



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA CULTURE

GUIDE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ARRIVANTS AU MINISTÈRE DE LA CULTURE

En cohérence avec la démarche de prévention des discriminations et de promotion de la diversité et de l'égalité, le ministère de la Culture a souhaité se doter d'un dispositif formalisé d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants au sein de ses services.

Ce dispositif fait écho aux labels « Egalité et diversité » délivrés par l'AFNOR que le ministère de la culture a obtenu à l'automne 2017.

Il s'inscrit par ailleurs dans la dynamique d'une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse qui se préoccupe d'accompagner chaque agent, dès son recrutement et tout au long de sa vie professionnelle, en portant l'effort sur la phase d'accueil et d'intégration qui en constitue une étape déterminante.

Le présent guide a pour objectif de mettre en lumière les différents aspects sur lesquels encadrants et professionnels des ressources humaines doivent travailler ensemble afin de réussir, avec les agents accueillis, cette étape essentielle.

Ce guide dresse un cadre méthodologique, décrit les enjeux et identifie les acteurs. Il trace un parcours et fournit des outils que chacun et chacune doit pouvoir saisir et s'approprier.

Hervé Barbaret
Secrétaire général

AVANT-PROPOS

Le processus d'accueil et d'intégration, présenté dans ce guide, est conçu dans un souci de cohérence méthodologique d'ensemble.

Il est destiné à tous les agents nouvellement arrivés, quelle que soit leur situation administrative – titulaires ou contractuels -, leur catégorie statutaire – A, B ou C -, leur niveau de responsabilité – cadres ou non cadres -, ou la durée du service (pérenne ou provisoire).

Il est modulable et adaptable en fonction du profil du nouvel arrivant, de l'organisation de la structure d'accueil ou des spécificités du collectif de travail en place. Selon les cas, le dispositif pourra ainsi s'alléger et s'affranchir de certaines étapes.

En revanche, les différentes étapes décrites seront obligatoires pour accompagner un fonctionnaire stagiaire durant son année probatoire, ou un agent recruté au titre de *l'article 27 de la loi du 11 janvier 1984¹ ou dispositif des emplois réservés²*, dont l'installation et l'intégration nécessitent un suivi indispensable.

Ainsi, pour réussir l'accueil d'un agent en situation de handicap, ce guide offre la méthode et les outils permettant de travailler à une trajectoire de carrière équitable et sécurisée, de mettre en œuvre un tutorat adapté, de sensibiliser le collectif proche de travail, d'identifier les écueils à éviter afin de réussir au mieux son intégration dans la Fonction publique.

Outil au service de l'optimisation de l'accueil des nouveaux arrivants et du développement progressif de leur autonomie au travail, ce guide élaboré par les services d'administration centrale qui ont accepté de se prêter à l'exercice.

Il est proposé à l'ensemble des services du ministère de la Culture, services centraux ou déconcentrés, services à compétence nationale ou établissements publics qui pourront le décliner, l'adapter et le faire vivre.

1 *Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État*

2 *Loi n°2008-492 du 26 mai 2008 relative aux emplois réservés et portant dispositions diverses relatives à la défense. Le dispositif des emplois réservés permet à certaines populations un accès dérogatoire à la fonction publique, sans concours mais avec sélection, après inscription sur listes d'aptitude. Tous les corps et cadres d'emploi de catégories B et C des trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) sont accessibles par ce dispositif.*

SOMMAIRE

1 – DE L'UTILITÉ D'UN PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

- 1.1 – ENJEUX
- 1.2 – INTÉRÊTS ET BÉNÉFICES
- 1.3 – PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES
- 1.4 – ACTEURS DU PROCESSUS

2 – POINTS DE VIGILANCE

- 2.1 – FACTEURS DE RÉUSSITE
- 2.2 – ÉCUEILS À ÉVITER

3 – PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION – LES FICHES PRATIQUES

- FP.1 – PRÉPARATION DE L'ACCUEIL
- FP.2 – ACCUEIL LE JOUR J
- FP.3 – L'ENTRETIEN D'ACCUEIL
- FP.4 – L'ENTRETIEN D'INTÉGRATION
- FP.5 – LES ENTRETIENS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SUIVI

4 – ... EN CONCLUSION

5 – ANNEXES

1 – DE L'UTILITÉ D'UN PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

1.1 – ENJEUX

La définition et la formalisation d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants constitue, pour le ministère de la Culture, un enjeu majeur de politique managériale et de gestion des ressources humaines.

- **Le processus de recrutement ne s'arrête pas au choix du candidat**
 - **Une démarche d'accueil réfléchie et structurée favorise une intégration rapide**
 - **Un processus d'intégration compris et partagé, permet de garantir une équité de traitement**
 - **L'intégration des nouveaux arrivants constitue une opportunité de coopération intergénérationnelle**
-

- **Le processus de recrutement ne s'arrête pas au choix du candidat.**
L'intégration d'un nouvel embauché est le prolongement du recrutement. Elle en constitue la dernière étape. Elle nécessite le même soin et le même niveau de vigilance et de mobilisation de la part des encadrants. Sa réussite repose sur la qualité des procédures d'accueil, d'installation et de suivi.
- **Une démarche d'accueil réfléchie et structurée favorise une intégration rapide** du nouvel arrivant dans la communauté de travail. Elle concourt à sa motivation et son engagement et lui donne les moyens de participer pleinement à la bonne marche du service. Réussie, elle constitue un socle solide pour la construction de la suite de son parcours professionnel.
- **Un processus d'intégration compris et partagé, permet de garantir une équité de traitement** entre les nouveaux arrivants, tout en préservant une marge d'adaptation tenant compte des personnes auxquelles elle s'adresse (spécificités du métier, expérience, handicap...). Elle favorise également une harmonisation des pratiques d'accueil et d'intégration dans l'ensemble des directions et services du ministère.
- **L'intégration des nouveaux arrivants constitue une opportunité de coopération intergénérationnelle** permettant aux agents expérimentés de jouer un rôle de passeurs de compétences et de transmetteurs des valeurs fondatrices de l'administration ; les jeunes recrutés réinterrogeant de leur côté les pratiques existantes et apportant un regard nouveau au sein des équipes en place.

1.2 – INTÉRÊTS ET BÉNÉFICES

Un dispositif d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants articule accueil, découverte du milieu professionnel et professionnalisation.

Il offre un cadre, s'appuie sur une méthode et des outils et mobilise les acteurs et professionnels susceptibles de garantir son bon fonctionnement, son évaluation et sa pérennisation.

Il constitue un enjeu majeur pour les parties concernées : l'agent, le responsable hiérarchique, le service.

- Pour l'agent

Il y a, dans la démarche d'accueil du nouvel arrivant, deux objectifs principaux et indissociables à atteindre : son *intégration professionnelle* par l'apprentissage de l'emploi et l'acquisition des compétences nécessaires au poste et son *intégration sociale* qui lui permet de trouver sa place dans l'organisation.

Un processus d'intégration de qualité permet à l'agent de se familiariser avec son nouvel environnement, d'en assimiler la culture et les valeurs, de faire rapidement la démonstration de son potentiel professionnel, tout en se constituant un réseau relationnel qui facilitera son autonomie et sa progression sur le moyen et long terme.

La qualité de l'intégration impacte, de manière significative, l'adhésion de l'agent et sa mobilisation dans ses nouvelles missions et le développement d'un sentiment d'appartenance indispensable à sa fidélisation dans l'emploi.

- Pour le responsable hiérarchique

Le processus d'accueil et d'intégration est un **outil managérial à l'usage de l'encadrant**.

Celui-ci est, en effet, placé devant une double responsabilité : accueillir et intégrer au mieux un agent au sein d'une équipe dont il doit préserver l'équilibre et le bon fonctionnement.

En effet, l'arrivée d'un nouvel agent implique souvent des ajustements dans le fonctionnement de l'équipe et une modification des interactions entre ses membres.

L'encadrant se trouve alors au cœur d'un processus de changement qu'il doit accompagner au mieux afin de préserver ou d'obtenir un équilibre nécessaire à la bonne marche de son équipe.

Il s'avère, dès lors, indispensable de lui donner **un cadre méthodologique et une boîte à outils** qui lui permettent, à la fois d'accompagner l'intégration et la professionnalisation du nouveau collaborateur, et de maîtriser et de limiter les aléas inhérents à l'arrivée de ce dernier au sein de l'équipe en place.

- Pour le service

La mise en œuvre d'une démarche d'accueil et d'intégration adaptée est un enjeu majeur pour le service, et cela à plusieurs titres.

Il donne les moyens de fiabiliser les recrutements et de fidéliser son personnel.

Il offre aux encadrants un canevas méthodologique qu'ils adaptent et s'approprient afin d'optimiser leurs méthodes managériales et d'améliorer leur gestion des compétences individuelles et collectives.

Il soutient une stratégie d'intégration institutionnalisée permettant au service d'accompagner la progression de carrière de ses agents en fonction des potentiels détectés mais également de ses besoins actuels et prévisionnels.

Il permet d'afficher les valeurs éthiques et managériales du service, rend lisibles les opportunités et espaces d'évolution de carrière en son sein. Le service est d'autant plus attractif pour les profils et compétences qu'il souhaite s'adjoindre (lauréats de concours, compétences rares ou de pointe...).

1.3 – PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

- Une diversité de situations d'intégration (ou de réintégration)
 - Un processus complexe qui s'inscrit dans le temps
 - Un cursus commun et adaptable
 - Une procédure d'intégration institutionnalisée, nécessitant l'adhésion et la mobilisation de tous
 - Une nécessaire allocation de moyens
-

- Une diversité de situations d'intégration (ou de réintégration)

Prioritairement destiné au nouveau recruté, le dispositif présenté dans ce guide peut être activé aussi souvent que l'organisation ou la carrière de l'agent le rendront nécessaire : mobilité, retour de détachement ou de toute autre période interruptive (congrés de longues durées, congé de maternité, congés parentaux...).

En effet, qu'il le choisisse ou qu'il y soit contraint pour des raisons personnelles ou d'évolution professionnelle, l'agent public est aujourd'hui conduit à de multiples changements durant sa carrière. Un dispositif opérationnel, destiné à l'accompagner dans ces différents changements, l'encourage dans sa mobilité et sécurise son parcours.

Enfin, ce dispositif peut être adapté à tous types d'arrivants : entrants pérennes de toutes catégories statutaires mais aussi agents recrutés sur contrat à durée déterminée, dès lors que la durée du service au sein de l'administration est jugée suffisante³.

- Un processus complexe qui s'inscrit dans le temps

Traditionnellement, l'accueil et l'intégration du nouvel arrivant se limite à la préparation logistique de son poste de travail et son installation le jour de sa prise de fonction.

Cependant, pour atteindre ses objectifs de professionnalisation, le processus d'accueil et d'intégration ne peut se réduire à une opération ponctuelle, limitée dans le temps. Il doit nécessairement s'inscrire et se gérer sur la durée.

Il s'articule en étapes successives et progressives (avant l'arrivée, jour de l'arrivée, premier mois, premier semestre...) permettant de suivre, d'évaluer, d'identifier tout dysfonctionnement ou difficulté éventuels liés à la prise de poste et de définir les modalités de réajustement et d'amélioration.

- Un cursus commun et adaptable

L'intégration du nouvel arrivant s'organise autour d'un cursus commun à tous qui garantit l'homogénéité des pratiques entre les services.

Ce socle commun s'enrichit toutefois de volets spécifiques pour décliner le processus en fonction des particularités des profils, des filières, métiers et structures d'affectation.

- Une procédure d'intégration institutionnalisée, nécessitant l'adhésion et la mobilisation de tous

Pour qu'une politique d'intégration des nouveaux arrivants se mette en place de manière satisfaisante, elle doit être portée et partagée par tous.

Il est dès lors indispensable que la volonté de l'administration s'exprime, afin de mobiliser et fédérer l'ensemble des acteurs dans sa mise en œuvre, sa réussite et sa pérennisation.

- Une nécessaire allocation de moyens

L'administration, convaincue de l'enjeu, pour son organisation, d'un accueil et d'une intégration réussis de ses nouveaux agents, mobilise les moyens nécessaires à cette réussite.

Moyens humains en favorisant la disponibilité des acteurs

Moyens logistiques par une communication et une documentation adaptées, un équipement en matériel approprié mis à disposition de manière planifiée et anticipée

Cadre méthodologique par le rôle pivot donné à la fonction ressources humaine dans la mise à disposition de conseils, d'outils et de méthodes formalisées.

³ Il est recommandé de mettre en œuvre un processus d'accueil et d'intégration, dans sa formule allégée et adaptée, à partir d'une période de contrat de 6 mois,

1.4 – ACTEURS DU PROCESSUS

- L'administration
 - Le nouvel arrivant
 - La fonction ressources humaines
 - L'encadrant direct
 - Le tuteur
 - Le collectif de travail
 - Le médecin de prévention
 - La communication interne
 - Les services logistiques et informatiques
-

- L'ADMINISTRATION

Elle détermine et promeut la politique d'accueil et d'intégration de ses nouveaux arrivants.

Elle mobilise les moyens nécessaires à une mise en œuvre optimale et veille au bon déroulement des procédures au sein de ses services.

- LE NOUVEL ARRIVANT

Il est acteur de son parcours d'intégration. Il a une valeur ajoutée en tant que nouvel agent. Son arrivée peut être positive, notamment par un « *regard neuf* » porté sur la structure, l'équipe et son mode de fonctionnement.

Il s'implique dans le parcours d'intégration qui lui est proposé et, en s'appuyant sur sa hiérarchie et, le cas échéant, son tuteur, tisse un réseau professionnel et social qui lui permet de prendre pied au sein de l'organisation.

- LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Elle est garante du bon fonctionnement du parcours d'accueil et d'intégration ainsi que de l'harmonisation des pratiques entre les différents services du ministère.

Elle apporte conseils, outils et appui méthodologique aux services.

Elle organise et gère les opérations RH administratives liées à l'arrivée et l'installation du nouvel arrivant.

Elle s'appuie sur les acteurs de la communication interne pour la promotion des procédures d'accueil et d'intégration auprès des services et de leurs personnels.

- L'ENCADRANT DIRECT

Il prépare l'accueil de son nouveau collaborateur (préparation du poste de travail en liaison avec les services logistiques et informatiques, information de l'équipe, lien avec les RH...), désigne le tuteur et pilote le parcours d'intégration.

Il instaure un dialogue régulier avec l'agent, assure le suivi et l'évaluation de la prise de poste, identifie les éventuels dysfonctionnements et veille aux ajustements nécessaires.

Il valorise les réussites et crée les conditions de la motivation et de l'engagement du nouvel agent.

- LE TUTEUR (LE CAS ÉCHÉANT)

À la demande de l'encadrant direct, il se positionne en relais entre lui et le nouvel arrivant.

Il est volontaire pour assurer cette fonction.

Il est compétent dans la fonction et/ou exerce le même métier que le nouvel entrant afin de favoriser les échanges d'expérience. Il a une ancienneté significative au sein du service et possède de réelles compétences relationnelles et pédagogiques.

Il est, après l'encadrant direct, l'un des acteurs importants du processus d'accueil et d'intégration.

Il guide le nouvel arrivant dans le service, auprès des équipes de travail et des interlocuteurs utiles. Il l'initie à la culture, aux valeurs et aux méthodes de travail du ministère et de ses services. Il constitue le premier recours en cas de difficulté.

... OU RÉFÉRENT

Ce dispositif, plus léger que le tutorat, est une déclinaison mieux adaptée au secteur administratif ou aux services pour lesquels la mobilisation d'un tuteur serait difficile ou peu compatible avec leur fonctionnement.

Le référent, volontaire, est identifié parmi les agents expérimentés au sein du service. Il répond au fil de l'eau à des questions concrètes du quotidien, constitue un recours en cas de difficulté et un relais auprès du responsable hiérarchique.

- Le collectif de travail
Il est préalablement informé de l'arrivée du nouvel agent.
L'encadrant aura communiqué toutes précisions nécessaires s'agissant de son poste et de ses missions, sans oublier sa localisation géographique.
Si un tuteur (ou référent) est désigné, celui-ci est présenté à l'équipe et son périmètre de responsabilité clairement explicité.
Le collectif de travail, ainsi informé, est à même d'accueillir le nouveau collègue et de concourir à sa bonne intégration dans le service.

- **LE MÉDECIN DE PRÉVENTION⁴**
Le médecin de prévention reçoit l'agent en situation de handicap (*recruté au titre de l'article 27⁵ ou bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé*), le plus tôt possible après la date de prise de poste.
Il reçoit également, et dans les mêmes échéances, les agents de retour de congé de longue maladie ou de longue durée.
À l'occasion de cette visite, le médecin de prévention peut préconiser un aménagement du poste ou des horaires ou des modalités de mise en œuvre des cycles de travail.

- **LE CORRESPONDANT HANDICAP, LOCAL OU MINISTÉRIEL**, est un acteur clé dans l'accueil et l'intégration des agents en situation de handicap.
Il est sollicité pour l'aménagement du poste de travail préconisé par le médecin de prévention. Il organise l'acquisition et le financement éventuels d'équipements adaptés (mobilier, outils informatiques spécifiques...).
Le **correspondant handicap ministériel** est placé au sein du bureau de l'action social. Il joue un rôle de conseil, de coordination de la politique de recrutement et d'insertion des travailleurs handicapés au sein du ministère, en lien avec les correspondants handicap locaux dans les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), les établissements publics administratifs (EPA) et les services à compétence nationale (SCN).
Le **correspondant handicap local (ou de proximité)** peut être sollicité dès les premières phases du recrutement. Il peut également être impliqué, à la demande de la hiérarchie de l'agent, dans les phases intermédiaires d'évaluation. Il participe au jury de titularisation.
Le correspondant assure l'interface entre l'agent en situation de handicap, ses collègues de travail et la médecine de prévention, l'accompagne dans ses démarches et l'aide à connaître et faire valoir ses droits.

- **LA COMMUNICATION INTERNE**
Acteur clé dans la préparation de l'accueil et de l'intégration du nouvel arrivant, la communication interne œuvre en étroite concertation avec les acteurs des ressources humaines.
Elle prend en charge la conception, l'élaboration, la maintenance et la mise à jour des supports de communication et d'information destinés aux nouveaux arrivants, qu'il s'agisse de supports papier ou sur l'Intranet.
Elle coordonne le réseau des correspondants relais d'information au sein des services et assure le lien avec les services logistiques et informatiques (mobilier, équipements informatiques et téléphoniques....).
Elle est sollicitée pour organiser les journées d'accueil collectif.

LES SERVICES LOGISTIQUES ET INFORMATIQUES

En concertation avec la communication interne, les services logistiques et informatiques se coordonnent en vue de l'installation du poste du nouvel arrivant : bureau (mobilier, téléphone, signalétique), poste de travail (poste et compte informatique, accès aux ressources partagées et aux éventuelles applications et ressources métiers...) et badge nominatif, donnant accès aux bâtiments et locaux de l'administration ainsi qu'aux services de restauration.

⁴ – Cf. Décret n°82-453 du 28 mai 1982 relatif à l'hygiène et à la sécurité du travail ainsi qu'à la prévention médicale dans la fonction publique

⁵ – Cf. note de bas de page n°1 en « Avant-propos »

2 – POINTS DE VIGILANCE

2.1 – FACTEURS DE RÉUSSITE

- **Impliquer l'encadrement supérieur**
 - **Accompagner les encadrants**
 - **Mettre en place un dispositif de tutorat adapté**
 - **Capitaliser l'expérience acquise de l'agent partant**
 - **Prévoir une période de tuilage**
 - **Expérimenter le processus, évaluer et réajuster**
-

- **Impliquer l'encadrement supérieur**

Un facteur clé dans le succès de la mise en œuvre de la procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants réside dans l'adhésion pleine et entière de l'encadrement supérieur aux enjeux, à la fois managériaux et de ressources humaines de cette procédure.

Un travail d'information et de sensibilisation à l'occasion, notamment, de séminaires transverses, de réunions ou de comités managériaux, permettra de veiller au renforcement de cette adhésion et à sa diffusion au sein de l'ensemble de l'encadrement.

- **Accompagner les encadrants**

L'encadrant direct est le premier référent du nouvel arrivant. Il joue un rôle clé dans l'intégration au poste de travail, la fixation des objectifs et le suivi de leur atteinte.

Il est souhaitable qu'il soit, non seulement formé, mais aussi conseillé, appuyé et accompagné sur un plan méthodologique.

La fonction ressources humaines peut, à cet égard, être le référent méthodologique, apportant conseils et appui, et garantissant l'harmonisation des pratiques entre les services.

- **Mettre en place un dispositif de tutorat adapté**

Le système de tutorat, lorsqu'il peut être mis en œuvre, permet la création d'un lieu de confiance, hors liens hiérarchiques, entre le nouvel arrivant et son tuteur. Il augmente l'efficacité et la qualité de la prise de poste et atténue, le cas échéant, l'anxiété du nouvel arrivant.

L'encadrant désigne le tuteur selon des critères de volontariat, de compétences et d'ancienneté. Il prépare le programme d'intégration en concertation avec lui et peut le solliciter à tout moment du processus.

- **Prévoir une période de tuilage**

Lorsqu'elle peut être organisée, cette période de transition et de passage de relais entre l'agent arrivant et l'agent partant est un autre facteur important dans la réussite de la prise de poste.

- **Expérimenter le processus, évaluer et réajuster**

Le dispositif d'accueil et d'intégration doit être, dans un premier temps, confronté à la réalité des services, à leurs contraintes et spécificités.

Une période d'expérimentation, indispensable, doit être envisagée, éventuellement au sein d'un *service pilote*, sur une *durée à déterminer*, dont les enseignements et les résultats permettront la mise en œuvre des ajustements et adaptations appropriées, avant généralisation dans une entité.

2.2 – ÉCUEILS À ÉVITER

- Céder à l'urgence opérationnelle
 - Négliger l'information préalable des équipes
 - Négliger la qualité de l'installation physique du nouvel arrivant
 - Négliger la formation interne du nouvel arrivant
 - Réagir plutôt que prévenir
 - Céder à un excès de formalisme pouvant entraver la mise en œuvre
-

- Céder à l'urgence opérationnelle

Une des erreurs les plus fréquentes en termes d'intégration est de céder à l'urgence opérationnelle.

Lorsque le recrutement fait suite à une longue période de vacance de poste, ou en période de pic d'activité (*ex : périodes de fin de gestion*), la période d'accueil est souvent raccourcie, voire supprimée.

Cela est bien entendu préjudiciable à la prise de fonction et la bonne intégration de l'agent arrivant.

- Négliger l'information préalable des équipes

Une présentation rapide, évasive ou de "dernière minute" du nouvel arrivant et de ses missions, peut affecter la qualité de l'accueil que l'équipe peut lui réserver.

- Négliger l'importance de l'installation matérielle et « géographique » de l'espace de travail

Dès le premier jour de son arrivée, le nouvel agent doit trouver "sa place" au sein du service.

Cela implique que les outils de travail soient en état de fonctionnement (ordinateur, compte informatique, téléphone...), mais aussi qu'un poste de travail soit installé à son intention, géographiquement proche de l'équipe au sein de laquelle il va s'intégrer.

- Négliger la formation interne du nouvel arrivant

Quel que soit le niveau de compétences, d'expertise ou de qualification du nouvel agent, la formation durant sa période d'intégration ne doit pas être jugée inutile ou superflue.

La formation interne notamment (outils, missions et organisation de l'administration d'accueil, partenaires institutionnels...) est indispensable pour la découverte et la bonne compréhension de son nouvel environnement de travail.

- Réagir plutôt que prévenir

Plus que toute autre, cette période d'adaptation requiert de la part des encadrants, une vigilance et un suivi étroits des débuts du nouveau collaborateur.

Un plan individualisé permettra au responsable hiérarchique de suivre, d'anticiper et de sécuriser l'ensemble des étapes d'intégration de son nouvel agent.

- Céder à un excès de formalisme pouvant entraver la mise en œuvre

Si le processus d'accueil et d'intégration doit être formalisé, une marge de souplesse dans sa mise en œuvre doit être préservée afin de mieux prendre en compte les aléas, imprévus ou spécificités des situations.

En tout état de cause, l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants est avant tout un acte de gestion des ressources humaines dans lequel la prise en compte de l'humain doit, quand c'est nécessaire, prendre le pas sur le besoin de formalisation.

3 – PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

LES FICHES PRATIQUES

FP.1 – PRÉPARATION DE L'ACCUEIL

Accueillir et intégrer un nouvel agent est une responsabilité managériale.

À l'instar de tout autre dispositif managérial, le processus d'accueil et d'intégration est réfléchi, précis, maîtrisé et minutieusement préparé.

Les intervenants sont mobilisés et leur rôle clairement identifié.

Les règles sont définies et partagées. Les étapes sont planifiées à l'avance et rigoureusement respectées.

Le document « Aide-mémoire accueil du nouvel arrivant », fourni en annexe, donne le déroulé des opérations, identifie les acteurs impliqués, le tout dans un calendrier sécurisant les phases et les délais.

ACTIONS AUPRÈS DE L'AGENT RECRUTÉ

- **Transmission d'un courriel** (ou courrier postal) confirmant les date et horaire de prise de poste, le nom de la personne chargée de l'accueillir, le plan d'accès. Est également évoqué tout complément nécessaire d'information administrative liée au recrutement.
Cet envoi peut s'accompagner d'un **mot de bienvenue** de la part de l'encadrant, voire du chef de service.
- **Préinscription aux formations** nécessaires à la prise de poste (formations métier, formations hygiène et sécurité, découverte de l'administration d'accueil...) auprès des acteurs de la formation (Bureau de la formation).
- **Préinscription aux journées ou matinées d'accueil** des nouveaux arrivants auprès des services en charge de l'organisation de ce dispositif (Communication interne)
- **Programmation de la visite médicale**, pour les agents recrutés au titre de l'article 27 de la loi du 11 janvier 1984⁶, ainsi que pour les agents de retour de congés maladie de longue durée⁷
- **Organisation d'une période de tuilage**. Alternative : invitation de l'agent à assister, en amont de son arrivée, à une ou plusieurs réunions de service ou à tout autre évènement lui permettant de rencontrer sa future équipe de travail ; transmission d'éléments généraux de documentation en amont de son arrivée lui permettant de se familiariser avec son futur poste.

ACTIONS AUPRÈS DES ÉQUIPES

- **Information des équipes** : communication, par courriel ou en réunion de service, des nom et prénom du nouvel arrivant, description de ses missions et responsabilités et du dispositif prévu pour son accueil et son intégration...
Cette information s'élargit, dans un second temps à l'ensemble des services par l'**annonce de l'arrivée** sur Intranet ou tout autre support de communication interne.
- **Organisation du tutorat**. Désignation, le cas échéant, d'un tuteur, ou choix d'une modalité de tutorat adaptée à la taille, aux moyens humains et au fonctionnement de la structure d'accueil (ex : désignation d'un référent).
Préparation d'une lettre de mission du tuteur (objectifs, organisation de la mission de tutorat).
- **Programmation de formations de sensibilisation à la problématique du handicap** (pour l'équipe, pour l'encadrant), en cas de recrutement d'un agent en situation de handicap (recrutement dérogatoire au titre de l'article 27 ou agent bénéficiant d'une reconnaissance de travailleur handicapé).

ACTIONS AU SEIN DU SERVICE

- **Gestion des opérations administratives liées au recrutement du nouvel arrivant** : vérifier que les formalités d'embauche sont bien abouties et s'inquiéter des éventuelles pièces encore manquantes.
- **Établissement du programme d'accueil** (moment convivial avec l'équipe, tournée des services....).
- **Préparation des documents à remettre au nouvel arrivant** : mallette ou livret d'accueil, documents en lien avec l'activité du service (compte-rendus de réunion, rapports sociaux, organigrammes fonctionnels...), mais aussi documents administratifs en lien avec son installation administrative.
- **Information et mobilisation du « correspondant logistique »** au sein du service, en charge de l'interface avec les équipes logistiques et informatiques.
Préparation de la logistique du poste de travail : équipements informatiques, mobilier, badges d'accès, habilitations...
- **Préparation du programme de la première semaine de travail**. Il est important de laisser au nouvel arrivant le temps de s'acclimater à son nouvel environnement. Il est également indispensable qu'il soit impliqué dès la première semaine dans l'activité du service en évitant toutefois de le solliciter d'emblée sur des dossiers de fond.
- **Préparation d'un plan d'intégration individualisé** qui sera repris et affiné avec l'agent une fois celui-ci affecté.

⁶ Cf. note de bas de page en « Avant-propos »

⁷ Congé longue maladie (CLM) et congé longue durée (CDL) pour les agents titulaires, congé grave maladie (CGM) pour les agents contractuels.

FP.2 – ACCUEIL LE JOUR J

Les impressions du nouvel arrivant envers son environnement de travail se forment dès les premiers instants.

Ces impressions influenceront sur la qualité de la relation agent/encadrant et agent/collectif de travail.

Elles conditionneront le climat de travail, les attitudes et comportements du nouvel agent et auront un impact sur sa décision de demeurer ou non dans l'organisation.

Cette étape répondra au tout premier chef à un besoin d'information et de sécurisation permettant au nouvel arrivant de se situer, non seulement dans son poste mais aussi, plus globalement, dans le collectif de travail.

ACCUEIL CONVIVAL, PRÉSENTATION À L'ÉQUIPE

L'accueil est pris en charge par le responsable hiérarchique direct qui organise la journée avec le tuteur désigné (ou le référent), autour du programme suivant :

- Moment de convivialité avec l'équipe de travail ; pourquoi pas autour d'un petit déjeuner
- Présentation, le cas échéant, du tuteur (*ou référent*)
- Installation à l'espace de travail : mise en route et vérification du bon fonctionnement des outils professionnels
- Présentation des consignes de sécurité et des procédures à respecter
- Remise de la mallette d'accueil
- Établissement du badge d'accès aux locaux ainsi qu'aux services de restauration du personnel
- Établissement de la carte culture (*sous réserve d'éligibilité*)
- Confirmation de la visite médicale (*agents recrutés au titre de l'article 27 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, agents de retour de CLD...*)
- Confirmation de l'inscription aux journées d'accueil collectif des nouveaux arrivants.

VISITES DE SERVICES

- Visite et présentation des services et interlocuteurs en lien direct avec l'activité de l'agent
- Présentation aux interlocuteurs RH de proximité
- Visites de découverte des lieux de vie (restaurant, bibliothèque du personnel, salles de sport...)
- Autres visites (*que l'encadrant jugera utile à cette étape de l'accueil*)

MOBILISATION SUR LES PREMIÈRES ACTIVITÉS

Installé à son poste, l'agent prend connaissance du programme de travail qui a été planifié à son intention durant la phase de préparation de l'accueil.

Sans être formalisés, les contacts entre l'encadrant et son nouvel agent durant cette première immersion dans l'activité sont réguliers. Il peut être relayé en cela, le cas échéant, par le tuteur (*ou référent*).

L'équipe de travail est également préparée à répondre aux éventuelles questions ou sollicitations de la part de l'agent.

JOURNÉES D'ACCUEIL COLLECTIF DES NOUVEAUX ARRIVANTS

Le rythme d'organisation de ces journées se cale autant que possible sur les différentes vagues annuelles de recrutement.

Elles s'articulent autour de 3 axes :

- **Un axe institutionnel.** C'est l'occasion d'une communication institutionnelle dispensée par l'encadrement supérieur (missions et métiers des services, politiques et projets institutionnels, ...).
- **Un axe administratif et de ressources humaines.** La fonction ressources humaines joue, à cette occasion, son rôle d'information sur la politique de gestion des ressources humaines ainsi que sur les interlocuteurs utiles susceptibles d'accompagner le nouvel arrivant dans son parcours de carrière au sein de sa nouvelle administration.
- **Un axe social.** Intervention des services d'action sociale, de la médecine de prévention, de la santé au travail mais aussi des associations du personnel. Ils apportent des informations concrètes sur les ressources mises à la disposition des nouveaux arrivants dans le domaine de la santé et la sécurité au travail, de l'accompagnement social, sans oublier les activités culturelles, sportives et de loisir.

FP.3 – L'ENTRETIEN D'ACCUEIL

Cet entretien intervient une semaine après l'arrivée.

Il est conduit par l'encadrant direct, le cas échéant en présence du tuteur (ou référent).

Il permet d'approfondir la connaissance mutuelle en ouvrant un espace de parole et de dialogue avec le nouvel arrivant.

- **Recueil des premières impressions** de l'agent, ses représentations, ses appréhensions, ses questionnements.
- **Point sur les éventuelles** survenues au moment de l'installation au poste (connexions, habilitations, accès...) et programmation des actions nécessaires auprès des services concernés
- **Rappel du rôle et des missions du tuteur** (ou référent) dans le processus d'intégration (le cas échéant)
- **Information sur le rapport d'étonnement** et remise du formulaire que l'agent renseignera au cours des 4 premières semaines et remettra à son supérieur hiérarchique direct lors de l'entretien d'intégration.

Point de vigilance !

Le rapport d'étonnement est un outil qui est proposé à l'agent et en aucun cas imposé. L'agent est libre d'en accepter l'usage ou de le refuser.

Sur la base de cet outil, le nouvel arrivant porte un diagnostic sur l'organisation et les modes de collaboration au sein du collectif de travail. Le tout avec un regard neuf non encore conditionné par l'environnement au sein duquel il vient de s'immerger.

- **Présentation et remise du carnet de bord.** Ce carnet de bord, mis à la disposition de nouvel arrivant, lui permettra de préparer ses rencontres avec son responsable hiérarchique. Il permettra au responsable hiérarchique de formaliser, avec lui, les éléments d'informations et d'évaluation échangés durant les entretiens et ainsi, de sécuriser le parcours de professionnalisation.
L'agent peut s'approprier le carnet de bord et l'utiliser seul ou être aidé dans son utilisation, par le responsable hiérarchique ou, le cas échéant, le tuteur.
- **Information sur le dispositif d'intégration** et sur ses objectifs.
- **Organisation de la visite médicale** lorsque la situation administrative de l'agent le requiert (notamment agents recrutés en application des dispositions de l'article 27 de la loi n°84-16 du 11 janvier 1984, ou agents de retour de congés de maladie de longue durée...).
- **Confirmation des inscriptions aux formations de prise de poste**
Ces formations, indispensables à la prise de poste, ont vocation à intervenir dès les premières semaines suivant l'arrivée de l'agent.
 - **Outils internes** (outils de communication, messagerie, logiciel de gestion du courrier...)
 - **Outils métiers** (applications budgétaires et comptables, SIRH, outils de pilotage de projets...).
 - **Santé et sécurité au travail.** (Premiers secours, risques professionnels, mesures et moyens de prévention, consignes de sécurité...).
 - **Découverte du ministère de la Culture** – Histoire, missions et organisation.

FP.4 – L'ENTRETIEN D'INTÉGRATION

Cet entretien intervient dans le mois suivant la date de prise de fonctions du nouvel arrivant.

Il inaugure la phase d'accompagnement pilotée par le responsable hiérarchique dans le cadre de plan d'intégration. Il se déroule en présence du tuteur (ou référent), si celui-ci est désigné.

Il a pour objectif la réalisation d'un premier bilan de l'intégration du nouvel arrivant, le diagnostic des besoins en formation et la planification des entretiens de suivi.

Pour cet exercice, l'encadrant prendra appui sur deux outils :

- **Le rapport d'étonnement**
- **La fiche de poste**

Le relevé de décision et de conclusion de l'entretien est joint au carnet de bord de l'agent. L'encadrant peut y apporter ses commentaires. L'agent est épaulé dans l'exercice, en fonction de son niveau et de ses besoins par son responsable hiérarchique ou, le cas échéant, par le tuteur.

- **PREMIER BILAN DE L'INTÉGRATION DU NOUVEL ARRIVANT**

L'encadrant prend la mesure de l'intégration de l'agent au sein de la structure et de l'équipe de travail, notamment sur la base du rapport d'étonnement produit durant les premières semaines de la prise de poste.

En dialoguant avec son collaborateur, il vérifie si ce dernier s'adapte aux méthodes de travail, s'il s'épanouit dans son nouvel environnement et s'il prend sa place au sein du collectif de travail.

Il identifie et analyse, avec lui, les éventuels obstacles à sa bonne intégration, questionne les sources potentielles de frustration ou de démotivation et recherche et propose les solutions adéquates.

- **ÉLABORATION D'UN PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION**

Afin d'élaborer le parcours de professionnalisation du nouvel arrivant, l'encadrant peut s'appuyer sur :

- **La fiche de poste** sur laquelle l'agent a été recruté⁸. Ce document est un outil majeur au service du dialogue qui s'instaure entre l'encadrant et son agent : pour rappeler les missions et activités constitutives de l'emploi, de même que les compétences nécessaires à son exercice ; pour revenir et expliciter plus avant les finalités de la fonction et son périmètre d'action ; pour réintroduire les exigences et contraintes de l'environnement dans lequel s'inscrit et se positionne le poste de travail (équipe, service, interlocuteurs directs et indirects....)
- **Le profil de l'agent**⁹. Éléments de parcours (trajectoire professionnelle, expériences, réalisations, savoirs et savoir-faire développés dans des postes précédents...).

L'analyse de ces deux éléments permet d'apprécier l'éventuel écart entre les compétences exigibles pour occuper le poste (fiche de poste) et les compétences d'ores et déjà acquises par l'agent et d'emblée transposables (profil de l'agent).

Le plan de professionnalisation s'attachera à combler cet éventuel écart en formant le nouveau collaborateur aux savoirs et savoir-faire qui lui manquent pour satisfaire pleinement aux exigences de son emploi.

Points de vigilance :

Ce plan de professionnalisation se limitera aux besoins strictement nécessaires à l'opérationnalité de l'agent au moment de sa prise de poste.

Trop ambitieux ou trop lourd, il peut décourager le nouvel arrivant et compromettre la qualité de son installation dans le poste. En outre, plus les axes de formation sont nombreux, plus leur mise en œuvre est coûteuse, le suivi chronophage et les résultats difficiles à mesurer.

Il revient aux acteurs de la formation de coordonner la mise en place du dispositif de formation et, si nécessaire, d'apporter conseil et appui méthodologique à l'encadrant dans la conduite de l'exercice.

⁸ Le parcours d'intégration s'inscrit ainsi dans un continuum cohérent avec le processus de recrutement.

⁹ L'encadrant, qui a recruté l'agent, dispose d'ores et déjà des éléments d'analyse qui auront présidé à sa décision de la recruter. L'entretien d'intégration est l'occasion d'affiner et de compléter ces premiers éléments.

FP.5 – LES ENTRETIENS D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SUIVI

Les entretiens d'accompagnement et de suivi¹⁰ constituent un véritable outil de management dont l'encadrant se saisit afin d'accompagner, de guider et de mesurer les progressions de l'agent dans son parcours d'intégration et, *in fine*, de professionnalisation.

Ces entretiens permettent d'avancer par étapes et par objectifs, dans un cadre méthodologique sécurisé.

Ainsi, certaines échéances juridiques ou administratives (période d'essai d'un contractuel, titularisation d'un agent recruté à titre dérogatoire¹¹....), sont préparées et les décisions anticipées.

Les relevés de décision et de conclusion des entretiens sont joints, par l'agent, à son carnet de bord. L'encadrant peut y apporter son commentaire à chaque étape. L'agent est épaulé dans l'exercice, en fonction de son niveau et de ses besoins, par son responsable hiérarchique ou, le cas échéant, par le tuteur.

Point de vigilance !

Est déroulé ici le dispositif entier. Toutefois, ce parcours n'est pas impératif dans sa totalité. L'encadrant peut l'alléger en s'affranchissant de certaines étapes du suivi si, compte tenu du profil de l'agent, il les considère comme inutiles.

ENTRETIEN À 3 MOIS

À cette étape, l'encadrant et l'agent sont en mesure de procéder à un premier bilan, sur la base de l'analyse des éléments suivants¹² :

- Progressions et réussites au poste de travail, au sein de l'équipe, au sein du service
- Difficultés ou dysfonctionnements ; recherche de solutions de réajustements
- Degré de compréhension de l'organisation : règles explicites et implicites, valeurs, fonctionnement du service
- Relation au collectif de travail : compréhension du fonctionnement de l'équipe en place, mode de collaboration, capacités d'adaptation, difficultés, besoins vis-à-vis des collègues
- Apport des formations engagées - si celles-ci ont pu être mises en œuvre dans les trois mois - et évaluation de l'impact sur la progression et la professionnalisation (*Lorsqu'il s'agit de formations par tutorat ou en situation de travail, l'avis du tuteur ou du formateur interne est sollicité*).

Point de vigilance ! : Dans le cadre d'une *période d'essai*, cet entretien permet de vérifier l'opportunité de renouveler la période, de l'interrompre ou de confirmer le recrutement de l'agent sur le poste.

ENTRETIEN À 6 OU 9 MOIS OU ENTRETIEN À MI-PARCOURS

(pouvant coïncider avec l'entretien de mi-parcours pour un agent recruté à titre dérogatoire, ou pour un fonctionnaire stagiaire)

Il s'agit de l'entretien de bilan à mi-parcours permettant de :

- Mesurer le chemin réalisé, les connaissances et compétences acquises sur le poste.
- Recueillir le ressenti de l'agent sur les 6 ou 9 mois vécus sur le poste.
- Organiser la suite du parcours (professionnalisation)

ENTRETIEN À 10 OU 12 MOIS *(pouvant coïncider avec l'entretien précédant la titularisation pour les lauréats de concours ou les agents bénéficiant d'un recrutement dérogatoire)*

Cet entretien marque véritablement la fin de la période d'intégration¹³.

L'entretien de fin de parcours d'intégration est important à plusieurs titres. C'est l'occasion pour l'encadrant et son agent de :

- Faire un bilan global des 10 ou 12 mois écoulés, de mesurer les savoirs et savoir-faire acquis au travers de l'activité comme au travers des différentes formations réalisées
- Vérifier la qualité de l'intégration sociale de l'agent au sein de l'équipe de travail mais aussi au sein de son réseau d'interlocuteurs internes et externes
- Valoriser le potentiel, expertises et savoir-faire et particuliers, révélés durant les premiers mois d'activité au poste, au regard des besoins actuels et/ou prévisionnels du service
- Identifier, si nécessaire, des axes de formation complémentaire

Point de vigilance ! L'entretien de fin de parcours d'intégration est l'occasion, pour l'encadrant et son collaborateur, de questionner le projet professionnel et d'analyser les perspectives de carrière à court, moyen et long terme, en recherchant un point d'équilibre entre les aspirations de l'agent et ce que le service sera, le moment venu, en mesure de lui offrir.

10 Les entretiens de suivi sont inscrits à un calendrier pré-établi remis à l'agent lors de l'entretien d'intégration (Cf. FP.4)

11 Cf. notes de bas de page n°1 et 2 en « Avant-propos »

12 Cette liste est donnée à titre d'exemple. Elle n'est pas exhaustive. Elle peut être complétée ou modifiée en fonction des différentes situations dans lesquelles intervient l'entretien.

13 Cet entretien peut, si les périodes coïncident, être réalisé au moment de l'entretien professionnel qui est encadré par les textes en tant que modalité de droit commun de l'évaluation des fonctionnaires de l'État.

4 – ... EN CONCLUSION

Le parcours d'accueil et d'intégration s'appuie sur un triptyque structurant : le poste, le groupe de travail, le contexte organisationnel.

L'ensemble des étapes qui jalonnent la période d'accueil et d'intégration du nouvel arrivant, s'attacheront à donner du sens et de la cohérence à ces trois points d'ancrage fondamentaux.

En effet, l'agent qui arrive, se préoccupe de connaître le contenu de son travail, mais il a également besoin de se familiariser avec son collectif de travail autant que de s'imprégner des règles, valeurs et culture de l'organisation au sein de laquelle il va prendre place.

Ce processus relève de la mission de l'encadrant direct qui accueille le nouvel agent au sein de son équipe.

Premier lien entre l'agent et le service, l'encadrant doit aider l'agent à prendre pied dans son nouvel environnement ; il va le guider, le conforter, le reconnaître, l'accompagner jusqu'à l'atteinte d'une autonomie et d'une opérationnalité, pleines et entières.

Pour autant, si ce rôle est naturellement dévolu aux encadrants de proximité, tous n'y sont pas toujours suffisamment préparés. Ce constat donne dès lors tout son sens à la consolidation d'un binôme encadrant/acteurs des ressources humaines, ces derniers assurant une fonction de conseil et d'accompagnement rapprochés des premiers.

5 – ANNEXES

ANNEXE 1 – Aide-mémoire de l'accueil des nouveaux arrivants (*Qui fait quoi quand*)

ANNEXE 2 – Modèle de rapport d'étonnement

ANNEXE 3 – Modèle de carnet de bord