

## Avant-Propos

Youth Forever est une association qui informe et forme jeunes et employeurs et favorise la cohésion intergénérationnelle pour appuyer la transformation des organisations.

Aujourd'hui, nous voulons étoffer notre observatoire avec une série d'articles sur les initiatives RH en lien avec le recrutement, l'intégration et la fidélisation des jeunes et des moins jeunes ! Ces articles ont vocation à élargir le champ de vision des entreprises et les encourager à innover.

## Premier chapitre avec

# make sense

Nous avons eu la chance d'échanger fin mars avec Laura Paton, responsable des ressources humaines chez Makesense, une organisation qui aide les gens (citoyen.ne.s, entrepreneurs et organisations) à se mettre en mouvement sur les questions de l'environnement mais aussi sur les enjeux sociaux.

Pour cet entretien avec Laura, nous avons pu parler processus d'off-boarding chez Makesense, un sujet qui a piqué notre curiosité car il est souvent inexistant ou peu abordé. Nous nous sommes donc demandées ce qui avait motivé Makesense à sa mise en place et comment celle-ci s'est passée ?

## Comprendre le processus d'off-boarding de Makesense

Ce processus d'off-boarding existe depuis déjà plusieurs années et s'inscrit dans la culture de Makesense qui promeut la contribution au collectif, l'optimisme et le prendre soin.

Chez Makesense, pour tout contrat qui arrive à son terme, un accompagnement RH structuré est essentiel pour préparer et gérer cette période de transition parfois délicate, agrémenté d'outils et autres automatisations (l'outil est au service de l'humain et ne le remplace pas).

Chaque clôture d'un contrat est orchestrée à travers un comité de développement, qui s'assimile à une sorte d'entretien à 360 ou d'entretien annuel, réunissant le référent RH, le manager opérationnel (agissant davantage comme un coach qu'un manager de proximité), et éventuellement d'autres participants internes ou externes ayant collaboré avec la personne sortante. Ce comité d'environ 1h30, s'apparente à un bilan et est préparé en amont, incluant 30 minutes destinées à l'introspection et au partage de ressentis de la personne qui part.

Le comité de développement inclut une session de feedback, où chacun peut s'exprimer librement. Le principe même du feedback ici veut que ce soit un espace libre où chacun s'exprime et écoute l'autre sans nécessairement répondre aux différents feedbacks. Les salariés sont également encouragés à revenir sur ces sujets ultérieurement, si nécessaire. Makesense met l'accent sur un retour constructif et équilibré, en laissant du temps aux employés pour digérer la décision et poser des questions supplémentaires si nécessaire.

S'il y a eu des frustrations pendant le poste, idéalement, elles sont abordées en amont par le référent RH et le manager opérationnel. "Pour résoudre les problèmes liés à la charge de travail ou à la motivation, nous adoptons une approche proactive." Par exemple, lorsqu'il y a des signes de difficulté dès les premiers jours, les missions sont ajustées et des rencontres dédiées sont

organisées, telles que des cercles de partage pour les alternants, garants du bien-être au travail. Dès l'apparition de signaux faibles, un plan d'action/accompagnement dédié est mis en place afin de tester la concordance entre le profil et makesense avant d'envisager un départ, dans le pire des cas.

Le suivi rigoureux par le référent RH/opérationnel inclut également des interventions si nécessaires, telles que le recours à des médiateurs formés en communication non violente pour gérer les situations compliquées.

Enfin, Makesense encourage les salariés sortants à échanger de manière formelle (via les comités de développement) et informelle (cafés feedbacks mais aussi pot de départ pour célébrer la personne) pour assurer une transition respectueuse et humaine pour tous les salariés, même après leur départ si le salarié en question n'a pas eu le temps de le faire avant.

## Pourquoi le processus d'off-boarding est important ?

“L'off-boarding est encore à peaufiner mais c'est une manière de remercier et surtout de respecter la personne pour sa contribution à notre organisation. Chez Makesense une personne qui part peut toujours rester dans l'écosystème en tant qu'investisseuse, ambassadrice ou même revenir plus tard en tant que salariée alors c'est hyper important que le départ se passe de la meilleure des manières !” L'objectif est de garantir que chaque fin de contrat, qu'elle soit bien ou mal vécue, soit traitée avec empathie et efficacité, en alignement avec les valeurs de soin de Makesense.

## Le temps et les ressources de Makesense permettent-elles d'appliquer le processus d'off-boarding de manière systématique ?

Tout dépend de comment se déroule le départ, pour les départs fréquents comme les stages, un moment bilan a été systématiquement mis en place. Cependant, “pour les cas opérationnels plus complexes, nous continuons à améliorer notre processus d'off-boarding pour assurer une sortie constructive et personnalisée. On apprend en faisant” .

Lorsque le temps manque, Makesense favorise des échanges informels comme des cafés pour des feedbacks mutuels, qui s'avèrent être d'une grande importance.

## Les erreurs à éviter

- “Ne pas oublier l'importance de l'off-boarding, autant de temps doit être investi dedans que pour l'on-boarding.”
- “Toujours rester disponible et être transparent !”
- “Qu'on peut être vite pris par le temps alors il faut toujours faire attention.”

## C'est possible de faire ça dans d'autres entreprises ?

Oui selon Laura, si l'entreprise partage les mêmes valeurs ce principe reste une continuité. “Il suffit de laisser du temps aux personnes pour parler, réfléchir et les aider.” Pour la mise en place et l'optimisation de l'off-boarding, il est pertinent de s'outiller pour gagner du temps sans oublier les échanges humains qui restent la base!

## Et l'on-boarding ?

Chez Makesense, plusieurs initiatives ont aussi été développées pour rendre l'on-boarding efficace et rassurant, en particulier pour les jeunes collaborateurs :

### On-boarding :

- Des ressources préalables sont fournies à la personne pour qu'elle puisse se familiariser avec l'organisation.
- Dès son premier jour, un programme détaillé est présenté au nouvel employé, incluant des rencontres informelles avec les membres de l'équipe.
- Les deux premières semaines sont intensives et inclusives : café de bienvenue, assignation d'un buddy, et rendez-vous plus formels.

### Formation et Développement :

- Deux jours d'embarquement "intensifs" sont organisés deux fois par an, où les nouveaux collaborateurs découvrent les fondamentaux de notre organisation : gouvernance, formation de base type communication non violente, histoire de Makesense, modèle économique etc. Ces sessions se terminent par un moment convivial où chacun a l'opportunité de se rencontrer et d'identifier les personnes clés avec qui ils.elles seront amené.e.s à travailler.

### Suivi et Accompagnement :

- Makesense encourage la communication non violente pour mieux comprendre les besoins individuels.
- Un bot sur Slack offre un accès continu à

des ressources et des informations utiles.

- Des référents opérationnels assurent un suivi régulier la première semaine avec une possibilité de faire des rapports d'étonnement pour évaluer le bien-être et le développement de chaque collaborateur.
- Les points RH sont fréquents (récurrence en fonction de l'expérience/contrat de la personne) pour évaluer le ressenti et clarifier les attentes.
- Ce processus est un savant mélange d'outils et de moments forts, où Makesense met beaucoup d'énergie pour assurer une communication transparente.

L'entretien avec Laura de Makesense confirme ce que nous observons sur le terrain, soit l'importance de formaliser un processus d'on-boarding, d'accompagnement, et ce, jusqu'à l'off-boarding. Cet article donne à voir des bonnes pratiques qui sont un point de départ pour toutes les entreprises qui travaillent à ce sujet.

Vous souhaitez nous parler d'une initiative innovante liée au parcours collaborateurs (rencontre, apprentissage, confiance, influence, évolution et fin de contrat), contactez nous à [contact@youth-forever.com](mailto:contact@youth-forever.com)