

Un besoin en personnel... ?

...des entreprises recherchent
des collaborateurs pour
une intégration durable,

...des acteurs internes et externes
à l'entreprise se mobilisent ensemble,
...autour de potentiels inexploités,
pour favoriser l'accès aux
postes proposés...

...Recruter autrement !

un enjeu pour l'entreprise,
un enjeu pour la société

Quelques repères pour recruter,
*à partir d'actions réussies
dans des entreprises de Rhône-Alpes*

Étude MRIE / ARAVIS

confrontées à des difficultés de recrutement récurrentes, certaines entreprises élargissent leur recrutement à des personnes en difficulté d'accès à l'emploi

Comment attirer ces nouvelles candidatures ? Selon quels critères recruter ? À qui s'adresser pour repérer les candidats ?

S'ENTOURER D'UN PARTENARIAT, PORTEUR D'EXIGENCE...

- Bien définir les critères de recrutement en identifiant les aptitudes physiques, les savoir-faire et les connaissances indispensables pour occuper le poste. L'entreprise peut impliquer l'encadrement intermédiaire, voire l'équipe de travail dans la définition des critères.
- Si l'entreprise n'en a pas le temps ni les moyens, elle peut solliciter un prestataire externe et définir avec lui ses besoins et ses contraintes, le profil du poste et sa place dans l'organisation.
- Donner à chaque candidat toutes les informations qui lui permettront de se positionner en connaissance de cause sur l'offre d'emploi : les produits de l'entreprise, le contenu du travail, les perspectives d'évolution, la rémunération et les avantages sociaux...

...QUI VOUS DONNE LES ÉLÉMENTS DE DÉCISION

L'entreprise perçoit alors clairement les ajustements à mener pour rapprocher le profil du candidat des exigences du poste :

- L'entreprise a-t-elle les ressources en interne pour encadrer et former ?
- L'organisation du travail peut-elle intégrer : un aménagement des horaires, une autre répartition des tâches, une adaptation des procédures d'autocontrôle... ?
- L'entreprise peut aussi tester les capacités d'une personne sans s'engager immédiatement sur le long terme, soit dans le cadre d'une mission intérimaire, soit par le biais d'une Évaluation en Milieu de Travail Préalable à l'Embauche (EMTPE), soit encore en l'accueillant en stage.

IDÉES!

- L'entreprise cherche à recruter sur des postes qualifiés : Pourquoi ne pas le faire en professionnalisant ceux de ses salariés qui souhaitent évoluer ? L'entreprise libère ainsi des postes moins qualifiés qui devraient donc être plus faciles à pourvoir.
- Plusieurs entreprises sur un même bassin ont des besoins ponctuels mais récurrents de personnel : Pourquoi ne pas créer ou adhérer à un groupement d'employeurs ? Celui-ci recrute des personnes qu'il met ensuite à disposition des entreprises adhérentes. Certains assurent même la formation de leurs salariés. Ce sont les GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

Le directeur technique d'une entreprise de tôlerie-chaudronnerie :

"Grâce aux évolutions des moyens de manutention et des techniques de fabrication nous pouvons embaucher aujourd'hui des femmes sans qualification professionnelle sur des postes de soudeur à condition, bien sûr, de leur enseigner les techniques de soudure"

Le chef d'atelier d'une entreprise de sous-traitance industrielle à propos d'un candidat déficient intellectuel :

"S'il ne sait pas compter jusqu'à 50, c'est pas grave, on adaptera le système de comptage. Ce qui est important c'est qu'il soit capable d'exécuter un travail très répétitif avec constance."

Le dirigeant d'une entreprise d'agro-alimentaire :

"Avec l'agence locale pour l'emploi nous avons organisé une information collective pour présenter l'entreprise et expliquer en quoi consiste le travail... Les personnes qui restaient intéressées étaient invitées à visiter l'entreprise. À l'issue de la visite, celles qui souhaitaient vraiment postuler étaient reçues en entretien individuel."

Une préparatrice de commande d'entreprise de logistique :

"Comme j'ai trois quarts d'heure de bus pour me rendre à mon travail, le responsable d'entrepôt a accepté de modifier mes horaires de travail le temps que j'obtienne mon permis de conduire."

Le dirigeant d'une entreprise de BTP :

"Ça fait des années qu'il est impossible de trouver des chefs d'équipe sur le marché du travail. J'ai donc lancé une formation sur 2 ans pour tous mes compagnons, ce qui m'a permis de repérer et de former ceux qui avaient le potentiel de devenir des chefs d'équipe. Dans un deuxième temps, je recruterai des personnes à la base."

Intégrer un nouveau salarié dans l'entreprise nécessite parfois la mise en place de moyens spécifiques

Difficultés extra professionnelles, manque d'encadrement, incompréhensions... La plupart des ruptures de contrat ont lieu dans les semaines qui suivent le recrutement. Comment permettre au nouveau salarié de prendre progressivement ses marques ?

INVESTIR DU TEMPS POUR EN GAGNER...

■ Accueillir le nouveau salarié

En lui donnant les moyens de " s'orienter " rapidement dans l'entreprise pour :

Comprendre la place de son poste de travail dans l'organisation générale de l'entreprise.

Connaître ses principaux interlocuteurs, les consignes de sécurité, le règlement intérieur, les congés, le versement des acomptes, la restauration, les pauses, la convention collective...

Le rôle des instances représentatives du personnel et celui de l'équipe de travail sont ici des points d'appui pour une bonne intégration.

■ Donner au nouveau salarié le temps

Il pourra s'adapter à son nouvel emploi pour " apprivoiser " les machines, se familiariser avec le mode de transmission des consignes, comprendre ce qui est attendu de lui en matière de qualité et d'efficacité...

Prévoir une progressivité des objectifs pour lui permettre d'intégrer petit à petit tous les petits trucs qui font le travail au quotidien.

■ Organiser la fonction tutorale de l'entreprise

- Un tuteur volontaire et formé, dont le rôle est clairement défini
- Une valorisation du rôle du tuteur : en lui donnant les moyens d'assurer sa mission.
- Une implication de l'encadrement de proximité au côté du tuteur : évaluation des acquis, définition des objectifs de progression, régulation des éventuelles tensions...

...EN SE FAISANT AIDER

Confier à un prestataire, un partenaire ou un référent social, le traitement des questions périphériques à l'emploi : logement, santé, démarches administratives... voire un suivi dans l'emploi. Le retour à l'emploi après une période plus ou moins longue de chômage génère un stress important et des contraintes nouvelles : garde d'enfant, transport, changement de situation administrative...

- Convenir d'un suivi après l'embauche, avec le prestataire qui a présélectionné les candidats
- S'accorder sur les objectifs de ce suivi et sur ses modalités
- Définir le rôle de chacun : salarié, tuteur, encadrement, prestataire
- Se donner les moyens pour que les difficultés puissent s'exprimer et que les solutions se construisent ensemble

Le dirigeant d'une entreprise des métiers de bouche :

"Chaque nouvel employé reçoit avant de signer son contrat de travail un livret d'accueil qui a été rédigé par les salariés eux-mêmes. Il présente l'entreprise, ses clients, son éthique, le comportement individuel attendu et le rôle de chaque équipe dans l'organisation générale de l'entreprise. Ainsi chacun sait à quoi il s'engage".

Le technicien SAV d'une grande surface :

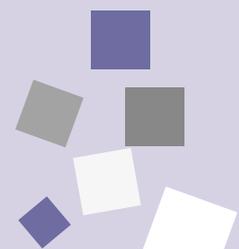
" Depuis que je suis tuteur, j'ai besoin de temps pour expliquer à mon nouveau collègue le travail... J'ai l'appui de mon responsable de rayon qui essaie de faire correspondre nos deux roulements. Lorsqu'il y a des problèmes qui ne concernent pas le travail je lui conseille d'en parler avec son référent social."

Un traiteur, dirigeant une entreprise de 9 personnes :

"J'ai particulièrement besoin de fidéliser mes salariés. Aussi, je cherche à valoriser mon personnel, en responsabilisant des tuteurs, en particulier pour l'accueil d'apprentis et le transfert de savoir-faire. Cela contribue à l'ambiance de travail, et rejaillit sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle".

Le dirigeant d'une entreprise agro-alimentaire :

"Au début, nous avons été assaillis de demandes de la part des nouveaux salariés sur des questions qui ne concernaient pas directement l'entreprise : démarches administratives, problèmes de logement, etc... Depuis que l'ANPE nous finance une prestation de suivi dans l'emploi, ça va beaucoup mieux. L'organisme agréé qui assure cette prestation traite désormais toutes ces questions ".



La formation : un moyen de faciliter l'adaptation au poste et l'évolution en interne du salarié

Les contenus et l'organisation pédagogique ne sont pas toujours adaptés aux profils des salariés concernés et aux contraintes de l'entreprise. Comment calibrer la formation au plus juste tout en augmentant son efficacité ?

CHOISIR UNE FORMATION SUR MESURE...

■ Analyser les besoins, définir les compétences attendues et les contraintes

- Les finalités de la formation : faciliter l'adaptation au poste, acquérir une qualification reconnue sur le marché du travail, permettre une évolution dans l'entreprise...
- Les effets attendus par l'entreprise à l'issue de la formation sur la qualité, l'efficacité, l'autonomie des salariés, la polyvalence...
- Les contraintes de l'activité, les échéances, le budget disponible.
- Outre les nouveaux embauchés, qui d'autre dans l'entreprise pourrait être concerné par la formation.

■ Construire la formation

- Élaborer le cahier des charges de la formation, une base indispensable pour définir le rôle de chacun.
- Vérifier si une partie de la formation peut être prise en charge par l'entreprise : en aménageant des situations de travail pour les rendre formatrices, en confiant l'animation de certains modules de formation à l'encadrement intermédiaire.
- Veiller à une bonne articulation entre la formation et les situations de travail : le formateur peut intervenir en partie dans l'entreprise et coopérer avec les tuteurs pour identifier les besoins et adapter les contenus pédagogiques.
- Prévoir l'évaluation de la formation.

■ Rentabiliser l'investissement formation

- Permettre aux salariés pendant et à l'issue de la formation de mettre en œuvre les acquis de la formation.
- Assurer la maintenance et le développement des compétences
- Reconnaître les compétences acquises.

...QUI PEUT ÊTRE PRISE EN CHARGE

Les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) sont de précieux conseillers en la matière.

Plusieurs formules existent pour financer la formation. À titre d'exemple : le plan de formation de l'entreprise, l'alternance avec le Contrat de Qualification pour les jeunes ou pour les adultes, les mesures aidées de l'ANPE, les mesures de Formation Professionnelle Continue...

Le responsable d'unité d'une grosse entreprise de plomberie :

"Aucune formation ne prépare les plombiers aux techniques spécifiques que nous utilisons dans notre entreprise. Nous avons donc profité de l'arrivée de 3 nouveaux salariés pour constituer un groupe de 6 ou 7 personnes en intégrant des salariés déjà en poste et leur faire suivre une formation construite spécifiquement pour nous par le GRETA. Le formateur se déplace sur nos chantiers. L'essentiel de la formation se déroule dans l'entreprise. L'encadrement intermédiaire participe à l'animation de certains modules"

Un agent de maîtrise d'une entreprise de la métallurgie :

"Après neuf mois de formation en alternance les nouveaux embauchés étaient à peu près opérationnels en soudure. Mais ils n'étaient pas autonomes, notamment au niveau de la lecture de plan. Depuis la fin de la formation, on leur confie donc des tâches de complexité croissante. Chaque salarié est encadré de très près par un ou deux tuteurs choisis parmi les professionnels confirmés de l'entreprise. Ça permet d'apporter les explications au bon moment, de rectifier immédiatement si nécessaire et par conséquent d'éviter les problèmes de non-qualité."

Construire son partenariat

...Une condition de

la réussite !

Pour l'accompagnement de la démarche

Le chef d'entreprise qui a un besoin en gestion de ressources humaines, peut solliciter les services d'un partenaire de l'emploi, de l'insertion ou de la formation, sur son territoire : ANPE, Mission Locale, opérateurs d'insertion...

- Les chargés de mission des organisations et branches professionnelles peuvent vous aider à établir un profil de poste, à présélectionner les candidats et les accompagner.

" J'ai épuisé tous les circuits classiques, ... à qui puis-je m'adresser pour trouver des candidats? ", demande un chef d'entreprise

- Les opérateurs agréés par votre agence locale ANPE, votre mission locale, peuvent vous apporter un accompagnement, afin de réguler des difficultés périphériques à l'emploi (qui peuvent avoir un impact sur la vie professionnelle).

" l'insertion, c'est usant... quand les personnes sont au travail, cela marche bien, mais ce qui est difficile, c'est de gérer les à-côtés, sans être armé pour le faire " , dit un autre dirigeant

- L'Organisme Paritaire Collecteur Agréé de l'entreprise peut vous conseiller, pour construire un plan de formation sur mesure.

Le club d'entreprises de l'Ondaine note qu'il existe des difficultés à adapter la formation théorique à des jeunes en échec scolaire, dans le cadre de contrats en alternance

Pour une bonne coopération

Des rôles clairement définis

Une co-responsabilité en terme de résultats et de bon déroulement de l'action, qui se traduit par :

- un principe de formalisation des relations
- l'évaluation en commun des actions menées pendant et à l'issue de l'action, afin d'identifier les résultats obtenus, d'analyser les écarts, les facteurs de réussite ou d'échec...

La méthode des habiletés de l'ANPE a surtout effacé les a priori et les préjugés à l'égard de candidats potentiels, jusqu'alors exclus du fait de leur origine, de leur sexe, et/ou de leur handicap, souligne cette entreprise du secteur de la plasturgie

Dans un climat de compréhension mutuelle

Pour :

- **construire ensemble**, sans a priori ou préjugé, sans représentation supposée...
- **établir des relations de confiance**
- **mieux appréhender** :
 - la réalité de l'entreprise et de son organisation,
 - la réalité de demandeurs d'emploi confrontés à des situations délicates.

Une démarche de mise à l'emploi réfléchie et structurée, par une véritable complémentarité de missions et de compétences, via un chargé de mission externe ayant la culture d'entreprise, a permis à cette PME industrielle de favoriser l'accès à l'emploi de bénéficiaires du RMI

En lien avec ARAVIS, la MRIE a mené une analyse des pratiques d'entreprises en matière d'intégration de personnes en difficultés. Autour de cette capitalisation d'expériences, MRIE et ARAVIS ont ainsi pour objectif de communiquer sur des actions réussies en ce domaine, en dégagant des repères pour l'action. Cette plaquette propose des regards croisés : celui du chef d'entreprise, du salarié concerné, de l'équipe de travail et du tuteur, des partenaires sociaux, des partenaires externes.

MRIE

La Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion s'inscrit dans le champ de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion en Rhône-Alpes, en proposant un espace de rencontre et de réflexion aux multiples acteurs et institutions, porteurs d'un type de connaissance, et de pratiques utiles. Elle assume quatre fonctions : observation et veille, étude et animation de la réflexion, communication auprès des acteurs, sensibilisation des décideurs.

MRIE, 14 rue Passet - 69007 LYON

Tél. : 04 37 65 01 93

Fax : 04 37 65 01 94

Courriel : mrie.ra@wanadoo.fr

Contacts : Christian VERMEULIN, chef de projet
Fatima EL MISSAOUI, chargée de mission

ARAVIS

Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'amélioration des conditions de travail.

Depuis 1990, Aravis, organisme paritaire, est au service du dialogue et de l'innovation sociale dans l'entreprise et les territoires. Il est financé par l'État et la Région Rhône-Alpes. Aravis est une délégation régionale de l'ANACT (Agence Rhône-Alpes pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

ARAVIS, 14 rue Passet - 69007 LYON

Tél. : 04 37 65 49 70

Fax : 04 37 65 49 75

Courriel : aravis@aravis.asso.fr

Site internet : www.aravis.asso.fr

Contact : Renaud LEVI-ALVARES, chargé de mission

C o n t a c t s

Pour toutes informations sur les acteurs de l'emploi de l'insertion et de la formation de votre région, sur les mesures d'aide à l'emploi et à la formation, contacter :

- votre organisation professionnelle
- votre agence locale ANPE
- votre Mission locale
- la DDTEFP : le coordinateur emploi formation
- la Région Rhône-Alpes : l'animateur territorial

Ce document a été réalisé sur la base d'une étude :
■ commandée par l'Etat (DRTEFP) et la Région,
■ en lien avec les services publics de l'emploi,
■ avec la participation des partenaires sociaux de Rhône-Alpes : CFTD, CGPME, MEDEF, UPA.

