

Pré-onboarding : une vraie fausse idée pour la fonction publique territoriale ?

L'évolution des pratiques managériales et des modes de recrutement n'épargne pas la fonction publique territoriale. Après l'essor des démarches d'**onboarding** – ces dispositifs visant à accompagner l'arrivée et l'intégration des nouveaux collaborateurs – apparaît désormais le concept de **pré-onboarding**. Cette approche consiste à préparer, voire à engager le futur agent dans des activités professionnelles ou de socialisation **avant la prise effective de poste et la signature du contrat**.

Si l'intention peut sembler louable – renforcer le lien avec le futur collaborateur, limiter les risques de désistement, sécuriser le recrutement – la pratique soulève de nombreuses interrogations, en particulier dans le cadre de la fonction publique territoriale.

1. Les promesses du pré-onboarding

-Rassurer le futur agent : une communication proactive, la transmission d'informations pratiques (horaires, règlement intérieur, organisation des services) permettent de réduire l'anxiété de la prise de poste.

-Renforcer le sentiment d'appartenance : inviter le futur collaborateur à participer à un temps d'échanges ou à une rencontre avec l'équipe peut favoriser une meilleure intégration.

-Sécuriser le recrutement : dans un contexte de tension sur certains métiers (santé, ingénierie, numérique), maintenir le lien entre la décision de recrutement et l'arrivée effective de l'agent peut limiter les renoncements de dernière minute.

En somme, le pré-onboarding se présente comme un outil de fidélisation et d'attractivité.

2. Des zones grises juridiques et éthiques

Le statut des fonctionnaires : un verrou institutionnel

Contrairement au secteur privé, où l'on peut imaginer une souplesse contractuelle, le statut général des fonctionnaires territoriaux **n'autorise pas la participation à des activités de travail avant la prise officielle de fonctions**. Toute mise en situation « anticipée » s'assimilerait de fait à un exercice illégal des fonctions publiques. Le pré-onboarding actif (ex. : participation à des dossiers, missions d'observation formalisées) se heurte donc à une impossibilité statutaire.

Une pratique davantage ouverte aux contractuels

En revanche, pour les **agents contractuels**, dont les relations de travail sont encadrées par le Code du travail (dans ses grandes lignes) et par le décret spécifique aux contractuels territoriaux dont l'existence sera remis en cause au 1er octobre 2025, une marge de manœuvre existe. Encore faut-il distinguer entre :

-le volontariat informel : participation à un temps d'échanges, visite de service, rencontre conviviale,

-l'activité professionnelle anticipée : qui ne peut légalement exister qu'à compter de la signature du contrat et de la déclaration à l'URSSAF.

Toute confusion reviendrait à instaurer une « période d'essai déguisée », contraire aux principes fondamentaux du droit public et du droit du travail.

3. Entre innovation managériale et respect du cadre

La fonction publique territoriale est engagée dans une **guerre des talents**, notamment sur les profils rares (médecins, informaticiens, encadrants de haut niveau). Innover dans les pratiques de recrutement et d'intégration devient indispensable pour rester compétitif face au secteur privé. Mais cette innovation doit rester **dans les limites du statut** et du droit.

Le pré-onboarding peut alors trouver sa place sous certaines formes :

-des dispositifs purement informationnels et volontaires (envoi d'un livret d'accueil numérique, mise en relation avec un futur collègue référent),

-des rencontres conviviales ou immersives non productives (visite des locaux, présentation de l'équipe),

-un accompagnement administratif en amont (constitution du dossier, explication des droits et obligations statutaires).

Ces pratiques ne remplacent ni l'onboarding ni la période de stage ou d'essai prévue par les textes. Elles les complètent, en valorisant l'engagement volontaire du futur agent sans créer d'ambiguïté juridique.

4. Le volontariat comme clé de voûte

Un pré-onboarding réussi dans la fonction publique territoriale doit être conçu sur la base du **volontariat**. Il ne saurait y avoir d'obligation implicite ou explicite. Le futur collaborateur doit rester libre de s'y investir ou non, sans que cela conditionne la validité de son recrutement ou la qualité de son accueil.

Cette approche garantit à la fois :

-l'équité entre les candidats (notamment pour les fonctionnaires en mobilité qui ne peuvent légalement travailler avant leur prise de poste),

-la sécurité juridique des collectivités,

-le respect de l'éthique publique.

Conclusion

Le pré-onboarding, s'il est bien pensé, constitue un levier intéressant pour renforcer l'attractivité et l'intégration des agents, surtout contractuels. Mais il ne peut en aucun cas se transformer en période d'essai anticipée ou en activité dissimulée. Aux responsables RH de trouver le juste équilibre entre innovation managériale et respect du cadre statutaire. Dans un contexte où la fonction publique territoriale doit séduire de nouveaux talents, le pré-onboarding peut devenir un outil précieux, à condition d'en respecter les frontières.