



SANTÉ ET
SERVICES
SOCIAUX

3

GUIDE DE RÉFÉRENCE

Programme d'accueil et d'intégration pour un cadre d'établissement

APER santé et services sociaux
3745, rue St-Jacques, bureau 216, Montréal (Québec) H4C 1H3
Tél. : 514 933-4118 • Téléc. : 514 933-2397 • association@aper.qc.ca • www.aper.qc.ca

MARS 2007
www.aper.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
OBJECTIF DU PRESENT GUIDE	3
LES 8 ÉTAPES INCONTOURNABLES D'UN PROGRAMME D'ACCUEIL	4
1. Une information à jour sur l'organisation et sur les conditions de travail spécifiques aux cadres	5
2. Une rencontre étoffée avec le supérieur immédiat	5
3. Une description détaillée de l'unité, du service ou du programme à gérer	6
4. Une explication de la structure organisationnelle	6
5. Une présentation de l'équipe d'encadrement	7
6. La désignation d'une personne ressource attitrée (répondant)	7
7. Une visite des installations	8
8. Une rencontre de présentation aux membres de l'équipe à superviser	8
CONCLUSION	9

Ce guide de référence intitulé « PROGRAMME D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION POUR UN CADRE D'ÉTABLISSEMENT » est une initiative menée par le Comité du développement de la gestion de l'APER santé et services sociaux.

Rédacteur principal :

Pierre Beaulieu, consultant

Groupe de travail :

Colette Claing, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie
Ghislain Cliche, Centre jeunesse du Saguenay-Lac-Saint-Jean
Francine Guénette, Hôpital Maisonneuve-Rosemont
Michel Legros, APER santé et services sociaux
Jean-Claude Périard, Regroupement des retraités de l'APER
Suzie Roy, Centre de santé et de services sociaux de la Haute-Yamaska

Révision linguistique :

Marie Pinard, APER santé et services sociaux

Ce document a été édité en quantité limitée et n'est maintenant disponible qu'en version électronique.
www.aper.qc.ca section **Information**, rubrique **Documentation**.

Note au lecteur

L'utilisation de la forme masculine dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'a été considérée que pour des fins d'allègement du texte seulement.

CONTEXTE

Les travaux menés au cours des dernières années relativement au renouvellement du personnel d'encadrement dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont fait mention de l'importance de bien accueillir et intégrer les personnes qui accèdent à des postes d'encadrement.

La qualité de l'accueil a des impacts non seulement sur la motivation des nouvelles recrues et sur leur enthousiasme face aux nouveaux défis qui leur sont proposés mais influence aussi leur rendement et leur performance à court et à moyen termes.

Dans un contexte où plusieurs établissements auront, au cours des prochaines années, à renouveler leur personnel d'encadrement, il est judicieux d'accompagner ces mouvements avec toutes les chances possibles de succès.

OBJECTIF DU PRÉSENT GUIDE

L'APER santé et services sociaux (APER), consciente de ces enjeux, a convenu de fournir à ses membres un guide où seraient présentés les volets les plus importants devant composer un tel programme d'accueil.

Ce guide a donc pour but de permettre aux membres d'évaluer et de comprendre les avantages d'un tel programme là où il existe et de fournir des éléments de réflexion pour ceux qui souhaitent contribuer avec la direction de leur établissement à en adopter un.

Le meilleur programme d'accueil doit être fait sur mesure pour tenir compte de la vocation, de la culture et de l'organisation des services de l'établissement ou du regroupement d'établissements. Ce programme doit tenir compte des aspects particuliers et des ressources propres à chacun. Ce guide se veut donc une référence où sont consignés les éléments les plus importants que doit comporter un programme d'accueil.

Bien que les éléments de ce guide soient d'abord conçus pour les personnes qui accèdent à un premier poste d'encadrement, certains aspects peuvent aussi s'appliquer à ceux qui arrivent après avoir acquis une expérience de gestion dans un autre établissement.

LES 8 ÉTAPES INCONTOURNABLES D'UN PROGRAMME D'ACCUEIL

Un véritable programme d'accueil peut contenir divers éléments, propres à chaque organisation, qui ont pour but de faciliter l'intégration du cadre dans son nouvel environnement. Toutefois, l'expérience démontre que certaines étapes sont des incontournables :

1. Une information à jour sur l'organisation et sur les conditions de travail spécifiques aux cadres;
2. Une rencontre étoffée avec le supérieur immédiat;
3. Une description détaillée de l'unité, du service ou du programme à gérer;
4. Une explication de la structure organisationnelle;
5. Une présentation de l'équipe d'encadrement;
6. La désignation d'une personne ressource attitrée (répondant);
7. Une visite des installations;
8. Une rencontre de présentation aux membres de l'équipe à superviser.

Malgré qu'il n'existe pas d'échéancier type ou idéal, les huit étapes doivent être réalisées dans un continuum de temps relativement court. Il faut se rappeler que plus rapidement le nouvel arrivant se sentira en contrôle de son environnement, meilleures seront ses chances de succès et qu'il sera apte à passer aux phases de développement et de consolidation. Trop attendre, sous prétexte de manque de temps ou de surcroît de travail, a des impacts réels et, à la limite, peut miner la motivation de la personne voire même son engagement envers l'organisation.

Selon la situation de chaque établissement, l'ordre de réalisation de ces étapes peut être modifié. Un des pièges à éviter est de trop attendre sous prétexte d'étaler les efforts requis. L'absence d'information engendre davantage de problèmes et peut provoquer un sentiment d'inaptitude et même de découragement.

À tout bien considérer, toutes ces étapes peuvent se faire sans budget additionnel. Par ailleurs, il peut arriver, selon les circonstances, que certaines dépenses particulières (café, brioches, etc.) contribuent à créer un climat de fraternité dont les retombées ne sont pas moins réelles. À chaque organisation de voir. L'effet positif de petites attentions n'est pas négligeable.

1. UNE INFORMATION À JOUR SUR L'ORGANISATION ET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL SPÉCIFIQUES AUX CADRES

Un gestionnaire, représentant de l'employeur auprès des employés, ne peut jouer son rôle de façon crédible que s'il connaît les caractéristiques de l'organisation.

Quatre dimensions apparaissent essentielles pour bien comprendre une organisation :

1.1. L'histoire :

La période et le contexte de l'implantation, les fondateurs, l'évolution de l'établissement, la situation actuelle, la place du *Politique* dans l'organisation.

1.2. La mission :

La nature de l'établissement, les objectifs, les défis, les enjeux, les secteurs d'expertise, le lien avec les autres établissements du réseau, la communauté desservie, les clientèles.

1.3. Les ressources matérielles et financières

La liste des installations et leurs caractéristiques, les budgets disponibles et les défis qui y sont reliés.

1.4. Les conditions de travail applicables aux cadres :

La liste des politiques locales et des conditions de travail spécifiques à l'encadrement (probation, vacances, rémunération, appréciation du rendement, etc.).

Une information brève et claire est souvent nécessaire au début. De la documentation plus étoffée peut être mise à la disposition du nouvel arrivant et des références plus complètes peuvent être utilisées. Le but est de s'assurer que le nouvel arrivant saisisse le mieux possible la réalité organisationnelle.

2. UNE RENCONTRE ÉTOFFÉE AVEC LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

Cette étape est incontournable. Cette première rencontre avec le supérieur immédiat ne peut être de courte durée ou improvisée.

Ce sera l'occasion où le supérieur remettra au cadre sa description de fonctions et qu'il lui fera connaître sa vision de l'organisation, ses attentes, les objectifs et les dossiers prioritaires, ce qu'il entend faire pour appuyer le nouveau collaborateur et du type de support que le cadre peut s'attendre de lui. Du côté du cadre, il s'agira alors de bien comprendre son mandat et, à son tour, d'exprimer ses attentes.

Cette première rencontre devra être suivie de plusieurs autres où des précisions seront alors apportées tant par le cadre que par le supérieur, où des interrogations seront clarifiées, des nuances proposées, voire même des objectifs modifiés. Ces rencontres de suivi sont tout particulièrement essentielles dans un contexte où le nouveau cadre est soumis à une période de probation. À cet égard, nous préconisons une période de six (6) mois avec au besoin une période de prolongation. Au total, la période de probation ne doit pas dépasser 12 mois.

3. UNE DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE L'UNITÉ, DU SERVICE OU DU PROGRAMME À GÉRER

Tout en respectant la confidentialité de certains dossiers plus personnels, il est important que le nouveau cadre obtienne une description assez juste de l'environnement qu'il aura à gérer : bref historique; objectifs et dossiers prioritaires; les forces et les faiblesses de l'unité, du service ou du programme; les ressources disponibles; l'interface avec les autres départements et services de l'organisation; les attentes.

Cette vision peut être présentée par le supérieur immédiat et complétée par d'autres personnes habilitées dans ce sens : représentant de la direction des ressources humaines, des finances, etc.

Bien sûr qu'avec le temps, le cadre se fera une idée plus personnelle de la situation et pourra la partager avec son supérieur immédiat. Toutefois, il est important de clarifier certaines dimensions de façon à éviter des pièges facilement identifiables.

Une partie de cette étape peut être réalisée lors de la première rencontre avec le supérieur immédiat, complétée par de la documentation et par d'autres rencontres au cours des jours suivant l'entrée en fonction.

4. UNE EXPLICATION DE LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Il s'agit ici non seulement de l'organigramme mais aussi des liens qui relient les diverses composantes : ce que l'on peut appeler *la dimension vivante* de l'organigramme. Encore là, la vision du supérieur immédiat est importante à cette étape. Quelles sont les forces politiques en présence, les grands enjeux, les leaders significatifs ? Quels sont les mécanismes de coordination et d'information ? Quelle est la place de l'équipe d'encadrement dans l'organisation ?

Il est intéressant aussi, à cette étape, de présenter le nouvel arrivant aux membres de l'équipe de direction de l'organisation. Ceci peut se faire lors d'une rencontre de groupe, si cela est possible, ou par de brefs entretiens personnels. La méthode utilisée est en fonction de la taille de l'établissement et des conventions en vigueur.

Avec le supérieur immédiat, il est opportun d'aborder aussi des questions plus délicates : la situation avec les syndicats, les forces communautaires, les élus locaux, etc. Bien évidemment, l'ampleur de ces explications pourra varier en fonction de la pertinence du rôle et des responsabilités attendues du nouvel arrivant.

Les dimensions juridiques peuvent aussi faire l'objet d'une certaine attention : Qui sont les porteurs de ces dossiers dans l'organisation ? Quelles sont les principales obligations de l'établissement ? Qu'en est-il des lois sur la santé et la sécurité du travail, sur l'environnement, sur la protection des droits des usagers, sur la sécurité incendie, sur les accidents ? Quelles sont les mesures d'urgence ? Qui sont les porte-parole officiels de l'établissement ? Quels sont les liens avec les autres gestionnaires ? Quelles sont les politiques organisationnelles ?

Enfin, il faut informer le cadre des divers processus administratifs en vigueur dans l'organisation notamment en ce qui a trait à la gestion courante (procédures, formulaires, etc.). Cette étape peut être organisée avec la secrétaire du cadre, s'il y a lieu, ou celle de la direction.

Voilà autant d'aspects importants à regarder mais qui peuvent s'échelonner sur plus d'une rencontre.

5. UNE PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE D'ENCADREMENT

Cette démarche peut se faire au cours des premières semaines de l'arrivée du cadre, dans la mesure où des rencontres collectives sont prévues.

Sinon, il est important d'identifier les cadres fonctionnels de l'établissement avec lesquels le nouvel arrivant sera en contact dans le cadre de son mandat et de s'assurer que ceux-ci connaissent l'entrée en fonction du nouveau cadre. Des rencontres personnelles pourraient être organisées en conséquence.

Il serait aussi intéressant que le supérieur immédiat puisse décrire l'équipe d'encadrement en identifiant les leaders connus, la culture d'encadrement, la philosophie de gestion, les mécanismes d'interaction avec la direction, le nom des représentants de ou des associations des cadres, etc.

6. LA DÉSIGNATION D'UNE PERSONNE RESSOURCE ATTITRÉE (RÉPONDANT)

Plusieurs établissements ont instauré un système organisé de répondants. Nous sommes d'avis qu'un tel système facilite l'accueil et l'intégration des nouveaux cadres.

Qu'un tel système soit institutionnalisé ou pas, ce type de support peut être particulièrement utile pour le nouvel arrivant. À cet effet, on devrait pouvoir identifier un ou des cadres d'expérience dans l'organisation dont le rôle sera d'accompagner les nouveaux gestionnaires au cours de leurs premiers mois de travail.

En plus de fournir diverses informations sur l'organisation (voir certaines précisions déjà mentionnées lors des étapes antérieures et qui n'auraient pu être fournies par le supérieur immédiat ou qui méritent d'autres précisions), le répondant peut faciliter la tâche du nouveau cadre dans son quotidien.

À titre d'exemples, il peut lui indiquer :

- La personne à contacter pour tel ou tel service
- Le meilleur contact à la direction des ressources humaines ou celle des finances pour telle question
- La procédure pour un achat ou un bris d'équipement
- Les mécanismes administratifs les plus usuels et courants
- À qui se référer pour tel ou tel problème.

Le nouvel arrivant sauvera ainsi beaucoup de temps, surtout si l'établissement est de grande ou moyenne taille.

Par ailleurs, le répondant peut aider le nouvel arrivant dans sa lecture de l'organisation. Comment interpréter certaines déclarations ou positions de la direction ? Comment comprendre tel ou tel conflit ? Comment évaluer les enjeux qui se dessinent ? Un cadre expérimenté peut indiquer à la recrue les pistes à suivre et lui éviter ainsi certaines embûches.

Le répondant peut aussi aider le nouveau cadre dans sa façon de gérer certains événements, le conseiller dans ses difficultés en matière de gestion, lui permettre de consolider ses acquis et de développer ses compétences, etc.

La nomination d'un répondant est toutefois une démarche délicate puisqu'il doit exister une « compatibilité » entre les deux personnes. Le répondant doit être « au dessus de tout soupçon » en matière d'engagement professionnel. Voilà pourquoi un système organisationnel serait utile pour garantir ces conditions. Si un tel système n'existe pas, le supérieur immédiat pourrait alors conseiller le nouveau cadre dans son choix de coach ou lui en désigner un dès son arrivée.

7. UNE VISITE DES INSTALLATIONS

Même si le cadre est affecté à une installation particulière, l'organisation compte souvent plusieurs installations dans lesquelles les cadres et les employés dispensent les services à la communauté.

Une visite brève des installations permet au cadre de mieux comprendre certaines difficultés de dispensation des services lors de ses échanges avec la direction, les collègues cadres et les représentants de la communauté. L'objectif d'une telle visite est de permettre au nouvel arrivant de se familiariser avec les lieux physiques et de bien saisir l'état des ressources matérielles de l'établissement.

8. UNE RENCONTRE DE PRÉSENTATION AUX MEMBRES DE L'ÉQUIPE À SUPERVISER

Si le cadre est appelé à gérer une équipe, une rencontre avec le personnel à superviser est une étape essentielle dans son intégration en charge. Ce moment privilégié permettra au supérieur immédiat de démontrer à l'équipe son appui au nouveau gestionnaire, de formuler ses attentes à l'endroit du service et s'il y a lieu, de souligner à l'ensemble de l'équipe les dossiers spécifiques qu'ils jugent prioritaires.

CONCLUSION

Un programme d'accueil est un outil facilitant pour le nouvel arrivant. Malgré la somme impressionnante d'informations que le cadre sera appelé à assimiler, il est clair que c'est au fil des mois que celles-ci prendront leur véritable sens. L'objectif de la démarche proposée est de permettre au cadre d'obtenir un tableau assez varié et précis de la situation de l'organisation pour qu'il puisse contrôler le plus rapidement possible ses nouvelles fonctions.

Au plan fonctionnel, un programme d'accueil pour les nouveaux cadres constitue un gain pour l'ensemble des parties. Cela permet au cadre, peu de temps après son arrivée, de mieux contrôler les aspects politiques et de gestion qui lui permettront d'être efficace, d'agir avec plus de certitude et d'éviter certains écueils causés par simple ignorance. Un accueil intégré contribue au développement du sentiment d'appartenance et de fierté envers l'organisation ainsi qu'un sentiment d'efficacité (savoir agir).

Ce programme permet aussi au supérieur immédiat de signifier au nouveau cadre, dès son entrée en fonction, des objectifs clairs et d'identifier le support requis pour maximiser les chances de succès.

Au niveau de l'équipe que le cadre sera appelé à gérer, les gains sont aussi évidents. Les employés pourront compter sur un gestionnaire qui comprend le contexte, qui évite des erreurs dues à l'ignorance et qui est sensible à la culture ainsi qu'aux pratiques de l'organisation. La qualité du lien gestionnaire-employés peut être nettement optimisée dans un tel contexte.

Enfin, cela permettra à l'établissement de pouvoir compter sur un nouveau collaborateur efficace et engagé qui, peu de temps après son arrivée, saura poser les gestes adéquats pour une gestion efficace et de qualité. Une stratégie qui est un gage de succès pour tous.

La fierté d'appartenir !

La marque de qualité dans la gestion et l'évolution
du réseau de santé et services sociaux.



APER santé et services sociaux
3745, rue St-Jacques, bureau 216, Montréal (Québec) H4C 1H3
Tél. : 514 933-4118 • Téléc. : 514 933-2397 • association@aper.qc.ca

Programme d'accueil et d'intégration pour un cadre d'établissement

GUIDE DE RÉFÉRENCE

www.aper.qc.ca

10