



# MINISTÈRE DE LA TRANSFORMATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUES

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Direction générale  
de l'administration et  
de la fonction publique

## Fiche action n°9 : comment résoudre les difficultés d'intégration ?

### PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA MESURE

Identifier et tenter de résoudre les difficultés d'intégration des nouveaux agents.

Sous la responsabilité du manager direct de l'agent, toute la chaîne des acteurs de l'intégration doit être vigilante et alertée des difficultés constatées et tenter d'apporter une réponse graduée et adaptée à l'agent pour l'aider à résoudre les difficultés qu'il rencontre.

ACTEURS	LEVIERS D'ACTION	RESSOURCES ET OUTILS
Manager <a href="#">Gestionnaire RH de proximité</a> Collègues Prédécesseur Tuteur Mentor <a href="#">Coach</a> <a href="#">Animateur de communauté</a> <a href="#">Chargé de prévention</a> <a href="#">Conseiller mobilité carrière</a> <a href="#">Assistant social</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Identifier des difficultés d'intégration</a> :</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mesurer le niveau d'intégration de l'agent à son collectif de travail (participation aux moments de convivialité, aux repas collectifs, aux réunions informelles...)</li><li>- Prendre la mesure de l'implication de l'agent dans les activités de sa communauté de pairs (connexion et participation à la vie du réseau social professionnel, sollicitations spontanées de son prédécesseur et de ses interlocuteurs potentiels...)</li><li>- Mettre en place des entretiens à trois voix, <b>avec le manager et</b> en lien avec le bureau RH de proximité</li><li>- Mettre en place un « calendrier d'intégration » pour le manager avec différents jalons pour s'assurer que l'agent s'intègre bien.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), volet RPS.</li></ul>

Psychologue du travail  
Médecin de prévention

...

- Résoudre ces difficultés :

- Interroger directement l'agent sur ses éventuelles difficultés d'intégration, les causes et les éléments de résolution qu'il identifie lui-même
- Demander aux collègues de l'agent de veiller à bien l'associer à tout événement collectif informel
- Demander aux interlocuteurs potentiels de l'agent de se manifester auprès de lui et de ne pas hésiter à le solliciter
- Echanger avec l'éventuel tuteur, mentor ou coach de l'agent pour évoquer des moyens de remédiation
- Proposer à l'agent un soutien psychologique temporaire pour faire face à ces difficultés (rencontre du médecin de prévention, du psychologue du travail, de l'assistant social...)
- Envisager, en lien avec l'agent et le service de gestion RH, une éventuelle adaptation du poste de travail (changement de bureau si difficultés relationnelles avec son/ses voisin-s direct-s, voire changement d'affectation interne à la structure)
- Proposer à l'agent des formations ou autre dispositif (ex. travail en binôme) si les difficultés sont liées à un défaut de compétences
- Mettre en place une formation des référents sur la prévention des risques

## POINTS DE VIGILANCE

- Il est important d'être vigilant tout au long des premiers mois qui suivent l'arrivée de l'agent afin d'éviter que des difficultés d'intégration ne surviennent et ne perdurent jusqu'à pousser l'agent à envisager de quitter ses nouvelles fonctions.
- Pour ce faire, il est primordial de maintenir un bon niveau de communication entre les différents acteurs de l'intégration et éviter ainsi que la chaîne de remédiation ne se brise.
- Il faut donc se donner tous les moyens possibles pour résoudre les difficultés, mais pas une obligation de résultat car, selon la nature des agents et des difficultés qu'ils rencontrent, certaines intégrations peuvent s'avérer impossibles.
- Se baser sur les expériences antérieures en capitalisant sur les éléments de remédiation identifiés.

## BONNES PRATIQUES MINISTÉRIELLES

### Ministères Economiques et Financiers

A la direction générale des douanes (DGDDI) on note l'existence de deux dispositifs d'accompagnement des agents de la douane créés en 2018 dans une logique d'attractivité et de fidélisation :

Le réseau de 20 référents managériaux qui ont pour mission d'assurer la montée en charge d'un nouveau manager dans leur ressort. Le plan managérial douanier prévoit l'expérience de l'apprentissage interne qui permet d'anticiper la relève sur des postes ultérieurement vacants, en désignant le successeur, bénéficiaire d'actions de formation et du tutorat du futur retraité.

Les référents ont toute latitude pour initier des solutions sur mesure au cours de l'accompagnement des cadres (immersions, stages, découverte des métiers).

Le réseau des conseillers parcours professionnels. L'offre est orientée vers les cadres signalés par les directeurs interrégionaux au moment de la revue des cadres. En particulier, elle concourt à la mise en place de dispositifs de parcours professionnels, notamment pour favoriser la fidélisation via des mobilités et/ou parcours.

### Ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Le réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) regroupe environ 30 inspecteurs/ingénieurs/administrateurs généraux expérimentés (IGAPS) et implantés sur tout le territoire. Il est piloté par un président et rattaché à la secrétaire générale du ministère. Le RAPS assure trois types de missions :

- Vis-à-vis des agents

un suivi personnalisé des parcours professionnels et du déroulement des carrières des agents employés ou gérés par le ministère et ses établissements publics (hors enseignants disposant d'un autre dispositif) une mission d'écoute, de suivi, de conseil et d'orientation.

- Vis-à-vis du secrétariat général

une contribution motivée à l'élaboration des propositions de tableaux d'avancement, la préparation des décisions en matière de mutations, de promotions, d'accueil et de départs en détachement,

la détection des compétences individuelles pour une meilleure adéquation entre les besoins et les profils des agents,

une participation active aux réflexions relatives aux ressources humaines et à l'organisation des services,

lorsqu'il l'estime utile, le réseau d'appui aux personnes et aux structures peut saisir le secrétariat général de tout sujet relevant de son champ de compétence.

- Vis-à-vis des services

un appui au management des services déconcentrés et des EPL, en particulier en matière d'accompagnement du changement, de veille et d'alerte en matière de gestion des ressources humaines, de relations sociales, de fonctionnement des structures ou de mise en œuvre des politiques publiques

un appui aux missions de contrôle et d'évaluation du fonctionnement des services déconcentrés.

Les IGAPS consacrent près de la moitié de leur temps aux entretiens avec les agents. Ils constituent des soutiens et des acteurs essentiels de l'accompagnement des agents et de leurs encadrants durant la première année d'intégration et singulièrement en cas de difficultés.

## **L'INALCO**

L'INALCO souhaite mettre en place une politique d'accompagnement du changement afin que les évolutions des modalités d'exercice de l'activité ainsi que le repositionnement des ressources humaines autour de missions de conception et de conseil permettent de créer une dynamique vertueuse de promotion.

L'objectif du projet de l'INALCO est de permettre aux agents qui le souhaitent de co-construire leur projet personnel et professionnel avec les deux conseillers du Pôle qui assureront un accompagnement de proximité.

Il est à préciser que cet accompagnement peut également être sollicité par un encadrant ou un chef de service qui détecterait un besoin non exprimé pour un de ses collaborateurs. En cas d'usure professionnelle physique ou psychique, par exemple, afin qu'un accompagnement spécifique lui soit proposé pour son évolution de carrière et une éventuelle reconversion.

En parallèle, ce levier peut également permettre de lever d'éventuelles frustrations et réduire un désengagement à plus long terme, parfois difficile à rectifier pour les individus et les institutions auxquelles ils sont ou seront rattachés dans le futur.

Bien souvent, un agent qui n'est pas au fait de ses motivations profondes n'effectue pas les choix les plus pertinents dans son parcours de vie professionnelle et ne parvient pas toujours à effectuer un état des lieux clair de sa situation. Cela peut entraîner un mal-être au travail et avoir des conséquences sur les personnes qui ne sont évidemment pas souhaitables. L'INALCO veut au contraire aider ses collaborateurs à s'épanouir et à développer leur potentiel professionnel.

## **DGAFP**

Actions d'accompagnement personnalisé et de coaching individuel ou d'équipe mises en œuvre au moment de la réorganisation de la direction générale en 2017.

Suite à la publication au JO du 23 décembre 2016 du décret relatif à la réorganisation de la DGAFP, l'ensemble des agents ont dû se positionner sur un nouveau poste entre janvier et mars 2017, avec un certain nombre de garanties :

- Chaque agent bénéficie de la garantie d'obtenir un poste de niveau au moins équivalent à celui qu'il occupe actuellement;
- Une visibilité est donnée à chaque agent sur la localisation de son poste dans l'organigramme et, pour ceux qui le souhaitent, les agents ont la possibilité de candidater sur les créations de postes ;
- Priorité de publication interne : les postes faisant l'objet d'une publication du fait de la réorganisation sont proposés prioritairement aux candidatures internes ;
- Droit à la mobilité pour les agents qui souhaitent exercer d'autres fonctions à l'occasion de la réorganisation ;
- Garantie de la situation administrative individuelle de l'agent en termes de rémunération ou de déroulement de carrière

Afin de prévenir les éventuelles difficultés rencontrées par les agents dans le cadre de leurs nouvelles fonctions, un plan d'accompagnement de la mise en œuvre de la nouvelle organisation a été établi.

Dans ce cadre, une cellule de suivi et d'accompagnement individuel et collectif des agents a été mise en place. Les agents qui le souhaitaient ont été reçus individuellement par la cellule, pour examen de leurs nouvelles conditions de travail et des pistes de remédiations face aux éventuelles difficultés rencontrées, jusqu'à des solutions de réaffectation dans les situations les plus délicates. La cellule a également organisé des séances de coaching individuel des agents qui en ressentaient le besoin pour prendre leurs nouvelles fonctions, voire de coaching collectif pour les nouvelles structures dans lesquelles les relations de travail ne parvenaient pas à atteindre un degré de sérénité suffisant.