

INTÉGRER UN NOUVEL ARRIVANT DANS UNE ÉQUIPE

En bref

L'intégration d'un nouvel arrivant est un moment important dans la vie d'une équipe. Il est donc nécessaire de bien la préparer et de la considérer comme un projet collectif.

Le présent document explicite les principales modalités facilitant cet accueil.

L'arrivée d'un nouveau collaborateur peut être positive par le « sang neuf » qu'elle insuffle dans une équipe, mais se révèle aussi parfois perturbante pour le fonctionnement établi du groupe. Il est donc important, pour tout agent chargé d'une fonction d'encadrement qui accueille un nouvel arrivant, de préparer à l'avance ce moment de la vie de l'équipe.

Une telle démarche, même déclinée partiellement, implique un effort dans sa préparation, sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. Un agent est en poste pour quelques années ; son intégration est donc un acte stratégique qui a un impact sur les différentes dimensions de l'organisation d'un service et le développement des compétences de l'agent.

Le présent document est un récapitulatif des points essentiels à étudier pour réaliser l'intégration d'un nouvel agent dans les meilleures conditions possibles.

Les différentes étapes de l'intégration d'un nouvel arrivant

I - Expliciter le positionnement du poste à pourvoir

- Analyser l'impact d'un nouvel arrivant sur l'organisation
- Rédiger la fiche du poste à pourvoir

II - Fournir au nouvel arrivant les connaissances nécessaires

- Capitaliser l'expérience acquise du partant ou formaliser les raisons de la création du poste
- Donner les informations de base qui permettent au service de fonctionner

III - Planifier l'accueil institutionnel

IV - Insérer l'agent dans l'équipe

- Organiser un premier contact avec la réalité professionnelle
- Favoriser l'échange d'expériences au sein de l'équipe

V - Développer les compétences de l'agent

- Évaluer les compétences de l'agent
- Organiser la professionnalisation de l'agent
- Créer les conditions de la réussite

VI - Réguler / Évaluer

- Organiser un suivi, une régulation
- Dresser un bilan de l'intégration au moment de l'entretien annuel d'évaluation.

I - Expliciter le positionnement du poste à pourvoir

1 - Analyser l'impact d'un nouvel arrivant sur l'organisation

Un recrutement est, en principe, une application directe de la politique de gestion des ressources humaines menée par un service. Cette politique s'intègre dans une stratégie plus globale visant à renforcer les compétences de l'entité considérée. Dans un processus de production, les postes sont souvent interdépendants : une intervention sur l'un peut avoir des répercussions sur les autres. Toute évolution, mutation, création de poste doit donc être précédée d'une réflexion prospective (éventuellement collective) assez fine, afin d'éviter ou de limiter les tensions qui pourraient apparaître.

Trois cas de figure se rencontrent généralement en matière de poste à pourvoir :

■ **Les missions, les activités et les tâches n'évoluent pas** : le « profil » du nouvel arrivant peut être proche de celui qu'il remplace. Il n'existe pas de remise en cause spécifique de l'organisation (hormis la dimension personnelle du nouvel arrivant).

■ **Les missions, les activités et les tâches évoluent un peu**, par rapport à la situation précédente : un départ peut être une opportunité pour modifier un poste ;



il sera donc nécessaire d'analyser l'impact de ces évolutions sur les autres postes de travail, d'adapter les fiches de poste en conséquence, et de mener une réflexion sur les nouvelles compétences collectives et individuelles à acquérir. Dans tous les cas de figure, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation modifie les postes de travail.

■ **Un nouveau poste est créé** : c'est un changement d'organisation et une combinaison différente des ressources individuelles ; il est donc nécessaire de redéfinir le rôle de chacun dans l'entité considérée, de rédiger éventuellement de nouvelles fiches de poste, d'en actualiser d'autres et de mener en équipe une réflexion collective sur les conséquences de ces évolutions.

2 - Rédiger la fiche du poste à pourvoir²

La rédaction d'une fiche de poste s'inscrit dans la réflexion stratégique que doit mener tout cadre sur l'évolution de l'unité ou du service ainsi que sur son organisation. Cette fiche facilite notamment le recrutement de l'agent et le développement de ses compétences. Les différents points qui la structurent sont les suivants :

- l'intitulé (dénomination officielle du poste) ;
- les missions et les enjeux de l'unité ou du service (situer le poste dans un contexte plus large) ;
- son positionnement dans le processus de

Dans ce cas de figure, il peut être opportun pour le supérieur hiérarchique de :

- recueillir un maximum d'informations sur le nouvel emploi et la façon dont il est décliné, au niveau national dans différents types de service. Cette démarche peut être facilitée par la collecte de référentiels produits par d'autres entités (au niveau national, interrégional ou local)¹ qui facilitent la réalisation de fiches de poste au niveau local ;
- identifier, au niveau interrégional ou national, les réseaux que le nouvel arrivant pourra intégrer ;
- identifier le type de dispositifs de formation qu'il pourra suivre (formation prise de poste, ...).

• ...

production (rapide rappel des différents maillons de la chaîne et du positionnement du poste étudié par rapport à ces différents maillons) ;

- sa situation fonctionnelle ;
- sa localisation géographique ;
- les missions (quelle est « l'utilité sociale » de ce poste) ;
- les activités / les tâches (qu'est-ce qu'on demande à l'agent de faire) ;
- les spécificités du poste (contraintes particulières).

II - Fournir au nouvel arrivant les connaissances nécessaires

1 - Capitaliser l'expérience acquise du partant ou formaliser les raisons de la création du poste

■ Capitaliser l'expérience acquise du partant

Il peut être intéressant de demander à l'agent partant de capitaliser l'expérience acquise, afin de faciliter la prise de poste de son successeur et le fonctionnement de l'équipe après son départ. L'idéal serait d'avoir une période de recouvrement où « l'ancien » assure le compagnonnage du « nouveau » : cette situation est cependant assez rare. Si elle existe, il est nécessaire d'en organiser la mise en œuvre. Le départ d'un agent peut être une opportunité pour initier une réflexion collective sur la capitalisation de l'expérience acquise. Les étapes de cette capitalisation peuvent être les suivantes :

- définir des processus et des procédures permettant de structurer la mémoire du service et/ou de l'unité ;
- mettre en place un système de documentation et d'archivage opérationnel ;
- identifier les documents types qui peuvent

servir d'exemple ;

- formaliser par écrit les procédures suivies sur un projet type ;
- établir une liste des partenaires principaux avec leurs coordonnées (adresse postale, numéro de téléphone, fax, adresse Internet, ...) ;
- formaliser par écrit l'expérience tirée d'un projet ou d'une situation représentative de l'activité du service (ce qui devait être réalisé, ce qui a véritablement été réalisé, points forts, pistes d'amélioration possibles, points de vigilance à intégrer, ...).

■ Formaliser les raisons de la création du poste. (Pourquoi un nouveau poste ?)

Dans le cas de figure où un poste est créé, il est important d'indiquer à celui qui le prend les motifs qui ont présidé à sa création (évolution des missions de la structure, nouvelles activités, attentes du système client, ...).

2 - Donner les informations de base qui permettent au service de fonctionner

Il s'agit de permettre l'accès à différents types de documents :

- Documents d'incorporation sociale distribués à tous ceux qui intègrent le service (livret d'accueil, ...).
- Documents normatifs de l'action (documents de cadrage « politique », textes juridiques de référence, plan pluriannuel de modernisation, directive nationale d'orientation, ...).
- Documents explicitant les missions de l'organi-

sation (convention DDE / CG, plan objectifs moyens, plan informatique et bureautique, rapport d'activités, ...).

- Documents explicitant les missions du service ou de l'unité (objectifs annuels, instructions de service, tableau de bord des activités, ...).
- Éléments du contexte et de l'environnement (l'histoire et la culture de la structure, le rapport avec les usagers et les élus, ...).

(1) Un certain nombre de ces documents sont disponibles auprès des centres de ressources des CIFP ou sur le RICF : <http://ricf.cedip.i2/>

(2) pour aller plus loin sur le sujet cf. fiche technique « En lignes » N°18

III - Planifier l'accueil institutionnel

Un certain nombre d'acteurs institutionnels (Chargé de communication, Responsable de Formation, Gestionnaire des Ressources Humaines, Chef de service, ...) sont chargés, de par leurs fonctions dans l'organisation, d'accueillir la plupart des agents qui intègrent le service. Il revient au supérieur hiérarchique du nouvel arrivant de planifier ces échanges et de faire le lien entre les différentes dimensions de cet accueil.

IV - Insérer l'agent dans l'équipe

1 - Organiser un premier contact avec la réalité professionnelle

Il s'agit ici, de présenter au nouvel arrivant le milieu de travail dans lequel il va évoluer :

- Attribuer le bureau / l'espace de travail / le matériel.
- Présenter les collègues.
- Détailler les règles explicites et/ou implicites du fonctionnement du groupe.
- Organiser une visite des différentes entités du service.
- Organiser une visite sur le terrain.
- ...

2 - Favoriser l'échange d'expériences au sein de l'équipe

Tout nouvel arrivant est porteur d'une culture différente ; il peut être intéressant de recourir à cet « œil neuf », pour jeter un regard critique sur les pratiques et les procédures de l'équipe. Ce sont aussi des modes d'apprentissage et de « socialisation professionnelle » utiles. Ces retours peuvent se faire lors des occasions suivantes :

- Compte rendu oral ou écrit, au supérieur hiérarchique ou aux collègues, sur les points qui « étonnent » ou « surprennent » le nouvel arrivant.
- Travail en groupe.
- Observation de la façon de travailler des autres.
- Demandes et offres de conseil.
- Participation à la réflexion collective.
- Echanges sur les réseaux relationnels.
- ...

V - Développer les compétences de l'agent

1 - Évaluer les compétences de l'agent

• **Approfondir les attentes et les motivations de l'agent pour le poste occupé.**

• **Expliciter le parcours professionnel de l'agent :**

- demander à l'agent de revenir sur les différentes étapes de sa carrière (détailler avec lui les différentes activités professionnelles attribuées aux postes qu'il occupait, repérer ce qui motivait l'agent dans ses précédents postes, ...) ;

- étudier, si possible, un échantillon représentatif de « traces » de son activité professionnelle passée (demander à l'agent de présenter et de commenter des documents produits dans un précédent poste) ;

- expliciter les différents types de savoirs acquis sur les anciens postes occupés (connaissances, savoir-faire techniques, savoir-faire relationnels).

• **Identifier les savoirs acquis à titre personnel** (dans le cadre associatif, sportif, artistiques, ...).

• **Repérer, par rapport au poste qu'il va occuper :**

- sa qualification (diplômes, formations, ...),
- les différents types de savoirs acquis, son expérience professionnelle,
- ceux qui peuvent être rapidement transférés au poste occupé,

- ceux qui restent à acquérir ou à développer.

• **Identifier les modalités d'apprentissage privilégiées par l'agent** (Quelle est sa façon d'apprendre privilégiée ? Autoformation, échanges avec les collègues, ... ?).

• **Mettre en situation professionnalisante**

L'agent a indiqué qu'il était capable de faire telle ou telle chose. Il appartient à son supérieur hiérarchique d'avoir une idée assez précise de ce qu'il est possible de transférer des postes précédents au nouveau poste. Il est donc important de :

- déterminer les situations de travail qui permettent à un agent d'acquérir une expérience professionnelle et celles qui offrent une probabilité de réussite forte / celles qui limitent le risque d'échec ;
- mettre en place un dispositif d'accompagnement, de suivi, de régulation par le biais d'agents compétents (compagnons) ;

- mettre en situation pour avoir une idée plus précise du niveau de maîtrise des compétences acquises.



2 - Organiser la professionnalisation de l'agent

Le terme de « professionnalisation » recouvre l'ensemble des processus et des procédures mis en œuvre sur le lieu de travail en vue de permettre à un agent (ou à un ensemble d'agents) d'acquies des compétences requises. Dans cette dynamique qui conduit les services à valoriser dans les pratiques quotidiennes les dimensions formatrices du travail, la formation n'est qu'un point parmi d'autres.

Après l'identification des compétences restant à acquies, d'autres étapes permettent d'aller plus loin et de construire un parcours individuel de professionnalisation :

- **Retenir les actions de formation et les situations professionnalisantes les plus pertinentes.**
- **Organiser le dispositif d'accompagnement de l'agent dans sa progression** (personnes

ressources, tuteur, compagnon).

- **Définir les modalités permettant :**

- d'assurer une réflexion sur l'action (ce qui est acquis, ce qui doit être affiné, ce qui reste à acquies) ;

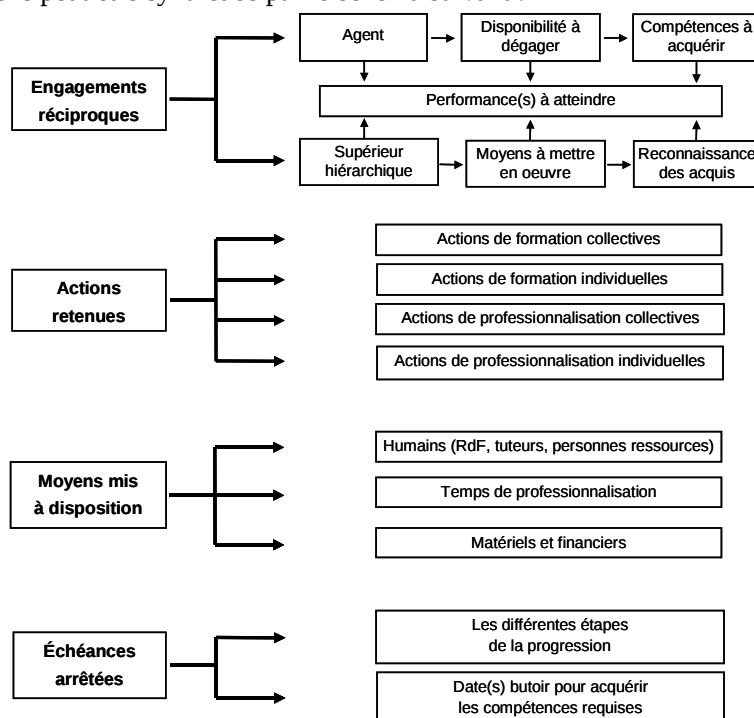
- de réguler les pratiques professionnelles en conséquence (mise en œuvre de nouvelles pratiques en vue de les améliorer).

- **Planifier avec l'agent l'acquisition des compétences dans le temps** (les étapes clefs, les échéances, ...).

- **Contractualiser le dispositif de professionnalisation** (engagements réciproques, actions retenues, moyens mis à disposition, échéances arrêtées,...).

- **Constater et reconnaître les acquis en faisant évoluer les activités et la professionnalisation de l'agent en conséquence.**

Ce type de démarche peut être synthétisé par le schéma suivant :



3 - Créer les conditions de la réussite

L'acquisition de compétences ne repose pas seulement sur l'agent, elle est aussi tributaire du contexte professionnel dans lequel il évolue. La pertinence des moyens attribués à un agent ainsi que sa motivation et son implication dans le travail sont par exemple très directement liées au type de management mené par la hiérarchie.

VI - Réguler / Évaluer

1 - Organiser un suivi, une régulation

Il est important de prévoir tout au long de cette phase d'accueil des séquences permettant de faire le point avec l'agent afin de rectifier, recadrer, aider, motiver.

2 - Dresser un bilan de l'intégration au moment de l'entretien annuel d'évaluation.

Il est généralement admis qu'il faille à un agent environ une année pour prendre la véritable dimension de son poste. L'entretien d'évaluation peut être une opportunité pour évaluer l'efficacité du dispositif d'accueil mis en place.

■ Georges Armenoult / Gilles Aymar - CEDIP