



# 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°7 : l'adaptation de l'agent à ses nouvelles missions.

## PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA MESURE

Proposer à l'agent des temps de découverte des fonctions et missions de ses interlocuteurs réguliers pour faciliter sa compréhension de son propre poste et leurs périmètres respectifs. L'objectif est de créer du lien et de mieux appréhender la teneur de leurs interactions.

- Permettre à l'agent de monter progressivement en compétence sur ses nouvelles missions.

ACTEURS	LEVIERS D'ACTION	RESSOURCES ET OUTILS
Manager  Direction recruteuse Service RH (Gestionnaire RH de proximité,  Gestionnaire administratif et de paie, Service de la formation)  Collègues Prédécesseur sur le poste occupé « Pairs » (cf. co-développement Tuteur Maître de stage Coach interne)	<p><b>Sensibiliser aux démarches collaboratives et partenariales</b>, ainsi qu'aux nouvelles méthodes de travail. Cela peut s'incarner par des rencontres et des échanges avec les professionnels, infrastructures, situation de travail, patrimoine culturel de chaque site ministériel. Cela peut également être formalisé par un module d'ouverture partenariale et professionnelle ou un module de prise de fonctions intermétiers, en insistant sur ce qui fait sens, sur la cohérence. Créer du lien. La mise en place de coaching individuel ou collectif est également possible (en interne ou avec des coachs rassemblés en réseau par la DITP, par exemple).</p> <p><b>Créer et entretenir son réseau professionnel.</b> Cela peut s'incarner de différentes façons : préparer une liste des principales parties</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est également souhaitable de partager avec le nouveau collaborateur son « rapport d'étonnement », d'examiner si des actions de sensibilisation et de formation spécifiques ou de médiation en découlent.</li> </ul>

prenantes que les nouveaux agents devraient rencontrer. Mettre à disposition l'organigramme et les groupes de travail en mode projet. Des rencontres au sein des différents services de la structure peuvent aussi être organisées afin que le collaborateur rencontre ses nouveaux collègues et comprenne les liens avec son travail. L'objectif est de favoriser la création d'une communauté de travail.

**Maîtriser et suivre la montée en compétences pour chaque recrue,** avec un principe d'étapes cadencées et de feedback constant, via des réunions récurrentes dans les calendriers respectifs, des réunions hebdomadaires et autres moments devraient constituer des jalons importants de l'intégration. L'objectif est de pouvoir *s'adapter au rythme de chaque nouveau collaborateur et de l'amener peu à peu à être force de proposition*. Seul un déclic suffit, reste à trouver la personne qui saura le provoquer. Cette autonomie graduelle peut pallier les réticences ou inquiétudes de certains collaborateurs juniors ou de personnes habituées à un management plus directif.

**Faire découvrir au nouvel embauché toutes les ressources nécessaires à son travail,** y compris comment utiliser des outils spécifiques à son environnement de travail, s'assurer qu'il n'a pas besoin de formation sur les principaux logiciels.

## POINTS DE VIGILANCE

Un manager se doit d'être attentif au développement de compétences professionnelles de ses nouveaux collègues.

- Cela suppose une fluidification de la circulation des informations entre les différents services, en l'occurrence, le service du nouveau recruté et le service de formation et /ou d'accompagnement.
- Une attention particulière sera à apporter à l'arrivée des IRA suite à la réforme de leur formation, qui se décline désormais de la façon suivante : *période probatoire de six mois dans l'administration, pré-affectation sur le poste choisi pendant deux mois, accompagnement de la prise de fonctions par l'IRA sur la prise de poste des élèves sur leur première affectation en service. La décision de titularisation sera prise désormais par le ministère employeur à l'issue de cette période.*

## BONNES PRATIQUES MINISTERIELLES

On observe la **création de jeux sérieux** pour répondre aux besoins d'intégration des nouveaux collaborateurs. Proposer un *escape game* dans un parcours d'intégration permet de lever certaines barrières, notamment hiérarchiques, de favoriser la communication entre les services et donc de favoriser la qualité de vie au travail, sans se cantonner au modèle classique de journée d'intégration souvent très descendant avec des nouveaux entrants cantonnés au rôle d'acteurs. L'objectif est de réussir l'intégration des agents en créant du lien, en favorisant la prise de confiance de l'agent et son bien-être dans la structure; en accélérant la prise d'autonomie des agents; en communiquant et transmettant l'histoire et les valeurs de la structure.

### **PFRH Auvergne Rhône Alpes**

Le projet *INTEGRA-GAME* : « *Jouer pour (s')intégrer* » présenté au [Fonds-d'innovation-RH](#), vise à l'accompagnement RH des agents à leur entrée dans l'administration ou au cours de leur carrière lors d'un changement de service ou de structure. Notamment dans le cadre de la réorganisation liée aux réformes de l'Organisation Territoriale de l'Etat et des Secrétariats Généraux Communs où de nouvelles structures apparaissent avec des agents issus d'autres organisations, ce projet permettra de favoriser l'intégration et le sentiment d'appartenance qu'ils peuvent ressentir.

### **Direction interrégionale de la protection judiciaire de la jeunesse (DIRPJJ) d'Ile-de-France**

La mise en place d'une *politique d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants* est soutenue dans le cadre du [Fonds-d'innovation-RH](#). Pour faciliter l'intégration, sont mis en œuvre des parcours de formation repérés pour l'ensemble des nouveaux agents titulaires comme contractuels.

## **Ministère des Armées**

Chaque année à partir de la deuxième saison du parcours d'intégration, les nouveaux cadres du sont réunis pour une journée qui se déroule dans une emprise culturelle ou patrimoniale du ministère (2019: musée de l'ordre de la libération). Le programme s'organise en trois temps: un atelier de co-développement, une visite du musée et un temps d'échange libre avec les équipes RH organisatrices de ce parcours d'intégration.

Par ailleurs, pour accompagner au mieux les attachés sortis des IRA à partir de mars 2020, les employeurs des Armées doivent s'engager à organiser des journées de « *vis mon poste* » permettant aux nouvelles recrues de comprendre leur environnement de travail (du même service ou d'autres services en fonction de leurs missions).

A partir de la 3ème année et jusqu'à la 5ème année, des temps de formation sont inscrits dans le dispositif d'accueil :

- Formations aux fondamentaux du management
- Formations de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale pour une acculturation aux thématiques de la Défense sur le modèle du format « Régional » réservé aux profils juniors
- Formations aux recrutements dispensés par les conseillers mobilité carrière : un volet préparation du recrutement (profil, fiche de poste, offre d'emploi) et le volet préparation des entretiens/sélections des candidatures (grille d'entretien)

## **Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation**

- Tutorat pour les Services d'économie agricole (SEA) :

Une expérimentation a tout d'abord été conduite en 2017 pour les chefs de SEA primo-accédant, reconduite et pérennisée en 2018 (NS SRH/SDDPRS/2018-601). Le tutorat est réalisé par des pairs expérimentés ou ayant quitté leurs fonctions depuis moins de 3 ans, pendant un an.

- Un Tutorat des vétérinaires en abattoirs existe également depuis 2018 (pilotage DGAL) et s'adresse obligatoirement à tout nouveau recruté à l'issue de sa période de formation.
- Enfin, un tutorat des cadres de proximité primo-accédant affectés en Service Déconcentré (y compris en DDI) est proposé depuis 2019 (NS SRH/SDDPRS/2019-269). Les postes susceptibles de faire l'objet de cet accompagnement sont identifiés par le responsable de la structure en amont de la prise de fonctions. La mise en place du tutorat nécessite l'accord des parties et fait l'objet d'une convention dans les deux mois de la prise de fonctions et pour une durée d'un an maximum.

## **Ministères sociaux**

Chaque année, un cycle de conférences d'actualité portant sur les politiques publiques portées par les ministères sociaux sont organisées. Ces conférences sont prioritairement réservées aux personnels nouvellement affectés et candidats aux concours ou examens professionnels. Elles ont vocation à permettre aux agents nouvellement affectés d'inscrire leurs missions dans le cadre de l'ensemble des politiques des MSO.

## La Direction générale du Trésor

Le rythme intense et le travail en silo laissent structurellement peu de moments pour faire connaissance avec ses collègues, nouveaux ou plus anciens, hors de son bureau, de son couloir, ou de sa sous-direction. La Direction générale du Trésor (DG Trésor) s'attache à créer du lien entre les équipes et à renforcer la convivialité en multipliant les opportunités d'échanges et les synergies entre les collaborateurs des différents métiers. **Le Random Lunch** consiste à proposer des déjeuners aléatoires entre collègues - tous niveaux hiérarchiques confondus. Un algorithme répartit tous les participants en plusieurs groupes de quatre et envoie les rendez-vous. Il prend en compte l'historique des déjeuners pour s'assurer que tous les agents fassent de nouvelles rencontres au fil du temps. Ces déjeuners mensuels ont pour objectif de favoriser les rencontres entre collaborateurs de différents bureaux, qui ne sont pas forcément amenés à travailler ensemble au quotidien, de décroiser les services. Les nouveaux agents découvrent de nouveaux collègues, ce qui facilite leur intégration. Cela favorise et développe les relations interpersonnelles, les réseaux professionnels, et permet de découvrir, dans un contexte plus informel, les autres métiers exercés au sein de la DG Trésor.

Autre modalité possible le [Coffee Roulette](#), afin de faire se rencontrer vos équipes en fonction de vos besoins : animer une équipe projet, intégrer les nouveaux, décroiser la hiérarchie...