



## Boite à outils GRH

# « Guide pour réussir vos recrutements de travailleurs Handicapés »

**MEDEF Loire**  
**Club Handi - Loire - Entreprises**  
16 bd de l'Etivallière — 42950 Saint Etienne

Contact : Raphaël VENET  
Tél : 04 77 93 78 06 — Fax : 04 77 92 89 91  
E mail : [rvenet@citedesentreprises.org](mailto:rvenet@citedesentreprises.org)

# Réussir vos recrutements

- ➔ VOUS AVEZ DES POSTES À POURVOIR
- ➔ VOUS RECHERCHEZ DES CANDIDATS « HANDICAPES »
- ➔ DES CANDIDATS NE CORRESPONDANT PAS COMPLETEMENT A VOS ATTENTES

Vous trouverez dans ce guide :

- Des questions utiles pour analyser vos besoins
- Des points de repère pour agir
- Des outils pour mettre en place vos procédures

Une démarche en 3 étapes :

1. Préparer l'embauche
2. Recruter
3. Suivre et stabiliser dans l'emploi

# Etape 1 : Préparer l'embauche

## 1. Définir les besoins spécifiques du poste ou de la fonction et ceux liés à l'environnement

Première étape primordiale : **identifier précisément le besoin** de votre entreprise.

**Attention à ne pas forcément rechercher un poste qui soit le moins pénible possible pour accueillir une personne handicapée, mieux vaut identifier les besoins au sein de votre établissement.**

→ Une fois ce besoin identifié, **rédiger une fiche de poste ou de fonction (cf outil 1 : fiche de poste)**

Cette fiche doit comprendre les points suivants :

- Quels sont les principaux éléments du travail à réaliser ? leur contexte ? les conditions de travail (environnement) ?
  - Quels sont les résultats attendus du travail ? Aujourd'hui ? Demain ?
  - Quelles sont les compétences indispensables ? secondaires ?
- ## 2. Faire le lien avec les projets de votre entreprise et vos enjeux en matière de ressources humaines
- En quoi le recrutement prévu est – il stratégique ? Quelles sont les évolutions possibles du poste à court et moyen terme dans l'entreprise ?
  - En quoi votre recrutement (notamment de travailleurs handicapés) est – il l'occasion de traiter d'autres préoccupations de GRH ? Par exemple le besoin de rééquilibrer votre pyramide des âges ? Votre répartition homme – femme ? votre souhait de développer la diversité au sein de l'entreprise ?
- ## 3. Identifier un profil de candidat souhaité
- Compétences, diplômes, expériences, qualités humaines...
- Qu'est – ce qui justifie réellement le besoin d'une longue expérience ? d'un niveau de diplôme (bac + 2) ?
  - Vos critères de choix sont – ils réalistes et en rapport avec vos besoins ?
- ## 4. Formaliser et hiérarchiser vos critères de choix
- Qu'est – ce qui va vous permettre de choisir un candidat ?
  - Quels sont les critères les plus importants ?

## 5. Anticiper les difficultés de réalisation du travail et les ajustements nécessaires du point de vue de votre entreprise et du salarié à recruter

- Si la personne arrivait à ce poste dans votre entreprise, de quoi aurait – on besoin pour fonctionner ?
- Quels sont les facteurs d'échec possibles et comment les limiter ?

## 6. Rechercher des candidats

*En interne* parmi vos salariés :

- Est – ce que certains accomplissent déjà une partie des activités au sein de l'entreprise ? Sont – ils susceptibles d'être intéressés par le poste ?
- Quelle capacité d'adaptation et d'évolution réciproque (entreprise & salarié)
- Est – ce que cela peut répondre à vos besoins de favoriser des évolutions internes ?

**La meilleure garantie de trouver un poste d'intégration durable passe par une réflexion sur les besoins au sein de l'entreprise et les glissements possibles de postes en interne, jusqu'à ce qu'un poste accessible par une embauche extérieure soit identifié.**

*En externe :*

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour recueillir des candidatures répondant à vos besoins ?



**Le responsable du Club Handi – Loire – Entreprises peut vous aider à identifier les acteurs à mobiliser :** vos partenaires habituels mais aussi des partenaires spécialisés :

- Opérateurs spécialisés de placement : CAP Emploi, ANPE, Agences intérimaires...
- Organismes de formation : CRP, AFPA...
- Organismes d'insertion par l'activité économique : Conseil Général, Rives Loire, ETTI ...
- Entreprises adaptées et ESAT...

**Qui associer ?**

Votre encadrement intermédiaire (chef d'atelier, chef de service) et/ ou des collaborateurs pour cibler au mieux les besoins spécifiques liés au poste, à la fonction, à son environnement et pour anticiper l'accueil du nouvel embauché.

**A noter qu'en cas d'embauche d'un travailleur handicapé, l'entreprise et la personne handicapée embauchée peuvent bénéficier d'une prime à l'insertion de l'AGEFIPH.**

**Montant :**

- Pour la personne : 800 euros
- Pour l'entreprise : 1600 euros

**Conditions :**

**CDI ou CDD de plus de 12 mois**

## Etape 2 : Recruter

### 1. Sélectionner des candidatures pour des entretiens d'embauche

- Avez-vous mené votre analyse à partir de l'ensemble des CV reçus pour avoir une vision globale des candidats ? Avez-vous opéré un classement des candidatures ?
- **Comment allez vous traiter les candidatures de travailleurs handicapés ?**

### 2. Conduire des entretiens d'embauche et/ ou mettre en situation (cf outil 2)

En veillant à une préparation de l'entretien ou de l'essai : avez-vous bien distingué les questions à aborder pour favoriser la clarté des échanges ?

Que voulez-vous évaluer ? Avec quels moyens (discussion, test, essai de fabrication...) ?

**Vous pouvez également au début de l'entretien faire remplir à la personne un dossier de candidature afin d'orienter votre rencontre.**

**Organisez un échange permettant de croiser la présentation de votre entreprise et celle du candidat.**

En fin d'entretien, le candidat sait-il qui vous êtes, ce que fait votre entreprise, pourquoi ce recrutement et quels sont vos besoins précis ?

Savez-vous quel est le projet, la formation, le parcours professionnel, les capacités du candidat ?

Avez-vous fait expliciter le contenu précis de son expérience professionnelle pour limiter vos erreurs d'interprétation ?

### 3. Mesurer les écarts entre vos besoins, les exigences du poste, le profil du candidat et une recherche des possibilités d'ajustement entre les trois

Avez-vous repéré ces écarts en cours d'entretien ou d'essai ?

Quels sont les moyens d'ajustement possibles (formation, organisation...) ? Supportables par votre entreprise ? Avec des moyens externes ?

Le candidat va être intégré dans un collectif, quelle complémentarité entre lui et l'équipe ?

**Cette phase d'évaluation des écarts est importante car elle va déterminer les conditions dans lesquelles va se faire l'intégration au poste. Si l'intéressé intègre son poste et n'est pas aussi efficace que prévu, la responsabilité risque d'être rejetée sur le handicap alors qu'il peut s'agir simplement d'un manque de pratique ou d'un déficit de formation.**

**Elle permettra également de rechercher des solutions techniques et/ ou organisationnelles pour l'aménagement du poste.**

### 4. Choisir et embaucher un candidat

Sur quoi s'appuie votre choix final ?

Le candidat a-t-il eu le temps de faire son choix ?

Y a-t-il eu une validation par votre encadrement (chef d'atelier, chef d'équipe) et l'équipe de travail ?

➔ **Cela permet de croiser les points de vue, de cibler au mieux le candidat par rapport au poste et au collectif de travail dans lequel il va s'intégrer, de réfléchir ensemble aux moyens d'ajustement nécessaires si besoin.**

# Etape 3 : Suivre et stabiliser en emploi

## 1. Définir les modalités d'accueil et d'intégration

### Organisation des moyens pour limiter les risques de rupture

Avez-vous pensé aux divers niveaux d'intégration : au poste de travail ? Au collectif de travail ?

**L'équipe qui accueillera la personne a-t-elle été associée au projet de recrutement de travailleurs handicapés : appréhende-t-elle la venue de cette personne ?**

Avez-vous précisé la répartition des rôles ?

Les étapes de progression ? Les temps de suivi ?

Les moyens spécifiques pour chaque niveau d'intégration ?

Avez-vous préparé les ajustements prévus : Formation ? Organisation ?

Quel processus de suivi allez-vous mettre en place ?

## 2. Mettre en œuvre l'accueil et l'intégration

### Accueil du nouvel embauché

Qui explique ? Qui conseille ? Qui assure le suivi de la réalisation du travail ?

### Suivi de la réalisation des ajustements (*cf outil 3 : grille d'analyse*)

Vous les aviez prévus, qui est responsable de leur réalisation ?

### Construction de la stabilité du nouvel embauché dans l'entreprise

Avez-vous prévu des entretiens réguliers ? Quelle périodicité ? Pour apprécier quels éléments ?

Avec quels supports, quels collaborateurs ?

Comment veillez-vous à l'aménagement de l'organisation en fonction du nouvel embauché ?

Comment s'assurer de l'acquisition des compétences par le nouvel embauché ?

Comment faites-vous pour le motiver ?

### Qui associer ?

Votre encadrement intermédiaire et l'équipe de travail concernée vont intégrer le nouveau salarié. Plus tôt ils seront associés et mieux ils pourront jouer leur rôle.

Des partenaires externes (ANPE, organismes de formation, services d'accompagnement dans l'emploi...) peuvent apporter des moyens techniques et financiers complémentaires : financement de formation, conseil, appui à la personne.

# Pour Conclure

## Quelques questions clefs pour agir

### QUELLE EST LA SITUATION DANS MON ENTREPRISE ?

- J'ai besoin de recruter pour réaliser quel(s) objectif(s) ?
- Quels liens avec les évolutions de mon entreprise ?
- Que va faire la nouvelle personne recrutée ?

### QUE DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR REUSSIR ?

- Quels contacts pour trouver des candidats ?
- Sur quels critères je choisis mon candidat ?
- Avec quels moyens je comble les écarts entre ce que j'attends et les capacités actuelles du nouvel embauché ?
- Quel suivi je mets en place pour fidéliser la personne dans mon entreprise ?

### AVEC QUI VAIS-JE RÉFLÉCHIR ET RÉALISER CETTE DÉMARCHE DE RECRUTEMENT ?

- Est-ce que les collaborateurs ont participé à la définition du poste de travail ?
- Est-ce que mon encadrement est associé aux différentes étapes du recrutement ?
- Est-ce que je connais les partenaires de l'emploi locaux susceptibles de m'accompagner dans mon recrutement ? En quoi et comment peuvent-ils m'aider ?



**Pour vous aider dans le recrutement de vos travailleurs handicapés :**

**Contact MEDEF Loire : Raphaël VENET - 04 77 93 78 06**

# Outil 1 : La fiche de poste

## Identifier les activités et les tâches, préciser les conditions d'emploi, formaliser un document écrit

### POURQUOI ÉLABORER UNE FICHE DE POSTE ?

Pour formaliser et officialiser les responsabilités et activités concrètes liées à un poste de travail : que va faire le titulaire du poste ? Dans quel cadre ? Comment ? Avec qui ? Avec quoi ? Où et quand ? Pourquoi ?

Pour définir les **compétences nécessaires** à l'occupation du poste et déterminer les critères de choix du candidat.

**Pour favoriser la mise en place d'un processus d'intégration, d'évaluation et d'évolution professionnelle.**

### Définir les activités du nouveau salarié à son arrivée et prévoir les évolutions possibles ou nécessaires.

#### 1. PRODUCTION

Réaliser un travail concret en quantité et en qualité (préciser les tâches concernant les machines, outils, produits et services)

#### 2. MAINTENANCE

Identifier, intervenir, assurer une maintenance de premier niveau

#### 3. QUALITÉ

Vérifier, respecter les procédures et les normes, faire de l'autocontrôle

#### 4. SÉCURITÉ

Respecter et/ou faire respecter les règles de sécurité, d'hygiène et de confidentialité

#### 5. ORGANISATION ET MÉTHODES

Respecter les procédures de travail, se situer par rapport à l'organisation de l'entreprise, organiser son propre travail dans la marge d'autonomie prévue

#### 6. COMMUNICATION

Assurer les échanges nécessaires avec ses collègues, son encadrement et les postes et les postes ou services en amont et/ou en aval

### RÉDIGER UNE FICHE DE POSTE

**Définir les conditions d'emploi du nouveau salarié à son arrivée et prévoir les évolutions possibles ou nécessaires.**

#### 1. CONTRAT DE TRAVAIL

Préciser si c'est un CDI, CDD, la durée de la période d'essai, les clauses particulières (ex. : de non-concurrence)

#### 2. TEMPS DE TRAVAIL

Indiquer les horaires de travail, congés, jours RTT (si besoin)

### **3. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**

Informez des différents composants (salaire de base, prime, participation...) et autres avantages (mutuelle, tickets-restaurant, intéressement...)

### **4. CONDITIONS DE TRAVAIL**

Renseignez sur l'environnement physique de travail, les moyens matériels mis à disposition, les règles de fonctionnement collectif (CCN, règlement intérieur, instances représentatives du personnel)

### **5. CONDITIONS D'APPRENTISSAGE**

Indiquez les délais d'adaptation, les moyens de formation (interne et/ou externe), les modalités tutorat

### **6. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION**

Faire connaître des possibilités d'évolution dans l'entreprise et les moyens de formation

## **FORMALISER LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES SUR DES DOCUMENTS ÉCRITS**

**Construire la fiche de poste** en renseignant les rubriques suivantes :

- Intitulé du poste (appellation utilisée pour désigner votre poste).
- Mission principale (explication de l'intitulé du poste précisant le résultat permanent attendu du poste, son domaine et son cadre d'action).
- Organisation et conditions de travail
- Activités principales et secondaires en spécifiant ce que fait le titulaire, comment, pourquoi, avec qui et avec quels moyens.
- Exigences du poste
- Relations fonctionnelles en distinguant les acteurs internes et externes.
- Résultats attendus importants et permanents, définis au regard des activités du poste en terme quantitatif ou qualitatif.
- Connaissances, compétences nécessaires à l'occupation du poste tel qu'il a été défini.

Conseils rédactionnels : choisissez des mots simples, décrivez des faits concrets et observables, décrivez les activités en commençant par un verbe.

**À partir de la fiche de poste, définir le profil de candidat souhaité** au regard des contraintes du poste, des mesures d'ajustement envisageables et de vos enjeux en matière de ressources humaines (ex. : pyramide des âges).

# Outil 2 : l'entretien d'embauche

## Le préparer et le conduire, vérifier les adéquations, concevoir les ajustements

### PRÉPARER L'ENTRETIEN

#### Définir ce que vous attendez des entretiens :

Que souhaitez-vous évaluer prioritairement ?

Pour cela, quelles informations avez-vous besoin d'obtenir ?

Vérifier que ce qui va être évalué dans l'entretien est en cohérence avec vos principaux critères de choix des candidats.

#### Construire une grille unique d'analyse pour comparer les candidats :

Établir un tableau à trois colonnes : C1/La question posée ; C2 et C3/Les points forts et points faibles du candidat au regard des besoins du poste.

Définir une échelle d'évaluation à 4 niveaux (exemple : 1-2-3-4) pour obliger à faire des choix.

**Associer votre encadrement intermédiaire** pour croiser les points de vue, faciliter l'évaluation de chaque candidat.

### 6 ÉTAPES COMPLÉMENTAIRES POUR CONDUIRE L'ENTRETIEN

#### 1. Accueillir et « mettre à l'aise » le candidat pour créer un climat favorable à l'échange.

Présenter les personnes participant à l'entretien et leurs fonctions, l'activité de votre entreprise, le déroulement et la durée de l'entretien.

**« Pensez à conduire les entretiens de façon habituelle, il s'agit de se garder de maladroites qui pourraient pénaliser davantage la personne, dans une situation de handicap donnée »**

#### 2. Valider l'adéquation entre les souhaits, le projet du candidat et vos attentes

Commencer par des questions ouvertes.

Exemple de questions

« Pourquoi avez-vous répondu à notre offre ?

Comment vous représentez-vous le poste qui vous est proposé ? Que recherchez-vous dans votre activité professionnelle ? »

#### 3. Présenter le poste de travail et ses attendus

Préciser le contenu exact du poste (les tâches réelles à accomplir), son évolution à court/moyen terme, la rémunération, les conditions d'emploi (type de contrat, horaires, avantages...), **l'environnement de travail, les produits utilisés et les aptitudes requises.**

#### 4. Questionner le parcours professionnel et les compétences du candidat

Exemple de questions

Sur l'expérience professionnelle : « Pouvez-vous présenter vos différentes expériences professionnelles ? Quelles ont été vos principales activités ?

Sur les études, la formation : « Pourquoi avez-vous suivi ce type d'études ? Que vous ont-elles apporté pour vos différents emplois ? »

Sur le contenu du poste : « Quelles différences entre vos derniers postes et celui proposé ? Vos principaux atouts et vos éventuelles limites ? Si vous avez déjà réalisé telle activité, avec

quelles méthodes et dans quel contexte de travail la faisiez- vous concrètement ?  
Rencontriez-vous des difficultés au quotidien ? Avec quels moyens les traitiez-vous ? »  
Sur le contexte de l'emploi : « Quels étaient vos principaux avantages et inconvénients au niveau des conditions et contraintes de travail (horaires, déplacements...)? »  
Sur la rémunération : « Quelle était votre rémunération sur votre ancien poste ? Bénéficiez-vous d'autres avantages ? Si oui, lesquels ? Quelles sont vos prétentions salariales ? »

## **5. Évaluer-apprécier les possibilités d'évolution et les écarts « profil-poste »**

Exemple de questions

Les écarts avec le profil, identifiez et annoncez :

« Vous n'avez jamais fait telle chose, comment pensez-vous faire pour ce poste ? De quoi auriez vous besoin pour vous adapter ? »

Les expériences mettant en évidence la capacité d'adaptation, identifiez et questionnez :

« Dans telle situation de changement, comment avez vous procédé ? Réussi ? »

**« Demander par quels moyens la personne a – t – elle réussi à compenser ses difficultés ? »**

**« Cela a – t – il nécessité des aménagements spécifiques : horaire, organisation, postes de travail ? »**

## **6. Laissez-vous questionner**

Laisser au candidat la possibilité d'apporter des précisions à ce qu'il a pu déjà dire, de poser des questions sur l'entreprise, le poste, les collègues.

## **RESPECTER CERTAINS POINTS DE VIGILANCE**

### **Rester attentif à la nature et au contenu des questions posées**

Adapter votre questionnement à chaque candidat en alternant questions précises et larges.  
Ne pas se satisfaire de réponses trop générales – demander des précisions sur le contexte précis de réalisation de telle ou telle activité par exemple.

### **Équilibrer le temps de parole de chacun et veiller à la qualité de l'échange :**

L'entretien n'est pas un monologue, une conversation (« on s'assoit et on cause »), ni un interrogatoire et encore moins un débat d'idées.

Reformuler les propos du candidat pour s'assurer d'une bonne compréhension mutuelle.

### **Vérifier certaines informations, éléments précisés par le candidat**

Demander les diplômes, les qualifications (s'ils sont nécessaires pour le poste).

Proposer des mises en situation (taper un courrier, réaliser une pièce...) ou programmer des tests de capacité avec des partenaires extérieurs.

### **Éviter d'aborder de front le handicap de la personne.**

**Il vous est interdit d'interroger la personne sur son handicap ou sa maladie.**

**En revanche il est important de pouvoir connaître les contres – indications médicales de la personne par rapport au poste de travail.**

**En ayant identifié précisément les aptitudes à mobiliser pour le poste, vous serez à même de pouvoir analyser la compatibilité des aptitudes exigées avec les contres – indications présentées par le candidat \*.**

**De même, il est important d'associer le médecin du travail à cette évaluation et d'organiser par exemple une visite de pré – embauche au cours de laquelle le médecin formulera les restrictions d'aptitude médicale. Des mises en situation de travail peuvent également être réalisé par le biais de stage ou Evaluation en Milieu de travail.**

# Outil 3 : Grille d'analyse des acquis professionnels

## Favoriser la mise en place d'un suivi, construire la stabilité

### POURQUOI S'APPUYER SUR UN OUTIL D'ANALYSE DES ACQUIS PROFESSIONNELS ?

Pour mieux intégrer le salarié dans l'entreprise et le conforter dans son poste de travail.  
Pour que le nouveau salarié et son encadrement se mettent d'accord sur le contenu du travail.

Pour formaliser : les acquis, ce qui reste à acquérir, et les moyens pour réduire les écarts  
Pour favoriser le suivi de l'intégration dans la durée.

### COMMENT FAIRE ?

#### **La direction est responsable de la mise en oeuvre**

S'assurer d'un appui au plus près du nouveau salarié : un tuteur pouvant être un compagnon, un référent hiérarchique... Garantir la démarche : temps, disponibilité donnée au tuteur, appel à un appui interne ou externe si besoin.

**Le tuteur conduit des entretiens réguliers avec le nouveau salarié** à échéances rapprochées au cours des premiers mois de l'intégration. **(Retrouvez un exemple de grille d'analyse sur le site Internet [www.citedesentreprises.org](http://www.citedesentreprises.org) – espace adhérents du club Handi – Loire – Entreprises).**

**A noter que l'AGEFIPH peut participer au financement d'un tuteur interne à l'entreprise, ou au surcoût d'encadrement ou au financement d'un accompagnement externe, dans la limite de 23 euros/ heure et d'un nombre d'heures lié au statut du salarié et à la nature de son handicap**

**Salarié et tuteur disposent de temps pour préparer et réaliser les entretiens. Une autre personne (tiers interne ou externe) peut venir en appui** pour aider à prendre du recul par rapport au vécu quotidien ; favoriser les échanges ; aider à trouver des solutions.

Concrètement le tuteur fait expliciter au salarié le travail qu'il réalise :

Pour l'évaluer et préciser avec lui les critères d'appréciation de ses activités.

Pour repérer et formaliser ses acquis professionnels.

Pour identifier les points de désaccords et les difficultés rencontrées.

Pour rechercher des solutions, définir des étapes de progression.

### ATTENTION

Les échanges peuvent porter sur des points de désaccords ou d'incompréhension mutuels : les considérer comme des points à travailler et non pas comme des responsabilités à se reprocher.

La mise à plat du travail fait apparaître des micros inventions, des adaptations que le salarié développe pour arriver à réaliser son travail : les reconnaître c'est à la fois un moyen de valoriser la personne dans l'exercice de son travail et la confirmation de son intégration.