



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°11 : L'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants à distance

PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA MESURE

La crise sanitaire ayant fait du travail à distance la règle et dans le cadre du développement de nouveaux modes d'organisation du travail, pouvoir accueillir et intégrer les nouveaux arrivants à distance est devenu une priorité pour les managers et les professionnels RH.

Les administrations ont déjà mis en place des parcours d'intégration comprenant notamment des visites de locaux, des présentations des services et structures, des séminaires en présentiel... Or dans un contexte de travail à distance généralisé, tous ces dispositifs ont dû être repensés, et, pour les administrations qui ont déjà investi dans des outils digitaux d'intégration, il s'agit désormais d'accélérer et de déployer à grande échelle ce qui avait pu être testé auprès de quelques services pilotes.

Ainsi, de la pré-intégration à l'accompagnement du nouvel arrivant dans les premiers mois, toutes les étapes, acteurs, dispositifs et outils d'on-boarding doivent pouvoir s'adapter à un format à distance.

De nombreux outils numériques existent aujourd'hui pour dématérialiser tout ou partie de ce processus et ainsi gérer le calendrier et les démarches administratives, rassembler la documentation pertinente, coordonner les acteurs ou encore rendre plus ludiques les étapes de formation. En effet, de nombreuses entreprises et administrations mettent à disposition de leurs salariés des « plateformes numériques d'intégration » comprenant différents modules de présentation de la structure et des différentes formations.

Les Intranets des administrations sont aussi souvent utilisés pour mettre à disposition de tous les agents différentes informations générales (actualités, informations sur l'organisation et le fonctionnement du service, annuaire et trombinoscope actualisés, liste des nouveaux arrivants, modèle de formulaires utiles, etc.) ou spécifiques (livret d'accueil, fiches récapitulatives...), qui contribuent à la bonne intégration des nouveaux arrivants, notamment lorsqu'ils travaillent en tout ou partie à distance.

Cependant, et sans forcément investir directement dans des outils spécifiques, l'accompagnement à distance d'un nouvel arrivant peut s'effectuer de manière plus informelle, par exemple en organisant des temps d'échanges via des appels téléphoniques ou visioconférences entre collègues, afin de créer du lien, ou encore en renforçant le suivi personnalisé réalisé à distance par le manager. Ce suivi permettra de percevoir les signaux

faibles en cas de difficultés d'intégration, aussi bien à distance qu'une fois de retour sur site.

ACTEURS	LEVIERS D'ACTION	RESSOURCES ET OUTILS
<p>Manager Ligne hiérarchique (N+2, voire N+3)</p> <p>Gestionnaire RH de proximité</p> <p>Représentant des services sociaux</p> <p>Collègues</p> <p>Référent interne</p> <p>Prédécesseur</p> <p>Tuteur</p> <p>Mentor</p> <p>Coach</p> <p>Animateur de communauté</p> <p>Assistant informatique</p> <p>Chargé de formation</p>	<p>1- <u>Ajuster le pré-onboarding</u> :</p> <p>Sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'onboarding, en les formant aux modalités spécifiques de l'accueil / intégration / accompagnement à distance. Solliciter les volontaires au sein des équipes pour devenir les référents internes du nouveau collaborateur (cf. « buddy »), en complément de la désignation éventuelle d'un tuteur, mentor, coach, référent numérique...</p> <p>S'assurer de la disponibilité du matériel informatique du nouvel arrivant. Permettre à l'agent d'accéder en amont à un certain nombre d'informations sur son futur service, dont un organigramme et un trombinoscope des membres de l'équipe. Prendre contact avec le futur agent par téléphone ou par e-mails envoyés à quelques jours d'intervalle en amont de son arrivée et répartis entre les différents membres de l'équipe.</p> <p>2- <u>Faire du jour de l'arrivée de l'agent un événement collectif</u> :</p> <p>Organiser un premier échange entre l'agent et son manager dès le matin pour lui souhaiter la bienvenue et lui présenter les grandes lignes du parcours d'onboarding prévu pour lui. Prévoir un temps de présentation et d'échange avec l'équipe, pendant lequel chaque membre se présente pour rappeler son poste et donner des détails pratiques (jours travaillés / moyens de communication privilégiés...).</p> <p>S'assurer de la prise en main par le nouvel agent des outils, notamment numériques, pour qu'il puisse être opérationnel rapidement. Mettre l'agent en contact avec son/ses référent(s).</p>	<p>- <u>Formations des managers</u> sur des thématiques liées à l'onboarding à distance : règles spécifiques de non-discrimination, de déontologie ; utilisation des nouveaux outils numériques ...</p> <p>- <u>Outils de communication à distance</u> : téléphone professionnel ; messagerie professionnelle ; messagerie instantanée (cf. Tchap, WhatsApp...); service de webconférence ; plateforme collaborative ...</p> <p>- <u>Documents d'information partagée</u> : trombinoscope ; organigramme ; agenda d'équipe ; calendrier des événements professionnels collectifs ; annuaire téléphonique et des adresses mails</p> <p>- <u>Outils numériques</u> : intranet du service ; vidéos en ligne de présentation des missions, des</p>

3 – Veiller à la bonne intégration, même à distance, de l’agent à l’équipe :

Favoriser les temps d’échanges informels entre le nouvel agent et son manager, ainsi qu’avec chaque membre de l’équipe. Organiser des « cafés virtuels » : environ 20 minutes d’échange, une à deux fois par semaine, avec une seule règle : ne pas parler de travail !

4- Adapter les outils numériques d’accueil et d’intégration :

Adapter le site Intranet du service, afin de faciliter l’intégration et l’accès à l’information des nouveaux arrivants : création d’une page dédiée aux nouveaux arrivants (présentation de l’institution ; accès à l’organigramme, à l’annuaire, aux informations pratiques...); diffusion de vidéos permettant de se rendre compte de la réalité du terrain.

Systématiser le suivi de l’expérience collaborateur, en multipliant les « rapports d’étonnement » dans les premiers mois du nouvel arrivant. Il peut s’agir, par exemple, d’une adaptation du « baromètre interne » de la structure aux questions spécifiques à poser aux nouveaux arrivants, ou de l’utilisation par le service RH d’une application numérique de sondage instantané (cf. « Klaxoon ») à l’occasion d’étapes clés : le lendemain du jour d’arrivée de l’agent ; à l’issue de la « journée d’intégration » ; un mois après son arrivée...

5 – Essayer de rendre ludique (cf. « Gamifier »), autant que possible, le parcours d’intégration :

Par exemple :

- Organiser un challenge pour les nouveaux arrivants, sous forme de « jeu de piste » numérique interactif.
- Organiser des séances de théâtre, au format vidéo, avec le nouvel agent, afin de lui permettre d’engager des discussions autour de sujets génériques comme la

services, des métiers ; application numérique de sondage instantané (cf. « Klaxoon »)

	<p>discrimination, la qualité de vie au travail...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer au nouvel arrivant de s'enregistrer et de diffuser une courte vidéo d'auto-présentation, afin de le rendre encore plus acteur de son propre on-boarding... 	
--	--	--

POINTS DE VIGILANCE

- Ne pas considérer que l'intégration de l'agent peut se faire uniquement à distance, car elle résulte d'une complémentarité entre les échanges à distance et les rencontres réelles.
- Veiller particulièrement au bon partage de l'information, afin d'éviter le sentiment d'isolement, voire d'exclusion, du nouvel agent.
- Privilégier les échanges oraux, afin d'éviter les potentiels malentendus liés à l'imprécision des messages écrits et aux divergences d'interprétation qu'ils engendrent.
- La création d'un parcours d'intégration « ludique » est soumise à une double contrainte de temps et de moyens disponibles. Un tel dispositif doit rester en lien avec l'esprit et la culture de l'institution. Le fait de « challenger » le nouvel arrivant doit servir l'objectif d'un accueil dédramatisé, mais ne doit pas conduire à inhiber l'agent et l'entraîner dans un exercice contre-productif.
- Etre très vigilant quant aux risques de dérives potentielles du fait de la communication systématique des coordonnées personnelles de chaque agent à l'ensemble de ses collègues.

BONNES PRATIQUES MINISTÉRIELLES

Ministère chargé de l'économie et des finances – Secrétariat général :

Dans le cadre du cycle ministériel de formation initiale (CMFI) regroupant tous les cadres entrants au ministère (1200 personnes en 2020), mise en place d'un itinéraire de formation constitué de ressources pédagogiques revisitées, pour l'essentiel des vidéos résultant de captations d'experts de Bercy porteuses d'une première approche généraliste et d'un renvoi à des ressources d'approfondissement en accès libre et fléchées sur la plateforme de l'IGPDE : articles de journaux, textes juridiques, rapports..

Travaux en cours avec l'IGPDE pour étendre ce dispositif à d'autres populations (contractuels, agents de catégorie B ou C entrant), en vue d'identifier et de mettre à leur disposition un compte sur la plateforme de l'IGPDE comprenant un socle de connaissances incontournables à partager via des applications, des formations, des participations à des événements, une visite de Bercy, ...

Ministère chargé de l'économie et des finances – Direction générale du trésor :

- Mise à jour régulière du livret d'accueil des nouveaux arrivants et des supports dédiés sur l'Intranet (cf. transmission des mémentos de formation et de développement de compétences ; ciblage des questions sur le suivi de l'intégration : *Quelles formations/quels*

dispositifs vous intéressent? Projetez-vous de préparer un concours /examen professionnel?)

- Préparation et invitation des nouveaux arrivants à visualiser les vidéos de présentation en format court de certains services clés de la structure (service informatique, communication, QVT...)
- Inscription dans une démarche d'amélioration continue (cf. partage de bonnes pratiques importantes dans le contexte distanciel en matière de sécurité informatique, d'archivage, de droit à la déconnexion ...; sollicitation des participants pour obtenir des suggestions en vue d'améliorer la version à distance de la journée d'accueil, à chaud, mais aussi un mois après la séance; ciblage des questions sur l'engagement et l'implication du nouvel arrivant : *Avez-vous pu consulter les documents qui vous ont été fournis par mail après la journée d'accueil ? Auriez-vous aimé obtenir d'autres informations durant cette journée d'accueil ? Si oui, lesquelles ?*
- Mise en place d'un groupe de discussion informelle (cf. « Tchap » ou « WhatsApp ») dédié aux participants, pour leur permettre de nouer des liens, d'échanger en off et de créer un sentiment d'appartenance (cf. « esprit de promotion »).
- Réflexion en cours sur la rédaction d'un « mode d'emploi de l'organisation des journées d'accueil à distance », afin de capitaliser en interne sur cette démarche et d'éviter ainsi la déperdition d'informations.