

Intégration du nouveau personnel à l'Etat de Fribourg



Guide des bonnes pratiques



ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG
WWW.FR.CH

Service du personnel et d'organisation SPO
Amt für Personal und Organisation POA



PERSONAL-
RESSOURCEN
RESSOURCES
HUMAINES



Direction des finances **DFIN**
Finanzdirektion **FIND**

Table des matières

1	Introduction	1
2	Phase 1 : Pré-intégration	1
2.1	Garder le contact : conseil n°1	1
2.2	Initier la communication et renforcer le lien dès le début : conseil n°2	2
2.3	Autres documents utiles	2
3	Phase 2 : Intégration	2
3.1	Faire du premier jour une réussite : conseil n°3	3
3.2	Alléger l'emploi du temps : conseil n°4	3
3.3	Échanger en fin de journée : conseil n° 5	3
3.4	Encourager le rôle du parrain ou de la marraine : conseil n°6	3
3.5	Préparer un planning et définir des objectifs : conseil n°7	3
3.6	Adopter une approche transversale : conseil n°8	4
3.7	Anticiper et soigner le feedback continu : conseil n°9	4
3.8	Autres documents utiles	4
4	Annexes	5
4.1	Modèle courriel « Proposition d'engagement »	6
4.2	Modèle courriel « Votre arrivée au sein de notre organisation »	7
4.3	Checklist d'intégration : actions clés et rôles à chaque phase	8
4.4	Garder le contact pendant la pré-intégration	11
4.5	Modèle « Programme d'introduction »	13
4.6	Checklist faire du premier jour une réussite	14
4.7	Processus d'intégration : schéma	15

1 Introduction

Ce guide des bonnes pratiques a pour objectif d'offrir des conseils et de fournir des références aux outils conçus pour accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices au sein de l'Etat de Fribourg. Il se compose de deux phases distinctes :

- > La phase « **pré-intégration** » (pré-onboarding) qui couvre les actions à entreprendre avant l'arrivée de la personne nouvellement engagée sur son lieu de travail ;
- > La phase « **d'intégration** » (onboarding) qui débute dès le premier jour de travail et se poursuit jusqu'à la fin de la période probatoire.



2 Phase 1 : Pré-intégration

Cette phase commence dès la confirmation d'engagement et s'étend jusqu'au premier jour de travail. Il s'agit de préparer le nouveau collaborateur ou la nouvelle collaboratrice, en lui transmettant les premières informations sur son cahier des charges, sur son environnement de travail et/ou sur son équipe, par exemple, afin qu'il ou elle puisse découvrir l'Etat-employeur et l'unité administrative (UA) en amont de son arrivée. Du côté de l'employeur, il s'assure que toutes les démarches nécessaires sont entreprises, de manière à ce que la nouvelle personne se sente bien accueillie et s'adapte facilement.

- > **Outils recommandés** : Modèles de courriel « [Proposition d'engagement](#) », « [Votre arrivée au sein de notre organisation](#) » et [Checklist d'intégration : actions clés et rôles à chaque phase](#)

2.1 Garder le contact : conseil n°1

Veillez à ce que la nouvelle personne ressente l'enthousiasme de l'équipe à l'idée de l'accueillir et de collaborer avec elle. Une communication ouverte, avec des informations données en avance, permet de garder et établir un bon contact.

- > **Outil recommandé** : [Garder le contact pendant la pré-intégration](#)

2.2 Initier la communication et renforcer le lien dès le début : conseil n°2

1. Présentez le collaborateur ou la collaboratrice à l'équipe

- Support** : courriel, vidéo, séance
- Informations nécessaires** : nom et prénom, poste et rôle, parcours professionnel, formation, les raisons pour lesquelles cette personne rejoint l'équipe (ses et nos motivations), date de début, autres aspects
- Préparez et encouragez l'équipe à l'intégration** : en incitant à partager des ressources (articles, ouvrages, méthodes etc.) en l'impliquant dans les discussions rapidement

2. Faites découvrir l'équipe au nouveau ou à la nouvelle collègue

- Trombinoscope** : les portraits/photos des membres de l'équipe accompagné d'un petit message personnel (efficace si un lien direct peut être tissé, par exemple « *vive Gottéron* » etc.)
- Mini-bio** : chaque personne de l'équipe se présente et souhaite la bienvenue
- Présentation dynamique** : au moyen d'un logiciel de présentation (Powerpoint, Prezi par exemple), la personne engagée pourra naviguer et faire connaissance avec les membres de l'équipe (au moyen de texte, image, vidéo, musique, etc.)

3. Rendez la rencontre possible

- Café d'accueil** : invitez la personne engagée à rencontrer tout ou partie de l'équipe, lors d'un café par exemple (choisissez un endroit convivial qui incitera à briser la glace et favorisera les échanges).
- Visite des locaux et rencontre de l'équipe** : prenez de l'avance sur la suite et invitez la nouvelle personne à s'imprégner de son futur environnement en lui faisant une visite en avant-première des infrastructures. Cela sera déjà l'occasion de rencontrer de manière informelle ses collègues.
- Participation à un événement** : s'il y a la possibilité montrez à la nouvelle personne qu'elle compte pour l'équipe, en l'invitant à un événement (exemples : atelier, formation d'équipe ou encore un événement en lien avec sa future fonction).

4. Préparez un programme d'introduction : personnalisé en fonction des besoins de votre UA et des éléments importants à aborder lors des premiers jours/premières semaines

> **Outil recommandé** : [Modèle « Programme d'introduction »](#)

2.3 Autres documents utiles

- > [Kit de démarrage pour le nouveau personnel de l'Etat de Fribourg](#)
- > [Cahier des charges](#)
- > HRAccess (sous « Mes documents ») :
 - Principales règles par code d'absence GTA
 - Gestion du temps de travail et des absences : Introduction des nouveaux/nouvelles collaborateurs/trices
 - Guide utilisateur simplifié

3 Phase 2 : Intégration

Durant cette phase, la nouvelle personne engagée devra se familiariser avec son environnement de travail, ses codes et sa culture, tout en créant des liens avec son équipe et l'organisation dans son ensemble. La transition entre les deux phases doit être cohérente avec ce qu'elle a vécu jusqu'ici. En effet, elle a déjà une vision de son nouvel employeur (phase de recrutement, mesures pré-intégration) et a aussi des attentes.

3.1 Faire du premier jour une réussite : conseil n°3

Le premier jour est déterminant. Assurez-vous d'être particulièrement accueillant-e et montrez que cette journée a été soigneusement planifiée. En accordant de l'importance aux détails et en manifestant un réel intérêt, vous continuerez à laisser une impression positive durable.

- > **Outil recommandé :** [Checklist faire du premier jour une réussite](#)

3.2 Alléger l'emploi du temps : conseil n°4

Pour garantir le succès de cette première journée, les agendas des supérieur-e-s, de l'équipe et du parrain ou de la marraine doivent être allégés autant que possible (réductions de réunions, report de tâches non urgentes, etc.). Cette flexibilité permettra de consacrer pleinement son attention à la nouvelle personne sans interruptions ou distractions. Un planning allégé montre que l'ensemble des membres de l'UA est impliqué dans l'intégration.

3.3 Échanger en fin de journée : conseil n° 5

Au terme de cette première journée, consacrez du temps pour un bilan, un échange informel de préférence, entre le ou la supérieur-e hiérarchique et la nouvelle personne pour recueillir les premières impressions et répondre aux éventuelles questions. Ce bilan peut permettre de clarifier certains aspects liés à l'organisation de l'UA ou encore au poste.

3.4 Encourager le rôle du parrain ou de la marraine : conseil n°6

Le parrain ou la marraine est une personne qui accompagne le nouveau collaborateur ou la nouvelle collaboratrice au début de son entrée en fonction et est à disposition pour toutes sortes de questions. C'est une ressource précieuse qui permettra d'échanger de manière informelle et collégiale. Cela apporte une vision différente sur l'organisation que celle qui est renvoyée par l'équipe directement. Ce rôle, endossé en dehors de sa fonction, favorisera également le développement du réseau interne à l'EFR.

- > **Outil recommandé :** Parrainage-Marrainage : principes et mise en œuvre

3.5 Préparer un planning et définir des objectifs : conseil n°7

Un programme sur mesure et la fixation d'objectifs (à l'aide du formulaire ODE pour la période probatoire) éveille non seulement la motivation de la personne engagée mais contribue également à se projeter à long terme dans le poste. En plus, les objectifs servent à clarifier les attentes qu'a l'employeur vis-à-vis de la nouvelle personne pendant sa période probatoire et de lui donner une orientation claire.

Pour que la nouvelle personne puisse connaître ses nouvelles tâches il est recommandé d'alléger son emploi du temps au départ afin de lui laisser le temps de les prendre en main. Le ou la supérieur-e hiérarchique pourra ainsi évaluer concrètement le travail réalisé et se forger un avis objectif sur la compatibilité entre la personne, l'équipe et par conséquent l'Etat-employeur.

3.6 Adopter une approche transversale : conseil n°8

Il est utile d'adopter une approche transversale dès le départ en invitant, par exemple, le collaborateur ou la collaboratrice à s'intéresser à la Direction à laquelle son UA est rattachée et/ou aux partenaires principaux (rencontre informelle, visite et prise de connaissances des différentes activités) et, à terme, d'étendre ses connaissances à d'autres domaines au sens plus large (visites, formations internes, projets ouverts). Ces initiatives permettront de soutenir les échanges entre les unités administratives et de se construire un réseau à l'interne de l'EFR.

3.7 Anticiper et soigner le feedback continu : conseil n°9

Planifier les échanges réguliers dès le début de la période probatoire est essentiel pour assurer un suivi structuré et efficace du collaborateur ou de la collaboratrice. Ces moments d'échanges contribuent à établir un lien de confiance, à clarifier les attentes et à offrir un soutien constant tout au long de cette phase déterminante.

Pour maximiser l'impact de ces échanges, il est recommandé de s'appuyer sur le cahier des charges, de fixer des objectifs clairs et de planifier des étapes clés, telles que :

- **L'entretien de mi-période probatoire**, à réaliser à mi-parcours (environ 3 mois après l'engagement), permet de faire un premier point de situation quant au processus d'intégration. L'échange se veut bidirectionnel : les deux parties s'expriment sur les premiers mois (feedback, premiers résultats, etc.)
- **L'entretien de fin de période probatoire**, qui se tient vers le 5ème mois et permet de faire un bilan global sur l'intégration, les objectifs et la suite de la collaboration ;
- **L'entretien ODE**, prévu en fonction du cycle ODE de l'UA. Il reprendra les objectifs qui auront été déterminés lors de l'entretien de fin de période probatoire, permettra d'évaluer les résultats et d'explorer les prochains pas et des mesures d'approfondissement.

> **Outil recommandé** : Formulaire et guide « *Entretien de fin de période probatoire* »

3.8 Autres documents utiles

- > [Entretien ODE](#)
- > [Travail mobile](#)
- > [Page intranet du Service du personnel et d'organisation](#)
- > [Page internet du Service du personnel et d'organisation](#)

4 Annexes

Tous les fichiers sont également disponibles sur l'intranet et internet dans le format le plus adapté pour une prise en main rapide (ex. : les checklists sont en format Excel, les courriels en format .msg pour Outlook).

Les principes et la mise en œuvre du Parrainage-Marrainage ne sont pas inclus dans le guide, car ils font l'objet d'un document séparé.

Outil	Description
1. Modèle courriel « Proposition d'engagement »	Courriel envoyé uniquement par l'Autorité d'engagement pour communiquer les conditions d'engagement. Information transmise aux entités de gestion le 08.03.2023 par le SPO-REAP. Assure une communication claire et officielle.
2. Modèle courriel « Votre arrivée au sein de notre organisation »	Courriel à envoyer par le-la Chef-fe de Service pour souhaiter la bienvenue. Selon l'organisation des UA, il peut également être transmis par le-la responsable RH, un-e collaborateur-trice RH ou le secrétariat.
3. Checklist d'intégration : actions clés et rôles à chaque phase	Fichier regroupant les actions clés avec les rôles associés (qui fait quoi, quand, état d'avancement). Pensé comme une base modulable selon les besoins spécifiques de chaque UA.
4. Garder le contact pendant la pré-intégration	Propose des indications de temps pour établir et maintenir une communication régulière avant l'arrivée officielle. Inclut un exemple de courriel pour faciliter les échanges.
5. Modèle « Programme d'introduction »	Liste des éléments clés à aborder durant les premiers jours ou semaines. Permet aux UA d'adapter le contenu selon leur organisation et disponibilité. Inclut un modèle Excel structuré pour planifier une semaine.
6. Checklist faire du premier jour une réussite	Liste d'actions décisives (recommandées), à impact positif et extraordinaires (idées) pour assurer que le premier jour soit réussi.
7. Parrainage-Marrainage : principes et mise en œuvre	Document décrivant les principes et proposant une mise en œuvre à titre indicatif, adaptable selon l'organisation des UA, pour accompagner les nouvelles personnes engagées.
8. Formulaire et guide « Entretien de fin de période probatoire »	Formulaire et guide en développement pour faciliter le bilan de la période probatoire des nouvelles personnes engagées.

4.1 Modèle courriel « Proposition d'engagement »

Objet : Confirmation d'engagement au poste de [fonction service/fonction de référence]

Monsieur X/Madame Y,

Suite à votre entretien du [XXXXXX] avec [XXXXXX] en notre qualité d'autorité d'engagement, nous vous confirmons votre engagement en CDI/CDD au sein du Service [XXXXXX] comme [XXXXXX] (fonction service/fonction de référence) à [XXXXXX] % dès le [XXXXXX] en classe [XXXXXX] palier [XXXXXX] soit un salaire mensuel brut de [XXXXXX] francs octroyé 13 fois dans l'année (ou montant annuel). L'octroi du premier palier interviendra au [XXXXXX] Votre lieu de travail sera [XXXXXX].

Nous vous prions de confirmer par retour de mail votre accord aux conditions susmentionnées.

Nous vous enverrons le contrat d'engagement dans les plus brefs délais.

Dans l'intervalle, nous restons bien entendu à disposition si vous avez la moindre question.

Nous nous réjouissons de pouvoir vous compter parmi notre Direction et l'équipe du Service [XXXXXX].

[Prénom Nom]

Responsable de l'entité de gestion du personnel

4.2 Modèle courriel « Votre arrivée au sein de notre organisation »

Objet : Votre arrivée au sein de notre organisation

Bonjour Madame **X**/Monsieur **Y**,

L'équipe et moi-même vous souhaitons la cordiale bienvenue au sein de **[l'Etat/du service X/de la section Y/...]**. Nous nous réjouissons de vous accueillir à **[heure et lieu]** pour votre premier jour de travail. Vous trouverez ci-joint le programme complet de la semaine ainsi qu'une brochure du Service du personnel et d'organisation pour vous accompagner dans votre intégration.

Voici quelques informations pratiques pour cette première journée :

Programme

- 08:00 Accueil et présentation générale des collaborateurs et collaboratrices de l'UA
- 09:30 Visite des locaux
- 10:30 Pause en commun
- 11:00 Installation du poste de travail
- 12:00 Repas en commun
- 13:00 Présentation de l'Etat (fonctionnement, valeurs, politique RH, services centraux)
- 15:00 Formation en ligne sur la santé et sécurité au travail
- 15:30 Temps libre pour s'imprégner de toutes les informations
- 16:30 Bilan de la journée

Informations pratiques

- Parking et transport public : ...
- Accès : ex. réception et faire demander M./Mme x
- Repas : ...
- Dress code : Décontracté/professionnel/uniforme/...
- Ressources utiles : ...

Dans notre unité administrative, l'échange ouvert et le partage d'idées sont encouragés et nous discutons régulièrement des projets et dossiers en cours. Si vous avez des questions ou des suggestions, n'hésitez pas à les partager.

En cas d'imprévu ou pour toute information supplémentaire, vous pouvez facilement nous joindre au secrétariat au 026/ 305.XX.XX ou au 07X/ XXX.XX.XX.

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de notre future collaboration et de pouvoir relever ensemble de nouveaux défis professionnels.

Avec mes/nos salutations les meilleures,

[Prénom Nom]

Chef-fe de service/Chef-fe de section

4.3 Checklist d'intégration : actions clés et rôles à chaque phase

Le rôle est mentionné dans la version Excel de la checklist (format plus adapté).

Avant l'arrivée

- ☐ Attendre que le courriel « Proposition d'engagement » soit envoyé par l'Autorité d'engagement
- ☐ Informer le Service de l'arrivée de la nouvelle personne
- ☐ Organiser tous les aspects administratifs et techniques*
- ☐ Préparer un programme d'introduction
- ☐ Envoyer le courriel « *Votre arrivée au sein de notre organisation* »
- ☐ Organiser les rencontres prioritaires
- ☐ Choisir un parrain ou une marraine
- ☐ Transférer les rendez-vous outlook importants/obligatoires (séances plénières, de section, bilatérales)
- ☐ Alléger son agenda pour être disponible et encourager l'équipe à faire de même
- ☐ Prévoir le café de bienvenu/les repas de midi avec l'équipe
- ☐ Vérifier que le bureau, le matériel, les accès, éventuel kit de bienvenue soient prêts
- ☐ Préparer le cahier des charges
- ☐ Définir les objectifs pour la période probatoire
- ☐
- ☐

**Pour aller plus loin dans les aspects techniques et administratifs (voir plus bas)*

Premier jour

- ☐ Accueillir personnellement le nouveau collaborateur ou la nouvelle collaboratrice
- ☐ Présenter l'équipe/le parrain ou la marraine
- ☐ Présenter la Direction
- ☐ Présenter l'entité de gestion RH
- ☐ Présenter les locaux
- ☐ Présenter le programme prévu d'ici à la fin de la période probatoire
- ☐ Présenter le périmètre de travail et les informations importantes
- ☐ Fixer ensemble les rendez-vous nécessaires au suivi de son intégration
- ☐ Remettre le matériel nécessaire (clés du bureau, badge, ordinateur, casque)
- ☐ Bilan de la journée avec le ou la supérieur-e hiérarchique
- ☐

☐

Premiers mois

- ☐ Faire une rétrospective du premier mois de travail
- ☐ À intervalles réguliers, évaluer le ressenti de l'équipe concernant l'intégration
- ☐ Faire un bilan périodique (échanges sur l'intégration, les tâches, les potentielles difficultés)
- ☐ Fixer les objectifs pour la période probatoire
- ☐
- ☐

Avant la fin de la période probatoire

- ☐ Faire un entretien de mi-période probatoire
- ☐ Faire un entretien de fin de période probatoire
- ☐
- ☐

Fin de la période probatoire

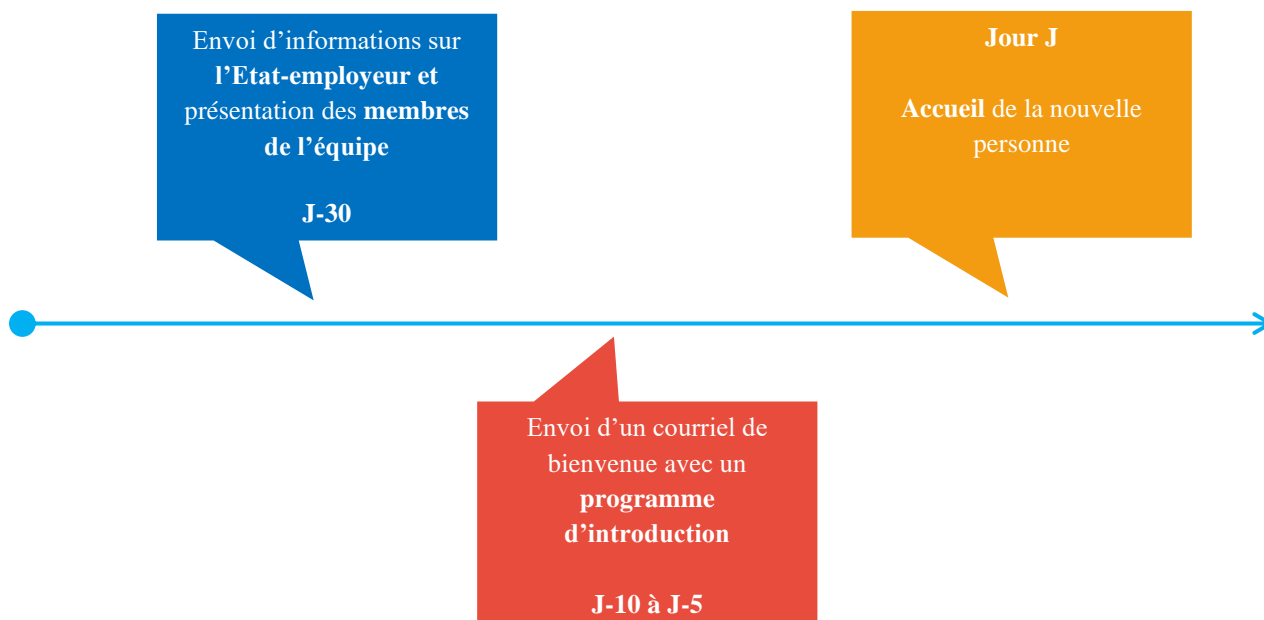
- ☐ Planifier la suite
- ☐ Ajuster et/ou signer le cahier des charges
- ☐ Discuter du travail mobile
- ☐ Planifier l'entretien ODE
- ☐
- ☐

Arrivée d'un nouveau collaborateur, d'une nouvelle collaboratrice

Nom et Prénom	
N° de personnel	
Libellé de la fonction	
Libellé de la fonction de référence	
N° de poste	
Taux d'activité	
Classe et pallier	
Commande de matériel de bureau	
Commande de matériel informatique	
Ouverture du compte informatique	
Configuration dans le système de gestion du temps	
N° de bureau	
N° de téléphone	
N° de badge	
N° de plaque (si place de parc)	
Applications	
Accès spécifiques (lecteur commun)	
ATI annuaire	
Parrain/Marraine	
Clés bureau	

4.4 Garder le contact pendant la pré-intégration

J-30	Envoi d'informations générales sur l'Etat-employeur (voir conseil n°1 , site internet du SPO : kit de démarrage pour le nouveau personnel de l'Etat de Fribourg) et/ou présentation des membres de l'équipe (voir conseil n°2)
J-10 à J-5	Envoi d'un courriel de bienvenue avec un programme d'introduction (voir outils Modèle courriel « Votre arrivée au sein de notre organisation » et Modèle « Programme d'introduction »)
Jour J	Accueil formel de la nouvelle personne (voir conseil n°3 et outil Checklist faire du premier jour une réussite)



Exemple J-30

Objet : Bienvenue à l'État de Fribourg – Votre kit de démarrage

Bonjour Madame **X**/Monsieur **Y**,

Dans quelques semaines, vous rejoindrez notre équipe. Afin de vous préparer sereinement à votre arrivée prévue le **[date]**, nous mettons à votre disposition les ressources suivantes :

- > **Kit de démarrage pour le personnel de l'État de Fribourg** : ce kit contient des informations utiles sur l'organisation.
- > **Présentation de l'équipe [nom du service/section]** : découvrez les membres de votre équipe et leurs rôles respectifs avec l'organigramme (ou trombinoscope) en annexe.

Nous reviendrons vers vous quelques jours avant votre arrivée avec les informations pratiques et un programme d'introduction.

D'ici là, n'hésitez pas à nous écrire si vous avez des questions.

Cordialement

[Prénom Nom]

Collaborateur-trice RH/Secrétariat

4.5 Modèle « Programme d'introduction »

Le programme d'introduction est un exemple regroupant des sujets importants à aborder pour garantir une prise de poste réussie. Les rendez-vous peuvent être répartis sur plusieurs semaines selon les besoins des UA et la fonction. Pour les personnes à temps partiel, le programme peut être allégé ou planifié sur une période plus longue.

Éléments à planifier ou discuter

1. Accueil et installation

- > Accueil et présentation générale des collaborateurs et collaboratrices de l'UA (incluant le parrain ou la marraine)
- > Visite des locaux : bureaux, espaces communs, sécurité
- > Installation du poste de travail : bureau, outils informatiques
- > Familiarisation : découvrir l'environnement, poser des questions, organiser son espace

2. Présentation de l'organisation

- > Présentation de l'État : fonctionnement, valeurs, santé et sécurité au travail, politique RH, services centraux
- > Présentation de l'UA : stratégie, missions, organisation, cadre légal
- > Introduction aux procédures internes : gestion du temps, absences, notes de frais, fonctionnement interne

3. Prise en main du poste

- > Présentation et discussion : cahier des charges, attentes et exigences du poste
- > Formation sur les tâches liées à la fonction : explications, démonstrations concrètes
- > Découverte des projets en cours : objectifs et priorités clés de l'UA
- > Présentation des outils informatiques généraux : Teams, OneNote, Intranet, SharePoint
- > Gestion des documents : classement, archivage, confidentialité, protection des données
- > Discussion sur les objectifs et les étapes clés de la période d'intégration : entretiens ODE, suivis réguliers, entretien de mi-période probatoire et de fin de période probatoire

4. Collaborations et contacts

- > Présentation des personnes clés et collaborations interservices : points de contact
- > Café-rencontre avec le parrain ou la marraine : explication du rôle et définition des besoins

Moments clés durant la première semaine

Ces points sont vivement encouragés :

- > Pause en commun
- > Repas en commun
- > Temps libre pour assimiler les informations/la prise de fonction
- > Bilan en fin de journée
- > Bilan de la semaine : réflexions, feedbacks, ajustements, questions
- > Temps dédié à l'organisation de l'espace de travail et du temps de travail

Ce programme est une base indicative et peut être ajusté selon les besoins spécifiques des UA et des nouvelles personnes engagées.

4.6 Checklist faire du premier jour une réussite

Actions décisives

- ☐ Présentation du déroulement de la journée
- ☐ Rencontre avec l'UA et le parrain ou la marraine
- ☐ Pause-café ou repas avec le ou la supérieur-e hiérarchique/l'équipe
- ☐ Rencontre avec l'équipe RH (UA ou entité de gestion)
- ☐ Place de travail prête (matériel, ordinateur, casque)
- ☐ Tour des locaux (salle de pause, salles de réunions, point de rencontre, ...)
- ☐ Annonce de l'arrivée au personnel
- ☐
- ☐

Actions à impact positif

- ☐ Carte de bienvenue signée par l'équipe
- ☐ Courriel de bienvenue de la Direction et/ou de l'EG
- ☐ Kit de bienvenue (bloc-notes EFR, stylos EFR, ...)
- ☐ Prévoir un horaire "libre" (laisser du temps pour s'imprégner)
- ☐
- ☐

Actions exceptionnelles

- ☐ Planification des repas de la première semaine avec les collègues
- ☐ Accueil par le responsable de l'UA et EG
- ☐ Actualité sur le site internet de l'UA
- ☐
- ☐

4.7 Processus d'intégration

