

## Organiser le parcours d'intégration d'un nouvel arrivant

### Sommaire

- ✓ Accueil du nouvel arrivant-----p. 2
- ✓ Découverte du milieu professionnel -----p. 2
- ✓ Identification des connaissances et savoir-faire  
à acquérir -----p. 4
- ✓ Points de vigilance-----p. 4

### En bref...

Recruter un agent et le rendre opérationnel nécessite un investissement du supérieur hiérarchique et des services de ressources humaines. La phase d'intégration facilite les différentes étapes qui jalonnent les premiers mois. Il est donc important d'y réfléchir et de l'organiser. Vous trouverez dans cette fiche un cadre de réflexion et quelques outils pour construire un de ces parcours.

Un *parcours d'intégration* peut se définir comme l'ensemble des mesures prises pour accueillir un nouvel arrivant, l'intégrer dans un collectif de travail et le professionnaliser pour qu'il soit rapidement opérationnel. Ce parcours :

- doit être préparé avant l'arrivée de l'agent pour être véritablement opérationnel ;
- débute le jour de la prise de poste et se déroule les mois suivants ;
- articule accueil, découverte du milieu professionnel et professionnalisation ;
- est spécifique au profil du nouvel arrivant.

L'intégration d'un nouvel arrivant est un enjeu majeur pour différents acteurs concernés :

#### L'agent :

Ce dispositif lui offre l'opportunité de :

- être sécurisé, accompagné dans sa découverte d'un nouveau contexte professionnel ;
- assimiler la culture et les valeurs du collectif ;
- trouver des points de repère sur son lieu de travail ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à un collectif (affermer la confiance en soi et dans les autres) ;
- prouver rapidement son savoir-faire et sa valeur ;
- se constituer un réseau relationnel qui facilite sa progression ;
- ...

#### Le collectif de travail :

Cette intégration donne la possibilité de :

- manifester au nouvel arrivant l'intérêt qu'il représente pour le collectif ;
- créer des conditions favorables pour accélérer l'intégration et l'opérationnalité de cette personne dans le collectif ;
- ...

#### Le supérieur hiérarchique :

Ce processus d'intégration lui permet de :

- limiter les aléas inhérents à ce type de situation ;
- sécuriser l'agent dans cette phase ;
- cerner les potentialités du nouvel arrivant ;
- organiser un dispositif de professionnalisation en conséquence ;
- accélérer son intégration dans le collectif de travail ;
- éviter les incompréhensions entre le nouvel arrivant et le collectif ;
- ...

#### La structure :

Cette démarche est un moyen de :

- renforcer plus rapidement les compétences collectives ;
- donner une image positive de la structure ;
- faire passer des messages de façon maîtrisée ;
- ...

## Accueil du nouvel arrivant

L'intégration d'un agent dans un service débute, de façon classique par un accueil. Celui-ci est plus ou moins institutionnalisé en fonction des structures. Deux niveaux sont généralement dissociés :

- l'accueil par la structure (DREAL, DDT, Direction,...) ;
- l'accueil par le collectif de travail (service, pôle, bureau, cellule, unité territoriale, centre d'entretien et d'intervention, ...).

### Accueil par la structure

- Accueil par le responsable de la structure ou son représentant.
- Livret d'accueil / Informations pratiques.
- Prise en charge administrative et financière.
- Règlement intérieur.
- Intégration dans :
  - l'organigramme,
  - l'annuaire téléphonique,
  - le trombinoscope des nouveaux arrivants ; ...
- ...

### Accueil par le collectif de travail

- Accueil par le responsable.
- Présentation à l'équipe, aux collaborateurs.
- Bureau / Matériel attribué / ...
- Entretien d'arrivée avec le supérieur hiérarchique.
  - Retour sur la fiche de poste ;
  - Présentation détaillée du collectif / Qui fait quoi ? (*missions, prestations attendues, partenaires, localisations des entités liées, ...*).
- ...

## Découverte du milieu professionnel

Dans les premières semaines suivant la prise de poste l'intégration passe par différentes étapes qu'il est important d'avoir préparé et planifié à l'avance :

### Clarification des modalités pratiques de ce parcours d'intégration

Il appartient au supérieur hiérarchique d'indiquer à l'agent les modalités pratiques de ce parcours :

- objectifs fixés à ce parcours ;
- durée ;
- modalités pratiques de réalisation :
  - accompagnement du nouvel arrivant (tuteur ; compagnon, ....) ;
  - moyens mis à sa disposition (matériel, véhicule...) ;
  - prestations attendues de sa part ;
  - régulation du dispositif (fréquence des entretiens d'étapes) ;
  - ...

### Points clefs de ce parcours

#### Découverte de la culture du collectif et de ses partenaires, ...

Tout nouvel arrivant dans un collectif de travail est automatiquement confronté à une culture spécifique. Il est donc essentiel de lui indiquer assez rapidement les règles qui régissent ce groupe. Elles sont de deux types :

- **Les règles explicites** : elles sont clairement définies et structurent la vie du groupe (règlement intérieur, chartes, code déontologique, procédures à respecter...).
- **Les règles implicites** : elles ne sont pas formulées mais sont tout aussi importantes. Elles englobent les usages, les us et coutumes, les valeurs portées par le collectif (impairs à éviter ; comment agir, comment se comporter vis-à-vis de collègues, de supérieurs hiérarchiques, de « clients » ; ce qu'il est possible de dire ou de ne pas dire dans certaines situations, la façon de le dire ; le niveau de disponibilité et de réactivité attendu dans le cadre de prestations spécifiques...).

### Découverte du milieu professionnel

Trois dimensions à privilégier :

- **Le contexte économique, politique, géographique...**

C'est l'ensemble des paramètres à prendre en compte dans la conception et la réalisation de l'action afin qu'elle soit adaptée à la réalité du terrain.

- **Les acteurs**

Cette découverte peut se faire par cercles concentriques à partir d'un noyau de départ (le collectif de travail) :

- autres collectifs de la structure en relation étroite avec le sien ;
- autres entités du ministère ;
- services partenaires dans d'autres ministères ou fonctions publiques ;
- système client (élus, usagers, milieu associatif, ...)
- ...

- **Les actions réalisées**

Elles englobent les différents types de prestations menées par le collectif de travail pour ses différents partenaires.

Ces présentations sont hiérarchisées en fonction des priorités du collectif. Elles prennent des formes différentes :

- Exposés (par les collègues, par les personnes rencontrées) ;
- Entretiens ;
- Visites ;
- Lecture d'ouvrages, d'articles ;
- ...

### Échanges avec les collègues, les pairs

Il peut être utile d'organiser des échanges informels avec les différentes personnes constituant le collectif de travail. Cette séquence permet au nouvel arrivant de :

- connaître individuellement tous ses collègues de travail ;
- recevoir sur l'organisation (DREAL, DDT...) des informations complémentaires ;
- ...

### Présentation des premières prestations à réaliser

Cette action peut prendre des formes différentes :

- informations (orales ou écrites) du supérieur hiérarchique ou des collègues ;
- accompagner un collègue sur le terrain pour :
  - le regarder faire en situation professionnelle ;
  - observer le milieu dans lequel il évolue (système client, collègues, partenaires, ...)
  - poser des questions (accélérer sa compréhension des prestations à réaliser et du niveau attendu) ;
  - constater ses manques en matières de compétences à acquérir.
- mises en situation intégrant une progression dans la difficulté et la complexité.
- ...

### Tuilage

C'est un cas assez rare. Le nouvel arrivant rencontre pendant plusieurs jours ou semaines la personne qu'il va remplacer.

Les échanges permettent à l'« ancien » de transmettre les informations initiales au « nouveau ».

### Exemple d'outil : le rapport d'étonnement

Ensemble de réflexions portées par un regard extérieur (le nouvel arrivant) sur des prestations réalisées, des comportements, des postures, des attitudes..., en vue d'améliorer les pratiques du collectif (points forts, points faibles, pistes d'amélioration possibles).

### Intégration dans des réseaux d'échange de pratiques

Des pairs travaillant dans un même domaine se retrouvent ponctuellement pour :

- prendre du recul par rapport à leurs pratiques personnelles ;
- faire le point sur une politique (mise à jour de textes réglementaires, constats de difficultés) ;
- échanger des documents, des références (sites intranet ou internet) ;
- identifier des « bonnes pratiques » ;
- résoudre des situations à problème ;
- se constituer un réseau d'interlocuteurs ;
- se professionnaliser ;
- ...

# Identification des connaissances et des savoir-faire à acquérir<sup>1</sup>

## Clarifier les différents niveaux requis

L'entretien d'arrivée, organisé et mené par le supérieur hiérarchique, est un moment privilégié pour indiquer à l'agent ce qu'il attend de lui. Étapes clés :

- s'appuyer sur la fiche de poste pour hiérarchiser ces attentes (missions, activités...);
- lister les différents types de connaissances et savoir-faire prioritaires qu'il devra maîtriser pour être véritablement opérationnel ;
- arrêter les objectifs fixés à l'agent à très court terme (1 à 2 mois) :
  - *objectifs d'insertion dans l'équipe et dans l'espace professionnel* :  
il s'agit ici de se focaliser sur ce qui est attendu de l'agent dans sa dimension relationnelle avec ses collègues, ses pairs, ses « clients » etc..
  - *objectifs de production*.  
Ces objectifs tiennent compte de la non-maîtrise de différents types de connaissances et de savoir-faire requis.

## Identifier et hiérarchiser les différents types de connaissances et de savoir-faire à acquérir

Il appartient au supérieur hiérarchique d'identifier et de hiérarchiser les différents types de connaissances et de savoir-faire que doit acquérir le nouvel arrivant (le différentiel entre les connaissances et savoir-faire requis et ceux déjà acquis). Un outil de diagnostic peut être construit à cette fin. Ce document est élaboré à partir de la fiche de poste. Il détaille les connaissances et savoir-faire requis. Cette grille est remplie dans un premier temps par le nouvel arrivant. Cette grille ainsi remplie devient ensuite le point de départ d'un échange entre l'agent et son supérieur pour permettre aux deux parties de construire un diagnostic partagé de ce qui reste à acquérir en vue d'organiser un dispositif de professionnalisation adapté.

### Exemple de grille de diagnostic des différents types de savoirs et savoir-faire prioritaires

CONNAISSANCES ET SAVOIR-FAIRE		NIVEAU D'ACQUISITION		
		À acquérir	En cours d'acquisition	Acquis
<i>Le nouvel arrivant doit être capable de ...<sup>2</sup></i>				
1				
2				
...				

Les conclusions de ce diagnostic permettent de concevoir un parcours individuel de professionnalisation adapté<sup>3</sup>.

## Points de vigilance

- Organiser la libre parole afin de répondre rapidement aux interrogations ou aux doutes ;
- Adapter chaque dispositif d'intégration au profil de celui qui prend le poste ;
- Éviter que cette phase soit vécue par le nouvel arrivant comme une régression (perte de statut, de légitimité, de reconnaissance, par rapport au poste précédent) ;
- Veiller à ne pas mettre en situation d'échec dans les premières prestations demandées.

Gina MILLIET  
Gilles AYMAR

1 Voir pour plus de détails la fiche n° 57 – Mars 2013 « [Identifier les connaissances et savoir-faire que doit acquérir un nouvel arrivant](#) »  
2 Débuter la formulation de ces différents types de connaissances et de savoir-faire par un verbe d'action le plus précis possible.  
3 Pour aller plus loin : voir Fiche En Lignes n°40-1, intitulée « Contractualiser un parcours individuel de professionnalisation » – [http://competences-formation.metier.i2/IMG/pdf/fiche\\_EL40-1\\_cle7fc47f.pdf](http://competences-formation.metier.i2/IMG/pdf/fiche_EL40-1_cle7fc47f.pdf)