



L'association de cadres au service de ses membres

SANTÉ ET
SERVICES
SOCIAUX

LES CONDITIONS DE SUCCÈS QUANT AU REDÉPLOIEMENT DES CADRES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS VISÉS PAR LA MISE EN PLACE DE RÉSEAUX INTÉGRÉS DE SERVICES

« ... Le départ de travailleurs et de chefs de service, c'est aussi la fin de l'engagement, du respect et du lien qui unit les gens dans une société saine. Même les données de l'entreprise disparaissent, car les plus importantes sont dans la tête des chefs de service, et non dans la mémoire des ordinateurs. C'est aussi la fin de l'innovation, car elle découle plus souvent des initiatives terre à terre des cadres intermédiaires que des 'stratégies' éthérées des cadres supérieurs. » Henry Mintzberg

Avis déposé à l'Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches, Gaspésie-Iles-de-la Madeleine, Lanaudière, Laurentides, Laval, Montérégie et Montréal

Mars 2004

Introduction

L'APER santé et services sociaux (APERSSS) est une association de cadres qui est reconnue en vertu de la Loi sur ses syndicats professionnels, S.R.Q. 1964, chapitre 146 et les modifications subséquentes. Elle est également reconnue aux fins de relations de travail par le décret 1720-84 du 1er août 1984.

L'Association, qui vient de marquer ses 30 ans de vie active, représente un millier de cadres à travers le Québec dans tous types d'établissements. L'APERSSS aide et conseille ses membres dans tous les aspects de leur vie professionnelle et de leur cheminement de carrière, soit par :

- *La représentation collective et individuelle de ses membres en matière de relations de travail ;*
- *L'élaboration de stratégies gagnantes pour un meilleur positionnement au sein de l'établissement ;*
- *L'accompagnement dans l'actualisation de plan de développement individuel et de ses composantes, telles la facilitation de la mobilité et de la transition de carrière ;*
- *L'exercice des droits de recours en cas de mésentente avec l'employeur ou de mesures disciplinaires.*

À titre d'association représentative et dans le contexte de la consultation régionale menée sur la création de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, les représentants de l'APERSSS souhaitent attirer l'attention des administrations locales et régionales sur l'importance et les façons de stabiliser le plus rapidement possible les équipes locales de cadres. C'est par eux et grandement grâce à eux que la mise en place des modifications souhaitées se réalisera.

Dans un contexte de pénurie de cadres, nous sommes persuadés que les instances locales auront avantage à stabiliser leur équipe d'encadrement dans les meilleurs délais. Pour ce faire, nous souhaitons déposer les recommandations suivantes qui sont la conclusion d'une consultation auprès de nos membres, d'expérience passées et de travaux réalisés en comité de travail.

Une préoccupation toute particulière portée à ces éléments est, selon nous, un gage de succès à la mise en place d'une équipe de gestion mobilisée au sein des réseaux locaux de services.

Aussi, il faudra confirmer très rapidement le maintien des services psychosociaux et préventifs de première ligne. Les cadres en CLSC se disent très inquiets lorsque leur établissement est visé par une fusion avec un centre hospitalier. Ils craignent que les services de première ligne et psychosociaux y perdent au détriment de la santé physique.

Recommandations d'ordre général

Procéder à des abolitions des postes nous paraît une approche fastidieuse. Elle démobilise, crée des frustrations, des compétitions inutiles entre cadres et engendre des animosités qui prennent des années à guérir. Une telle démarche force les directions à instituer des mécanismes de sélection parfois en cascades qui prennent souvent la forme de pure formalité.

Une approche mobilisatrice exige plutôt que les détenteurs de poste dont les fonctions ne sont pas fondamentalement remises en question soient confirmés dans leur rôle sans autres formes de procès.

Il y a avantage toutefois à offrir à ces personnes l'opportunité de soumettre leur intérêt pour une réorientation de carrière. Cette approche mobilisatrice permet d'apporter d'autres solutions à la direction qui souhaite combler certains postes nouveaux ou remodelés.

Recommandations d'ordre opérationnel

Afin de permettre une complète transparence et une implication positive des cadres, un représentant de chacune des associations présentes au sein de l'instance locale devrait être invité à participer aux travaux d'un comité de concertation (patronale – association de cadres) pour traiter de toutes les questions reliées aux postes d'encadrement.

Il est primordial que des mesures préalables soient prises pour que le nombre de postes au sein du nouvel organigramme corresponde au nombre de cadres disponibles.

L'expérience nous apprend qu'il est parfois nécessaire de prévoir des postes cadres transitoires de nature hiérarchique ou fonctionnelle afin de stabiliser le plan d'organisation au cours des premières années de son implantation.

Comme des adaptations sont à prévoir après l'implantation d'une nouvelle structure, souvent au cours de la première année, les détenteurs de ces postes transitoires peuvent se voir offrir un retour dans une permanence ou accepter par la suite une abolition planifiée correspondant à leur cheminement de carrière et/ou aux orientations organisationnelles.

Il est arrivé que des établissements aient dû refaire leur organigramme deux, voire même trois fois. Le fait de ne pas disposer de cadres disponibles et mobilisés pour assurer la relève, crée un sérieux handicap. Voilà donc une raison supplémentaire pour favoriser la rétention du personnel d'encadrement en période transitoire tout en gardant à l'esprit l'essentielle nécessité de les maintenir dans des rôles mobilisant.

Il faut éviter autant que possible de procéder par affichage et sélection si une opération dite de **réajustement des effectifs** peut parvenir à un équilibre entre l'offre et la demande. Voici un rôle que doit jouer le comité de concertation.

Les postes identifiés au sein de l'organigramme doivent être décrits de façon suffisamment précise quant aux responsabilités spécifiques, aux exigences du poste et à la formation requise afin de permettre des choix éclairés. Autant les exigences du poste que la formation requise doivent être réalistement nécessaires et non simplement utile à la fonction.

Les cadres en place sont réputés posséder la formation, l'expérience et les habiletés nécessaires pour exercer leurs fonctions actuelles. Ceux et celles dont le poste n'est pas modifié en profondeur doivent être confirmés dans leur poste, mais suite à l'expression de leur préférence, ils pourront se voir offrir un autre poste ou choisir de permuter (substitution) avec un autre cadre afin de se prévaloir des mesures de stabilité d'emploi, le cas échéant.

Des règles d'équité et de justice naturelle doivent être appliquées en tout temps. L'établissement doit convenir d'un processus d'appel souple et rapide qui permette au cadre

insatisfait de faire connaître son opinion. Ce mécanisme ne remplace pas celui prévu au règlement sur les conditions de travail des cadres mais se veut un outil supplémentaire d'ouverture et de considération pour le personnel en place.

Finalement, si un processus de sélection doit intervenir en dernier ressort, des règles de transparence sur les attentes signifiées doivent être spécifiées à l'avance. Un processus interne de recours doit permettre à un cadre non retenu de faire appel.

Les cadres démontrant leur intérêt pour le temps partiel ou le temps partagé doivent être encouragés.

Le comité de concertation devra consulter, une fois les spécifications des postes connues, sur le profil des compétences et des habilités requises et la façon de les intégrer aux mécanismes de sélection, le cas échéant.

Conditions préalables à l'opérationnalisation

L'établissement reconnaît ouvertement qu'il possède, parmi ses cadres actuels, les compétences requises pour assurer l'atteinte des objectifs fixés.

Après vérification avec le centre de référence (CRDGC) et avoir donné une priorité aux cadres en remplacement, l'établissement peut recruter à l'extérieur du bassin interne des cadres afin de combler un poste exigeant une expertise bien pointue et pour lequel aucun détenteur de poste n'a l'expérience et la formation de base pouvant être développées dans un délai raisonnable.

Un tel redéploiement des organisations doit permettre la mobilité interne tant verticale qu'horizontale.

Aucun cadre postulant pour une fonction dont il possède une expérience pertinente ne se verra refuser un poste sans avoir obtenu la chance de parfaire sa formation et ses habilités, lorsque celles-ci sont jugées nécessaires et accessibles dans un laps de temps raisonnable.

Les postes d'encadrement supérieurs sont, dans le cadre de ce processus, accessibles aux cadres intermédiaires.

Modalités d'application du redéploiement

Dans un premier temps, l'opération réajustement des effectifs décrit à l'article 93 du décret 1218-96 sera enclenchée préalablement à l'envoi d'avis d'abolition.

Tous les cadres de l'établissement recevront la liste des postes disponibles avec les informations pertinentes : les spécifications du poste, les exigences requises, une description sommaire des responsabilités et des fonctions et la classe salariale associée.

Chaque cadre sera invité à titre exploratoire à compléter un formulaire ou il fera connaître à l'employeur ses intentions sur son avenir dans le cadre de cette réorganisation. Les intentions seront exprimées à partir d'une liste d'intérêts à établir conjointement avec la direction des ressources humaines et les représentants locaux des cadres via le comité de coordination. Ci-après, à titre d'exemple, voici un questionnaire sur les intérêts à exprimer et devant faire l'objet d'un ordre de priorité par le répondeur :

- *Je tiens à demeurer dans mon poste ;*
- *Je souhaite postuler sur un poste de cadre supérieur ;*
- *Je souhaite postuler sur le poste de cadre intermédiaire de pour lequel je crois posséder l'expérience, la formation et les habilités ;*
- *Je me réserve le droit en fonctions d'événements à venir de me prévaloir des diverses opportunités que m'offrent les mesures de stabilité d'emploi du règlement ;*
- *Je suis disposé à considérer une expérience de temps partiel ou partagé ;*
- *Je suis prêt à envisager un retour à la pratique professionnelle ;*
- *Je serais prêt à accepter un poste de conseiller cadre :*
 - *permanent*
 - *temporaire avec possibilité d'abolition à terme*
- *J'aimerais tester mon potentiel sur le marché de l'emploi d'encadrement avec l'aide du centre de référence et accepterais pour ce faire de recevoir un avis d'intention d'abolition de mon poste ;*
- *J'ai l'intention de me prévaloir d'une mesure de départ du secteur selon les modalités à convenir ;*
- *Je ne désire pas exprimer d'intention pour le moment.*

L'établissement s'engage à respecter avec équité l'expression des intérêts des individus.

Les cadres qui choisiront le remplacement seront libérés pour entreprendre une recherche active d'emploi dans le réseau conformément à leur plan de remplacement.

L'établissement rendra disponible un mécanisme de substitution à l'interne comme à l'externe.

En cas de préférence manifestée pour un poste qui ne ferait l'objet que d'une seule candidature, le poste est attribué au postulant.

Un concours de sélection sera mis en place lorsque le nombre de postulants est supérieur au nombre de postes offerts.

Un comité de sélection sera formé selon les règles de la politique de dotation des postes qui sera définie après consultation des représentants des associations de cadres présentes dans le nouvel établissement. Le comité de sélection fera les recommandations au directeur général.

Un échéancier indiquant les dates d'intervention de chaque phase du processus décrit doit être conçu et connu de tous.

Conditions particulières associées au redéploiement

Le maintien intégral du salaire des cadres touchés doit être assuré (sauf dans les cas de promotion) quel que soit le nouveau poste occupé dans la nouvelle structure.

Le maintien des autres conditions de travail acquises dans l'établissement souche ou acquises par anciens droits acquis (congrés mobiles, quantum de vacances, semaines de récupération, etc.) si plus avantageuses doit aussi être assuré.

Un protocole individuel de transfert précisant le profil des conditions de travail, les droits acquis, l'expérience reconnue ou l'ancienneté, les modalités éventuelles reliées à un congé sans solde ou à traitement différé, etc. devrait être élaboré pour chacun des cadres visés.

Tel que suggéré précédemment, devra être analysée la pertinence de fonctionner par appariement (au lieu d'affichages de postes et de jury de sélection) entre les caractéristiques des postes disponibles et les intérêts manifestés par les candidats à replacer ou à réaffecter.

Les associations de cadres présentes dans l'établissement devraient, via le comité de concertation, convenir avec l'employeur de la liste des appariements. Avant d'être officielle et publicisée, cette liste devait recevoir l'aval de l'Association qui a alors eu l'occasion de consulter individuellement ses membres sur leur accord avec l'appariement proposé.

Dans l'esprit de l'article 107 du décret, prévoir la mise en place d'un mécanisme formel de préparation des cadres (sur une base individuelle ou par petits groupes) à l'occupation d'un nouvel emploi requérant des compétences nouvelles non maîtrisées dans l'ancien poste.

S'assurer que des cadres ne soient pas placés en situation d'échec en leur attribuant des fonctions hors de leur domaine d'expertise. Pour contrer cette situation, prévoir une période d'essai, quelle que soit la classe du nouveau poste et l'indiquer dans la lettre d'assignation du poste.

Préserver un périmètre géographique. Si le cadre doit être déplacé à plus de 50km de son port d'attache et de son domicile, les clauses prévues aux articles 106 et 114 du décret 1218-96 ;C.T. 196312 s'appliquent en les adaptant.

Finalement, chaque cadre devra être assuré du maintien de son membership à son association d'origine et la collaboration de l'employeur est attendue en cette matière.

Conclusion

L'expérience démontre que toutes les solutions ne peuvent être trouvées en quelques mois. Plusieurs solutions individuelles satisfaisantes ne pourront être trouvées qu'au bout d'une année. L'APERSSS provinciale offre sa collaboration pour conseiller et supporter les cadres et leurs établissements vers la recherche d'une solution optimale selon leurs objectifs de carrière et leurs choix personnels et ce en relation avec les orientations préconisées par le réseau.

Pour information :

Michel Legros
Directeur exécutif
APER santé et services sociaux
Tél. : (514) 933-4118
Email : association@aper.qc.ca
Site web : www.aper.qc.ca