

# Recrutement non discriminant : former après l'entrée en fonction

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Engager des travailleur·euse·s	Gestion des compétences	Méthode

Outil permettant de désamorcer la crainte de ne pas trouver « le mouton à cinq pattes ».

<b>Pour quoi</b>	Réfléchir, dès le moment du recrutement, à la possibilité de prendre en charge une partie de la formation du·de la nouveau·elle travailleur·euse
<b>Pour qui</b>	Toute personne amenée à réaliser un recrutement
<b>Quand l'utiliser</b>	Lors de la réflexion sur la procédure de recrutement

## Comment l'utiliser ?

Former après l'entrée en fonction est une approche à mettre en lien avec la notion de compétence clé, développée dans une autre fiche-outil (voir Compétences clés). En effet, en identifiant les compétences clés (indispensables) et celles qui peuvent s'acquérir après l'entrée en fonction, vous vous déchargez de la crainte de ne pas trouver la personne ayant toutes les compétences.

Faites plutôt vos recrutements en gardant le plan de formation interne à l'esprit. Qu'il prenne la forme d'une observation participante, de tutorat ou de formation théorique, veillez également à communiquer les objectifs d'apprentissage et les modes de suivi.

## Les trucs pour réussir ?

- › Des aides financières soutiennent les plans de formation individuels, adressez-vous à votre Fonds de formation ou à la Région.
- › Cette approche est valable pour toutes les fonctions.
- › Soyez transparent·e sur vos « exigences-maison » dès le recrutement.



## Et après ?

N'oubliez pas d'adapter le plan de formation dans son volet individuel et de permettre à la nouvelle personne d'ancrer ses nouveaux savoirs dans sa pratique professionnelle. Accompagnez-là de manière régulière.

---

### Outils associés :

- › Recrutement non discriminant : valider les compétences
  - › Recrutement non discriminant : décodage
  - › Recrutement non discriminant : recruter via des stages
  - › Les grands principes du transfert des acquis
-

# FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION

**Dans les faits, nombre d'employeurs forment eux-mêmes les nouvelles recrues, de façon plus ou moins poussée. Une approche qui peut avoir des conséquences en matière de recrutement.**

## EN UN MOT

Pour recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes », il est possible de miser sur un plan individuel de formation. Démarrant dès l'entrée en poste, il se base sur les compétences-clés de la fonction.

Des aides financières soutiennent de telles approches tant au niveau des régions que des fonds sectoriels.

## FORMER APRÈS L'ENTRÉE EN FONCTION, DE QUOI S'AGIT-IL PRÉCISÉMENT ?



« Comment je choisis une aide-ménagère quand on embauche ? Ce que je fais, après un petit entretien pour faire connaissance, c'est un petit test pratique : on demande à la personne de nettoyer une cuisine, et on voit tout de suite si elle fait les choses dans le bon ordre. C'est assez facile à évaluer, ça dure maximum une demie heure, et je suis accompagnée d'une coordinatrice. Si c'est bon, la personne est engagée : je suis peu regardante sur l'âge ou le diplôme ou les formations quand je recrute une aide ménagère. » À vos Services mise ensuite sur le tutorat et la formation à la prise de poste : « Les nouvelles aides ménagères travaillent la première semaine en duo avec une marraine. On a trois mairaines, trois anciennes sur une équipe de plus ou moins 25. Elles vont à deux chez le client, l'une des deux étant évidemment à notre charge. Une semaine et

### EN BREF

Prendre en charge une partie de la formation des nouveaux collègues au moment de leur entrée en fonction est souvent une nécessité. Il vaut la peine de l'intégrer dès les premières étapes du recrutement.

### LES ATOUTS

- + Permet d'ouvrir le recrutement à des profils non formatés
- + Réduit le risque de rechercher sans succès le « mouton à cinq pattes »
- + Des collaborateurs qui correspondent vraiment aux exigences maison.

---

### POUR QUI ?

- +** Cette approche vaut pour toutes les fonctions.
- +** Possibilités d'aides renforcées pour les travailleurs « groupes à risques »
- +** Plus spécifiquement :
  - > des (parties de) fonctions pour lesquelles il n'existe pas (encore) de formation initiale,
  - > des fonctions pour lesquelles il y a trop peu de candidats,
  - > des compétences qui constituent un « plus ».

c'est suffisant ! Ensuite pendant les trois premiers mois, il y a quelques formations techniques, par exemple en repassage, ou sur les produits de nettoyage. Et puis il y a toutes les formations que l'équipe suit régulièrement, les nouvelles comme les anciennes. Ce qu'il y a, c'est qu'au départ les formations seules ne suffisaient pas, c'est pour ça qu'on a eu l'idée de mettre en place le système des marraines. »

---

**Rachida Meziane,**

responsable RH d'À vos Services, l'entreprise de titres-services créée par le CPAS de Molenbeek :

---

- Recruter des candidats qui ne satisfont pas « au carat » à toutes les exigences requises par la fonction et mettre en place une stratégie qui complète leurs compétences.
- Une approche qui permet de recruter sans se laisser paralyser par l'angoisse de ne pas « tomber sur le mouton à cinq pattes ».

### POURQUOI LE FAIRE ?

- Le recrutement est loin d'être une science exacte. Vous avez en fait plus de maîtrise sur l'intégration du nouveau travailleur que sur sa recherche et sa sélection.
- Avoir des réponses à offrir aux profils atypiques est un réel gage d'ouverture dans les processus de recrutement.

### COMMENT S'Y PRENDRE ?



« Un nouveau collaborateur n'est jamais plug and play. Pour nous, organiser l'intégration dans le poste, c'est quelque chose de plus important que le recrutement même. »

---

**Anne Cordier,**

coordinatrice de l'InterMire

---

**CETTE PRATIQUE  
SE COMBINE TRÈS  
BIEN AVEC LES  
FICHES**

➕ «**Descriptions de  
poste orientées  
compétences**»

➕ «**Diversifier  
les canaux de  
recrutement**»



« Nous recrutons des personnes qui ont avant tout une compétence linguistique particulière, qui connaissent la langue et la culture d'ici et qui ont un bon relationnel. Nos candidats sont donc surtout des personnes qui ont immigré plus ou moins récemment. Elles ont une expérience informelle d'interprètes, mais pas dans un cadre professionnel. Pendant longtemps, c'est juste sur cette base que nous les engageons, à charge pour nous de les former à l'interprétariat et à la médiation. Elles commençaient donc par une demi-journée pour acquérir quelques balises sur le cadre et la déontologie, puis elles passaient une semaine d'observation, en duo avec un interprète chevronné. Aujourd'hui nous allons plus loin, avec notre homologue wallon. Nous proposons une formation de base plus consistante et mieux structurée. Celle-ci a même été transformée en un véritable cursus de 60 heures, développé en partenariat avec l'Université de Mons. »

---

**Simon de Brouwer du Setis,**  
le service d'interprétariat social bruxellois

---

- **EXEMPLE** Nombre d'asbl organisent une formation complémentaire pour toutes leurs nouvelles recrues :
  - à l'utilisation de tel ou tel logiciel ou équipement,
  - aux procédures liées à telle ou telle norme ou méthode,
  - pour « rattraper » une formation que toute l'équipe a reçue,
  - pour remédier à une petite faiblesse d'un bon profil (p.ex. telle compétence technique ou linguistique).
- Tous les cas sont particuliers :
  - Ces formations sont autonomes ou accompagnées, et plus ou moins formelles. **EXEMPLE** cela va de « se faire montrer les choses sur le tas » par un.e collègue à passer quelques jours de cours chez le fournisseur de tel équipement.
  - Ces formations sont montées sur mesure ou données par un prestataire externe. Dans les deux cas, envisagez un soutien financier via l'APEF ou le FE.BI.
- Dans tous les scénarios de formation, il est intéressant de donner à votre nouvelle recrue un référent, un parrain ou un tuteur qui lui apportera un soutien au quotidien, ne fut-ce que sur les aspects pratico-pratiques.
  - Si le plan de formation est important ou dure plus que quelques jours, il est recommandé de formaliser cette fonction de tutorat, voire d'y former le tuteur concerné.
  - Il existe des aides au tutorat, tant du côté des pouvoirs publics (p.ex. congé-éducation payé, réduction groupe-cible) que de certains fonds sectoriels.
  - A ce sujet, voir la fiche sur les stages.

-----  
**DES BOÎTES À  
OUTILS POUR  
BIEN PRÉPARER  
ET ORGANISER  
L'ENTRÉE EN  
POSTE ET LE  
TUTORAT**

**Les Fonds sectoriels du nom marchand et certaines associations proposent des ressources intéressantes pour vous aider à préparer et organiser le tutorat. On retiendra en particulier la boîte à outils sur le tutorat des jeunes éloigné.e.s de l'emploi coproduite par les fonds MAE, ASSS et Isajh, à paraître début 2018, en téléchargement gratuit sur <http://www.tutorats.org>**

- Pour le bon suivi et l'évaluation de l'entrée dans la fonction, cette approche gagne à être coulée dans un plan individuel de formation élaboré en référence aux options prises au moment de l'étape finale de la procédure de recrutement.
  - Pour avoir du sens ce plan de formation va se baser sur une analyse de poste préalable au recrutement (voir la fiche sur le calibrage des offres d'emploi).
  - Qui dit plan dit objectifs, calendrier et modalités d'évaluation.
  - Dans certaines asbl, ce plan est négocié au moment de l'entretien d'embauche final, donc avant la signature même du contrat de travail dont il peut faire partie intégrante.
- Dans les critères de sélection, l'aptitude à apprendre sera mise en avant. Elle prendra même éventuellement le pas sur telle ou telle compétence métier plus classique.
- Il existe des aides publiques pour soutenir cette approche,
  - **EXEMPLE** en particulier la PFI (Wallonie)/FPIE (Bruxelles), une subvention salariale de maximum 6 mois (Forem en Wallonie, Bruxelles Formation pour les travailleurs francophones en Région bruxelloise) ;
  - **EXEMPLE** mais aussi, pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », les Stages de transition (Forem) et le Stage-first (Actiris), les Conventions d'immersion professionnelle, et dans certains secteurs les Stages tremplin et les Conventions premier emploi/Emplois-jeunes. Le plus facile étant de se renseigner auprès du Fonds de formation de son secteur.

## VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

### > Sur la formation du personnel en général

 <http://www.competentia.be/quelles-competences-acquerir>

 Comment élaborer un plan de formation ?  
<http://www.competentia.be/les-competences-dans-une-organisation/realiser-un-plan-de-formation>

### > Sur la FPIE/PFI

en Wallonie

 <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-plan-formation-insertion.html>

 contacter le numéro vert du Forem 0800 93 947

à Bruxelles

 <http://www.bruxellesformation.be/employeurs/vous-cherchez-du-personnel-qualifie.html>

### > Sur les possibilités d'aides (formations courtes, bourses pour plan de formation)

APEF

 <http://www.apefasbl.org/>

FE.BI

 <http://www.fe-bi.org/fr/home>

 <http://www.tutorats.org>

### > Pour les personnes peu qualifiées ou issues de « groupes à risques », identifiez le Fonds de formation de votre secteur

 <http://www.apefasbl.org/>

 <http://www.fe-bi.org/fr/home>

Par exemple pour les Milieux d'accueil de l'enfance :  
 <http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieux-daccueil-denfants/Dispositif%20emploi-jeune>