

Direction générale de l'administration et de la fonction publique

Liberté Égalité Fraternité

Quelles bonnes pratiques mettre en place pour mieux accueillir, intégrer et accompagner les nouveaux arrivants au sein de la fonction publique ?

Atelier de la transformation RH – 25 janvier 2021

Fonds documentaire

L'arrivée d'un nouvel arrivant au sein d'une équipe est toujours un moment important. Cette intégration ne se limite pas aux premiers jours : les 6 à 12 premiers mois du nouvel agent sont décisifs. C'est au cours de cette période qu'un recrutement se traduira par une prise de poste réussie. Aussi bien pour le nouvel arrivant que pour ses futurs collègues, managers et référents RH, l'enjeu est donc de faire de cette période de découverte et d'adaptation le début d'une collaboration fructueuse sur le long terme.

Cette note de synthèse vise à apporter un éclairage sur l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants au sein de la fonction publique, ainsi que sur les différentes ressources et outils produits par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique ou ses partenaires sur le sujet.

Depuis une dizaine d'années, les enquêtes RH reflètent l'importance d'un « onboarding » réussi. Ce concept qui recouvre en français les notions d'accueil, d'intégration et de l'accompagnement des nouveaux arrivants, est souvent présenté comme une phase déterminante pour s'assurer qu'un nouveau collaborateur sera efficace rapidement, et surtout qu'il le sera pour longtemps.

Un recrutement réussi ne peut se limiter, en effet, à la sélection du meilleur candidat lors des entretiens d'embauche. Au-delà de cette étape importante, un recrutement pourra être considéré comme réussi si l'agent est bien intégré au sein des équipes, et notamment grâce à :

- Un accueil chaleureux et soigné qui lui donnera envie de s'investir;
- Un suivi pour permettre à l'agent de comprendre et d'être rapidement autonome sur ses tâches ;
- Une connaissance rapide de la culture du service pour s'y projeter sur le long terme.

De nombreuses études, menées dans le secteur privé, ont été publiées ces dernières années et ont permis de mettre en lumière le **coût d'un échec de recrutement** (estimé, généralement, entre 20 000 et 200 000 €¹, cette large fourchette dépendant notamment du package de rémunération ainsi que des coûts de recrutement engagés).

Ainsi, selon une <u>enquête</u> publiée par la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (Dares) en 2015, **plus d'un tiers des CDI prenaient fin avant la première année**. Cette étude précisait que le risque de rupture d'un nouveau CDI était « particulièrement élevé au cours des trois premiers mois : 10 % des CDI conclus en 2011 [ayant] duré moins d'un mois et 19,6 % moins de trois mois² ». Une <u>enquête</u> Aberddeen, dès 2013, allait déjà dans le même sens en démontrantque « 80% des recrutés prenn[aient] la décision de rester dans les 6 premiers mois³ » suite à leur prise de fonction. Selon une autre <u>étude</u> publiée par l'agence de recrutement *Easyrecrue*, **20% des collaborateurs qui rejoignent une entreprise envisagent de la quitter dès le premier jour** en raison d'un accueil défectueux sur les plans humain, administratif ou matériel⁴.

Ces études démontrent l'importance de l'intégration des nouveaux arrivants pour prévenir ces échecs. Ce moment clef dans la carrière de tout agent se décline en plusieurs étapes : avant son arrivée, lors des premiers jours et tout au long de sa première année en poste.

https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/onboarding-comment-bien-integrer-une-nouvelle-recrue-29016.html

⁵ « Fiche action n°2 : la formalisation administrative et la préparation des conditions matérielles de l'arrivée de l'agent », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres et parcours professionnel/recrutement/MEP-Fiche-action-2 formalisation-arrivee.pdf



¹ SOLUS, H., ENGEL, C., « Chapitre 2. Le coût d'un recrutement « raté » », *Recrutement : un enjeu business*, Paris, 2017. Disponible en ligne : https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business-9782100770014-page-19.htm

^{2 «} Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *DARES*, 2015. Disponible en ligne:

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an

³ GIRY, R., « Onboarding : comment bien intégrer une nouvelle recrue ? », *FocusRH*. Disponible en ligne :

Un processus d'accueil et d'intégration qui s'organise dès le recrutement

Il est primordial d'anticiper l'arrivée d'un nouvel agent bien en amont de son jour d'arrivée. Un processus d'intégration optimal doit en effet démarrer dès que le recrutement de l'agent est acté et le processus de mobilité engagé, pour assurer de bonnes conditions matérielles et collectives lors de la prise de poste.

Les premières journées influencent fortement l'expérience et l'accompagnement des primo-arrivants. Il est donc essentiel que tout soit prêt en amont pour les accueillir. Cette phase de « pré-intégration » doit être l'occasion de s'assurer que le nouvel agent disposera, dès le jour de son arrivée d'un poste de travail et des équipements informatiques et techniques opérationnels. Sa situation administrative devra être, par ailleurs, formalisée bien en avance, en lien avec les différents référents RH et/ou paie (validation des contrats, insertion de l'agent dans le SIRH et l'organigramme, préparation des éléments de sa rémunération, etc...) pour éviter, notamment, toute rupture de rémunération⁵.

En outre, le nouveau collaborateur doit sentir que sa venue était attendue et a également été anticipée au sein des équipes. Une communication en interne sur cette arrivée pourra être réalisée et il revient aussi à l'encadrement de mobiliser un ensemble d'acteurs (ligne hiérarchique, RH de proximité, collègues, pairs, prédécesseurs...) afin de proposer un accompagnement personnalisé de l'agent⁶.

La mise à disposition d'un certain nombre **d'outils et d'informations** permettra enfin de rendre plus simple son accueil, son intégration et son accompagnement personnalisé (trombinoscope, plan des locaux, liste de numéros importants, note de synthèse concernant ses missions...)⁷.

Enfin, prendre contact avec l'agent, de manière informelle, quelques jours avant sa prise de poste, peut également contribuer à le rassurer et à lui montrer que tout a été pensé pour faciliter au mieux son arrivée. Cela peut également permettre de lever ses derniers doutes ou questions, afin que son arrivée au sein du service se déroule au mieux⁸.

Le rôle clef du manager et des équipes, dès les premiers jours

Le manager est le premier responsable du respect de la « **promesse employeur** », ces arguments RH qui ont donné envie au nouveau collaborateur de rejoindre la structure⁹.

Il est ainsi du rôle du manager de **coordonner tous les acteurs** qui permettront d'organiser, dès les premiers jours de l'agent au sein du service, un parcours d'intégration complet pouvant par exemple comprendre une visite des locaux, la présentation des services, l'inscription à des formations / séminaires ou des activités de découvertes de la structure¹⁰.

Dans le même temps, les équipes jouent un rôle pour **accueillir de manière chaleureuse, et plus informelle**, ce primo-arrivant. Cette proximité est importante à établir car elle permettra à ce dernier d'aborder plus facilement ses collègues si nécessaire, contribuant à la bonne réalisation de ses missions

Il revient également au manager et aux équipes de **communiquer et d'incarner la culture du service** auprès du nouvel agent : en partageant les codes, les valeurs de la structure, mais aussi son histoire, ils faciliteront leur appropriation par le nouvel arrivant¹¹.

Enfin, tout au long des premiers jours (ainsi que des premiers mois) des **points réguliers doivent être organisés pour veiller à l'intégration du nouvel agent, fixer et suivre ses objectifs**. Ce suivi de l'expérience collaborateur

 ^{10 «} On-Boarding – Quels acteurs mobiliser? », DGAFP, 2020. Disponible en ligne: https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pm2BgOT4W4
 11 JACQUIER, L., « 5 tendances pour un onboarding RH réussi en 2020 », Signaturit, 2020. Disponible en ligne: https://blog.signaturit.com/fr/5-tendances-pour-un-onboarding-reussi-en-2020



⁵ « Fiche action n°2 : la formalisation administrative et la préparation des conditions matérielles de l'arrivée de l'agent », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres et parcours professionnel/recrutement/MEP-Fiche-action-2 formalisation-arrivee.pdf

⁶ « On-Boarding – Quels acteurs mobiliser ? », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pmERIbz8zg

⁷ « Fiche action n°6 : l'intégration de l'agent à son nouvel environnement professionnel », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/recrutement/MEP-Fiche-action-6_Integration-de-l_agent-env-pro.pdf

^{8 «} On-Boarding – Comment bien accueillir un nouvel agent ? », DGAFP, 2020. Disponible en ligne : https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pmERIbz8zg

⁹ « Quel est l'intérêt du «on-boarding » pour le manager ? », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pmeWcs71gl

peut se faire via l'utilisation d'outil internes (baromètre, rapport d'étonnement, enquête flash) ou bien en adaptant une posture managériale propice à la systémisation des retours d'expérience des collaborateurs¹².

Un parcours à dérouler sur plusieurs mois

Si les premiers jours sont déterminants pour fidéliser les nouvelles recrues et les accompagner dans leur prise de poste, le processus d'intégration ne peut cependant pas se limiter à ces derniers.

Au contraire, ce parcours doit s'envisager sur la durée¹³, et selon différentes étapes clefs :

- Ainsi, les premiers mois devront permettre d'approfondir la découverte de la structure. Pour cela, il peut être intéressant de proposer des plans de formation spécifiques ou bien d'encourager la participation à des conférences ou des séminaires internes.
- Entre 3 et 6 mois, un premier bilan intermédiaire pourra être réalisé afin d'identifier les besoins en formation et permettre la montée en compétences de l'agent sur le long terme. Le gestionnaire RH de proximité pourra présenter à cette occasion les différentes options s'offrant à l'agent en matière de formation
- ⇒ Au-delà de 6 mois, des points réguliers permettront de vérifier ponctuellement l'adaptation de l'agent à son poste, d'identifier d'éventuelles difficultés et d'y apporter les solutions appropriées, le cas échéant.
- ⇒ Le premier entretien professionnel annuel permettra aussi d'évaluer l'intégration de l'agent et ses besoins éventuels d'accompagnement.

Cette période, qui s'étend donc sur un temps long, doit permettre de poser les bases d'une relation de confiance entre le nouvel agent et son manager : une relation fondée sur le respect, la considération, l'équité et l'ouverture à l'autre¹⁴.

De la pré-intégration à l'accompagnement : des étapes de plus en plus digitalisées

De nombreux outils existent aujourd'hui pour dématérialiser tout ou partie de ce processus et ainsi gérer le planning et l'administratif, concaténer la documentation pertinente, coordonner les acteurs... ou encore rendre plus ludiques les étapes de formation¹⁵.

Alors que le travail à distance est devenu la règle dans un contexte de crise sanitaire, ces solutions peuvent permettre de faciliter l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants à distance.

Toutes les étapes présentées ci-dessus se prêtent effectivement facilement à un format distanciel. Ainsi, les entreprises ou administrations sont nombreuses aujourd'hui à mettre à disposition de leurs salariés des plateformes d'intégration comprenant différents modules de présentation de la structure ou différentes formations.

Par exemple, les services publics danois ont mené une expérimentation concernant le lancement d'une plateforme de pré-intégration (appelée « Campus »). Cette dernière a pour but de permettre aux nouveaux employés qui le souhaitent, avant leur prise de poste, d'acquérir quelques connaissances qui leurs seront rapidement nécessaires, tant en termes de conformité que de valeurs et de culture de service. Plusieurs ministères ont d'ores et déjà validé le programme qui devrait bientôt s'étendre à l'ensemble de la fonction publique du pays¹⁶.

De même, le guide <u>Transformation de la fonction recrutement</u>¹⁷ de la DGAFP paru en 2020 met notamment en avant plusieurs initiatives de dématérialisation des parcours d'intégration :

¹⁷ « Transformation de la fonction recrutement », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne: https://www.fonction-public/Guide-Transformation Fonction Recrutement WEB.pdf



¹² « On-Boarding – Comment favoriser la bonne intégration d'un nouvel agent ? », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pmvc07W9C6

¹³ « On-Boarding – Comment bien accueillir un nouvel agent ? », *DGAFP*, 2020. Disponible en ligne : https://admin.media.ena.fr/publicMedia?t=pmERIbz8zg

¹⁴ « Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique », *DGAFP*, 2017. Disponible en ligne : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf

^{15 « 5} conseils pour réussir son onboarding à distance ! », Le LabRH, 2020. Disponible en ligne : https://www.lab-rh.com/recrutement/5-conseils-pour-reussir-son-onboarding-a-distance/

¹⁶ Cf *Vision RH*, « Image de l'Etat Employeur », Décembre 2020. Disponible en ligne : https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/30/html#art 15028

- Le programme « STEP IN! » de l'entreprise Total allie par exemple numérique et séminaire d'intégration dans le cadre d'un parcours digital de quelques heures permettant aux nouvelles recrues de mieux connaître le groupe;
- « God Start », le parcours d'intégration des nouveaux employés publics norvégiens permet quant à lui, via une plateforme dédiée, de mettre à leur disposition à la fois des connaissances générales sur l'État employeur et des exemples de bonnes pratiques au sein de leur nouvel environnement.

En France, la **Direction Générale du Trésor** a initié une réflexion en vue du développement d'une **plateforme unique d'accueil et d'intégration**¹⁸, avec l'appui d'un cabinet de conseil RH. Les Intranets des administrations sont aussi souvent utilisés pour mettre à disposition de tous les agents, et en particulier les nouveaux arrivants, différentes informations générales (actualités, informations sur l'organisation et le fonctionnement du service, annuaire, trombinoscopes actualisés, liste des nouveaux arrivants, modèle de formulaires utiles, etc.) ou spécifiques (livret d'accueil, fiches récapitulatives...) qui contribuent à la bonne intégration des nouveaux arrivants.

Cependant, et sans forcément investir directement dans des outils spécifiques dont le développement et la mise en place pourrait s'avérer chronophage, l'accompagnement à distance d'un nouvel arrivant peut s'effectuer de manière plus informelle, par exemple en prenant le temps d'organiser des temps d'échanges via des visioconférences entre collègues afin de créer du lien ou encore en renforçant le suivi personnalisé réalisé à distance par le manager (prévoir des points réguliers, se montrer disponible et à l'écoute, prendre régulièrement des nouvelles de l'agent)... Ce suivi permettra de percevoir les signaux faibles en cas de difficultés d'intégration, aussi bien à distance qu'une fois de retour sur site.

Conclusion : un processus d'accompagnement de longue durée, du recrutement au départ de l'agent

L'intégration d'un primo-arrivant est un **processus à envisager** depuis son entretien d'embauche et ce, jusqu'à son départ du service.

Prendre le temps de soigner l'accueil d'un nouveau collaborateur au sein de l'équipe est primordial pour s'assurer qu'il **puisse prendre ses marques rapidement** et **être pleinement opérationnel sur son poste** dès les premières semaines qui suivront son arrivée.

Au-delà, il incombe au manager, avec l'appui du reste de l'équipe et des RH de proximité, de **rester vigilant tout** au long de la première année de l'agent sur son poste, et plus particulièrement ses premiers mois, afin de pouvoir déceler et désamorcer toute situation qui pourrait venir bloquer ou ralentir son épanouissement au sein de sa nouvelle équipe.

A l'issue du parcours de l'agent au sein du service, accompagner son départ (« offboarding ») permettra d'en faire un ambassadeur positif à l'externe et de laisser la porte ouverte à un éventuel retour : il s'agit donc d'une étape à ne pas négliger car elle s'inscrit, elle aussi, dans le cycle professionnel du collaborateur (au même titre que son intégration et son évolution interne). Si la mauvaise gestion du départ d'un collaborateur peut avoir des impacts non-négligeables sur son équipe et sa structure, un accompagnement et un suivi tout au long de ses derniers mois peut s'avérer un excellent investissement pour l'avenir. Au-delà du message positif envoyé à ses collègues encore en poste - tout comme aux potentiels candidats – ceci permet une amélioration constante grâce aux retours collectés auprès de ces agents sur le départ (le moment idéal pour bénéficier de retours d'expérience constructifs).

¹⁸ PEREZ, M., « L'offboarding ou comment gérer efficacement le départ d'un collaborateur », *Welcome to the Jungle*, 2018. Disponible en ligne : https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur



Pour aller plus loin:

Les ressources de la DGAFP

 Boîte à outils pour améliorer l'accueil, l'intégration et l'accompagnement personnalisé des nouveaux arrivants (Fiches actions et capsules vidéo), 2020

https://www.fonction-publique.gouv.fr/boite-a-outils-pour-ameliorer-laccueil-lintegration-et-laccompagnement-personnalise-des-nouveaux

 Transformation de la fonction recrutement: Éléments préparatoires au plan interministériel de transformation de la fonction recrutement, 2020

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres et parcours professionnel/echanges-publicprive/Guide Transformation Fonction Recrutement WEB.pdf

Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, 2017

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf

• Comment mieux recruter ? (wébinaire organisé le 26 mai 2020) : livret de restitution et vidéos https://www.fonction-publique.gouv.fr/webinaire-26-mai-2020-comment-mieux-recruter

• Vision RH - Décembre 2020 : Image de l'Etat employeur

https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/30/html#art 15028

Vision RH – Février 2020 : Évolution des modes et pratiques de recrutement

https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/22/html

• Vision RH – Septembre 2018 : Modalités de recrutement

https://kiosque.bercy.gouv.fr/alyas/view/news/frvisionrh/07/html

Autres ressources

DARES – Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an, 2015

https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/plus-d-un-tiers-des-cdi-sont-rompus-avant-un-an

Le LabRH – 5 Conseils pour réussir son onboarding à distance, 2020

https://www.lab-rh.com/recrutement/5-conseils-pour-reussir-son-onboarding-a-distance/

- Recrutement: un enjeu business Chapitre 2: Le coût d'un recrutement « raté », 2017
- https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business-9782100770014-page-19.htm

 FocusRH Onboarding : comment bien intégrer une nouvelle recrue ? 2015

https://www.focusrh.com/recrutement/e-recrutement-sites-emploi/onboarding-comment-bien-integrer-une-nouvelle-recrue-29016.html

• EasyRecrue - L'onboarding : engagez vos collaborateurs dès leur arrivée ! 2016

https://www.easyrecrue.com/fr/blog/lonboarding-engagez-vos-collaborateurs-des-leurarrivee#:~:text=Toujours%20dans%20la%20m%C3%AAme%20%C3%A9tude,de%20nouveaux%20collaborateurs
%2C%2067%20%25%20des

Welcome to the Jungle - L'offboarding ou comment gérer efficacement le départ d'un collaborateur,
 2018

https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur

• Signaturit – 5 tendances pour un onboarding RH réussi en 2020, 2020 https://blog.signaturit.com/fr/5-tendances-pour-un-onboarding-reussi-en-2020

