

OUTIL 7 : L'ACCUEIL DE LA PERSONNE SÉLECTIONNÉE

Prérequis: avoir réalisé l'étape 1 « définition du poste ».

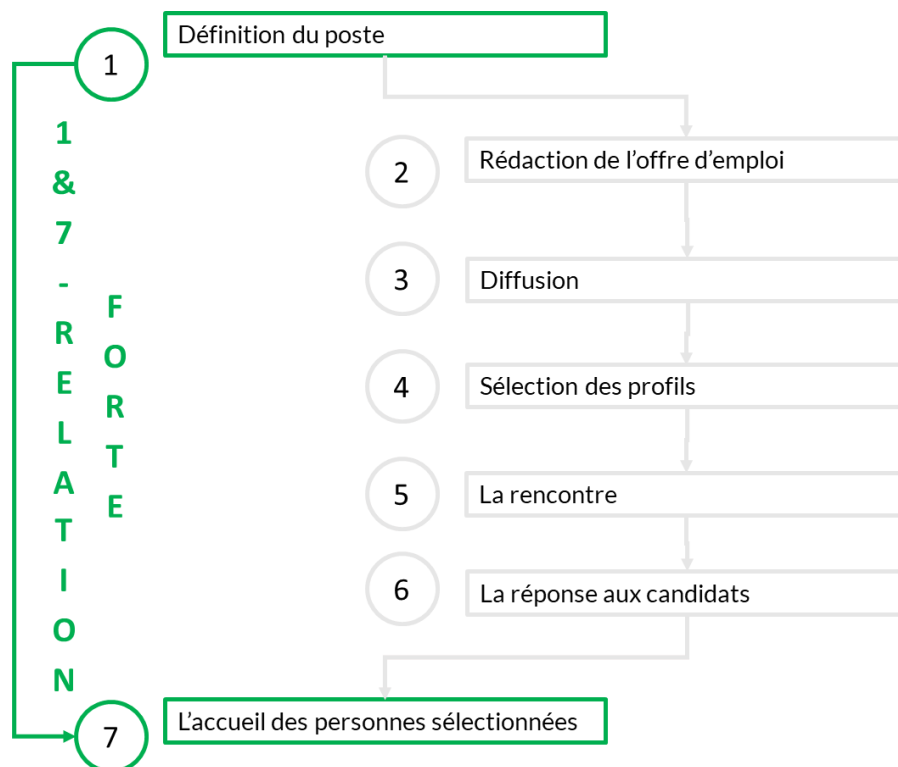
Pourquoi ?

Une étape essentielle et pourtant peu intégrée dans le processus de recrutement. Or un accueil et un accompagnement soignés de la personne sélectionnée lors de sa phase d'intégration peut vous assurer **une meilleure efficacité et durabilité de votre recrutement.**

Nous allons voir ici quelles sont les questions que vous pouvez vous poser pour faire l'accueil le plus adapté à la personne, quand se les poser et quels sont les dispositifs qui peuvent vous aider.

Le saviez-vous ? Selon un rapport de la DARES en 2018, 20% des ruptures de contrat anticipées se font lors de la période d'essai.

Quand se préparer ?



La réflexion autour de l'accueil doit se faire en parallèle à la définition du poste. En effet, c'est une fois que vous aurez défini les critères requis que vous saurez ce que vous êtes en mesure d'enseigner ou de transmettre en interne et ce que la personne devra avoir comme compétences. L'idéal est d'avoir finalisé le parcours d'accueil avant la phase n°5. Ainsi, lors de la période de la rencontre, vous serez en mesure d'évaluer avec la personne :

1. Ses compétences acquises et celles qu'elle doit encore acquérir (donc faire le lien avec ce que vous pouvez proposer comme formation en interne)
2. Si elle a besoin d'aménagements spécifiques dues à sa situation (anticiper les acteurs ou dispositifs pouvant vous soutenir dans cette démarche si besoin)

Comment se préparer ?

Etape 1 : Faire le point sur les compétences que vous pouvez transmettre en interne ou en externe

Une fois le poste défini et les critères clés sélectionnés, vous serez en mesure de savoir quelles sont les compétences ou habilitations (ex : CACES) que vous pouvez transmettre en interne. Ou pour lesquelles vous pouvez être prêt à former en externe.

Faites-vous une liste des options de formations possibles avec pour chacune :

- La durée
- Les pôles ou personnes à mobiliser
- Potentiel coût
- Si cette formation doit impérativement se dérouler avant que la personne ne puisse prendre le poste ou si elle peut se faire en courant de prise de poste

Etape 2 : Définir les informations que vous souhaitez transmettre à tout nouvel arrivant

En plus des compétences pour lesquelles vous serez prêt à former, vous devez également réfléchir à toutes les informations que vous souh

Exemples au niveau de l'entreprise :

- Les questions de gestion sociale
- Le règlement intérieur et les règles de sécurité
- CSE et représentation du personnel

Exemples au niveau de l'équipe :

- Présentation de l'équipe et de son fonctionnement
- Accès au matériel, lieu de travail et service informatique
- Passation ou présentation des tâches à effectuer

Ainsi, en ayant votre liste et une estimation de la priorité et la durée de chaque tâche, vous serez à même de définir un parcours d'intégration standardisé et un agenda prévisionnel.

Etape 3 : Mobilisation des personnes et dispositifs

Vous avez désormais deux informations clés :

- La liste des potentielles compétences pour lesquelles vous pouvez former la personne
- Votre parcours d'intégration standardisé

Pour la première, il est très important de bien préparer le terrain, d'accompagner les personnes en charge de la formation ou du tutorat si cela n'est pas la base de leur métier. **Le tutorat est une forme de transmission très efficace que nous recommandons vivement** si vous avez la possibilité de le mettre en place. La personne accompagnée pourra ainsi apprendre sur le terrain les compétences nécessaires, adaptées aux réels besoins des clients

et de l'entreprise, ce sera également un vecteur efficace d'intégration dans une équipe et ce sera rassurant pour elle.

Cependant, cela nécessite de la préparation et du temps à bien dégager sur l'agenda du tuteur ou de la tutrice.

Connaissez-vous ? L'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST)

Apparu en 2018 avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, ce dispositif permet de valoriser l'apprentissage et la formation réalisée « sur le terrain » dans le milieu professionnel. Pour les structures de moins de 50 salariés, vous avez la possibilité d'être soutenues financièrement afin de compenser le temps passé par la personne formée mais aussi celui de la personne réalisant la formation. Cela s'apparente beaucoup à du tutorat. Pour en savoir plus sur ce dispositif, vous pouvez vous rapprocher de votre [OPCO](#) (OPérateur de COmpétences) qui pourra vous accompagner et vous financer dans cette démarche.

Pour les entreprises de plus de 50 salariés, l'OPCO pourra également vous accompagner mais pas vous financer.

Recommandation : L'accompagnement du professionnel qui va réaliser la formation est fortement recommandé car il permet de lui donner des outils de transmission de ses connaissances.

Attention : même si certains centres de formation l'indiquent, la formation du « formateur.rice » n'est en aucun cas obligatoire selon la loi.

Le petit + : Cette action de formation peut être valorisée au titre l'obligation de formation des salariés par l'employeur.

Les seniors souffrent de stéréotypes (moins agiles, procéduriers, moins à l'aise avec les outils numériques...). Pour la bonne intégration d'une personne senior, échangez avec ses futurs collaborateurs afin de déconstruire ces préjugés et, au contraire, valoriser les atouts :



- des seniors : leur expertise, leur expérience, leur stabilité, leur prise de hauteur, leur connaissance du monde de l'entreprise...
- des équipes intergénérationnelles : des transmissions de savoirs inversés, des regards complémentaires...

Etape 4 : Adaptation du processus d'accueil à la personne

C'est le petit plus inclusif. Chaque personne est différente donc chaque personne retenue aura des besoins différents. N'oubliez pas d'adapter votre parcours d'intégration afin de passer de « standardisé » à « adapté ». Ainsi, la personne dès son arrivée aura son agenda prévisionnel, avec les rencontres organisées avec les personnes pertinentes, les temps d'information ou de formation adaptés, le nom de son tuteur ou de sa tutrice, de son ou sa manager, son lieu de travail etc.

Le petit + pour mettre à l'aise : pourquoi ne pas rédiger un livret d'accueil standardisé à transmettre au candidat avec toutes les informations nécessaires ? L'objectif est de répondre à toutes les questions que pourrait se poser la personne la veille de son premier jour. Vous

pourrez adapter en fonction du service : code vestimentaire, programme de la semaine, horaires, organisation des repas, personnes contact, transports publics à proximité etc. N'hésitez pas à faire participer l'équipe concernée, notamment sur l'organisation des premiers repas ! *Un modèle vous est proposé en suivant (outil n°7-bis)*

N'oubliez pas de **prendre en compte les besoins spécifiques pouvant être liés au handicap ou à la situation de la personne** comme les questions d'accessibilité, d'aménagements raisonnables (ex : horaires adaptés) et de l'informer de qui sera son interlocuteur.rice à ce sujet. Si vous avez des questions, n'hésitez pas à en discuter avec la personne directement. Elle pourra au mieux vous orienter et vous instaurerez ainsi un dialogue de confiance lui permettant d'exprimer ses besoins par la suite.

Connaissez-vous ? L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR) et la Préparation Opérationnelle à l'Emploi individuelle (POE I)

*** L'Action de Formation Préalable au Recrutement (AFPR)**

L'action de Formation Préalable au Recrutement consiste en la mise en place et le financement d'une formation de préparation à la prise de poste, réalisée en tutorat, organisme de formation interne ou externe à l'entreprise.

Elle a pour objectif de financer la formation de demandeurs d'emploi avant leur embauche afin qu'ils puissent acquérir les compétences requises pour occuper l'emploi proposé. L'action de formation préalable au recrutement peut être mobilisée pour les contrats proposés de 6 à moins de 12 mois.

L'aide versée finance en partie les frais engagés pour une formation selon la modalité pédagogique choisie (tutorat, formation théorique ou formation en situation de travail - AFEST). Elle est mise en place lorsque le conseiller France Travail sollicité a diagnostiqué avec l'employeur la difficulté de trouver un candidat correspondant exactement au profil de poste.

L'objectif est de résorber l'écart entre les compétences du candidat retenu et les compétences requises pour le poste.

Pour en savoir plus :

<https://www.francetravail.fr/employeur/aides-aux-recrutements/les-aides-a-la-formation/laction-de-formation-prealable-a.html>

*** La Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI)**

Il s'agit d'un dispositif public porté par France Travail permettant la mise en place d'une formation de préparation à une prise de poste.

"Vous recrutez un contrat à durée déterminée (CDD) d'au moins douze mois, contrat à durée indéterminée (CDI). Votre conseiller France Travail a diagnostiqué avec vous la difficulté de trouver un candidat correspondant exactement au profil du poste. La Préparation Opérationnelle à l'Emploi individuelle (POE I) permet la mise en place d'une formation de préparation à cette prise de poste. La POE individuelle permet de résorber efficacement l'écart entre les compétences du candidat que vous retenez et les compétences requises par le poste. Elle finance tout ou partie des frais que vous engagez pour une formation réalisée en interne ou en organisme extérieur. L'OPCO (Opérateur de compétences) dont votre entreprise relève peut contribuer au financement de la formation et apporter son expertise

dans le choix final de l'Organisme de Formation pour former le candidat que vous avez retenu."

Pour en savoir plus :

<https://www.francetravail.fr/employeur/aides-aux-recrutements/les-aides-a-la-formation/la-preparation-operationnelle-a.html>

Etape 5 : L'accompagnement

Vous y êtes presque ! Mais avez-vous pensé à la question du **bien-être** ?

C'est quelque chose d'essentiel dans le maintien dans l'emploi et si vous souhaitez que la personne reste dans votre entreprise. Ne la laissez pas seule avec ses questionnements, difficultés, envies ou attentes ! Des **sessions de débriefing régulières** peuvent être une solution très adaptée pour récolter ce genre d'information et assurer une écoute attentive de la personne.

Quels peuvent être les différents formats ?

- Durée : de 30 minutes à 1h
- Fréquence : hebdomadaire, bi-mensuelles ou mensuelles
- Présentiel ou distanciel
- Par qui ? Nous recommandons une personne autre que le/la manager sinon la personne pourrait se censurer. Cela peut être une personne de l'équipe RH, de la gestion sociale, une personne dédiée, un.e psychologue ou même une personne externe à l'entreprise.

Quelle posture ?

La posture adoptée par cette personne est très importante, voici quelques recommandations :

- Avoir des objectifs et intentions clairs (faire remonter les difficultés, valoriser les réussites, mesurer les attentes et envies de formations ou d'évolution...)
- Adopter une posture d'écoute totale
- Ne pas hésiter à reformuler afin de s'assurer d'une bonne compréhension
- Ne pas donner de conseils si la personne ne l'a pas demandé
- Être transparent et voir avec la personne si elle veut faire remonter des informations (à qui ? sous quelle forme ? nominative ou non ?)
- Être capable de recevoir les critiques ou de réorienter la personne si on pense ne pas être le bon interlocuteur
- Réfléchir aux impacts et ne pas se servir des informations pour ses besoins personnels
- **Et surtout, ne pas oublier de valoriser le positif !**

A ne pas oublier !

N'hésitez pas à parler des possibilités d'évolution ! Cela peut permettre à la personne de mieux se projeter dans le poste et dans l'entreprise. Elle pourra également se sentir plus à l'aise à ce sujet et ouvrir plus facilement un dialogue si elle souhaite changer de poste ou monter en compétences.

Connaissez-vous ? La communication non-violente et l'écoute active

Deux concepts et méthodologies peuvent vous être très utiles lors d'un recrutement ou lors du management des collaborateurs, notamment pour identifier leurs besoins et solutionner les difficultés.

Comment procéder ? Suivez ces 3 grandes étapes :

1. Les faits : revenez aux faits et rien que les faits. Faites preuve de neutralité et n'interprétez pas les propos de la personne.
2. La reformulation : reformulez pour vous assurer une bonne compréhension et montrer que vous avez bien écouté la personne
3. La mise en action : vous êtes en mesure de faire une proposition concrète et adaptée au besoin ou du moins y réfléchir si vous n'en voyez pas pour l'instant.

Comment savoir identifier un besoin au mieux ?

- Demandez à la personne d'exprimer les faits (« il s'est passé telle situation »)
- Puis ses ressentis (« pendant cette situation, j'ai ressenti cela »)
- Et arrivez-en au besoin (« afin de pouvoir gérer cette situation j'ai besoin de ça »)

Attention à bien savoir faire la différence entre un ressenti et un besoin ! N'hésitez pas à continuer à poser des questions afin d'arriver à identifier le besoin réel.

Quelques petits conseils pour assurer un bon échange : l'écoute active suppose de laisser le temps à la personne de s'exprimer, parfois laisser des blancs pour qu'elle puisse ajouter quelque chose, lui indiquer qu'elle peut ne pas répondre immédiatement à une question demandant un temps de réflexion... n'oubliez pas également de couper votre téléphone et votre ordinateur pour éviter les distractions.

Un exemple concret ?

- Le fait : une personne démissionne car le lieu de travail est trop loin

Interprétation possible : Les trajets sont trop fatigants ou elle a des problèmes de mobilité

- Les ressentis : Elle a l'impression de perdre trop d'argent dans les transports

Interprétation possible : souhaite obtenir une augmentation de salaire

- Le besoin : Diminuer les coûts de transports

Solutions possibles : prise en charge des frais kilométriques, prise en charge abonnement transports, covoiturage...

Cette méthodologie peut être très utile pour la personne chargée du débriefing hebdomadaire ou pour le manager.

Vous voulez en savoir plus ? Nous vous invitons à consulter les sources suivantes :

Communication non-violente :

- Site officiel : <https://www.cnvformations.fr/>
- Auteurs : Marshall Rosenberg, Thomas D'Ansembourg
- CNV illustrée : <https://bloculus.com/communication-non-violente-fondamentaux/>

Ecoute Active : Otto Scharmer (auteur)

