**Compte-rendu atelier de réflexion et d’échange d’idées sur l’accueil 07/12/2010**

*Présents :*

*Entreprises
- Mme Catherine Borremans, HRM (catherine.borremans@terbeke.be)
- Mme Martine Neubert, People Development Manager (mneu@leonidas.be)
- Mme Véra Steels, event organiser, Beneo-Orafti (vera.steels@beneo.com)
- M Pierre Denis, resp production, Héritage 1466 – fromage de Herve (pierre-denis@herve-société.be)
- M Jan Miessen, resp production, Héritage 1466 – fromage de Herve (jan.miessen@herve-société.be)
- Mme Françoise Bayart, directrice RH, Pinguin Food (Lutosa) (françoise.bayart@lutosa.com)
- M Gilles Tilleul, training manager, Pinguin Food (Lutosa) (gilles.tilleul@lutosa.com)
- Mme Marie Demblon, HR office, Schweppes (marie.demblon@oranginagroup.com)*

*IFP (conseillers formation)
Michel Delveaux
Jean-Denis Hennebert*

*Formateurs- Consultants
Mme Anne Leclerq, (leclercq.consultance@skynet.be)
M Yves Honorez, Lapière et Libert (yves.honorez@lapierelibert.com)
Mme Lucienne Maréchal, Formalia (l.maréchal@formalia.be)
M Frédéric Peire, Imp’act (f.peire@imp-act.be)*

1. **(courte) introduction théorique (cf. présentation Powerpoint)**

1. Les enjeux de l’accueil

Un “bon” accueil d’un nouveau collaborateur favorise...
…son “opérationnalité”
…son intégration “sociale” (et par là, sa motivation et celle de ses collègues)
….son adhésion aux valeurs de l’entreprise
…sa responsabilisation par la bonne compréhension de sa mission au sein de l’entreprise
…sa fidélisation à l’entreprise
…la visibilité et image de l’employeur
...

2. Obligations légales

AR du 25/04/07 (accueil et l’accompagnement des travailleurs concernant la protection du Bien-être lors de l’exécution de leur travail)
🡪 *précise les obligations de l’employeur, de la ligne hiérarchique, du CCPT.*

* CCT n°22 du 26/06/75 complété par CTT spécifique à l’IA du 28/05/09🡪 *précise les obligations de l’employeur, du CE, de la délégation syndicale, du CCPT.*
* Pour les intérimaires: en plus : CCT du 12/12/01
*🡪 précise en outre les obligations de l’agence d’intérim*

3. Rôle du DRH dans l’accueil (1/2)

* Stratégique:
Veiller à ce que la procédure assure la cohérence entre l’accueil et les objectifs RH;
assurer le respect des obligations légales

Opérationnels
- conceptualiser la procédure d’accueil
- préparer le matériel d’accueil (brochure, vidéo,...)
- sélectionner – former éventuellement un responsable de l’accueil
- s’assurer que le nouveau reçoit vêtements de travail, outils, code d’accès,...
- s’assurer qu’il reçoit toute l’information nécessaire
- sélectionner des tuteurs
- préparer/développer matériel pour le tuteur (outils de formation, carnet évaluation,...)

-Informer les équipes de l’arrivée d’un nouveau
- s’assurer que le nouveau est suivi et évalué
- évaluer la procédure d’accueil elle-même
- …

4. Aides

*Par l’IFP*

* Service-conseil de l’IFP
Formation “tutorat”
Outil d’auto-évaluation: [www.introtool.be](http://www.introtool.be/)
Prochainement sur le site IFP (www.ipv-ifp.be): vademecum “l’accueil en pratique” sur le site IFP (sur le modèle www.securalimastuces.be)
 *Aide (subsides) pouvoirs publics*
* Fonds d’expérience (tuteurs expérimentés)
Crédit-adaptation
Plan de diversité

**2. Témoignages des entreprises**

**1. Schweppes**

Contexte :
Surtout embauches d’employés (en CDI), pas tellement d’ouvriers pour lesquels recours occasionnels à l’intérim suivi éventuellement d’un CDI.
Pratique de l’accueil :
Communication : outils :Intranet, farde d’engagement contenant brochure d’infos, règlement de travail et autres doc légaux, organigramme, infos sur avantages extra-légaux : ex : assurance groupes
Formation : parcours de plusieurs semaines (pour les employés), supervision par le « n+1 » Encadrement par le supérieur hiérarchique immédiat (le « n+1 »).

**2 Bénéo-orafti**
Contexte :
fait partie groupe Tirlemont, qui lui-même fait partie d’un groupe allemand 🡪 contexte multinational et multiculturel. Un responsable d’accueil a été récemment désigné.
Pratique de l’accueil :
Accueil passe e.a. par des groupes (des réseaux sociaux) de nouveaux collaborateurs qui ont été engagés à peu près en même temps ; ils peuvent ainsi s’échanger impressions, informations,…

**3. Pinguin- Lutosa**Contexte et Pratique de l’accueil :

il existe plusieurs parcours en fonction du public-visé

\* parcours visiteurs (pour mémoire) : 3 h comprenant un accueil personnalisé par un guide expérimenté, une session de présentation de l’entreprise et du processus de fabrication, une visite du site et une dégustation de produits.

\* parcours intérimaires : au sein de ce « public », il y a en fait 3 parcours différents selon la durée de l’intérim.
Le parcours « saisonnier » concerne en fait la réception des pommes de terre. Il s’agit d’une fonction assez simple, ce qui justifie donc un parcours d’intégration spécifique et assez court.

Remarques :
1. les candidats intérimaires sont invités à faire cette visite (encadrés par leur agence d’intérim).
Avantages
- elle leur permet d’appréhender le cadre de leur éventuel futur travail : environnement et conditions de travail, comprendre leur mission, leur place dans l’ensemble du process,…) L’objectif est de sélectionner au mieux le plus en amont possible : ne pas faire perdre de temps ni à Lutosa ni au DE si le métier proposé en lui plaît pas du tout.
- eux qui restent sont déjà au +/- courant du métier

2. les formations aux BPH et aux consignes de sécurité générales sont données en amont du recrutement par l’agence.

2. ***Parcours Intérimaires***

Il faut ici déjà distinguer 3 types de candidats :

**Saisonniers**

Sélection, recrutement, profil, secteur
travail complémentaire entre Agences d’Intérim et R.H.

\* Brochure ou/et autres
 supports développés

 avec l’agence

Formation Spécifique
 Saisonniers
+ Fonction occupée

Présentation de Lutosa
Compétences HACCP – secteur Agro-alimentaire

Règles de fonctionnement & consignes de sécurité

**Surcroits**

Présentation Service
+ Fonctionnalités

Apprentissage de la fonction

Mise au travail

**Longues durées**

Présentation Service
+ Fonctionnalités

Apprentissage de la fonction

Mise au travail

Après 1 mois
Tr Accueil Lutosa New Empl.

Process de formation continue

Parcours nouveau collaborateur (CDI) : avec en fait 2 parcours distincts selon la complexité de la tâche

3. ***Parcours New collaborateur***

Process sélection et recrutement
R.H. + Service concerné

Accueil – Règlement travail – Consignes internes

Rencontre Chef atelier & Resp formation

Présentation programme formation \*

Tutorat

New Ouv. ou Empl. Lutosa

Dans le mois, programme d’accueil des new collaborateur Lutosa

Fonction Simple ou Admin.

Fonction Techniques

Prog. Spécif. Métier avec = formateurs

Evaluations 3mois – 6mois

Reconnaissance d’autonomie

Process de formation continue

Accompagnement complet

Parcours de compétences

100 % pratique du métier

Avec évaluations 3mois – 6mois

Remarques :

Brochure : il existe une brochure d’accueil unique

Formation : il existe un parcours de formation unique de 2 jours que tous les tuteurs doivent respecter. Ce programme de formation a été construit AVEC les chefs d’équipe et sur base de l’analyse des compétences et des tâches de la fonction selon les chefs d’équipe eux-mêmes
(à noter : l’implication des chefs d’équipe a pris du temps : il a fallu plusieurs années, même après formalisation des documents, pour que les chefs d’équipe se les appropriassent ; mais à présent ils les utilisent sans problème et en sont très satisfaits)
Le principe essentiel est la doublure sur le poste de travail : les tuteurs montrent les opérations à réaliser, puis demande aux nouveaux de les refaire devant eux.

Tutorat : les tuteurs sont choisis sur base du volontariat parmi les travailleurs expérimentés (min 5 an d’expérience), donc sur base de leur compétences techniques (leurs compétences relationnelles et pédagogiques ne sont pas toujours faciles à évaluer tant qu’ils ne sont pas en situation de tutorat). Ils ne sont pas récompensés de manière monétaire, mais ils sont valorisés socialement par le management, par eux-mêmes et par leurs pairs et en conçoivent une grande fierté professionnelle. Une autre motivation est d’aider les nouveaux par pur altruisme.

Outil pour les tuteurs : il existe un carnet de suivi des formations. Ce carnet est mis à disposition aussi bien du tuteur qu’au nouveau lui-même. Ce dernier peut alors se responsabiliser par rapport à sa propre formation et interpeller son tuteur au cas où un module de formation ne lui aurait pas encore été donné.

Evaluation du nouveau collaborateur : après 3 et 6 mois, dans le cadre d’un groupe quadripartite : le nouveau, son tuteur, le n+1 et un membre du département RH. Il arrive que l’évaluation débouche sur des demandes de réorientation de postes, de promotions,…

**4. Fromagerie de Herve**
Contexte :
Surtout intérim de saison : +/- 15 intérimaires en plus sur un effectif de 20 (travaille avec une agence, mais envisage de diversifier).
Pratique de l’accueil : Système de tutorat. Ils souhaiteraient rédiger des descriptions de postes pour pouvoir e.a. définir un plan de formation et établir des critères d’évaluation objectifs par rapport aux tâches/compétences attendues. Ces documents devraient être utilisables par les chefs d’équipe.
Evaluation du système actuel : les nouveaux sont trop rapidement mis au travail. Suite au manque d’encadrement, il arrive souvent que les nouveaux quittent vite l’entreprise.

**5. Ter Beke Marche Les Nutons**
Contexte :
intérim de saison avec 2 agences ; durée d’intérim très variables : de qq jours à plusieurs mois ! Pour les saisons, préparation des (3) pics saisonniers « traditionnels » avec une réserve de recrutement, 3 pools d’intérim préformés
Pratique de l’accueil :
Outils : DVD, test de recrutement,
Formation : préformation de 3 jours avant signature contrat d’embauche (les candidats sont sous contrat Forem comme DE). jour 1 : AM : accueil par RH : présentation de l’entreprise, les produits les valeurs ; PM : préformation par FormAlim (le centre de compétences de l’industrie alimentaire du Forem) sur BPH-hygiène + formation à la sécurité par le conseiller prévention de Ter Beke ; Jour2 :visite de l’entreprise encadré par un « parrain » (un travailleur expérimenté) fin jour 2 : QCM sur ce qu’ils ont retenu de ces 2 jours. Ceux qui > 60 % accèdent au jour 3 ; Jour 3 : théoriquement : travail sur poste en doublure avec un travailleurs expérimenté ; en pratique, ils sont déjà en production avec seulement une supervision « pragmatique » !
Evaluation par le « n+1 » après 1 mois / 3 mois
Evaluation du système d’accueil par Mme Borremans : les points d’amélioration possibles:
- le jour 3 de la formation est réduit en pratique à peu de chose le manque de temps que peut généralement consacré le tuteur au nouveau est insuffisant , ce qui complique le processus d’évaluation.
- feed-back du « n+1 » trop synthétique : « cela va /cela ne va pas » 🡪 évaluation devrait être plus nuancée, explicite ; se référer à des compétences/tâches explicites

- le parrain perd contact avec le/les nouveaux qu’il est censé superviser à la fin du jour 2
- le parrain ni le tuteur ne disposent d’outils de formation, de suivi de formation, d’évaluation

**6. Léonidas**
Contexte :
Trois types de collaborateurs
a. Employés administratifs /cadres 🡪 recrutés par bureau de recrutement
b. Vendeurs/ses 🡪 recrutés via annonce dans magasins + Actiris  : test : mise en situation un jour en magasin ; évaluation par le responsable du magasin. Souvent contrat temporaire et si une place est libre sont alors prioritaire pour le CDI
c. Ouvrier : plutôt des assistants, pic saisonnier fin d’année et Pâques ; CDD plutôt qu’intérimaires car intérim trop cher. Outre les pics saisonniers, il y a des pointes de production, la production ne prévient parfois de ses besoins en personnel que qq jours avant ; ainsi, il arrive ainsi que Mme Neubert doive recruter une vingtaine d’ouvriers en quelques jours ! Dans ce contexte, la procédure d’accueil pour ceux-ci reste assez élémentaire !
Pratique de l’accueil :
Pour les insertions « rapides », peu de choses.
Pour les insertions en CDI : en théorie, la procédure d’accueil prévoit jour 1 AM : accueil collectif lors duquel chaque responsable de département présente son service, jour 1 PM : formation-sensibilisation aux BPH-hygiène. Ensuite, les valeurs de l’entreprise sont présentées de manière ludique par une sorte de jeu de piste à messages (= les valeurs) dans les environs (dans les monuments célèbres d’Anderlecht : St Guidon, béguinage, maison d’Erasme). Un QCM clôture la formation pour vérifier rétention et bonne compréhension.
Evaluation : suite à un changement récent de direction (et onc de culture d’entreprise), ce programme n’est plus mis en application. La nouvelle direction est focalisée sur les résultats (sous-entendu donc, à court terme) et la réduction de coûts. Mais du coup, il y a énormément de pertes dans la procédure de sélection et un turn-over important.

**3. Synthèse des témoignages d’entreprises et réflexions des formateurs-consultants**

Constat : l’accueil est « à géométrie variable » en fonction
- du type de contrat (intérim de qq jours ou, à l’autre extrême, CDI),
- de la culture d’entreprise (plus précisément, un facteur déterminant est l’ouverture de la direction)
- de la taille de l’entreprise

**Quelques réflexions /recommandations**

* **1. Importance de l’aspect humain de l’accueil.**
* 1.1 L’accueil consiste à donner une place au nouveau collaborateur et pas contraindre celui-ci à devoir la faire.
Les aspects humains doivent prédominer au début.
De toute façon, si le nouveau collaborateur (surtout s’il est jeune et/ou si c’est sa 1ère expérience de travail) ne se sent pas rassurer, son stress va l’empêcher d’acquérir quelque compétence « technique » que ce soit car il ne sera pas « mentalement disponible » à apprendre.
Le premier jour, voire les premières minutes d’un accueil sont déterminantes : il s’agit d’un moment extrêmement chargé d’émotionnel (certains se souviennent toute leur vie d’un accueil particulièrement détestable ou au contraire respectueux !).
*(ce respect peut se marquer par de choses : la réceptionniste est au courant de l’arrivée d’un nouveau (dont elle connaîtra le nom) (ou d’un groupe), les badges, vêtements de travail, les armoires de vestiaires,…auront été préparés et dans la mesure du possible personnalisé, dans le cas d’employés : la carte de visite sera prête,…)*
* 1.2 L’accueil ne se limite pas à l’acquisition des compétences pour exercer la fonction : l’aspect intégration sociale dans le groupe est très important également.
* 1.3 Pour préparer ce qu’il faut donner comme information, il faut aussi, voire surtout, se mettre à la place du nouveau collaborateur, imaginer les questions qu’il pourrait se poser le nouveau, pas uniquement des infos que l’entreprise souhaite faire connaître !
* 1.4. Il est important de demander un feed back au nouvel arrivant, pas uniquement sur sa +/- bonne maîtrise des tâches, mais aussi sur son « ressenti ».
*(un outil intéressant pour ce faire est l’utilisation d’un* ***rapport dit « d étonnement »****: on demande au nouveau collaborateur de citer une source d’étonnement suite à son arrivée, un fait marquant positif, un fait marquant négatif. Ce « rapport » permet de repérer des éléments que l’on ne voit plus à force à force de vivre dans l’entreprise. L’objectif est de discuter de ce rapport avec son chef ou son tuteur)*
* L’accueil ne se résume pas au 1er jour : il fait donner du temps au temps, laisser le temps au nouveau collaborateur de digérer l’info, le changement, de découvrir, de se poser les questions,…
* **2. Aider les chefs d’équipe et les tuteurs**
* Le management devrait aider les chefs d’équipe pour les aider dans son rôle éventuel de tuteur, d’évaluateur, et d’une manière générale de garant d’un bon accueil de nouveau collaborateur.
*(dans un contexte où le chef d’équipe se trouve de plus en plus coincé entre les objectifs de productivité/rentabilité par sa direction et la nouvelle attitude face aux contraintes du travail symptomatiques des jeunes qui entrent sur la marché de l’emploi (« la génération Y »)*
* Ces rôles devraient faire explicitement partie de la fonction de chef d’équipe. Celui-ci doit donc savoir ce qu’on attend de lui, idéalement être lui-même activement impliqué dans la réflexion sur l’accueil.
* Et donc le management devrait prévoir que le chef d’équipe soit lui-même évalué dans la qualité de l’accueil de nouveaux collaborateurs dans son équipe !
* Un rôle de la DRH est de s’assurer que les chefs d’équipe et les tuteurs remplissent bien les rôles qui leur sont attribués ci-dessus et respectent bien la procédure d’accueil définie
* C’est pourquoi une des responsabilités de la DRH pourrait être de préparer pour et si possible AVEC eux (de manière à ce qu’ils se les approprient et donc les utilisent ensuite !) des outils pour les aider à faire cela : des check lists , des documents d’évaluation simples et fonctionnels, documents certes courts et synthétiques (mais de loin préférables à l’informel verbal) !
*rmq : Il est utile de donner ces check liste et ces plans de formation aussi au nouveau, de manière à le responsabiliser par rapport à son information, sa formation*
* Comme le temps imparti à l’accueil non productif est toujours limité, il convient de bien « prioritiser » les infos : que pourra-t-on dire en 15 minutes ?
* En dehors de formation de tutorat formelle, il est intéressant de créer une communauté de pratique entre tuteurs dans laquelle ceux-ci pourront se partager leurs idées et expériences
* Il est important de valoriser le rôle de tuteur, mais pas obligatoirement financièrement : la reconnaissance peut être sociale

**3. Développer une culture d’entreprise favorable à l’accueil**
* 3.1. Un des enjeux de la DRH est de convaincre la DG du « return on investment » (ROI) d’une politique d’accueil efficace (cf. dia de l’introduction théorique : fidélisation des bons éléments, productivité acquise plus rapidement,…).
Il serait aussi intéressant de pouvoir évaluer le coût du turn-over, le temps/la difficulté pour trouver de nouveau travailleurs pour convaincre avec des « chiffres » une DG orientée «  chiffres ».
* 3.2. attention à l’image des entreprises auprès de DE et/ou des agences d’intérim si leur accueil laisse trop à désirer (certaines entreprises ont acquis une réputation tellement mauvaise que les agences d’intérim sont réticente à poursuivre la collaboration avec elles !)

**4. Autres conseils**
* Porter attention à la multi culturalité : jusqu’où tolérer les « accomodements raisonnables », le prosélytisme ?
Rester attentif en particulier au risque de formation de clans et à la question des relations / de l’égalité hommes-femmes
* Un trajet d’accueil aussi pour les ouvriers : trop longtemps, les ouvriers n’ont pas bénéficié d’un accueil, d’un plan de formation à l’entrée, de processus d’évaluation aussi soignés que ce que l’on pratiquait à l’égard des employés. Il n’y a pas de raison. Le principe même d’égalité des chances devrait s’appliquer à la distinction entre ouvriers et employés et conduire à l’effacement de ces différences de traitement
* Ne pas hésiter à travailler à l’aide des multimédias, comme par exemple la sensibilisation par PC aux BPH cf « La Mouche dans le Potage »
<http://www.formation-epicuris.be/fad_mouche.php>
* Une source de stress pour le nouveau sous statut intérimaire est liée à l’incertitude sur le futur de son contrat. Il faudrait que l’employeur soit le plus transparent possible : l’intérimaire a besoin de clarté : peut-il espérer un CDI et si oui, d’ici combien de temps, moyennant quelles conditions relatives à son évaluation ou moyennant quelles contingences externes,…Ceci dans un contexte général où des contrats d’intérim de plusieurs années ne sont plus rien d’exceptionnels…Mais c’est parce que les employeurs ne sont en mesure d’embaucher ces intérim en CDI…
* L’attention est attirée sur un des dangers que représente pour l’intégration le fait de travailler avec une agence d’intérim « in-house », qui est de couper les liens entre l’employeur « réel » et l’employeur « légal »
* Une politique d’accueil se construit dans la durée, petit à petit, sur de nombreuses années et doit évoluer sans arrêt, se perfectionner, s’adapter

**4. Conclusion – évaluation – et maintenant ?**

D’après les formulaires d’évaluation, il apparaît que la plupart des entreprises présentes ont été satisfaite de l’atelier.

Elles souhaitent pouvoir disposer d’outils pratiques pour améliorer leur procédure d’accueil, tels que (liste non exhaustive) :

* Aide pour rédiger des descriptions de fonctions
* Exemple de carnet de tutorat (pour l’apprenant, pour le tuteur)
* Exemple de formulaire d’évaluation
* Des check-listes d’information à transmettre au nouveau
* Des check-listes d’éléments à préparer avant l’arrivée du nouveau / du groupe de nouveau
* Copie des AR et CCT relatives à l’accueil
* Exemple d’un rapport d’étonnement
* …
* tous ces documents, et bien d’autres encore, seront prochainement disponible via une zone du site de l’IFP qui sera spécifiquement dédicacée à des outils, trucs /astuces/ conseils sur l’accueil (sans doute à partir de février 2011). Nous ne manquerons pas de vous envoyer l’hyperlien dès que ce « vademecum électronique » sera prêt !

Un grand merci à tous pour votre participation active !