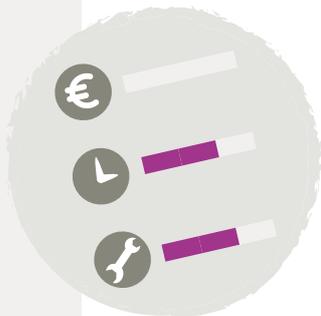


DÉVELOPPER L'ACCUEIL DES NOUVEAUX·ELLES COLLÈGUES



EN BREF

Quand recrutement rime avec diversification de l'équipe, les espaces-temps où gérer cette diversité seront d'autant plus précieux qu'ils auront été préparés et anticipés.

LES ATOUTS

- + Une prise en main rapide du poste
- + Une intégration harmonieuse dans l'équipe et l'organisation
- + Cohésion, sécurité, sens du travail et égalité de traitement : de bonnes bases pour une relation professionnelle de qualité
- + Une qualité du service aux publics

Le premier jour d'une nouvelle recrue se gère bien souvent de façon fort spontanée et informelle. Si le recrutement en question amène plus de diversité dans l'équipe, cette manière de s'y prendre, si elle peut faire sens, sera un peu courte pour enclencher la bonne prise en main du poste.

EN UN MOT

Débuter dans un nouvel emploi enclenche un processus d'apprentissage et de transmission qui va durer plusieurs semaines. L'organiser et en formaliser quelques éléments permettra de faire émerger les problèmes avant qu'ils ne soient escamotés.

Tout ceci sera encore plus vrai si le recrutement en question augmente la diversité de l'équipe. Et dans ce cas, l'équipe « accueillante » pourra aussi vouloir tirer de cette expérience des apprentissages précieux.

L'accueil est une des clés de la diversité d'une organisation. Soit qu'on la rende plus inclusive « simplement » en structurant sa manière d'accueillir, soit qu'on cherche à valoriser la diversité de son équipe de façon plus volontariste. L'accueil sera alors préparé avec la même philosophie que des mécanismes de recrutement attentifs à la diversité et à la non-discrimination.



« Dans notre organisation, le premier jour, un·e nouvel·le employé·e rencontre au moins un·e collègue de référence pour les aspects pratiques. Puis, avec la direction, il·elle clarifie les tâches qu'il·elle va devoir maîtriser dans x jours, dans x semaines et dans x mois, qui va les lui apprendre et comment. Cette nouvelle relation sera donc complètement cadrée par quelques objectifs clairs. Pour moi, l'intégration est plus importante

POUR QUI ?

- + Cette approche vaut pour toutes les fonctions et pour toutes les sortes de structures.**
- + Elle est particulièrement relevante partout où le recrutement – que ce soit de manière volontaire ou non – augmente la diversité de l'équipe (p.ex. diversité de genre, culturelle, en termes de handicap, de génération, etc.).**
- + Elle est vivement conseillée**
 - pour les postes des premiers niveaux de qualification,
 - pour les nouveaux travailleurs qui ont peu d'expérience professionnelle (premier emploi),
 - pour ceux qui ont connu de longues périodes d'inactivité,
 - pour ceux qui n'ont pas d'expérience dans votre secteur ou pas dans l'associatif en général.
- + Elle est indispensable pour les services dont une partie de l'équipe est occupée sur des emplois de transition (article 60, PTP, emplois-jeunes, etc.).**

que le recrutement, parce qu'avec un nouveau membre de mon équipe, je ne veux jamais travailler dans une optique plug-and-play. »

Anne Cordier,
directrice de l'Intermire :



« Dans notre service, on s'est rendu compte qu'une partie des responsables d'équipe avaient des gros préjugés liés au niveau de qualification ou au type de contrat des nouveaux·elles, comme les PTP, les personnes sous contrat article 60 ou les stages First. C'est dans les entretiens d'intégration prévus par notre procédure d'accueil des nouveaux·elles que cela a pu se dire : « Je suis plus contrôlé par ma responsable, on me fait moins confiance, etc. » On a pu travailler cela collectivement ensuite, pour tenter de désamorcer. »

Entendu dans un atelier Competentia

REPENSER L'ACCUEIL, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?

- L'idée générale est de scénariser au minimum la première journée d'un·e nouveau·elle collègue dans le service. Certes, on pourrait se contenter de « le·la jeter tout habillé·e dans la piscine ». Mais, on peut aussi vouloir faire mieux et préparer une séquence de moments spécifiquement consacrés à son intégration, avec un juste équilibre entre des moments formels et informels.
 - Cette séquence comprend généralement quatre moments-clés :
 - un rendez-vous entre la décision d'embauche et le premier jour, à des fins administratives (signature du contrat, etc.) et de première rencontre avec la hiérarchie ;
 - le premier jour de travail ;
 - des rendez-vous réguliers pour faire le point plus ou moins formellement ;
 - un entretien de clôture et debriefing de cette phase « post-embauche », que nous appellerons dans cette fiche entretien d'intégration.
- Tous ces moments-clés sont centrés sur des interactions formelles. C'est important de les institutionnaliser pour donner des repères.
- Ménagez autour de chacun des 4 moments spécifiques des espaces de rencontres informelles.
 - **EXEMPLE** Le premier jour, faire en sorte que le·la nouveau·elle ne se retrouve pas seul·e au moment du repas de midi.

**CETTE PRATIQUE
SE COMBINE TRÈS
BIEN AVEC**

- + organiser une séance d'info**
- + former après l'embauche**
- + recruter via la formation en alternance**
- + Toutes les pratiques de recrutement non-discriminant, dans la mesure où elles peuvent en général amener dans l'organisation plus de diversité dans les profils recrutés.**

LES BONNES RAISONS DE LE FAIRE

- Soigner l'accueil et encadrer les nouveaux·elles, cela réclame un peu de temps. Mais, c'est du temps qui paie, typiquement en limitant les départs précoces et le turnover.
- La phase de recrutement se caractérise par une considérable asymétrie d'information entre le·la candidat·e et ses recruteurs·euse·s. Au premier jour de travail, on commence à sortir de cette configuration et l'ex candidat·e commence à découvrir les choses de l'intérieur. Immanquablement, il·elle découvre des décalages avec l'image qu'il·elle s'était faite a priori. Expliciter puis travailler ces décalages permet de renforcer un sentiment de sécurité, ce qui se traduira par une bonne prise en main du poste et facilitera l'intégration dans l'équipe.
- Cela produira aussi des retombées positives pour la culture interne. Donner à un·e travailleur·euse le rôle d'accueillant·e constitue aussi une reconnaissance de l'expérience qu'il·elle a acquise.
- Cette asymétrie est aussi ressentie du point de vue de l'employeur, puisque l'image donnée de soi comme candidat·e n'est forcément pas la même que celle donnée comme nouveau·elle collègue, et c'est normal. D'où l'utilité de prévoir les espaces-temps qui permettent d'aborder sans tarder les éventuels décalages de perception qui pourraient faire problème.
- Certains services où l'on travaille structurellement avec des emplois temporaires (jobistes, article 60, PTP, emplois jeunes, etc.) ont mis au point de petites routines en matière d'accueil pour simplement gagner du temps et de la qualité.
- De la rigueur dans les informations transmises est généralement vue comme une garantie d'égalité de traitement, mais aussi comme une modalité de contrôle : « Personne ne pourra venir me dire : je ne savais pas, on ne m'avait pas dit. » Cela nécessite donc de s'assurer en aval de la bonne compréhension et de l'appropriation de ces informations par le·la nouveau·elle. Et, par la suite, de prévoir des moments de réactivation du message pour être certain qu'il soit intégré.
- Nombre d'équipes « vieillissent » avec leur structure. Quand l'heure vient de recruter des personnes de plus jeunes générations, repenser l'accueil est l'occasion de se ménager des espaces-temps cruciaux, y compris collectifs, où expliciter et traiter les décalages de génération, où interroger les habitudes, les valeurs, l'organisation du travail, les manières de transmettre et de communiquer, etc. Cela permet de dépasser les clichés auto-défensifs du genre « Les jeunes n'ont plus le sens de l'effort », etc. Il n'y a pas de conflit qui soit strictement intergénérationnel...



Voir <https://www.competentia.be/news/retour-sur-latelier-comment-gerer-la-diversite-des-ages-au-travail>

- Idem quand une équipe décide de s'ouvrir à toute autre forme de diversité : de genre, d'origine, en termes de handicap... L'entrée en fonction est le meilleur moment pour affronter les idées reçues et les déconstruire pour mettre d'autres représentations à leur place.

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- La période d'intégration durera en général 3 mois. Elle sera plus courte pour des personnes qui restent dans l'organisation pour des contrats de courte durée.
- Il n'est pas évident pour une nouvelle recrue de donner de la voix en cas de problème, même mineur : incompréhensions, malentendus, manques d'info, etc. restent souvent tus. Ces problèmes s'expriment le plus spontanément dans l'informel. On cherchera un mix formel/informel dans l'organisation du premier jour et dans la manière de recueillir du feedback les premières semaines.
- Le parrainage (ou mentorat ou désignation d'une personne de référence) par un collègue permet de créer un espace privilégié de façon extrêmement simple et spontanée mais systématique, d'y régler les problèmes les plus anodins et de faire remonter les autres de façon pertinente vers des lieux plus formels.
- Pour le parrainage, quelques balises sont précieuses.
 - Pour limiter l'improvisation, le choix du parrain, voire sa préparation, se font avant le premier jour du·de la nouveau·elle collègue, pas sur le tas.
 - Le parrainage commence le premier jour et est limité dans le temps (p.ex. les 3 premiers mois).
 - Le parrain/la marraine est volontaire et a un minimum d'ancienneté dans la structure. Il·elle fait preuve de bonnes aptitudes de communication et d'aisance dans les rapports interpersonnels.
 - Si les recrutements sont fréquents, dans un souci de valorisation de la diversité, on veillera à ne pas confier toujours le parrainage à la même personne. Cela limitera certains effets d'homogénéisation... et de surcharge.
 - Le parrain/la marraine et le·a parrainé·e n'ont pas de rapport hiérarchique direct. Ils n'exercent pas nécessairement la même fonction, mais travaillent le plus possible dans les mêmes espaces-temps (horaires et locaux similaires).

- Il arrive que le parrainage montre certaines limites, en particulier dans les interactions du parrain/marraine avec la hiérarchie. Certains services ont donc travaillé en équipe cette question des rôles et missions du parrain/marraine, ce qui a l'avantage de susciter
 - une prise de conscience des différentes personnes intervenant dans le processus d'accueil
 - et une responsabilisation collective vis-à-vis des nouveaux·elles (leur accueil n'est pas une patate chaude qu'on laisse aux parrains/marraines).
 - Certains services encadrent un minimum le parrainage :
 - engagement du parrain/marraine d'aller spontanément vers la personne parrainée au moins deux ou trois fois au cours du premier mois,
 - formalisation d'une série de points d'attention auxquels veillera le parrain/marraine
 - demande au parrain/marraine de participer à une partie des (premiers) entretiens de fonctionnement,
 - demande de donner son debriefing de la période d'intégration sous l'angle de ce qu'il y a à en tirer comme leçons pour l'organisation en général, pour la préparation d'un prochain accueil, etc.
- Avec certains publics ou pour toutes sortes d'autres raisons, le parrainage sera doublé d'un accompagnement plus formalisé. On parle alors de tutorat, qui s'organise en mobilisant une série d'outils de travail pour structurer la relation (p.ex. participation à une formation de tuteurs·trices).
 - Voir quelques éléments sur le tutorat dans la fiche recruter via la formation en alternance.



Voir <http://www.tutorats.org>



la boîte à outils tutorat jeunes élaborée par le Cerso à l'initiative de trois fonds sectoriels du non marchand :
<https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>

- Cet accompagnement peut être confié à un organisme extérieur qui offre un service gratuit de jobcoaching.
 - Pour des publics éloignés de l'emploi, un tel service est offert par les asbl d'insertion du Réseau Flora (<http://www.florainfo.be>), par les Missions locales pour l'emploi (en Région bruxelloise) et par les Missions Régionales pour l'Emploi (en Wallonie - <http://www.intermire.be/index.php/les-mire/liste-des-mire>).
 - Pour les personnes porteuses d'un handicap, des services de jobcoaching sont agréés par le Phare et l'AVIQ.
 - Retrouvez les coordonnées des autres organismes dans les fiches contacts directs et recruter des personnes porteuses de handicap.

TRUCS ET ASTUCES

- L'accueil est un moment où s'incarnent les valeurs de l'organisation : respect, cohésion, rigueur, confiance, équité, etc. Sans oublier la diversité. Référez-vous à ces valeurs dans les premiers contacts. Entrez-vous de les mettre à jour s'il apparaît qu'elles sont trop implicites pour nourrir vos pratiques d'accueil.

EXEMPLE Particulièrement pour les personnes dont c'est le premier emploi, le premier jour est un moment dont on peut vouloir réfléchir la portée symbolique et la fonction en termes de transmission/illustration des valeurs de l'organisation : remise des clés, de l'uniforme, etc.

- Certaines formalités sont obligatoires à l'occasion de l'accueil de nouveaux·elles travailleurs·euses. Ne les négligez pas.



Un topo ici : <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>



Les formalités obligatoires ne se limitent pas à fournir une copie du règlement de travail au moment de la signature du contrat de travail. La Convention collective n°22, qui s'applique à tous les secteurs, stipule bien d'autres choses, selon que l'entreprise occupe plus ou moins de 20 travailleurs. Voir <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-022.pdf>



Les évolutions sur la réglementation du bien-être au travail et la prévention des risques psycho-sociaux induisent de toute évidence une professionnalisation graduelle de l'accueil dans les secteurs non marchands. La boîte à outils de référence en la matière est celle de l'ABBET : <http://www.abbet.be/BOBET-21>

- Si un recrutement vise explicitement la diversité, il est important d'adapter la procédure d'accueil.
 - Il est précieux d'informer l'équipe bien à l'avance du parti pris lors du recrutement, d'aborder les questions que cela pose, etc.
 - De déjouer les mécanismes de stigmatisation en insistant sur tout ce qui est commun malgré telle ou telle différence.
 - Le cas échéant, c'est aussi un sujet pour les instances paritaires de l'organisation.
 - Si l'équipe est assez homogène (en termes d'ancienneté, de formation, d'horizons socioculturels, de genre, etc.), il est crucial de l'amener à réfléchir collectivement sur les phénomènes d'entre-soi que génère tout collectif : les petits rites (salutations du matin, prise des repas de midi, etc.), l'humour, etc., qui sont autant d'obstacles à la rencontre de profils provenant d'horizons plus éloignés. Sur l'aspect particulier de la diversification en termes genre, voir la fiche sur le plafond de verre.

- o De façon générale, il sera précieux de travailler la sensibilisation des équipes à différents moments :

EXEMPLE En amont, p.ex. en proposant aux derniers·ère·s recrutés·e·s de rendre compte de leur expérience (ressentis, besoins, etc.) au fil du processus d'accueil.

EXEMPLE En aval, p.ex. à l'occasion d'un rapport d'étonnement préparé à l'attention d'une réunion d'équipe (v. supra).



Pour des pratiques et outils de sensibilisation des équipes, voir la boîte à outils tutorat jeunes élaborée par le Cerso

à l'initiative de trois fonds sectoriels du non marchand :

<https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>

- o N'hésitez pas à faire appel à la créativité de votre équipe pour imaginer des pratiques et des outils d'accueil innovants.
- o Une visite guidée en vidéo faite avec un smartphone ou une tablette et le logiciel de montage vidéo qu'ils contiennent.
- o un poster autoportrait qui présente les nouveaux·elles collaborateur·trice·s. Le poster est affiché dans la pièce d'accueil du service une semaine avant son arrivée. Il permet d'éviter que les nouveaux·elles collaborateur·trice·s ne soient pas confondus par les familles avec des stagiaires, des autres familles, etc.
- o un récit de l'histoire de l'organisation, mise au point par l'équipe, toutes anciennetés confondues et mise à jour de temps en temps
- o Dans un autre service, de plusieurs centaines de travailleurs, tous les ans est organisée une « journée jeunes » qui rassemble toutes les personnes embauchées sur les 12 derniers mois, toutes fonctions confondues.
- o Un autre service, dont le métier n'est préparé par aucune filière de formation (interprétariat social), anime un « groupe de parole » des nouveaux·elles travailleurs·euses.
- o En début de contrat, les nouveaux·elles vont travailler un jour ou deux ou une semaine dans chacun des autres services de l'organisation.
- o Le rapport d'étonnement est un outil précieux pour l'échange des points de vue et des émotions.
- o Il sera en général fait à mi-chemin de la période d'intégration par le·la nouveau·elle collègue au responsable et au parrain. Un retour, en accord entre toutes les parties, peut même être présenté en réunion d'équipe.



Sur le rapport d'étonnement, voir <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>

- o On n'est pas étonné par les mêmes choses le premier jour, après une semaine et après un mois. Il est donc important d'inviter le·la nouveau·elle collègue à consigner par écrit ses étonnements au fur et à mesure de la période sur laquelle porte le rapport.

- Il existe des aides au tutorat, qui peuvent même s'appliquer à certaines formes de parrainage.



Voir https://apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle/copy_of_evolution-emploi-embauche-au-tutorat



Voir <http://www.tutorats.org> et la fiche sur le recrutement des stagiaires.

- L'un des défis classiques de l'accueil est le décalage entre la quantité de nouvelles informations à transmettre et la capacité de digestion forcément limitée d'un·e nouveau·elle collègue.

- Pour limiter ce décalage, on peut organiser la procédure de recrutement de façon à déjà transmettre aux candidat·e·s un premier paquet d'infos. Voir la fiche organiser une séance d'info.
- Il peut être opportun de diviser cette masse d'informations en deux : d'une part les infos nécessaires aux personnes recrutées quel que soit le poste ou la fonction, d'autre part les infos propres à certains métiers de l'organisation (p.ex. les éducateur·trice·s et les infirmier·ère·s, etc.)



EXEMPLE Pour vous rendre compte de cette quantité d'informations et pour tenter de l'étaler dans le temps, le site [Competentia.be](http://www.competentia.be) propose un exemple de check-list : <http://www.competentia.be/outils/accueil-dun-e-nouveau-elle-collegue-check-list>

- L'entretien d'intégration est le moment qui clôture la phase d'accueil :
 - Parrainage, tutorat, jobcoaching : plus vous spécialisez l'accueil, plus la question de l'« après » risque de se poser à la fin de la période d'intégration. Il arrive en effet que ces formes de soutien suscitent une demande de sur-protection à plus long terme ou que le passage de la période accompagnée à la période « normale » soit vécu comme insécurisant.
 - Une solution que pratiquent certains services est de faire de l'entretien d'intégration un tremplin vers un plan de formation. En partant de la description de fonction, de l'observation lors de la période d'intégration et de l'entretien, ils fixent de nouveaux objectifs en termes de montée en compétences (et plus seulement pour assurer la bonne maîtrise des compétences strictement requises par le poste). Voir des pistes à ce sujet dans la fiche Former après l'embauche.
 - L'entretien d'intégration est un moment important. Permettez à la personne concernée de bien le préparer. Les consignes peuvent comporter des éléments de l'ordre du rapport d'étonnement.

EXEMPLE Lui donner une grille type d'entretien et le-la laisser revenir avec des questions sur les items qu'elle n'y comprendrait pas, etc.

- Last but not least, dans une optique de diversité, la phase d'intégration à l'emploi gagne à être pensée et vécue comme une relation qui va dans les deux sens et non comme la mise en conformité avec un moule prédéfini.

- Dans ce sens, le parrain/marraine est invité à favoriser un partage réflexif, dans l'échange et l'écoute active de la vision de l'autre.
- Laisser le droit à l'erreur/à l'essai pour le·a travailleur·se avec bienveillance et fournir des espaces de debriefing dans les entretiens formels et les rencontres informelles.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?



<https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/engager-une-travailleuse/accueillir>



Tout sur le bien-être au travail dans le non marchand : <http://www.abbet.be/BOBET-21>

EXEMPLE D'OUTIL

Plan d'accompagnement des périodes d'intégration à l'emploi et des stages de longue durée

Cet outil permet de formaliser les différentes étapes de l'accueil et de l'accompagnement d'un·e nouveau·elle travailleur·euse. Il permet à l'institution de se doter d'une procédure d'accueil et d'accompagnement qui garantit que tout·e nouveau·elle travailleur·euse est intégré·e de la même manière et reçoit en temps et en heure les informations nécessaires pour sa bonne intégration et son bon fonctionnement. Transmis au·à la travailleur·se, le plan d'accompagnement peut également le·la rassurer car il lui donne un aperçu des différentes rencontres qu'il·elle pourra avoir avec des collègues, différents moments où il·elle pourra poser ses questions.

Ce plan peut être modulé selon les points forts et les points faibles de la personne au regard du poste, pour autant que ceux-ci aient été établis et partagés dans un entretien préalable ou pendant la procédure de recrutement.

Il peut aussi être modulé selon les besoins de l'institution. Il doit minimalement répondre à 4 questions :

- **QUOI ?** Poser la question de l'intégration dans l'emploi revient à interroger les missions et les pratiques. La première question: Que faisons-nous? Quels sont nos objectifs et nos missions? Quelles sont les tâches qui les constituent? Que faut-il savoir pour les mener à bien? Le plan d'accompagnement doit donc préciser les contenus incontournables qui doivent être transmis au·à la nouveau·elle travailleur·euse pour son bon fonctionnement.
- **QUAND ?** Il est communément admis que la totalité des informations ne peut pas être transmise dès le premier jour du·de la nouveau·elle tra-

vaillieur·euse. D'une part, la transmission de cette masse d'information risque de l'assommer. D'autre part, il est parfois souhaitable de lui laisser découvrir certains aspects par lui-elle-même. Il s'agit de ne pas lui imposer a priori certaines représentations et visions des choses. Il est donc important d'établir dans le plan d'accompagnement un planning spécifiant les différentes étapes et leur timing.

- **QUI ?** Le·la tuteur·trice ou le·la parrain/marraine n'est pas le·la seule à transmettre ou à accompagner. Tout.e membre de l'équipe est amené.e, à un moment ou à un autre, à accompagner le·la nouveau.elle, à échanger avec lui.elle. Il est important de préciser, pour chaque étape et rendez-vous, qui sera concerné·e, et pour quel rôle précis.
- **COMMENT ?** Il peut être intéressant de préciser la méthodologie adoptée pour la transmission, le document ou le support qui sera utilisé (accueil, visite de l'institution, travail en doublon, livret d'accueil, réunions de feedback, réunions d'équipe, livre de communication...)

> Plan d'accompagnement

Nom et prénom du·de la nouveau·elle collègue

> Modalités	> Quand	> Qui ?	> Outils	> Contenu
Entretien d'1H30 1 ^{er} jour du tutorat	Lundi 23 mars 2019	Chef.fe de service Chef.fe éducateur·trice		<ul style="list-style-type: none"> • Présentation de l'objectif général du tutorat et de ses champs d'action • Etc.
2 entretien (1h) Durant les deux premières semaines				
Etc.				
...				

Source : Adapté d'un document présenté dans la BAO tutorat jeunes réalisée par le Cerso pour les Fonds MAE, ASSS et Isajh, <https://cerso.helha.be/projet/bonnes-pratiques-concernant-linsertion-des-jeunes/>