

<https://www.monster.fr/recruter/conseil-en-ressources-humaines/conseils-recrutement/onboarding-lintegration-des-profils-en-reconversion/>

Accueil / Conseils en recrutement / Onboarding : l'intégration des profils en reconversion

Onboarding : l'intégration des profils en reconversion

L'accueil au sein de l'entreprise d'une nouvelle recrue en reconversion, et donc de la diversité, demande un soin particulier. Conseils pour une intégration réussie.

Subie ou choisie, la reconversion est plus que jamais d'actualité. La transformation des entreprises et des métiers, leur disparition parfois, la quête de sens au travail qui pousse des personnes à opérer des virages à 180 degrés dans leur parcours professionnel, expliquent ce phénomène. La reconversion est en outre une des réponses aux difficultés de recrutement des entreprises. Difficultés qui demandent de soigner d'autant plus l'intégration, *a fortiori* avec un public en reconversion. « *Les changements d'activité font que la personne reconvertie ne s'appuie pas sur les mêmes ressorts, son intégration demande une attention particulière* », observe Emmanuel Richard, directeur général d'[Extens Consulting](#). Cette personne peut avoir longtemps travaillé chez un sous-traitant et rejoindre l'annonceur chez qui les pratiques sont très différentes, ou passer de la prestation de services au conseil, ce qui représente un changement de posture, ou bien d'un métier à l'autre, du marketing à l'informatique par exemple.



« *La phase de recrutement doit mettre en évidence la hauteur de marche existant entre les compétences de la personne et celles qui sont nécessaires pour tenir le poste, et sa marge de progression ; cela détermine la démarche d'onboarding* », ajoute notre interlocuteur. Cette démarche s'appuie sur plusieurs piliers : l'évaluation des savoir-faire (*assessment*), la rémunération progressive – ces deux premiers points étant reliés à la question de la formation, autre pilier –, un management attentif, un statut adapté, une culture ouverte à la diversité.

Cartographier les savoir-faire de la personne en reconversion pour organiser sa progression

Cette cartographie des savoir-faire tient compte des points d'appui de la personne et permet de délimiter sa zone de confort. « *Il s'agit d'organiser sa progression de sorte qu'un léger déséquilibre se crée, sans qu'il soit trop perturbant pour éviter le risque de perdre la personne* », recommande Emmanuel Richard. Pas question de laisser cette nouvelle recrue livrée à elle-même, au risque de la voir survivre en prenant des habitudes inappropriées, ou abandonner.

Une rémunération progressive pour pouvoir former la personne en reconversion

Expliquer aux candidat-es que dans la première phase de leur intégration leur valeur n'est pas la même qu'avant demande du courage à l'employeur, un courage payant cependant. D'abord parce que plus la personne coûte cher, plus on reporte sur elle une exigence, et en période de mutation professionnelle, la pression du salaire peut être contreproductive ; c'est contraire à l'intérêt de l'entreprise. Ensuite parce que tout finit par se savoir : si l'équipe apprend que la personne en reconversion gagne autant que quelqu'un-e qui tient le poste depuis des années, elle ne sera pas forcément aidante avec la nouvelle recrue ; c'est dommageable en termes de management. Enfin, parce que cette perte de salaire n'en est pas une puisque la personne doit être formée ; elle engrange ainsi des savoirs et des compétences, donc elle y gagne. « *Savoir parler de rémunération de façon objective rassure tout le monde, c'est encore plus nécessaire avec les jeunes générations. Mieux vaut moins payer avec une vision cible afin d'utiliser la différence de salaire pour former la personne plutôt que de la laisser se débrouiller* », estime notre interlocuteur.

Se donner les moyens de former

Car la question de la formation est au cœur de la reconversion. L'éditeur de logiciels [Mega International](#), par exemple, diversifie ses recrutements sur les métiers en tension (digital/numérique, informatique), notamment ceux du conseil et de la R&D, en se tournant entre autres vers des candidat-es en reconversion. Son programme d'*onboarding* comprend un cycle de formation interne pour les candidat-es issu-es de formations généralistes, des profils « atypiques » par rapport aux profils d'ingénieur-es et de scientifiques (physique, chimie, mathématiques...) habituellement recrutés. En amont de cette formation maison, Mega a recours au dispositif [POEI \(Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle\)](#) qui permet de prérecruter en CDI des candidat-es en reconversion et de cofinancer leur formation accélérée et intensive. À l'issue de leur *onboarding*, ces personnes peuvent obtenir un statut de consultant-e ou d'ingénieur-e solution sans pour autant être titulaires d'un diplôme d'ingénieur-e.

Valoriser l'apport de la nouvelle recrue en reconversion

Mega International prévoit également un accompagnement par un-e parrain ou marraine et un « *buddy* », ainsi qu'un suivi managérial attentif. Outre le rôle des managers dans l'accompagnement, il importe qu'elles-ils valorisent les points d'appui de la nouvelle recrue en reconversion. « *Il ne faut pas donner le sentiment que l'intégration est à sens unique, il faut expliquer que le métier de l'équipe se trouve enrichi par un apport différent* », souligne Emmanuel Richard.

Développer une culture de la diversité

Et comme on touche ici le sujet de la diversité, il s'agit de s'assurer qu'une équipe déjà formée, homogène, est prête à l'accepter ou du moins, de la préparer à cette diversité. Dans tout recrutement, il y a un enjeu d'adhésion à la culture, « *on challenge les candidat-es sur ce point mais l'équipe, rarement — équipe qui a hérité d'un choix auquel elle n'a pas été associée* », pointe-t-il. On l'a vu plus haut, un-e candidat-e a une valeur marchande, valeur dont il serait dommage de se priver.

Définir un statut adapté

La nouvelle recrue en reconversion est partiellement dans la cible du poste, on ne peut pas la présenter de la même façon qu'une personne installée dans la fonction. Elle peut être sénior dans l'expérience mais pas dans le métier, elle débutera donc dans le consulting par exemple avec le titre de consultant-e plutôt que de consultant-e sénior. « *Un statut adapté permet aux personnes d'être en confiance, les autorise à demander de l'aide puisqu'elles n'ont pas encore atteint la cible* », explique Emmanuel Richard.

Le rôle des RH : s'assurer de la bonne marche de l'intégration

Si le management doit accompagner la nouvelle recrue en reconversion au quotidien, les RH doivent s'assurer que tout est mis en œuvre pour une intégration réussie, que le contrat moral convenu entre l'entreprise, le manager et la ou le candidat-e en reconversion est respecté par toutes les parties. « *Les RH, comptables de l'engagement financier que représente le recrutement, sont en droit de demander des comptes aux managers* », conclut-il.

Sophie Girardeau

Publié le 15 janvier 2020.