

CONSTRUIRE SES OUTILS RH Le recrutement et l'intégration

Synthèse de la fiche développée jointe

Outils au service d'une politique de ressources humaines cohérente, le recrutement et l'intégration concernent tous les acteurs de l'association (salariés, bénévoles, administrateurs, usagers, ...).



De quoi parle-t-on ?

L'embauche ou l'accueil d'un nouvel acteur au sein d'une association est un véritable enjeu de management et de rapports sociaux constructifs. Pour y répondre, une première étape est nécessaire : s'interroger sur ses pratiques de recrutement et d'accueil pour entrevoir ce qui peut freiner la démarche ou l'orienter (⇒ p.4). Puis il s'agit de formaliser le processus afin de l'optimiser en agissant sur quelques points-clés.

Le **recrutement** est l'ensemble des actes posés par une entreprise au sens général pour choisir la personne la mieux adaptée aux exigences d'un poste et à ses perspectives d'évolution. Il doit y avoir adéquation entre un panel de candidats, travail (aptitudes, qualifications,...) et les besoins de l'entreprise.

S'il convient de trouver un candidat correspondant à un profil recherché, la réussite du recrutement ne sera acquise que si l'**intégration** est durable. Or, il est trop souvent admis que l'intégration va de soi. L'entreprise parie sur la régulation interne et une adaptation rapide et naturelle du nouvel embauché. La formalisation d'un parcours d'intégration sera un atout pour intégrer durablement tout nouvel arrivant. (⇒ p.5)



Des outils au service d'une meilleure organisation

- **Réussir le recrutement**, c'est optimiser le processus en agissant sur quelques points clés (⇒ p.6). A titre d'illustration, cinq aspects sont évoqués ici :

1. **Identifier les freins au recrutement** : recherche du mouton « à cinq pattes », manque d'anticipation, difficulté à définir les postes, réflexes d'exclusion, manque d'attractivité...
2. **Anticiper les besoins en compétences** : éviter l'urgence, mettre en place une GPEC,...
3. **Pratiquer un recrutement plus ouvert** : en repensant la définition des postes, en élargissant ses « horizons », ...
4. **Bien connaître et utiliser le « marché du travail » interne** : mutation interne, progression,....
5. **Rendre l'association attractive**, en réinterrogeant son projet par exemple.

- **Réussir une intégration durable** évite souvent de subir un turn-over pénalisant. Pour s'en donner les moyens, il est donc déterminant d'identifier là aussi les freins à l'intégration, puis d'agir sur cinq points clés : (⇒ p.12)

1. **Identifier les freins à l'intégration** : manque de préparation, sentiment d'isolement, conditions de travail difficiles.
2. **Préparer l'intégration** : des éléments communs d'information seront à transmettre à tout nouvel arrivant, salariés ou bénévoles, des éléments plus spécifiques et individualisés liés au poste, au service ou à l'équipe que la personne va intégrer.
3. **Soigner l'accueil** : identifier une personne chargée de l'accueil, expliquer le fonctionnement général de l'entreprise ou de l'association.
4. **Accompagner dans le poste** : former au poste, mettre en place un tutorat, assurer un suivi de l'intégration,...
5. **Fidéliser les salariés** en offrant des perspectives professionnelles, une reconnaissance professionnelle, un management structuré,...

Le recrutement et l'intégration sont des outils incontournables de gestion prévisionnelle des emplois et compétence, qui s'articulent avec l'ensemble des autres outils :

- ⊕ la rédaction de fiches de postes ;
- ⊕ l'organisation du travail ;
- ⊕ l'évolution des carrières (politique de mobilité, ...) ;
- ⊕ les entretiens annuels et professionnels ;
- ⊕ la formation professionnelle ;
- ⊕ la mise en place d'une externalisation de certaines fonctions.



Méthodes d'élaboration

La réflexion sur le recrutement et l'intégration permet une approche collective de la gestion des ressources humaines. Elle conduit à s'interroger sur le rôle à jouer de l'encadrement et sur la logique participative.

La formalisation de procédures de recrutement et d'intégration suppose donc de lister un certain nombre de questions :

- ⊕ avant la mise en place de la procédure de recrutement,
- ⊕ en amont de l'arrivée du salarié,
- ⊕ pendant et après l'arrivée du salarié (⇒ p.13).

Les réponses à ces questions orienteront les décisions en terme de politique de recrutement et d'intégration, ainsi que l'organisation générale de l'entreprise ou de l'association. Elle pourront être le préalable ou l'aboutissement d'une démarche plus globale de GPEC.



Si les méthodes d'élaboration restent libres et ouvertes, il est rappelé que juridiquement, toute discrimination à l'embauche est interdite et que l'entreprise est tenue de remplir des formalités administratives associées à l'arrivée d'un nouveau salarié. (⇒ p.14)



Des spécificités pour les associations de solidarité

Les associations de solidarité ont développé des spécificités pour le recrutement, l'accueil et l'intégration des différents acteurs parties prenantes de leur action.

Des salariés dans des « entreprises pas comme les autres » : (⇒ p.17)

L'objet et les valeurs d'une association s'identifient à travers ses statuts et témoignent de la spécificité de son mode d'entreprendre.

Il est important que les deux parties s'interrogent à ce sujet :

- ⊕ *pour l'association* : pose-t-on ce respect des valeurs et du projet comme un critère d'embauche incontournable ? Parfois sous-entendu, ce critère est source de déception s'il n'est pas clairement évoqué ;
- ⊕ *pour le salarié* : au-delà de l'intérêt de la mission et du poste à remplir, des conditions de travail (travail de nuit ou le dimanche, secteur d'activité, lieu géographique), quelle adéquation avec les valeurs portées par cette association ? Sont-elles exposées, formalisées ?
Leur respect peut être une exigence formalisée comme condition expresse d'embauche, par le renvoi, dans le contrat de travail, à l'objet même des statuts associatifs.

Un outillage à adapter aux bénévoles(⇒ p.18)

Mieux identifier le processus de recrutement de bénévoles peut inciter à développer des procédures adaptées sans introduire d'ambiguïté avec les salariés. Il est possible de s'appuyer sur des outils permettant de mieux formaliser la nature de leur engagement, selon un mode de relations spécifiques. Par exemple :

- ⊕ une charte du bénévolat,
- ⊕ une convention d'engagement,
- ⊕ un livret d'accueil,
- ⊕ des formations d'intégration des bénévoles.

Il peut être envisagé de réaliser, comme pour les salariés, des entretiens individuels pour vérifier l'adéquation entre les motivations de la personne et le projet associatif, la personne et la nature des activités envisagées ; pour les bénévoles dirigeants, de mener ces entretiens à plusieurs administrateurs pour favoriser des regards croisés.

Les démarches de recrutement et d'intégration des salariés et des bénévoles présentent, d'un point de vue méthodologique, certaines similitudes. Certains temps forts associatifs ou outils peuvent être mutualisés.

Des acteurs divers à coordonner (⇒ p.22)

marquer les spécificités associatives dans les procédures de recrutement et d'intégration conduit à bien identifier les divers statuts (parents, usagers, parents, administrateurs, salariés, bénévoles de terrain) et leur rôle propre au service des valeurs et du projet de l'association tant pour la construction de l'action que pour faciliter leurs rapports sociaux .



Quelques illustrations

Cas particuliers : associations de parents d'usagers

Du fait de la possible confusion de rôles des administrateurs, à la fois employeur des professionnels et parents des personnes accueillies, il convient de porter attention aux modes de relations entre les administrateurs et les salariés. Il paraît souhaitable de clarifier leur rôle et la nature de leurs interventions dans le cadre des établissements et des services. De même, en ce qui concerne des actions plus ponctuelles (portes ouvertes, kermesse, fêtes de fin d'année), la communication et les relations entre salariés et bénévoles gagnent à être clarifiées au préalable.

Célébrer l'arrivée des nouveaux salariés et renforcer l'appartenance associative

Exemples :

– organisation une fois par an d'une rencontre entre les administrateurs de l'association et les nouveaux salariés afin de faire connaissance et de partager un moment convivial ;

- visite (et parfois organisation d'une journée complète de découverte) **des autres établissements et services gérés par l'association**, pour permettre au salarié de prendre conscience de la dimension associative (et favoriser, entre autres, des souhaits futurs de mobilité interne).

Les visites organisées pendant la période d'essai font partie du plan d'intégration de tout nouveau salarié et facilitent la mobilité interne.

Informez tous les acteurs de l'association de l'arrivée d'un salarié

Exemple : mise en place d'une information de l'arrivée d'un nouveau salarié par voie d'affichage dans chaque service (avec photo) à destination des personnels et **inscription dans le journal interne** de l'association diffusé à l'ensemble des salariés, aux personnes accueillies et à leur famille.



Un outil à faire vivre

Le recrutement est une démarche permanente, qui ne doit pas se faire au coup par coup dans l'urgence, en fonction des besoins du moment. ([⇒ p.25](#))

Il semble ressortir des pratiques actuelles que lors du recrutement de salarié, l'adhésion au projet associatif est mise au second plan, la priorité restant accordée au diplôme et au profil recherché.

Cependant tout le monde s'accorde sur le fait que le projet associatif est fédérateur de tous ses acteurs, donnant ainsi un sens commun à l'action. Au-delà des valeurs transmises d'une génération à une autre, véhiculant l'histoire et la culture de l'association, il faut construire le sens de ses transformations pour permettre l'engagement des nouveaux acteurs. Recrutement et intégration sont des occasions pour s'interroger sur ces transformations.

Mots clés :

RECRUTEMENT – INTEGRATION - POSTE – COMPETENCE – ORGANISATION – FONCTION