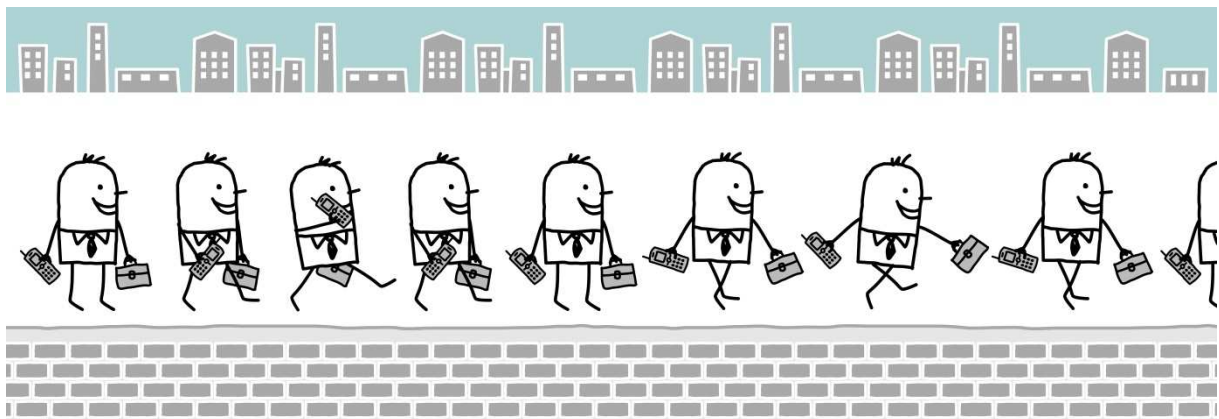


# Accueillir les nouveaux agents : une pratique gagnante

---



**Vous êtes nombreux à accueillir de nouveaux arrivants dans votre institution (recrutements, remplacements et autre) mais disposez-vous d'une procédure plus ou moins formalisée pour accueillir et accompagner ces « nouveaux » dans la découverte de votre administration à court et à moyen terme? Si tel n'est pas le cas, nous vous proposons la mise en place d'une procédure d'accueil en trois étapes autour de la préparation de l'accueil, les premiers jours et l'intégration proprement dite de l'agent.**

# Introduction

Vous êtes nombreux à accueillir de nouveaux arrivants dans votre institution (recrutements, remplacements et autre) mais disposez-vous d'une procédure plus ou moins formalisée pour accueillir et accompagner ces « nouveaux » dans la découverte de votre administration à court ou moyen terme ? ... mettez-vous à la place de ce « nouveau » qui rejoint votre entité et posez-vous la question : quelle est la façon dont j'aurais aimé être pris en charge en découvrant mon nouvel espace de travail ?

L'intégration d'un nouvel agent nécessite en effet que l'on s'y attarde attentivement si l'on veut que la personne recrutée se sente pleinement concernée par son nouveau rôle au sein de son nouvel environnement.

L'intégration d'une personne au sein d'une structure doit lui permettre de se sentir en sécurité au sein de ce nouvel univers, tant vis-à-vis du rapport de l'agent à son outil de travail à proprement parler que vis-à-vis de la structure même de l'administration qu'il intègre.

Cette prise en charge permet de créer ou de développer le sentiment d'appartenance à la structure intégrée.

Au-delà du contexte purement légal qui fixe pour les employeurs un certain nombre de mesures à prévoir lors de l'entrée en fonction d'un nouvel agent (loi du 3 juillet 1978 sur le contrat de travail ; loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail ; arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail), il s'agit donc d'une démarche visant à formaliser une procédure d'accueil des nouveaux en trois étapes : la préparation de l'accueil, les premiers jours et l'intégration de l'agent.

## La préparation de l'accueil

Souvenez-vous de votre premier jour au sein de votre institution... N'étiez-vous pas un peu anxieux ou stressé? La plupart du temps, le niveau d'anxiété des nouveaux arrivants est particulièrement élevé, l'individu est clairement dans une zone d'inconfort et la mise en place d'une vraie procédure d'accueil l'orientera beaucoup plus rapidement vers une zone de confort dans laquelle il pourra mobiliser pleinement ses compétences et préservera sa motivation. Pour ce faire, il est conseillé d'éviter d'agir dans l'urgence. L'arrivée d'un nouveau collègue, ça se prépare...

Cette préparation de l'accueil se déroule avant l'arrivée « physique » de la personne recrutée. Selon les profils et métiers, elle pourra varier fortement. L'essentiel étant que l'ensemble du matériel nécessaire à l'accomplissement de la fonction, l'environnement de travail ainsi que les principaux documents administratifs soient prêts avant l'entrée en fonction. De même, il conviendra dans cette phase de préparation d'opérer un choix parmi les agents déjà en place quant à ceux qui possèdent le profil le plus adéquat pour assumer le parrainage de leur nouveau collègue.

Tout cela permettra, d'une part, au nouvel agent de se sentir attendu mais également, d'autre part, de préparer les collègues à cette nouvelle recrue.

Quand on évoque le fait de prévoir le processus d'accueil bien avant le jour de la signature du contrat, on peut sous-entendre que cette préparation débute pratiquement à la fin de l'entretien de recrutement.

De fait, cet entretien peut servir de base à la réussite de cet accueil. Il peut vous permettre de cerner les grands traits de personnalité de la personne recrutée et, par-là, définir selon par quel mode il serait adéquat de faire passer certains messages (cela peut passer par une approche plus pratique, plus théorique, etc.).

*C'est toujours agréable de se sentir attendu quand on commence un nouvel emploi : il suffit de quelques petits gestes pour préparer une arrivée : préparer un stylo et un cahier, faire en sorte d'avoir une adresse email,... quoi de plus simple ?*

# Les premiers jours

## **"On n'a qu'une seule fois l'occasion de faire une bonne première impression"**

Cet adage bien connu pour tout qui passe un entretien d'embauche vaut également pour l'image que renverra votre entité lors de la première journée de votre nouveau collègue.

Il s'agit également de ne pas bâcler cette étape. C'est le moment de faire passer les messages fondamentaux concernant votre entité. L'agent doit avoir une bonne maîtrise du fonctionnement de son administration en général... cela lui permettra de bien accueillir et de bien renseigner les citoyens (il s'agit de l'autre versant de l'accueil ; en dehors de l'accueil du nouvel arrivant, il s'agit d'envisager l'accueil des citoyens).

Mais qu'il s'agisse de l'historique, des valeurs, de la structure, etc. peu importe les choix que vous porterez, il convient que les informations sur l'institution et le service public soient transmises de la façon la plus adéquate possible.

Ici, le mode de transmission dépendra fortement de la culture d'organisation qui est développée au sein de votre structure. Mais, quel que soit ce mode, il convient que les informations fournies soient claires et précises. Le nouvel arrivant se verra confronter à une multitude d'informations et il ne pourra en conserver qu'une partie, d'où l'intérêt d'opérer un choix quant aux renseignements à délivrer.

Consigner toutes ces informations dans un recueil (quelle que soit sa forme) reprenant l'ensemble des informations, de façon plus ou moins exhaustive, est intéressant car le nouvel agent pourra s'y référer par la suite et pourra également servir de fil conducteur à une intégration réussie.

Pour réaliser ce recueil, il est important de respecter les bonnes pratiques suivantes :

- être agréable à lire. Donner envie de le parcourir ;
- être clair, facile à lire. Pouvoir en saisir les idées importantes en une recherche ;
- être précis. Le nouveau collègue doit pouvoir se représenter facilement votre structure et son mode de fonctionnement à sa lecture.

Lors de ces premiers jours, le rôle du parrain (on appelle parfois cela un tuteur) précédemment choisi sera également primordial. Il permettra d'assurer une réussite complète de l'accueil. Il vous permettra à la fois de structurer les messages à faire passer mais également par sa disponibilité et son expérience de rassurer son nouveau partenaire de travail.

## Suivi de l'accueil et intégration

Cette dernière étape vous permettra d'analyser la réussite du processus d'accueil en tant que tel et déceler les éventuelles lacunes afin de pouvoir sans cesse affiner ce parcours d'intégration à votre réalité locale.

Cette phase est également celle qui enracine le nouvel arrivant dans votre structure et permet de garder sa motivation intacte. Car si accueillir est important, intégrer durablement l'agent au sein de votre collectivité est capital.

Cette étape vous offrira l'occasion de faire le bilan avec votre agent quant aux attentes que votre organisation a de lui, à la maîtrise des informations fournies et à sa connaissance de votre structure.

Dans le même ordre d'idée, il conviendra lors de ce suivi d'aborder les thèmes liés aux formations nécessaires afin que l'agent puisse accomplir son travail le plus efficacement possible (celles-ci pourraient par ailleurs avoir déjà été identifiées par vos soins à l'analyse de la phase de recrutement) mais également concernant les formations obligatoires. Votre collègue se trouve en effet à ce moment-là déjà confronté depuis quelque temps à l'exercice pratique de ses tâches au quotidien. Les besoins et/ou inquiétudes de celui-ci par rapport à votre structure et à son travail ont pu être identifiés.

Cette partie de l'intégration sera le pilier qui assurera que les bonnes pratiques et méthodes de travail sont connues, ce qui limitera fortement les risques d'accident, la démotivation et aura un effet positif sur l'efficacité de l'agent (Voir CRF Compas Info Magazine n°1).

## Conclusion

Un accueil réussi passe donc par l'anticipation, la planification et rejette l'improvisation. Il s'agit d'une démarche gagnant-gagnant : d'une part, l'employeur contribue à l'efficacité de l'agent et, d'autre part, les zones de confort de l'agent sont favorisées.

Le temps consacré à réaliser cette démarche vous fera gagner bien plus par la suite en décuplant la capacité d'adaptation du nouvel agent à votre entité et à ses valeurs.

Tout en lui faisant passer ce message fort et essentiel quant à son sentiment d'appartenance et à sa motivation : « Votre place est importante au sein de notre organisation ! »

*Le CRF est convaincu de la plus-value de la réalisation d'une telle démarche, c'est pourquoi des séances de coaching « Accueil » sont organisées, destinées à vous permettre de structurer ces étapes en fonction de vos réalités locales et de créer un livret d'accueil directement exploitable en interne. Via le suivi de ce coaching, un vade-mecum reprenant une méthodologie, des modalités, des conseils et des exemples dont vous pourrez vous inspirer vous sera remis, sachant que chaque pouvoir local et provincial a ses propres spécificités et devra donc adapter ce processus en fonction de ses réalités locales.*