



Guide d'intégration à usage des encadrants

Support pour guider l'accueil d'un agent dans
votre collectivité

TABLE DES MATIERES

LE PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION	3
Etape 1 : Préparer l'arrivée du collaborateur	4
Etape 2 : Accueillir et donner au collaborateur une vue d'ensemble de la collectivité	4
Etape 3 : Intégrer le collaborateur dans la durée	5
Etape 4 : La procédure de reprise après une absence	6
LES FICHES OUTILS A DISPOSITION	7
Fiche outil n° 1 : Préparer l'accueil ou la reprise	7
Fiche outil n° 2 : Fiche pratique personne référente accueil	8
Fiche outil n° 3 : Fiche pratique parrain/marraine	9
Fiche outil n° 4 : Pochette d'accueil du nouvel arrivant.....	10
Fiche outil n° 5 : Check-list de l'encadrant pour le temps d'accueil	11
Fiche outil n° 6 : Rapport d'étonnement - 1 à 3 mois après l'arrivée.....	12
Fiche outil n° 7 : Trame d'entretien d'intégration (6 à 9 mois après l'arrivée)	13
Fiche outil n° 8 : Questionnaire d'évaluation du parcours d'intégration	14
Fiche outil n° 9 : Cadre de l'entretien de reprise.....	16

LE PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTEGRATION

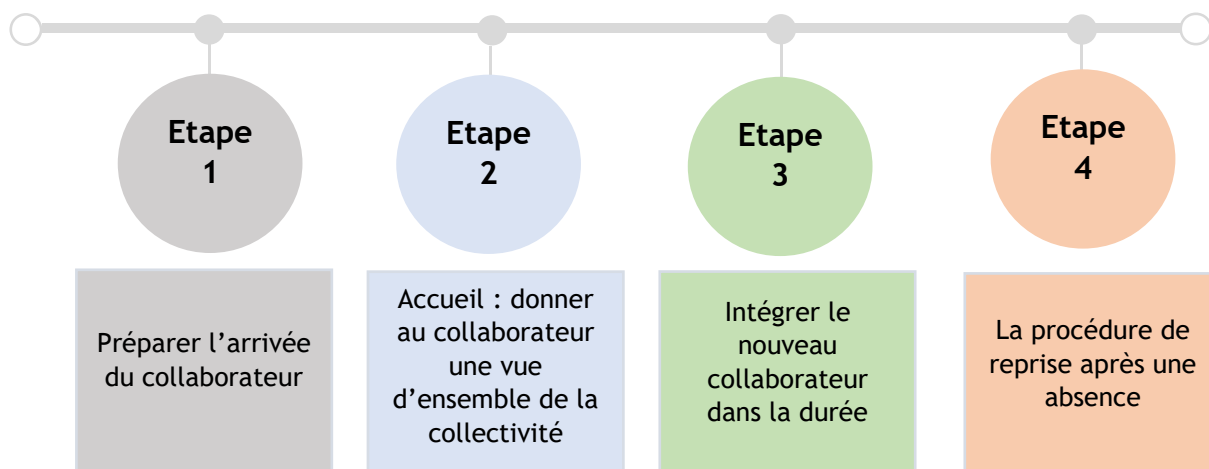
Au CDG35, nous sommes convaincus que le succès du recrutement d'un nouvel agent passe avant tout par une intégration adéquate au sein de la collectivité. Cette intégration, nous le verrons, se joue à très court terme (le premier jour, la première semaine de l'agent), mais également à plus long terme. Nous vous proposons ici quelques pistes afin de mener à bien ce processus. Ce document se veut une boîte à outils utile aux encadrants et aux Ressources Humaines.

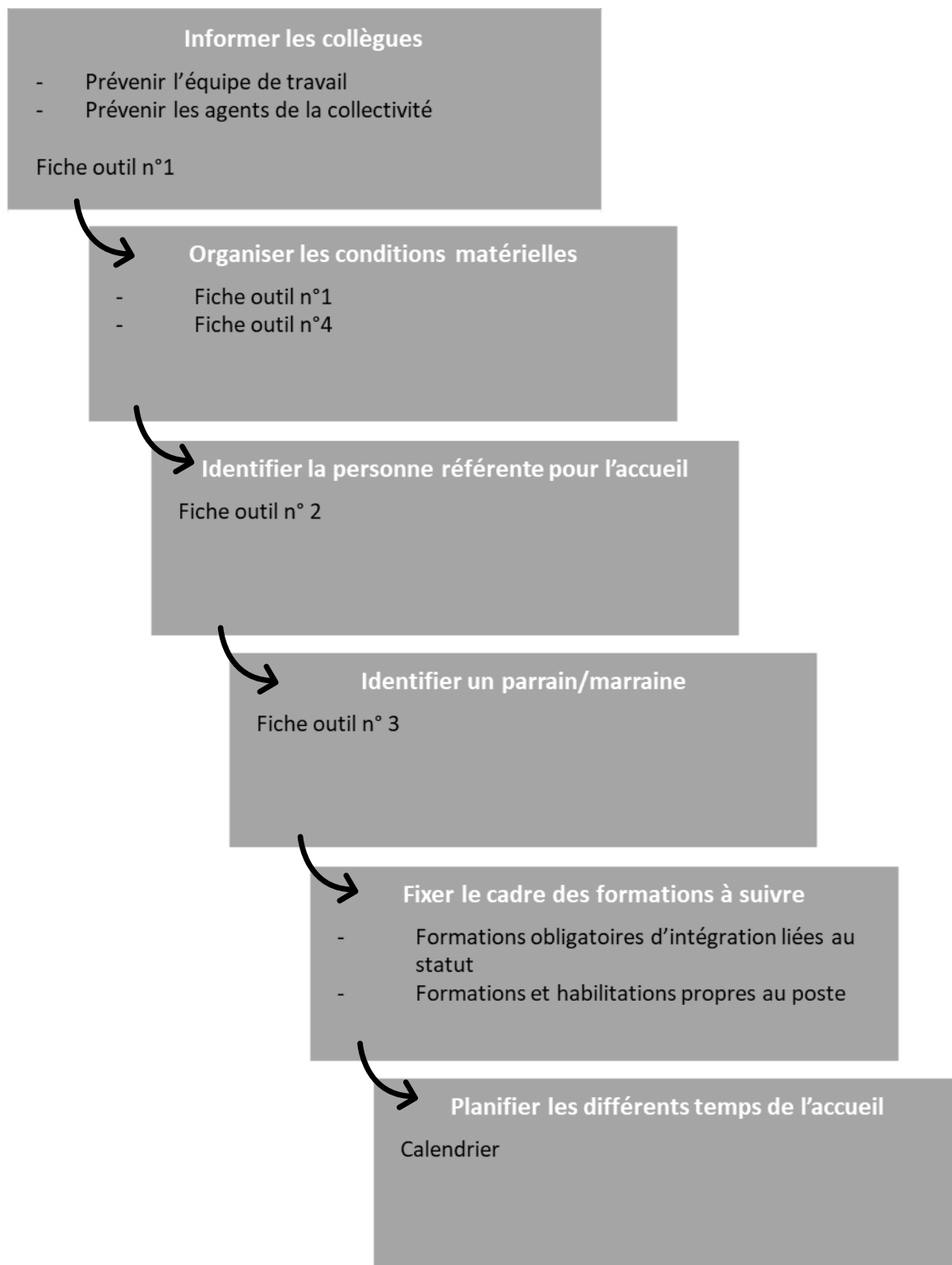
Le présent guide vous propose un processus « type » d'intégration d'un nouvel agent dans votre collectivité : à vous d'adapter la démarche à vos besoins, selon la taille de votre collectivité ou encore votre niveau d'encadrement.

Les objectifs de ce guide sont les suivants :

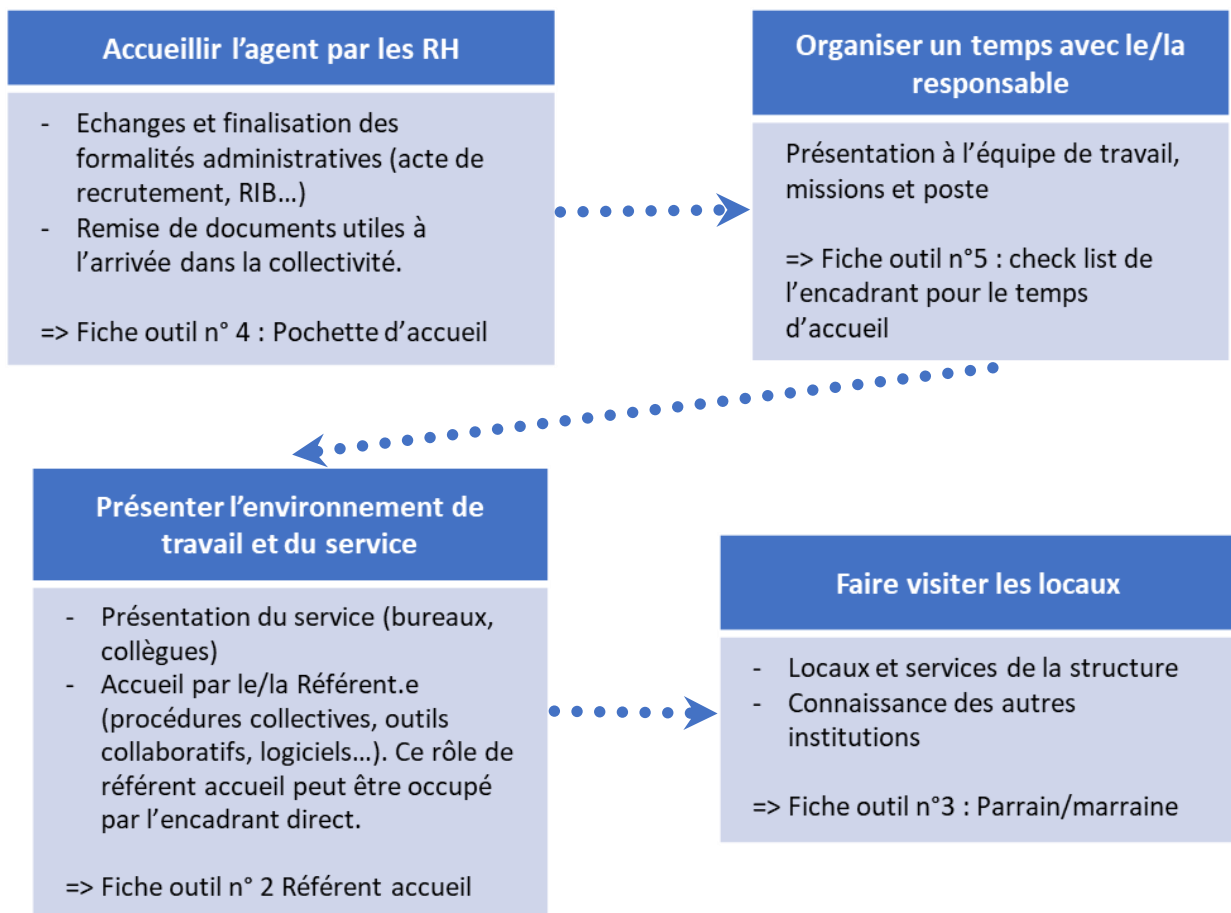
- Prévoir les étapes nécessaires à l'intégration d'un collaborateur,
- Définir des pratiques communes entre les différents services/activités,
- Améliorer la qualité de l'accueil pour favoriser l'intégration dans la durée, l'épanouissement et la fidélisation des collaborateurs.

Les étapes de l'intégration de l'agent sont les suivantes :

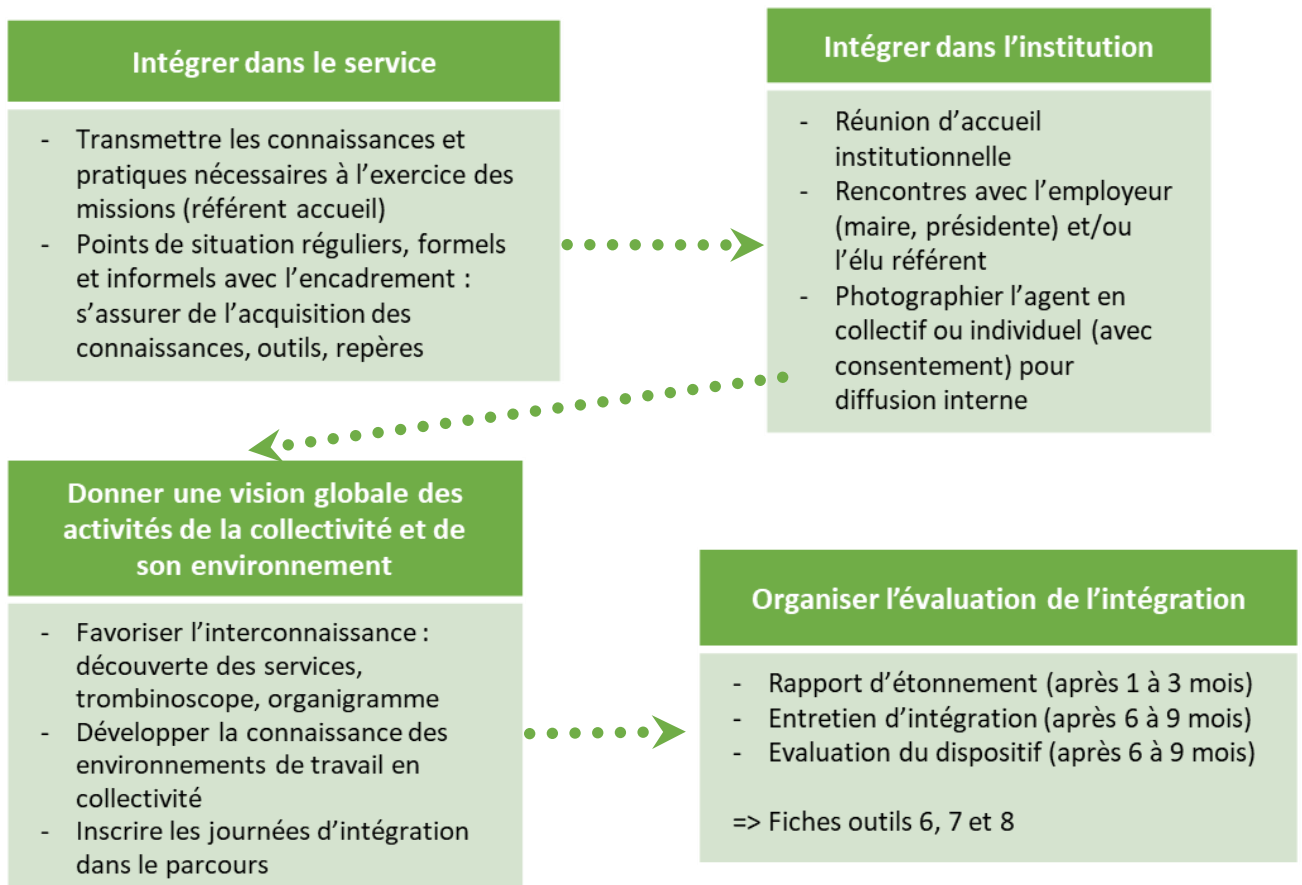




ETAPE 2 : ACCUEILLIR ET DONNER AU COLLABORATEUR UNE VUE D'ENSEMBLE DE LA COLLECTIVITE

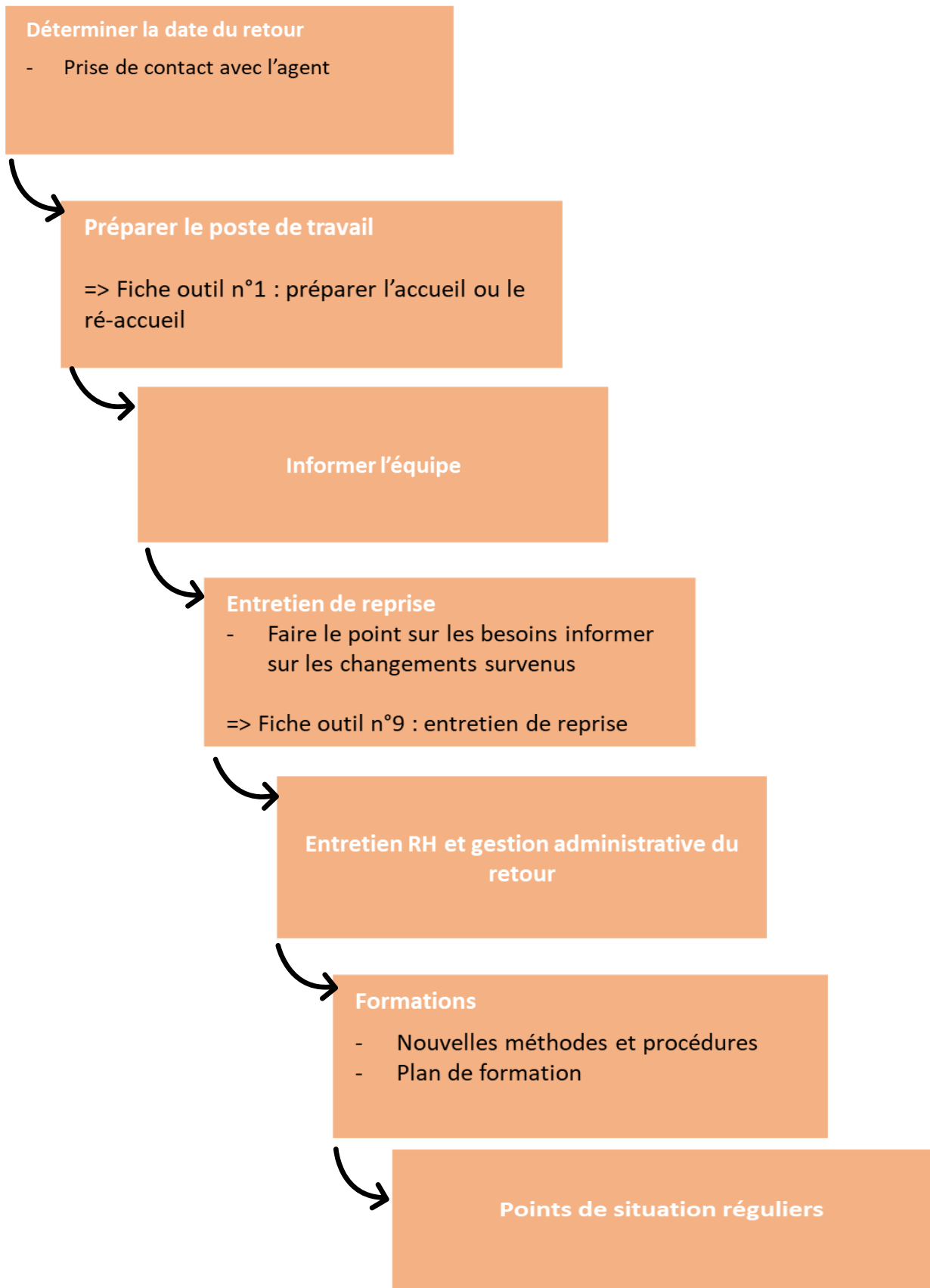


ETAPE 3 : INTEGRER LE COLLABORATEUR DANS LA DUREE



Service : Conseil et Développement - Janvier 2023

Procédure menée par le responsable de service mais qui peut être initiée par les ressources humaines, en fonction du contexte et des souhaits de l'agent concerné.



FICHE OUTIL N°1 : PREPARER L'ACCUEIL OU LA REPRISE

Bien rappeler au nouvel arrivant qu'il peut s'appuyer sur les collègues, demander des conseils et alerter si besoin.

Voici une « check-list » pour anticiper l'arrivée d'un nouveau collaborateur ou préparer le retour d'un agent après un arrêt de longue durée et ne rien oublier.

	QUOI	QUI (exemples)
<input type="checkbox"/>	Installer le poste de travail	Service Ressources/activité SI
<input type="checkbox"/>	Préparer la pochette d'accueil	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Préparer l'acte de recrutement	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Prévenir le parrain/marraine du nouvel arrivant	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Prévenir le référent santé et sécurité	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Informers les agents	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Programmer la réunion institutionnelle d'accueil	Service Ressources/activité RH
<input type="checkbox"/>	Préparer la fiche de poste	Responsable de service
<input type="checkbox"/>	Prévenir le référent accueil	Responsable de service
<input type="checkbox"/>	Informers l'équipe de travail	Responsable de service
<input type="checkbox"/>	Etablir l'agenda prévisionnel de la première semaine	Responsable de service
<input type="checkbox"/>	Préparer les documents internes à remettre (organigrammes, plaquettes)	Responsable de service
<input type="checkbox"/>	Préparer les fiches de procédures	Resp. de service et/ou d'activités/ Personne référente accueil
<input type="checkbox"/>	Envoyer mail d'accueil à l'agent	Service Ressources/activité RH

Quelques idées pour les 1^{ers} jours !

- ❖ Organiser un café de bienvenue pour présenter les membres de l'équipe
- ❖ Proposer un déjeuner
- ❖ Prévoir un mot de bienvenue sur le tableau de la cafétéria/de l'espace de pause

- Qu'est-ce qu'une personne référente accueil ?

Il est important pour une personne venant d'arriver d'identifier une personne « référente accueil » au sein de son service pour l'aider dans sa prise de poste. Elle représente un soutien sur le plan opérationnel des missions. Cette personne peut être l'encadrant direct de l'agent.

L'objectif étant d'accompagner le nouvel arrivant au quotidien, l'idéal est que la personne référente accueil soit le plus proche possible des missions du nouvel arrivant.

Il ne s'agit pas, pour cette personne, de pouvoir répondre à toutes les questions, mais d'orienter vers les collègues compétents si besoin.

- Quel est le rôle de la personne référente accueil ?

Il peut s'agir de demander des conseils sur :

- la badgeuse si elle existe
- les horaires et les contraintes
- la messagerie : message automatique d'absence, calendrier, RDV
- la réservation de salles et de véhicules
- La logistique
- le circuit de signature
- la charte graphique
- les logiciels utilisés
- les fournitures : commande, distribution
- etc...

Le rôle précis doit être adapté à chaque prise de poste, à savoir si la personne référente accueil doit aller jusqu'à la formation du nouvel arrivant ou si son rôle s'arrête à du conseil.



- Qu'est-ce qu'un parrain ou une marraine ?

C'est une personne qui fait visiter les différents services au nouvel arrivant. Au-delà d'une simple visite, il s'agit d'aider les nouveaux arrivants à se sentir intégrés au sein de la structure. Ainsi, même si cela représente beaucoup de visages à retenir, c'est aussi une façon pour les collègues d'identifier et de se présenter au nouvel arrivant.

- Comment se passe la visite des nouveaux arrivants ?

Une date est convenue par le parrain/marraine en accord avec le responsable de service. Le parrain/marraine peut organiser une visite groupée si plusieurs agents arrivent dans la collectivité dans la même période.

Pour cette visite, il est possible de s'aider des organigrammes ou d'un plan. Pendant ce tour, le parrain montre les différents lieux (les différents services, les salles de réunions, les espaces partagés, les différents locaux) ainsi que l'environnement extérieur de la collectivité. Chaque service explique brièvement ses missions et les nouveaux agents se présentent. Pour éviter que ce soit répétitif, les collègues d'un même service peuvent se regrouper.

La visite peut s'achever par un moment convivial autour d'un café.

- Reste-t-on parrain/marraine sur la durée ?

Libre au parrain/marraine d'établir un lien sur du plus long terme avec les nouveaux arrivants : manger ensemble régulièrement, proposer de rester disponible et devenir une oreille attentive en cas de questionnements, et partager des expériences etc.



Cette pochette contient par exemple :

- Catalogue du CNAS/COS
- Goodies
- Formulaires à remplir le jour d'arrivée (en fonction du statut) : charte informatique, l'attestation prévoyance, l'accréditation à la conduite, l'autorisation droit à l'image...
- Dernier exemplaire du bulletin/magazine municipal, rapport d'activités du service...

Les autres informations nécessaires peuvent être transmises par mail afin de permettre au nouvel arrivant d'accéder à une information actualisée :

- Trombinoscope
- Organigramme
- Plan de la collectivité
- Composition de l'équipe « élus »
- Liens vers les supports de communication existants de la collectivité (réseaux sociaux, applications mobiles...)
- Temps forts de la collectivité
- Guides...



Le jour J est arrivé et beaucoup d'informations sont à donner au nouvel arrivant, voici la check-list pour ne rien oublier :



A faire		Documents
<input type="checkbox"/>	Décrire et présenter le processus d'intégration	Guide (notamment schéma des étapes)
<input type="checkbox"/>	Introduire le processus d'intégration : déroulement, temps forts, clôture, etc.	Rapport d'étonnement Questionnaire d'évaluation
<input type="checkbox"/>	Présenter les missions de la collectivité et son fonctionnement général dont les instances de décision	Organigramme général
<input type="checkbox"/>	Présenter les missions du service et son fonctionnement général	Organigramme du service
<input type="checkbox"/>	Préciser les contours du poste, son périmètre, la posture attendue au sein de la collectivité	Fiche de poste
<input type="checkbox"/>	Présenter les modalités de suivi d'activités, les fonctionnements internes (validations, signatures, ...)	Outils de suivi/procédures internes du service
<input type="checkbox"/>	Modalités de coordination (différentes réunions du service) et plus générale	Documents de présentation le cas échéant
<input type="checkbox"/>	Missions : premières missions, tâches, activités ...	Emploi du temps de(s) (la) première(s) semaine(s)
<input type="checkbox"/>	Organisation du temps de travail : évoquer les horaires, les spécificités éventuelles (temps partiel...) et envisager les prochains congés si besoin	
<input type="checkbox"/>	Présentation aux collègues du service	
<input type="checkbox"/>	Présenter l'environnement de travail immédiat (bureau, photocopieur, toilettes, fournitures, espaces partagés)	Tutoriels
<input type="checkbox"/>	Introduction auprès de la Direction et des responsables de service (si possible)	

RAPPORT D'ETONNEMENT

Ce rapport vise à recueillir les premières impressions des nouveaux arrivants lors de leurs premiers mois de prise de poste (1 à 3 mois).

Les nouveaux arrivants sont invités ici à faire part de leur étonnement (positif et négatif) et de leurs idées d'amélioration sur des thèmes variés tels que : le processus de recrutement, l'organisation interne, les méthodes de travail, la communication interne, le management, l'environnement de travail et les relations de travail.

Nom Prénom :

Fonction :

Date d'entrée :

Date du rapport :

Qu'est-ce que vous avez apprécié à votre arrivée dans notre collectivité ?

Quels sont les éléments qui vous ont interpellés ?

Quels sont les éléments qui vous ont déçu ou déstabilisé ?

Qu'est-ce qui devrait être amélioré, modifié ou abandonné prioritairement selon vous ?

Quelles sont les améliorations concrètes que vous suggéreriez ?

Ce rapport peut être utilisé comme support d'échange entre l'encadrant et le nouvel agent.



L'entretien d'intégration a pour objectif de faire un premier point d'étape avec le nouvel arrivant (la date devra être fixée en amont afin que l'agent ne soit pas surpris et qu'il puisse s'y préparer).

C'est l'occasion de s'assurer que son parcours d'intégration se déroule bien et qu'il a toutes les cartes en main pour se familiariser à son nouvel environnement et s'épanouir dans son travail.

L'intérêt est de pouvoir effectuer des ajustements si nécessaire. Il peut être utile de reprogrammer un bilan à l'issue.

Cet entretien peut être réalisé en même temps que l'entretien d'évaluation et/ou de suivi de stage si le calendrier s'y prête.

Parcours d'intégration :

Evaluation du parcours d'intégration :

- ✓ Sentiment général ? utilité ? durée du parcours adaptée ?
 - *Qu'est-ce que tu as préféré dans le parcours d'intégration / qu'est-ce qui t'a le plus aidé ?*
 - *As-tu rencontré des difficultés ? Certains aspects t'ont-ils semblé compliqués ?*
 - *Qu'aimerais-tu ajouter ?*
- ✓ As-tu besoin de compléments d'information sur le fonctionnement de la structure et des différents services ?

Evaluation de la prise de poste du nouvel arrivant :

Missions et activités

- ✓ Compréhension et adaptation aux missions et activités
 - *Y'a-t-il eu une différence entre ce que tu avais compris de ton poste au moment du recrutement et ce que tu as trouvé ?*
 - *Est-ce qu'il y a des points dans tes missions ou activités qui ne sont pas encore très clairs ?*
 - *Quels sont ceux pour lesquels tu as besoin d'aide ? qui peut t'apporter de l'aide et de quelle façon ?*
- ✓ Souligner ses points forts
- ✓ Lui expliquer les points à améliorer
- ✓ Suggérer des pistes de solutions

Intégration sociale

- ✓ Interactions avec les membres de l'équipe
- ✓ Interconnaissance avec différents services

Satisfaction du collaborateur

- ✓ Commentaires, difficultés, suggestions, désirs...
 - *Dans ton environnement de travail, y a-t-il des choses à changer ou améliorer pour te permettre d'être encore plus à l'aise ?*

Besoins complémentaires :

Selon les besoins, définir les accompagnements ou ajustements nécessaires.

Service : Conseil et Développement - Janvier 2023

Ce questionnaire à renseigner vise à connaître votre appréciation du dispositif d'intégration mis en œuvre dans la collectivité. Un bilan annuel sera réalisé par le service RH en vue d'améliorer la qualité du processus d'accueil.

Intégration au sein de l'établissement :

	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	D'accord
J'ai apprécié mon accueil dans la collectivité					
Je connais l'établissement, son organisation, ses différents services					
Je connais bien les différentes activités de la collectivité					
Je connais les procédures et outils pour solliciter les services supports (informatique, logistique, RH)					
Je sais trouver les informations relatives au fonctionnement de la collectivité (horaires, congés, véhicules, rémunération, formation...)					

Intégration dans le service :

	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Sans opinion	Plutôt d'accord	D'accord
Mon arrivée dans le service était préparée					
La personne référente de l'accueil a pu répondre à mes interrogations					
Mon/Ma responsable m'a transmis les attentes relatives à mon poste					

Le dispositif d'intégration :

	Pas utilisé	Peu efficace	Plutôt efficace	Efficace	Très efficace
Pochette et/ou mail d'accueil					
L'accueil RH					
La visite des locaux / du territoire					
Les événements liés à l'accueil (pot d'accueil, ...)					

- ✓ Avez-vous des remarques sur les conditions matérielles (mobilier, fournitures de bureau et informatiques...) ?

- ✓ Qu'avez-vous préféré dans votre parcours d'intégration ?

- ✓ Quels aspects pourraient être améliorés ?

- ✓ Autres commentaires / remarques :

Ce support peut servir à la préparation d'un entretien de retour d'un agent suite à une absence. Cet entretien peut être conduit par le responsable de service, ou pris en charge par les ressources humaines en fonction des échanges menés avec l'agent concerné.

L'opportunité de déclencher l'entretien est à définir en fonction de la durée et de l'objet de l'absence.

Si l'agent exprime ce souhait, l'entretien peut être conduit dans un espace neutre garantissant la confidentialité, le respect du secret médical et la vie privée de l'agent.

L'entretien peut être mené en plusieurs temps :

1. Accueillir et mettre en confiance : relations détendues avec rappel du cadre de l'entretien, ses objectifs, son déroulement
2. Identifier les craintes et attentes : écouter attentivement, favoriser l'expression, faire preuve de curiosité, reformuler pour garantir l'appropriation
3. Recenser les éléments importants survenus dans le service en son absence (mouvements de personnel, nouvelles missions...)

Il peut être utile de rassembler en amont la fiche de poste de l'agent et les éléments liés à la situation et aux changements intervenus durant l'absence.

Les points abordés :

<ul style="list-style-type: none">• Informer l'agent de la date de l'entretien - en informer les ressources humaines (<i>si l'entretien est réalisé par les RH, l'agent doit donner son accord pour que le responsable de service soit informé</i>).
<ul style="list-style-type: none">• Reprendre la check-list accueil du nouvel arrivant en sélectionnant les points opportuns
<ul style="list-style-type: none">• Etablir un récapitulatif des éléments liés à la situation d'absence (durée, fréquence, actions mises en place)
<ul style="list-style-type: none">• Présenter les événements importants survenus durant l'absence
<ul style="list-style-type: none">• Poser des questions sur les conditions de la reprise :<ul style="list-style-type: none">○ Quelles pourraient être les difficultés techniques rencontrées ?○ Quelles sont les craintes ?○ Quel accompagnement serait nécessaire pour la réalisation des activités ?○ Quelles sont les attentes de l'agent ?
<ul style="list-style-type: none">• Recenser les moyens matériels nécessaires
<ul style="list-style-type: none">• Recenser les formations souhaitées
<ul style="list-style-type: none">• Recenser les besoins d'accompagnement externes
<ul style="list-style-type: none">• Définir des objectifs et une organisation adaptée à l'agent et aux objectifs de la structure (activités - compétences)
<ul style="list-style-type: none">• Formaliser les actions concrètes à mettre en place

Retrouvez les guides publiés par le CDG 35 sur le portail

www.cdg35.fr

Rubrique Outils et publications RH

➤ Les Guides

© **CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE D'ILLE ET VILAINE**

Village des Collectivités territoriales

1 avenue de Tizé – CS 13600

35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CEDEX

Téléphone : 02 99 23 31 00 — Télécopie : 02 99 23 38 00

E-mail : contact@cdg35.fr — www.cdg35.fr

Service : Conseil et Développement - Janvier 2023