

Prendre en compte le travail dans les processus de recrutement et d'intégration

Fabrice Cloarec

Chargé de mission, ARACT Aquitaine, Bordeaux

Olivier Foschia

Association TRANSFER, Bordeaux

François Fourton

Entreprise APSO Isolation, Tresses

Fabrice Cloarec

Nous allons vous présenter un partenariat que nous avons avec TRANSFER, qui nous a amené à travailler sur le lien entre travail et processus RH, travail et processus d'intégration/processus de recrutement. Nous avons convié François Fourton, de l'entreprise APSO Isolation, qui nous présentera tout à l'heure son entreprise pour témoigner de la mise en œuvre de ce partenariat, de ce travail que nous avons mené ensemble depuis 1999.

Olivier Foschia dira quelques mots de l'approche de TRANSFER. Je ne vais évidemment pas vous présenter l'ARACT Aquitaine que vous devez à peu près connaître. Il y a quelques années nous étions, comme tout le réseau ANACT/ARACT, très centré sur le travail et, de plus en plus, des partenaires financiers tels que la DGEFP [Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle] nous ont demandé de travailler sur ce lien entre emploi et travail avec l'implication de l'ARACT et de l'ensemble du réseau dans des démarches type GPEC [Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences], dans des partenariats et des relations avec des acteurs comme Pôle Emploi, avec qui nous n'avions pas du tout l'habitude de travailler. Nous nous sommes posés la question de notre place dans ce dispositif, et de savoir comment nous, acteur ayant le travail au centre de nos préoccupations, étions en mesure d'approcher ou d'aborder les questions d'emploi. Nous avons cherché un certain nombre de partenaires, nous nous sommes rendus compte qu'avec bon nombre qui étaient des spécialistes de l'emploi, nous étions dans l'impossibilité de nous comprendre par rapport à nos approches sur le travail, et puis nous avons rencontré TRANSFER. TRANSFER a pour mission l'intégration de salariés loin de l'emploi, de salariés peu qualifiés. Nous qui sommes sur l'amélioration des conditions de travail, nous avons un point commun avec cette structure : nous avons des approches centrées sur le travail les uns et les autres, et c'était moins les caractéristiques de l'individu, mais plutôt les questions d'organisation du travail, et donc le Travail qui nous intéressaient. Voilà pourquoi nous avons engagé ce partenariat.

Olivier Foschia

Je vais vous faire l'économie de la présentation de TRANSFER, ce n'est pas le sujet, mais, juste pour placer le curseur un peu de notre expérience et de nos témoignages, je voudrais juste rappeler que, lorsqu'on parle de chômeurs de longue durée ou de chômeurs de très longue durée, on a affaire à des personnes qui, avant d'être *out* de l'entreprise, étaient massivement dedans. Les chômeurs ne sont donc pas des personnes qui n'ont jamais accédé, qui n'ont jamais eu de situation de travail, ce sont des personnes qui en sortent bien souvent. Cela invite aussi à penser les questions d'exclusion professionnelle, peut-être moins sous l'angle de l'équipement des individus (pour qu'ils soient mis aux

normes des attentes supposées du marché), mais peut-être davantage à regarder les causes et les choix d'action pour lutter contre l'exclusion professionnelle, sous l'angle, d'une part, du fonctionnement RH de l'entreprise, et puis peut-être aussi, d'autre part, sous l'angle du fonctionnement des intermédiaires du marché du travail qui sont amenés à les aider par rapport à leurs préoccupations de recrutement et d'intégration ; mais ça on aura peut-être l'occasion d'en reparler pendant le débat.

Alors, pour vous présenter de manière un peu rapide les pratiques de recrutement telles qu'elles ont cours dans notre société française. Déjà, si l'on regarde le processus de recrutement, c'est un processus de sélection, avec une volonté de l'entreprise, qui est toujours dans un contexte d'incertitude majeure lorsqu'elle est amenée à recruter, à trouver le meilleur ; c'est le « jeu du meilleur-gagne ». Sauf que c'est le « jeu du meilleur-gagne », mais avec des règles parfois un peu floues, parfois un peu tronquées. Je vais vous en prendre trois exemples.

Les besoins de recrutement

Sur ce qui fait état des besoins de recrutement, c'est-à-dire les offres d'emploi, je vous invite à en avoir une lecture assez critique puisque, quels que soient les supports que vous êtes amenés à consulter, que ce soit le service public de l'emploi, les journaux, je vous mets au défi, à la lecture d'une offre d'emploi, de vous projeter sur la réalité de travail qui vous attend derrière. Par contre, les offres d'emploi, lorsqu'on regarde comment elles sont formulées, vous y voyez effectivement beaucoup d'attentes en termes de profilage. On est dans l'utopie d'un critère de personne, d'individu qui pourrait répondre à un besoin mal défini, et puis la manière de définir ce besoin se résume à des critères d'expérience, de diplômes, des critères "personnologiques". Hier, François Daniellou parlait des non-personnes, ou des non-présents dans l'entreprise, je n'ai plus le terme exact : il est assez frappant de voir que les recrutements sont beaucoup organisés par mimétisme ou par clonage, ce qui n'est sans doute pas sans incidence sur la typologie et les caractéristiques des individus qui composent une organisation.

Le process de recrutement

Sur le process de recrutement lui-même : les process sont très normés (CV, lettre de motivation, entretien d'embauche) et ont très peu de validité par ailleurs. La littérature sur le recrutement est pléthorique, vous pouvez en remplir des pleines armoires, il y a à boire et à manger ! Et puis, je rappellerai juste que, par rapport à la question posée aujourd'hui (la place du travail dans le recrutement), que les seules méthodes de recrutement qui ont une validité prédictive sont justement celles qui permettent de recruter par rapport à une confrontation à la situation de travail, une situation de travail qui soit la moins décontextualisée possible par rapport à ce qui attendra le nouveau salarié.

L'intégration au poste

Alors, une fois que les meilleurs ont gagné et franchi la porte de l'entreprise, la période d'intégration au poste c'est « le meilleur qui gagne » à nouveau. L'intégration au poste, c'est souvent la part mal ou peu pensée du recrutement. La réalité de travail se découvre donc sur l'instant : ou bien l'intégration n'est pas préparée, ou bien elle est organisée sous forme d'intégration procédurale, elle se limite souvent à un livret d'accueil. Cela pose aussi une autre question, celle de la structure globale des entreprises. Vous savez qu'en France, je crois que le chiffre exact est 99,9% des entreprises qui sont des TPE et des PME, donc évidemment, des entreprises au sein desquelles la fonction RH d'employeur s'ajoute à celle d'entrepreneur, elle n'est donc pas souvent structurée. Et puis de l'autre côté, vous avez les 0,1% qui restent, regroupant 52% des salariés, avec là des structures RH extrêmement bien formalisées, mais qui sont quand même très éloignées de la sphère productive. On a d'un côté le recrutement qui se gère dans la sphère RH, mais le lieu d'accueil et de travail qui reste quand même très à distance et que l'on découvre vraiment très loin après avoir franchi les différentes étapes du recrutement.

Les conséquences de ces pratiques, je pourrais le dire là aussi de manière un peu caricaturale : tout le monde perd. Mais pour les salariés, ça veut dire quoi ? Ça veut dire que les plus débrouillards, dans ces systèmes de recrutement, vont, peut-être avec l'aide des collègues en place, pouvoir s'en sortir lors de l'intégration initiale. Par contre, pour ceux qui seront les moins habiles, effectivement, on va très rapidement vers du turnover, vers des ruptures de contrat, qui sont d'autant plus préjudiciables que, ce qu'il se passe classiquement dans ces cas-là, c'est que les salariés qui sont en échec intègrent cet échec, se responsabilisent et l'internalisent, ce qui n'est bien évidemment, pas favorable à la suite de leur carrière professionnelle.

Du côté des entreprises, on est évidemment sur des processus coûteux en temps et aux résultats aléatoires. On sous-estime bien souvent le temps nécessaire à la montée en puissance d'un nouveau collaborateur. Préparer l'intégration, c'est déjà se poser la question au départ quand on recrute : « Au moment où mon nouveau collaborateur va franchir la porte de l'entreprise, de quelle nature va être l'activité de travail que je vais lui proposer ? Sera-t-elle favorable à ce moment-là à un accueil intégrant qui réunisse les conditions d'apprentissage ? » Tout cela sont des choses qui sont assez peu pensées, et puis, comme lors du recrutement on a peur de se tromper (l'échec est toujours coûteux et cuisant), on a aussi des comportements de gestion de main-d'œuvre qui sont potentiellement contre-productifs. Je prendrai un exemple : quand on regarde les entrées sur le marché du travail en flux, on a une explosion, au fil des années, des contrats de très court terme (des CDD de moins d'un mois notamment). Évidemment, les entreprises ont parfois des difficultés à se projeter à plus ou moins long terme, mais on est vraiment sur des pratiques très normatives de reproduction de modes d'entrée qui passent par des parcours de précarité qui ne sont, là aussi, pas très productifs pour permettre l'intégration du nouveau, ni pour sa montée en compétences.

Notre intervention auprès des entreprises

Alors, comment propose-t-on d'intervenir auprès d'une entreprise ? Ce que je vais vous présenter là est une séquence classique : de l'analyse du besoin à l'accompagnement à l'intégration au poste. Évidemment, c'est un temps court qui mériterait que l'on s'intéresse à tout l'amont du processus qui génère la décision de recrutement (soumise à des facteurs internes et externes multiples), mais, comme APSO lorsqu'elle a été accompagnée par mes collègues de TRANSFER, il y a trois grands points de vigilance.

L'analyse du besoin

Le premier c'est déjà, bien entendu, l'analyse du besoin. Un besoin de recrutement nécessite au préalable de connaître l'entreprise, son organisation, son contexte, tout simplement de franchir ses portes, d'aller voir de l'intérieur ce qu'il s'y passe. Ça nécessite effectivement de préciser ce besoin, non plus sous l'angle du profil attendu du candidat (qui ne veut pas dire grand-chose), mais sous l'angle des activités de travail qui vont être confiées, des conditions de réalisation, du collectif de travail au sein duquel le nouvel arrivant va être intégré. Cela signifie également, dès cette analyse du besoin, de pouvoir se projeter sur l'après recrutement, de ne pas trop se focaliser sur le processus lui-même, mais de se dire : « Le jour du démarrage, le moment où il va arriver, quelles sont d'ores et déjà les conditions que je peux réunir, que je peux anticiper pour que sa mise au travail se déroule dans les meilleures conditions possibles ? » Ce registre de questionnement est souvent absent de cette phase d'analyse du besoin.

La mise en relation avec le candidat

Lorsque vous regardez ce qu'il se passe lors d'un entretien d'embauche, qui est la pratique la plus classique dans les entreprises : l'examen des motivations, du parcours de l'individu, on parle de plein de choses, parfois cela frise le shamanisme soyons clairs ! Mais, tout compte fait, le temps de dialogue et d'échanges sur le travail est minoritaire : 10-20% des échanges. C'est, tout compte fait, très peu de temps accordé. Donc, ce que l'on va proposer à l'entreprise, c'est de recontextualiser dans un premier temps cette rencontre avec le candidat et puis, plutôt que de démarrer par un examen et un passage à la moulinette par le recruteur, peut-être de privilégier une rencontre sur le poste de travail, d'aller voir ce qu'il s'y passe, puis discuter à partir de cette présentation du poste, si possible en activité. Ce type de rencontre a aussi une autre vertu : c'est l'occasion pour le candidat de dialoguer avec les collègues en place, de se faire identifier et, cela aussi, on l'a vu au travers de nombreuses études que l'on a pu réaliser, c'est prédictif d'une réussite de recrutement. Ça prépare l'accueillant et le nouvel arrivant, et va permettre d'encourager par la suite les comportements d'entraide et de coopération au travail.

L'intégration du nouveau recruté

Il y a eu un débat à la fin de l'intervention précédente, sur la notion de compétence, eh bien effectivement je crois que la compétence n'est pas un bien d'existence, elle est émergente, situationnelle et interactionnelle. Sur la question de l'intégration, de savoir comment est-ce que l'on va animer ce temps d'intégration nécessite, évidemment, plusieurs conditions à réunir. Ces fameuses situations de travail intégrantes, apprenantes... Ce n'est pas en trois petits points que l'on va les résumer, mais je crois qu'il y a déjà un élément important, c'est de pouvoir structurer des espaces d'échange, de dialogue, par l'égard de la participation des salariés tout simplement. Pour un néo-recruté, pouvoir poser ses questions, bénéficier d'un espace d'échange sur la situation de travail, la manière dont il l'a vécue, les questions qu'il se pose aussi, tout simplement les interrogations qu'il peut poser sur l'organisation en tant que naïf, va lui permettre de découvrir et questionner des évidences, des habitudes, et tout cela est précieux et favorable à la réussite de cette intégration.

La diversité des soutiens qui va être apportée est là aussi quelque chose d'essentiel. Alors, on parle beaucoup de tutorat. De mon côté, je suis un peu sceptique sur le rôle du tuteur, sceptique dans la mesure où on va confier à un individu unique une responsabilité d'intégration qui est, par définition, une responsabilité collective. C'est bien de mettre des tuteurs en place, mais la question est peut-être aussi à poser sous l'angle de la diversité des soutiens, des rôles, des responsabilités d'un collectif dans l'intégration d'un nouveau. Et puis évidemment, une situation de travail qu'on découvre se planifie, elle s'organise, elle se pense, elle s'ajuste en cours de route et cela signifie qu'évidemment cela fait beaucoup bouger le curseur en termes d'organisation d'équipes et au niveau de la répartition des tâches.

La démarche appliquée à l'entreprise

Avant le témoignage de François Fourton, le directeur d'APSO, Fabrice Cloarec se propose de présenter la traduction en termes de démarche de cette réflexion qu'avait TRANSFER sur les processus d'intégration et de recrutement dans le cas de la démarche UED et le travail qui a pu être fait ensemble.

La démarche de TRANSFER, c'était d'accompagner une personne avec des méthodologies plutôt intéressantes. L'ARACT était en pleine réflexion, avec le réseau ANACT, sur les organisations apprenantes, les organisations intégrantes. On s'est dit « comment, à partir, de situations un peu uniques et caractéristiques, on pouvait amener tout un réseau, qui est celui de TRANSFER qui couvre l'ensemble du territoire, à bouger un peu les pratiques de l'entreprise de façon plus globale, comment faire en sorte que ce soit dans le processus RH que ces questions du travail soient prises en compte ? ».

On a mené une expérimentation dans quelques entreprises. On a travaillé principalement dans des entreprises de la propreté pour des questions expérimentales. Il fallait qu'en amont de l'expérimentation au départ, l'entreprise nous garantisse une embauche dans le temps de l'expérimentation et quasiment dans le *timing* où on arrivait au moment de l'embauche. On a fait un travail de co-diagnostic avec les équipes de TRANSFER où on est intervenu.

Nous regardions globalement l'entreprise, son organisation, son activité, et TRANSFER scrutant et retravaillant plus particulièrement les processus RH de recrutement et d'intégration. Ça nous a amené ensuite à pouvoir travailler auprès des équipes de TRANSFER pour acculturer aussi ces équipes à une approche globale de l'entreprise : les situations de travail (ils ont eu droit au schéma des cinq carrés dans les formations des équipes de TRANSFER).

Et ce que va vous présenter François Fourton, de la société APSO, ne faisait pas partie de l'expérimentation. C'est la traduction opérationnelle sur le terrain de cette démarche qui a été mise en œuvre et déployée dans les entreprises.

Le témoignage de François Fourton, Dirigeant d'APSO

Bonjour, je suis François Fourton, société Atlantic Projection, je suis créateur d'entreprises depuis une quinzaine d'années. Actuellement, ma société compte vingt salariés, je suis basé à Bordeaux. Ma zone d'activité, c'est le Grand Ouest de la France, j'ai une petite clientèle plutôt professionnelle, des grands groupes comme Vinci, et une autre activité plus orientée en direction des particuliers. Mon effectif support se compose d'un personnel administratif, donc comptable, secrétaire, accueil. J'ai également une force commerciale destinée aux particuliers de deux personnes, une logistique organisationnelle avec un conducteur de travaux et un chef d'équipe et d'une douzaine d'ouvriers. Je fais appel également de temps en temps à des entreprises sous-traitantes.

Je suis là pour témoigner de ce que j'ai vécu avec la rencontre de TRANSFER, d'Olivier Foschia et de ses équipes. Ce que j'ai apprécié, c'est la démarche, c'est la force de proposition. Ils sont venus me voir, je ne m'y attendais pas, j'étais dans un questionnement de savoir comment orienter mon développement, comment recruter, je n'en avais pas forcément besoin. Je me reconnais beaucoup dans la description qui est faite de l'employeur qui recrute toujours par clonage : on prend toujours les mêmes et cela permet de se donner raison.

Et j'ai découvert que l'on pouvait être questionné au préalable sur « qu'est-ce que vous allez faire de la personne que vous allez recruter ? ». Il y a un deuxième axe aussi qui m'a beaucoup intéressé, c'est la force de proposition. La personne que j'ai rencontrée est venue me questionner, comment je fonctionnais, qui j'étais, comment j'avais été formé, comment j'avais structuré mon entreprise, quel temps cela m'avait demandé, et m'a proposé des axes de développement.

Par la suite, la proposition d'un collaborateur que je ne connaissais pas encore m'a été faite et j'ai vu, du fait de ses compétences et de la proposition immédiatement ce que je pouvais faire. Je trouve cela très intéressant parce que cette force de proposition permet de créer un poste qui n'était pas forcément à l'origine prévu dans mon projet de développement tout simplement.

[Fabrice Cloarec]

Un petit mot peut-être sur les prérequis : qu'est-ce que ça vous a obligé à mettre en œuvre ? On vient de voir qu'il y a une réflexion située dans le travail préparatoire, mais au cours des échanges avec François Fourton, cela a posé la question « qu'est-ce que ça avait changé aussi globalement dans son questionnement d'entreprise ». Et, par rapport aux personnes que vous avez embauchées via ce processus, qu'est-ce que ça a changé, ou quelles contraintes ça a généré pour vous ?

[François Fourton]

On a parlé tout à l'heure d'un livret d'intégration, je n'avais pas de plan d'intégration. Il faut bien voir que les petits entrepreneurs, ce n'est pas péjoratif, on n'a pas toutes les compétences requises pour bien recruter. On est dans un projet qui est personnel, qui se transforme en projet collectif et puis après, on se débrouille avec tout ça. Et j'avoue que cette approche m'a ouvert les yeux sur un peu plus de rigueur, un peu plus de questionnement, un peu plus d'ouverture, un peu plus de structuration dans la démarche de recrutement. Ça a modifié ma façon de faire travailler mes salariés ensemble.

Bien identifier quel était le rôle que j'attendais, les tâches qui étaient attendues dans l'entreprise, et prendre le temps de la présentation également parce que souvent, comme vous le disiez tout à l'heure, les autres collaborateurs sont surpris, ils se sentent parfois déstabilisés dans la démarche de recrutement, puisqu'il y a des connexions entre les deux. Cette démarche a changé ma façon de voir le recrutement et mon organisation.

[Fabrice Cloarec]

Dans les échanges, ce que j'ai trouvé intéressant, c'est le bénéfice de la méthode qui oblige l'entreprise à être au clair sur son travail et à sortir de ce fantasme du prescrit où on recruterait sur des *a priori* des profils et ensuite on fait la même chose, on intègre sur du travail prescrit.

Là, la méthode oblige l'entreprise à prendre du recul et à se dire « voilà, quelle est véritablement l'activité de travail que je vais proposer à ces personnes ? Comment j'introduis une notion de progressivité dans la montée en compétences de cette personne ? » Puisque justement, comme on n'est pas dans le prescrit, on peut rentrer dans un peu plus de finesse en disant « comment j'adapte une montée en charge : première semaine, premier mois ; comment je fais le lien avec le sens, l'activité ».

Autant de choses qu'on a éprouvées dans d'autres entreprises qu'on accompagne sur des démarches d'amélioration des conditions de travail, où on a un recrutement et un mode d'intégration où le salarié est censé être 100% apte le lendemain de son embauche. Et donc, on ne va pas voir la progressivité en termes d'acquisition de compétences, on ne va pas faire le lien avec les besoins de formation, avec des éléments sur la santé-sécurité au travail qui ne seraient pas intégrés dans le processus. Puisque de toute façon, on est dans le prescrit. On continue à faire vivre ce qu'on disait sur la première communication, ce mur entre la prévention et l'activité de travail (et encore, quand on parle d'activité de travail, on parle bien souvent de prescrit dans les descriptifs d'emplois). Cette démarche était intéressante parce que ça obligeait l'entreprise à intégrer, dans son mode de fonctionnement habituel, cette prise en compte de l'activité.

En termes d'intérêts, on s'est rendu compte aussi que cette question d'adapter le travail à l'Homme et non le contraire, qui est un peu notre créneau et le vôtre, pouvait trouver sa réalité parce que justement l'entreprise, le collectif qui va chercher à intégrer le salarié, est repassée par un questionnement de l'activité. Cette sortie d'un mode totalement prescrit de l'organisation permet par conséquent d'intégrer des notions d'aléas, permet de faire le lien ensuite avec de la formation, où on va plutôt travailler sur une réflexion de la formation des aléas, et non pas ce que nous disent les salariés quand on les interroge : « on nous a formés sur des situations quand tout allait bien, et c'est quand je reviens en entreprise pour mettre en œuvre mes connaissances que j'essaie de transformer en compétences, que je m'aperçois que je traite 80% de dysfonctionnements alors qu'on m'a formé sur un fonctionnement optimal à 100%. » Voilà un des hiatus que permet de casser ce type d'approche.

[Olivier Foschia]

Juste un mot en écho au témoignage de François. On est dans le champ du recrutement, dans le prescrit, parfois à outrance.

L'exemple que vous citez montre bien que l'offre et la demande, ça bouge. Le besoin de recrutement, ce n'est pas quelque chose de très bien défini, c'est à l'occasion des rencontres, des échanges justement, s'ils ont lieu, autour de la situation de travail. Le besoin de recrutement évolue. On le redéfinit différemment, par rapport à l'individu spécifique qu'on envisage de recruter, ce qu'il va pouvoir apporter. Et puis, ce qui est frappant dans les processus d'intégration, lorsqu'on s'y intéresse et lorsque justement, on structure suffisamment ces temps d'échanges avec le nouveau, c'est que l'organisation de travail, lorsqu'un nouveau arrive, bouge nécessairement.

L'intégration d'un nouveau fait bouger l'organisation, ça fait bouger les rôles, ça fait bouger cette conception. Et le point du nouveau est régulièrement révélateur. Le nombre de situations où des chefs d'entreprise nous ont dit lorsqu'on les amène à travailler sur l'intégration d'un nouveau salarié, découvrent simplement l'activité de travail qui est sous leur nez, où ils disent tout simplement « je ne pensais pas que ce travail, dont j'avais une vision assez simple tout compte fait, mobilisait autant d'événements, mobilisait autant d'ingéniosité situationnelle ». C'est frappant, c'est-à-dire que, pour les acteurs qui sont en interne, ces occasions d'intégration permettent de découvrir une réalité du travail qui est parfaitement méconnue par les acteurs qui sont censés la manager.