

|aqesss|

Carrefour

RH



L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX CADRES

Enjeu 4

Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 2^e trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-186-1 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son leadership dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.

REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, adjointe secteur cadres - DRH, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Achilles et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLES DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
Les transitions : tout un défi!	2
De se gérer soi-même à gérer les autres.....	2
Le passage de cadre intermédiaire à cadre supérieur.....	4
LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE.....	5
Les antécédents de la socialisation organisationnelle.....	7
Les caractéristiques individuelles des nouveaux cadres	7
Les comportements du cadre dans un nouveau poste	8
Les facteurs organisationnels	9
Les variables d'ajustement	12
Les résultats de la socialisation organisationnelle.....	12
PRATIQUES ORGANISATIONNELLES.....	14
Le soutien du supérieur immédiat	14
Les pratiques et les outils utilisés durant le processus de socialisation organisationnelle ...	16
Les rencontres avec le supérieur immédiat	19
Le plan de développement individualisé.....	19
La séance d'accueil.....	19
L'atelier d'intégration	20
Les formations en gestion	22
L'accompagnement	22
Les activités de réseautage	23

DÉFIS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX CADRES	25
Éviter les écueils	25
Renforcer le soutien social	26
Assurer un suivi étroit	26
LES CLÉS DE LA RÉUSSITE	28
OUTIL DE RÉFLEXION	29
CONCLUSION	30
ANNEXES	31
Annexe I – Le modèle des cinq facteurs de la personnalité (Big Five)	32
Annexe II – La grille de réflexion pour réussir la prise de poste	33
Annexe III – Les tactiques de socialisation.....	36
Annexe IV – Le plan d'accueil et d'intégration du nouveau cadre	38
BIBLIOGRAPHIE	42
SUGGESTIONS DE LECTURE - SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET... 44	

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres – CSSS de Rimouski-Neigette.....	11
Démarche d'intégration des nouveaux cadres – CHU Sainte-Justine	15
Programme d'accueil et d'intégration du personnel d'encadrement – CSSS du Sud-Ouest – Verdun	18
Programme d'accompagnement des nouveaux cadres 0-2 ans : projet C.A.D.R.E. – CHU de Québec	21
Processus d'accueil et d'intégration du personnel d'encadrement – CSSS de l'Énergie	24
Programme d'embarquement des gestionnaires – CUSM.....	27

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 1 : Les implications du passage de statut d'employé à cadre	3
Figure 2 : La conceptualisation du processus de la socialisation organisationnelle des nouveaux cadres	6
Figure 3 : Les cinq étapes du processus de la socialisation organisationnelle.....	17

INTRODUCTION

L'accompagnement de nouveaux cadres est un enjeu rencontré par de nombreux établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Que ce soit en raison du départ à la retraite de nombreux baby-boomers, de la fréquente mobilité intra et inter établissements ou de la faible attractivité qu'exerce le métier de cadre en raison des conditions d'exercice, plusieurs organisations ont vu leur ratio de nouveaux cadres augmenter radicalement. La moyenne provinciale du taux de rétention des cadres intermédiaires un an après l'embauche est de 83 %¹ pour les établissements membres de l'AQESSS. Ainsi, les organisations doivent souvent accompagner des cadres dans de nouvelles fonctions d'encadrement.

Or, l'accompagnement des nouveaux cadres comporte de nombreux défis. L'organisation doit mettre en place les conditions pour favoriser leur rétention. De plus, puisque la fonction de cadre est complexe à exercer, les nouveaux cadres doivent être étroitement soutenus afin de bien jouer leur nouveau rôle. Le passage d'un statut d'employé à celui de cadre exige un changement de mentalité, tout comme le passage de cadre intermédiaire à cadre supérieur.

Ces défis doivent être relevés en suivant un processus d'accompagnement soutenu et structuré puisque ce dernier est associé à plusieurs avantages pour l'organisation : augmentation de la vitesse d'apprentissage des cadres nouvellement en poste, meilleure rétention, diminution des coûts associés au roulement et meilleure réputation comme employeur.

Dans la première partie de ce document, nous mettrons en lumière les défis que représentent l'obtention d'un premier poste d'encadrement ou tout mouvement hiérarchique ou latéral dans un poste d'encadrement intermédiaire ou supérieur. Nous définirons par la suite un concept relié à l'accompagnement des nouveaux cadres, soit la socialisation organisationnelle. Les concepts afférents à ce processus, les antécédents et les variables d'ajustement seront également présentés. Puis, nous examinerons les avantages organisationnels de la mise en place d'un processus d'accompagnement structuré. Ensuite, nous présenterons les pratiques recommandées par la littérature pour accompagner les nouveaux cadres. Enfin, nous consacrerons la dernière section aux défis que peuvent rencontrer les organisations lors de la mise en place de ces pratiques.

1. Moyenne provinciale du taux de rétention des cadres intermédiaires des établissements membres de l'AQESSS pour l'année financière 2011-2012 (AQESSS, 2012). Le taux de nouvelles embauches ne tient pas compte des personnes qui changent de titre d'emploi à l'intérieur de l'établissement, par exemple : une infirmière qui devient chef d'unité de soins.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

Le jour où une personne devient manager pour la première fois, tout bascule. Hier, elle exerçait une action; aujourd'hui elle l'encadre. Le choc peut être brutal. (Mintzberg, 2011 : 169)

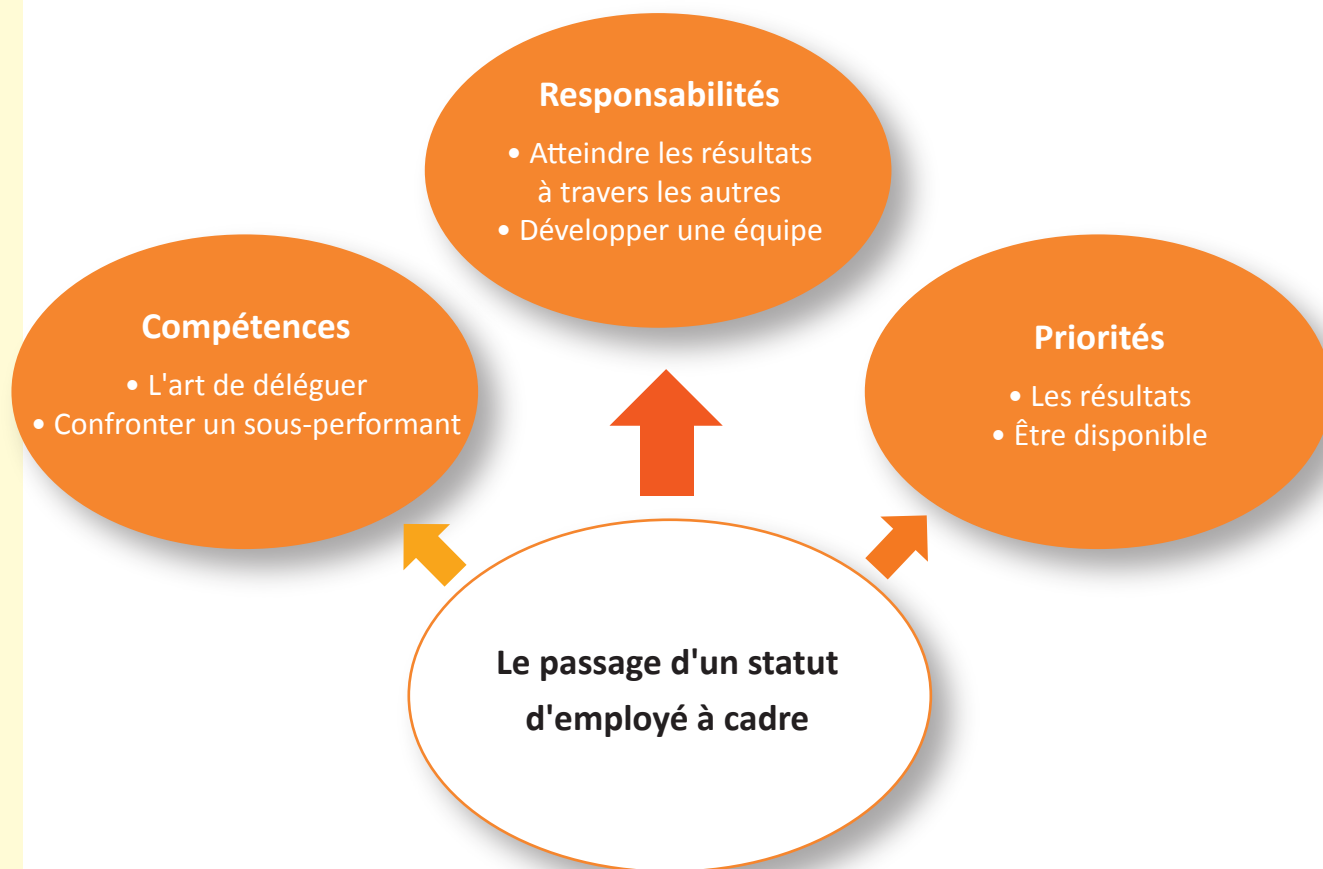
Les transitions : tout un défi!

Plusieurs cadres qui débutent dans leur fonction d'encadrement sous-estiment le défi que représente le passage à un premier poste d'encadrement. Cette transition s'avère difficile à réaliser, principalement parce qu'endosser le rôle de cadre exige de développer de nouveaux comportements et, par conséquent, d'en abandonner d'autres (Dotlich, Noel et Walker, 2004). Beaucoup de cadres ne sont pas suffisamment préparés à un tel changement, concevant plutôt la promotion comme une reconnaissance pour leur performance professionnelle ou technique passée et une invitation à poursuivre dans le même sens.

De se gérer soi-même à gérer les autres

Pour Charan, Drotter et Noel, les auteurs de *The Leadership Pipeline*, une œuvre reconnue sur les transitions de carrière, le passage de professionnel à cadre se traduit par « de se gérer soi-même à gérer les autres » (traduction libre, 2001 : 33). Les résultats ne s'atteignent plus par le travail personnel, ils s'obtiennent dorénavant à travers le travail des autres. Le cadre n'est plus évalué en fonction de son rendement individuel : il est responsable de la productivité de son équipe, de l'atteinte des résultats et du développement des compétences et des talents de ses employés. Bien que cette transition puisse paraître facile à comprendre en théorie, plusieurs nouveaux cadres peuvent avoir de la difficulté à la mettre en pratique. Ils doivent réaliser que ce qui faisait d'eux des employés talentueux, n'est pas nécessairement ce qui fera d'eux des cadres performants.

La figure 1 illustre les principaux changements que le nouveau cadre doit prendre en considération, soit des changements de compétences, de responsabilités et de priorités. Ainsi, tout processus d'accompagnement des nouveaux cadres devra tenir compte de la construction de cette nouvelle identité.

Figure 1 **Les implications du passage de statut d'employé à cadre**

Une nouvelle compétence très simple à démontrer, pourtant totalement nouvelle par rapport à un statut d'employé, est celle de se montrer disponible pour les employés. (Charan, Drotter et Noel, 2001 : 39)

Source : Charan, Drotter et Noel (2001)

Les grands défis du passage d'un statut d'employé à cadre

Perdre son identité

Les cadres qui obtiennent leur premier poste d'encadrement devront faire le deuil de leur métier ou de leur profession. Ils ne sont plus là pour leur expertise professionnelle ou technique. Ils sont là pour gérer des individus et une équipe.

Bâtir son équipe

Avant d'être cadres, ces personnes étaient souvent reconnues à titre de joueurs étoiles dans leur équipe. La reconnaissance leur revenait directement. Ils doivent dorénavant apprendre à développer les talents et les compétences de leurs employés pour qu'ils deviennent à leur tour des contributeurs étoiles.

Exercer son autorité

Étant responsables à la fois d'atteindre les résultats et de développer leur équipe, les cadres sont placés devant un grand dilemme : atteindre les résultats en se montrant très exigeant ou sacrifier parfois l'efficacité pour permettre aux employés d'apprendre. Les cadres doivent savoir exercer la bonne dose d'autorité sans nuire au climat de travail et aux efforts de leur équipe.

Adapté de Dotlich, Noel et Walker (2004)

Le passage de cadre intermédiaire à cadre supérieur

Les cadres qui obtiennent des postes d'encadrement supérieur auront également à se bâtir une nouvelle identité. Même si ce changement représente un moins grand changement d'identité que la transition entre un statut d'employé et de cadre, la transition de « gérer les autres à gérer des cadres » demande également de développer de nouvelles compétences (Charan, Drotter et Noel, traduction libre, 2001 : 51).

Il serait faux de penser qu'il y a peu de différences entre encadrer des équipes et encadrer des cadres. Les cadres supérieurs sont principalement responsables de gérer les personnes qui s'assurent que le travail soit accompli dans l'organisation. Si ces cadres supérieurs ne sont pas performants, cela a des répercussions directes sur l'efficacité et sur la qualité des soins. Par conséquent, tous les cadres qui réalisent des mouvements verticaux doivent également être accompagnés et soutenus dans leur nouvelle fonction. Ils doivent être particulièrement sensibilisés aux différences entre gérer un contributeur individuel et une équipe et gérer des cadres qui sont, à leur tour, responsables de la performance des équipes.

LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE

Le concept théorique rattaché à l'accompagnement des nouveaux cadres se nomme la socialisation organisationnelle ou *onboarding* pour reprendre un terme anglais pouvant difficilement être traduit en français sans en perdre son sens. Les notions reliées à ce concept concernent tous les nouveaux employés, cadres ou non. Nous nous concentrerons cependant sur la problématique des nouveaux cadres.

Une des études les plus citées dans le domaine de la socialisation organisationnelle est celle de Van Maanen et Schein, publiée en 1979. Les auteurs définissent ce concept comme étant un « processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les normes et les comportements requis pour lui permettre d'assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation » (Van Maanen et Schein, 1979). Quant à Cooper-Thomas et Anderson (2006), ils définissent la socialisation organisationnelle comme étant le processus par lequel la nouvelle recrue s'adapte pour devenir un membre efficace qui soit intégré à l'organisation.

Attention! Le concept de socialisation organisationnelle concerne autant les nouveaux cadres arrivant de l'extérieur de l'organisation que ceux ayant effectué un mouvement hiérarchique ou latéral à l'intérieur d'un établissement.

Pour Conger et Fishel (2007), un processus bien conçu de socialisation organisationnelle devrait atteindre trois objectifs :

- minimiser les possibilités de déraillement des cadres dans un nouveau poste;
- accélérer la performance;
- faciliter une intégration harmonieuse.

« Processus par lequel un individu acquiert les valeurs, les normes et les comportements requis pour lui permettre d'assumer pleinement son rôle au sein de l'organisation »

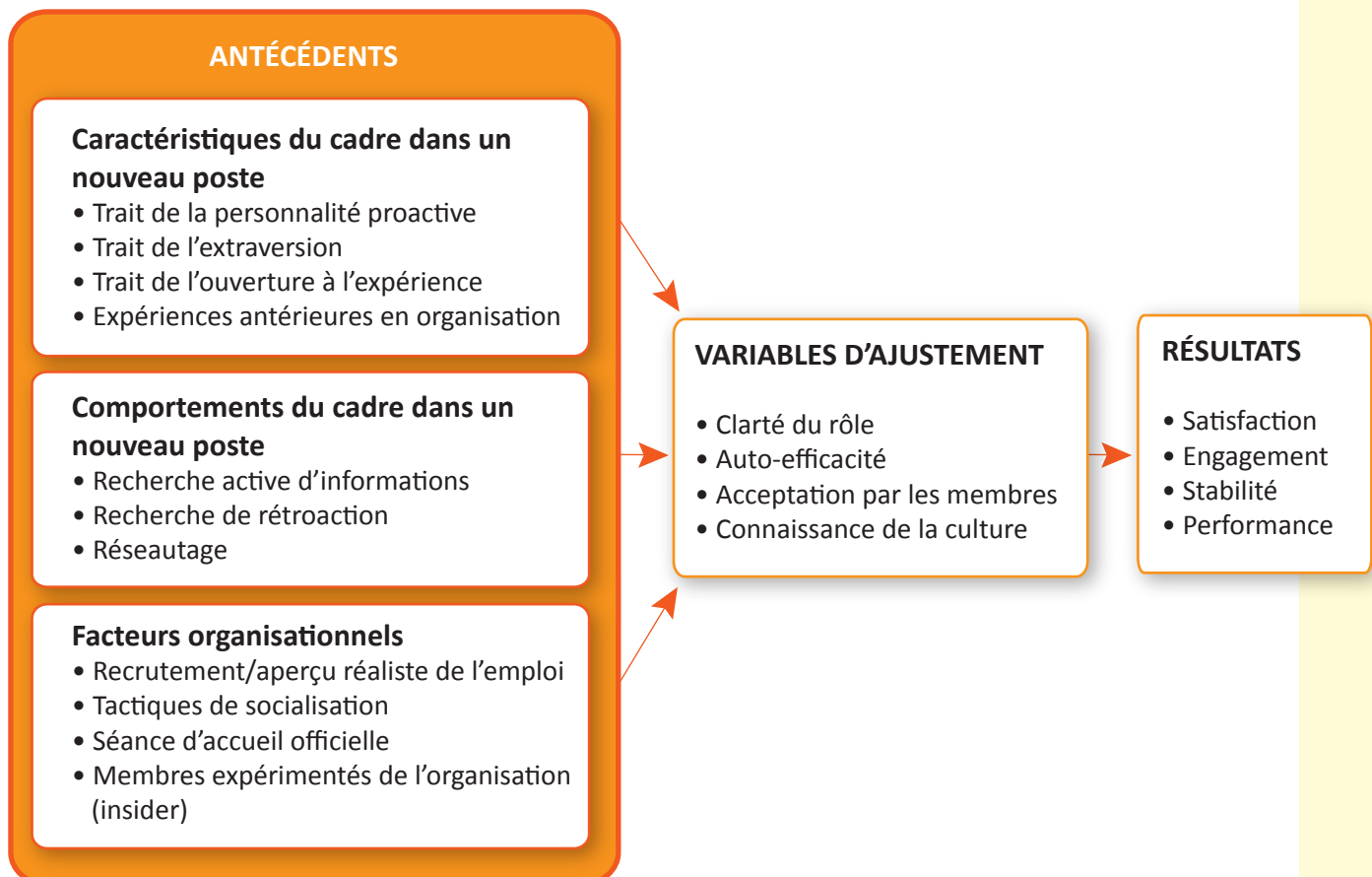
Enfin, pour Watkins, une intégration réussie permet de réduire le temps pour atteindre le seuil de rentabilité, c'est-à-dire « le point auquel les nouveaux managers ont apporté autant de valeur à leur entreprise qu'ils en ont consommé » (2006 : 15).

Une conceptualisation du processus de la socialisation organisationnelle est schématisée à la figure 2. Chacune des étapes du processus, les antécédents, les variables d'ajustement et les résultats seront présentés par la suite.

Notre vision de la socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle consiste en un processus structuré d'accueil, d'intégration et d'orientation, pouvant s'étendre de 6 mois à 24 mois selon l'établissement, afin que les cadres dans un nouveau poste puissent se familiariser rapidement avec la culture organisationnelle ainsi qu'avec leurs nouveaux rôles et leurs nouvelles responsabilités. Le processus vise un double objectif : accélérer l'atteinte de l'efficacité des cadres dans un nouveau poste et favoriser leur engagement pour diminuer les risques de départ hâtif.

Figure 2 **La conceptualisation du processus de la socialisation organisationnelle des nouveaux cadres**



Les antécédents de la socialisation organisationnelle

Plusieurs facteurs influencent la réussite de la socialisation d'un nouveau cadre. Bauer et Erdogan (2011) classifient ces facteurs en trois catégories : les caractéristiques du cadre nouvellement en poste, les comportements de ce dernier et les facteurs organisationnels. La présence de facteurs individuels et organisationnels démontre que la réussite de l'intégration d'un cadre est imputable à la fois à ce dernier, à son supérieur et à l'organisation. Loin d'être un processus exclusivement sous la responsabilité de la direction des ressources humaines, l'intégration du cadre nécessite un engagement actif de la part du supérieur immédiat.

Les caractéristiques individuelles des nouveaux cadres

La présence de facteurs individuels et organisationnels démontre que la réussite de l'intégration d'un cadre est imputable à la fois à ce dernier, à son supérieur et à l'organisation.

Bauer et Erdogan (2011) ont recensé quatre caractéristiques individuelles influençant le processus de la socialisation organisationnelle. Ces caractéristiques individuelles, soit certains traits de la personnalité et l'expérience antérieure, sont propres à chaque nouveau cadre et jouent un rôle important dans leur socialisation organisationnelle en facilitant ou limitant leur adaptation à l'organisation.

Une personnalité proactive, une propension à l'extraversion et une ouverture à l'expérience forment les trois traits de personnalité favorisant le processus de socialisation des nouveaux cadres.

La personnalité proactive correspond à un trait de la personnalité considéré comme étant stable et qui amène les individus à prendre des initiatives personnelles dans une large gamme d'activités et de situations (Seibert et autres, 2001).

Quant à l'extraversion et à l'ouverture à l'expérience, il s'agit de deux traits du modèle des cinq facteurs de la personnalité (*Big Five*), un classique de la recherche en psychométrie. La dimension de l'extraversion se caractérise par la sociabilité, le grégarisme, l'affirmation de soi, la verbo-manie et la propension à être tourné vers l'action (Barrick et Mount, 1991). L'ouverture à l'expérience s'associe souvent à l'imagination, à la culture, à la curiosité, à l'originalité, à l'ouverture d'esprit, à l'intelligence et à la sensibilité artistique (Barrick et Mount, 1991).

Les cinq facteurs de la personnalité correspondent à : l'ouverture à l'expérience, le caractère consciencieux, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme. Pour en savoir davantage, consultez l'annexe I.

En ce qui concerne la quatrième caractéristique individuelle, l'expérience antérieure, il semblerait que les individus qui ont souvent changé d'emploi seraient capables d'utiliser leur vécu pour faciliter leur adaptation à leur nouvelle organisation (Bauer et Erdogan, 2011). En effet, les individus possédant une variété d'expériences pourront plus facilement faire preuve de résilience contrairement à ceux détenant peu d'expérience professionnelle ou qui ont toujours travaillé pour la même organisation.

Il ressort de ces informations qu'il ne suffit pas de mettre en place des processus d'accueil et d'intégration structurés pour faciliter la socialisation des nouveaux cadres. Certaines caractéristiques personnelles influencent grandement leur capacité à performer rapidement et à bien s'intégrer dans l'équipe. Elles devront être prises en compte lors du recrutement, comme nous le verrons un peu plus loin.

Les comportements du cadre dans un nouveau poste

Les comportements du cadre lors de son entrée en poste influencent également le processus de la socialisation organisationnelle. Bauer et Erdogan (2011) en ont répertorié trois principaux.

- La recherche d'informations pertinentes occupe un rôle important dans la réussite de la socialisation organisationnelle. Une recherche active, se traduisant par des questionnements aux supérieurs et aux collègues, serait plus efficace qu'une recherche passive réalisée par de la lecture et de l'observation.
- La recherche de rétroaction permet aux nouveaux cadres d'apprendre plus rapidement sur les comportements en lien avec la culture organisationnelle.
- La capacité d'établir un réseau avec les pairs serait un des antécédents les plus importants pour la performance et pour la satisfaction en emploi, deux résultats du processus de la socialisation organisationnelle.

Pour aider les nouveaux cadres à prendre conscience de l'importance de leurs comportements, fournissez-leur, dès leur entrée en poste, une grille de réflexion comme celle que nous vous proposons en annexe II. Cette grille peut être placée dans la pochette d'accueil.

Il s'agit donc de comportements qui devront être surveillés dès l'entrée en poste des cadres.

Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels constituent des leviers pouvant être mis en place par l'organisation pour faciliter la socialisation des cadres dans un nouveau poste.

Les pratiques de recrutement constituent le premier moyen pour favoriser le processus de la socialisation organisationnelle. Tout d'abord, des attentes irréalistes peuvent résulter du processus de sélection. Donner des aperçus réalistes de l'emploi lors de l'entrevue de sélection évite de susciter des attentes irréelles chez les candidats. On doit leur révéler des renseignements justes avant qu'ils acceptent l'offre d'emploi. Ainsi, les attentes initiales sont réalistes et diminuent le risque d'un choc de la réalité lors de l'entrée en poste. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, le choix des candidats devra être fait en fonction de certaines caractéristiques individuelles telles que les traits de la personnalité et l'expérience antérieure. La sélection devra également tenir compte de l'adéquation (le *fit*) entre le cadre et son supérieur immédiat, sa future équipe et la culture organisationnelle, surtout lorsque le candidat vient de l'extérieur.

Le deuxième facteur organisationnel du modèle de Bauer et Erdogan, les tactiques de socialisation, réfère aux travaux de Van Maanen et Schein de 1979 qui ont étudié la manière dont se structurent les expériences d'accueil, d'intégration et d'orientation (Bourhis, 2004). Autrement dit, les tactiques expliquent la manière dont se fait la mise en œuvre des pratiques, mais ne s'avèrent pas la pratique en soi. À titre d'exemple, la décision de donner la formation en groupe plutôt qu'individuellement constitue une tactique de socialisation, tandis que la formation serait considérée comme la pratique (Bourhis, 2004).

L'annexe III explique plus en détail le concept de tactiques de socialisation.

Les études démontrent que les tactiques de socialisation institutionnalisées sont plus efficaces que les tactiques de types individualisées (Cooper-Thomas et Anderson, 2006). Les pratiques institutionnalisées sont des pratiques :

- identiques pour tous les cadres nouvellement en poste;
- dispensées dans un environnement différent de celui du cadre de travail régulier;
- établies selon une séquence prédéfinie;
- d'une durée fixe;
- utilisant des personnes travaillant dans l'organisation comme modèle;
- cherchant à inculquer les valeurs organisationnelles.

Il en ressort qu'une organisation qui instaure un processus d'intégration et d'orientation structuré et commun à tous les cadres gagne plus en efficacité qu'une organisation qui privilégierait une approche cas par cas en n'offrant aucune pratique commune. Dans le cas des petites organisations, un regroupement régional serait à privilégier.

En ce qui a trait aux séances officielles d'accueil qui présentent l'histoire, la mission, la culture et la structure organisationnelle, les études démontrent qu'elles facilitent la compréhension des enjeux et des objectifs de l'organisation ainsi que l'intégration au groupe (Bauer et Erdogan, 2011).

Finalement, les membres expérimentés de l'organisation (insiders) jouent également un rôle important dans la socialisation des cadres nouvellement en poste en agissant à titre de mentor ou de parrain. Le mentor ou le parrain aide le cadre nouvellement en poste de multiples façons en le renseignant sur le fonctionnement du travail, en lui donnant des conseils, en lui offrant du soutien social et en l'informant sur les normes tacites de l'organisation ou du secteur (Bauer et Erdogan, 2011). Il facilite grandement le processus de socialisation en répondant aux questions du cadre, lesquelles peuvent parfois être embarrassantes à poser au supérieur immédiat.

Il en ressort qu'une organisation qui instaure un processus d'intégration et d'orientation structuré et commun à tous les cadres gagne plus en efficacité qu'une organisation qui privilégierait une approche cas par cas



PROGRAMME D'ACCUEIL, D'INTÉGRATION ET DE SOUTIEN DES NOUVEAUX CADRES

Année de lancement

2012

Établissement

CSSS de Rimouski-Neigette

Missions : CHSLD-CHSGS-CLSC

Effectifs (ETC) : 1786²

Résumé

Le programme d'accueil, d'intégration et de soutien du CSSS de Rimouski-Neigette s'adresse à tous les nouveaux cadres permanents nouvellement embauchés, qu'ils proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Il est également adapté au personnel d'encadrement, lors de promotion ou de mutation, ainsi qu'au personnel d'encadrement temporaire.

Le programme est axé, entre autres, sur une approche traditionnelle de transfert d'informations et de formation structurés ainsi que sur une approche d'apprentissage stimulante et participative. Il est appuyé par un mécanisme de soutien et de supervision offert par :

- le supérieur immédiat;
- des rencontres avec différents partenaires clés de l'organisation;
- des exposés et des lectures;
- du parrainage;
- des ateliers de développement.

Le programme se démarque par sa flexibilité puisque, bien qu'il soit composé de quatorze étapes, le nombre à réaliser est adapté aux besoins du cadre, en concertation avec le supérieur immédiat. De plus, l'ordre de réalisation peut être modifié.

La présentation des différents partenaires clés est un aspect gagnant du programme puisqu'elle permet, entre autres, que le cadre développe une meilleure compréhension de la réalité organisationnelle, qu'il identifie les personnes-ressources auxquelles il pourra se référer et qu'il crée des liens avec différentes parties prenantes.

Pour en savoir plus

Programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres

Fiche personnalisée des étapes à réaliser

Personne-ressource

Isabel Bastille

Agente de gestion des ressources humaines

Téléphone : 418 724-3000, poste 7927

isabel.bastille.csssrn@ssss.gouv.qc.ca

2. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

Les variables d'ajustement

Les variables d'ajustement symbolisent les indicateurs de la réussite du cadre à s'adapter dans son nouveau poste. Ces variables comprennent la clarté du rôle, le sentiment d'auto-efficacité, l'acceptation par les membres de l'organisation et la connaissance de la culture organisationnelle (Bauer et Erdogan, 2011). Ce sont donc les éléments qui devraient être mesurés pour valider que les programmes développés pour l'accompagnement des cadres soient efficaces.

La clarté du rôle s'exprime lorsque le cadre nouvellement en poste comprend ses responsabilités et sait comment les prioriser pour atteindre les objectifs de sa direction ou de son service et lorsqu'il y a une adéquation entre sa description de fonction et ce qu'il vit.

Le sentiment d'auto-efficacité se traduit par le niveau de confiance en sa capacité à assumer son rôle.

L'acceptation par les autres membres de l'organisation se produit lorsque le cadre se sent apprécié et digne de la confiance de ses collègues, autrement dit, lorsqu'il fait partie du groupe.

Enfin, une connaissance de la culture organisationnelle se reflète dans les gestes quotidiens, dans la compréhension des valeurs, des objectifs et des politiques de l'organisation ainsi que dans l'apprentissage du jargon organisationnel.

Les résultats de la socialisation organisationnelle

Les avantages pour l'organisation de mettre en place un programme structuré d'accompagnement des cadres nouvellement en poste sont nombreux puisqu'une démarche réussie se solde sur de nombreux résultats positifs. On recherche une amélioration de la performance globale de l'organisation par l'intermédiaire de trois facteurs : une meilleure stabilité interne, une diminution des coûts associés au roulement du personnel d'encadrement et une meilleure image externe de l'organisation, ce qui favorise l'attraction des candidats.

Ces avantages s'expliquent principalement en raison de quatre impacts des programmes de socialisation organisationnelle chez les nouveaux cadres :

- une augmentation de leur satisfaction en emploi;
- une augmentation de leur engagement organisationnel;
- une augmentation de leur performance;
- une augmentation de leur taux de rétention.

La satisfaction en emploi et l'engagement organisationnel sont liés à la clarté du rôle, au sentiment d'auto-efficacité et au soutien par les pairs, trois variables d'ajustement présentées précédemment (Bauer et autres, 2007). L'engagement et la satisfaction diminuent l'intention de quitter l'organisation et, par le fait même, le taux de roulement. Quant à la performance, les cadres qui comprennent clairement leur rôle et les attentes à leur égard et qui croient pouvoir les accomplir risquent d'atteindre un meilleur rendement. De plus, ceux qui bénéficient du soutien de leurs pairs ont à leur disposition un capital social facilitant leur performance en emploi.

On recherche une amélioration de la performance globale de l'organisation par l'intermédiaire de trois facteurs : une meilleure stabilité interne, une diminution des coûts associés au roulement du personnel d'encadrement et une meilleure image externe de l'organisation



PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

Dans cette partie, nous vous présentons plusieurs pratiques pouvant être mises en place pour faciliter la socialisation organisationnelle du cadre nouvellement en poste. Bien que les activités d'accueil, d'intégration et d'orientation soient développées et coordonnées par la direction des ressources humaines, le supérieur immédiat joue un rôle prépondérant dans la réussite de la socialisation organisationnelle du nouveau cadre. Nous commencerons donc par discuter du rôle du supérieur immédiat dans le processus d'accompagnement des cadres nouvellement en poste.

Le soutien du supérieur immédiat

Le rôle du supérieur immédiat consiste principalement à soutenir le cadre tout en assurant auprès de lui un suivi régulier afin de lui clarifier certains points, de lui transmettre les orientations stratégiques de l'organisation et de rectifier le tir en cas de situations problématiques. Ainsi, il devra être sensibilisé à l'importance de la rétroaction régulière et systématique. Planifier des rencontres périodiques facilite une rétroaction structurée.

En outre, le supérieur immédiat est la personne la mieux placée pour s'assurer que l'intégration du nouveau cadre soit réussie. Il doit rester à l'affût des signes qui trahiraient la difficulté du cadre à assurer ses fonctions d'encadrement.

Voici quelques comportements du cadre qui ne réussit pas à s'adapter à ses nouvelles fonctions :

- Considère les questions de ses employés comme des interruptions à son travail.
- Corrige leurs erreurs au lieu de montrer aux personnes comment le faire correctement.
- Éprouve de la difficulté à assumer son rôle de cadre en se dissociant tant des difficultés, des échecs que des réussites de son équipe.

Source : Charan, Drotter et Noel, 2001



DÉMARCHE D'INTÉGRATION DES NOUVEAUX CADRES

Année de lancement

2012-2013

Établissement

CHU Sainte-Justine

Missions : CH, CRDP

Effectifs (ETC) : 3687³

Résumé

Le CHU Sainte-Justine est en pleine transformation. Dans les prochaines années, sa superficie aura presque doublé avec la construction du bâtiment des unités spécialisées (BUS) et du centre de recherche du projet Grandir en santé. Ce projet unique offre l'occasion au centre hospitalier de revoir l'ensemble de ses processus d'organisation du travail afin de les actualiser en concordance avec les meilleures pratiques connues à ce jour pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer la performance.

Le projet de révision de la démarche d'intégration pour les nouveaux cadres, financé par le MSSS dans le contexte des projets du G38, s'inscrit dans cette optique.

La nouvelle démarche d'intégration proposée repose sur le modèle théorique de l'agilité. Ce modèle a toutefois été adapté à la culture spécifique du CHU Sainte-Justine. Le modèle choisi insiste sur le rôle pivot de gestionnaire facilitateur auprès des équipes et des collaborateurs. Ce modèle de gestion met l'accent sur les capacités de l'organisation et de ses gestionnaires à s'adapter rapidement aux contextes changeants du centre hospitalier et du réseau, à valoriser les res-

sources humaines, à travailler en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires et à être orientés sur le client dans les processus de soins.

La démarche s'échelonne sur une période de six mois. Au cours du premier trimestre, une attention particulière est portée à l'établissement de la relation de confiance entre le gestionnaire hiérarchique et le nouveau cadre; le soutien managérial étant au cœur des activités et des outils proposés. Dans le deuxième trimestre, la démarche repose plus précisément sur le développement et l'appropriation des pratiques de gestion préconisées au CHU, soit les attentes quant au « gestionnaire facilitateur ». Les nouveaux gestionnaires sont placés au cœur de l'action!

Ce travail a été réalisé en grande collaboration avec l'ensemble des gestionnaires, et ce, dès le départ, les outils et les activités proposés partant de leurs expériences. Un point culminant de ce processus de consultation a eu lieu lors du mois de décembre 2012 au cours d'une journée qui leur était spécialement dédiée. Avec eux, grâce à leurs exemples et à leurs idées créatives, l'organisation a réussi à proposer un modèle de gestion qui représente bien la culture actuelle et en devenir du CHU.

Pour en savoir plus

Démarche d'intégration des nouveaux cadres – premier trimestre

Gestionnaire facilitateur au CHU Sainte-Justine

Personne-ressource

Caroline Tremblay

Conseillère-cadre en développement organisationnel

Direction des ressources humaines

Téléphone : 514 345-4931, poste 6758

caroline.tremblay.hsj@ssss.gouv.qc.ca

3. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

Pour aider les supérieurs immédiats lors de l'accueil de cadres nouvellement en poste, fournissez-leur un plan d'accueil et d'intégration leur indiquant les actions à accomplir dans ce sens. Cette même grille peut être utilisée pour préciser les actions devant être accomplies par la direction des ressources humaines, par le secrétariat et par le parrain ou le mentor. Nous vous proposons un exemple d'une telle grille en annexe IV.

Les pratiques et les outils utilisés durant le processus de socialisation organisationnelle

Le processus d'accompagnement des cadres nouvellement en poste que nous vous proposons s'inspire de la démarche de socialisation organisationnelle pour les cadres supérieurs d'Adler et Stomski (2010). Ce processus, d'une durée de six mois à 24 mois, selon le programme de l'établissement, vise à permettre aux cadres de faire face aux nombreux défis liés à leur entrée dans un nouveau poste. Il est schématisé à la figure 3.

Figure 3 Les cinq étapes du processus de la socialisation organisationnelle

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2 7 À 14 JOURS AVANT LE COM- MENCEMENT	ÉTAPE 3 1 À 30 JOURS	ÉTAPE 4 30 À 90 JOURS	ÉTAPE 5 90 JOURS À 6-24 MOIS
SÉLECTION	PRÉSOCIALISATION	INTÉGRATION	EXÉCUTION	RÉALISATION
• Évaluation de l'adéquation (<i>fit</i>) avec l'équipe et l'organisation • Évaluation des compétences, des aptitudes et de certains traits de la personnalité • Évaluation du leadership - Tests psychométriques - Évaluation du potentiel • Évaluation par différentes parties prenantes (RH, supérieur immédiat)	• Plan d'intégration individualisé • Assignation d'un parrain (ou mentor) • Remise du plan d'accueil et d'intégration au supérieur immédiat, au secrétaire et au parrain (ou mentor)	• Rencontre avec le supérieur immédiat et l'équipe • Rencontre avec le service RH • Présentation de la grille d'appréciation de la contribution et du PDI • Séance d'accueil • Rencontre avec le parrain ou le mentor • Rencontre du <i>coach</i> - Identification des parties prenantes, rencontre pour établir des liens et pour obtenir de l'information	• Atelier d'intégration • Formations de gestion • Activités de réseautage • Rétroaction régulière par le supérieur immédiat • <i>Coaching</i> et rétroaction • Établissement du PDI • Établissement d'un tableau de bord pour suivre l'atteinte des objectifs	• Formations de gestion • Comparaison entre les indicateurs actuels et ceux planifiés pour vérifier l'atteinte des objectifs • Appréciation de la contribution à mi-parcours de la probation • Appréciation de la contribution à la fin de la période de probation

Coaching de gestionnaires : étapes 2 à 5

Adapté d'Adler et Stomski (2010)

Le processus est composé de cinq étapes, dont deux étapes qui ont lieu avant la première journée en emploi. À la fin de l'étape 5, le processus devrait être terminé et le cadre, entièrement socialisé à l'organisation et à son nouveau rôle. Le *coaching* peut se poursuivre, mais devrait être orienté cette fois-ci sur le développement des talents et des compétences.



PROGRAMME D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Année de lancement
2012

Établissement

CSSS du Sud-Ouest – Verdun
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (ETC): 2940⁴

Résumé

Le CSSS du Sud-Ouest – Verdun s'est doté d'un programme d'accueil et d'intégration pour faire face aux enjeux liés à l'attraction, à la rétention et à la mobilisation des cadres.

Le programme inclut plusieurs outils et guides remis aux participants (les nouveaux gestionnaires) ainsi qu'aux supérieurs immédiats qui sont responsables de leur accueil. Entre autres, un canevas de plan de développement, un calendrier des rendez-vous avec les personnes clés de l'établissement ainsi qu'une liste de tous les éléments importants à transmettre au nouveau gestionnaire sont remis. De plus, lors de l'ouverture du dossier, une rencontre individuelle et personnalisée est faite avec chaque nouveau gestionnaire pour réviser en détail leurs conditions de travail. Une pochette contenant les documents pertinents ainsi qu'une clé USB et un petit cadeau à l'effigie du CSSS sont remis à chacun pour favoriser la réussite du premier contact.

Un plan de formation détaillé et propre au personnel d'encadrement est également fourni. Une demi-journée d'accueil est prévue pour les nouveaux gestionnaires. Lors de celle-ci, en plus d'informations générales sur le CSSS, les intervenants

RH présentent les orientations stratégiques en matière de GRH, les attentes de gestion ainsi que les différents services offerts par la DRHDO.

Le Service aux cadres et projets spéciaux offre son soutien aux nouveaux gestionnaires ainsi qu'à leurs supérieurs tout au long de la période de probation. Des suivis aux 3, 6 et 12 mois sont effectués auprès des nouveaux cadres et des rappels d'évaluation sont envoyés aux supérieurs.

Pour clore la période de probation, une lettre de confirmation est envoyée subséquemment à l'approbation du supérieur immédiat et à la transmission de l'évaluation.

Un sondage d'appréciation est envoyé aux participants afin d'évaluer leur appréciation et de recueillir leurs recommandations sur le nouveau programme.

Pour en savoir plus

Présentation du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres

Personnes-ressources

Daphnée Beauchamp-Dumouchel

Conseillère en gestion des ressources humaines
Service aux cadres et projets spéciaux, DRHDO
Téléphone : 514 769-8869, poste 252
daphnee.beauchampdumouchel.sov@ssss.gouv.qc.ca

Sophie Leduc

Chef du Service aux cadres et projets spéciaux
Service aux cadres et projets spéciaux, DRHDO
Téléphone: 514 769-8869, poste 244
sophie.leduc.sov@ssss.gouv.qc.ca

4. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

Les rencontres avec le supérieur immédiat

Les rencontres formelles avec le supérieur immédiat s'avèrent une pratique incontournable pour accompagner le cadre nouvellement en poste. L'objectif de ces rencontres est d'assurer un suivi rigoureux afin de s'assurer que le cadre comprend ses différents rôles et qu'il les accomplit bien. Les points à aborder comprennent : la compréhension du cadre du contexte organisationnel et des orientations stratégiques, la clarté de son rôle ainsi que le rendement attendu et le type de fonctionnement de son équipe. Le plan de développement individualisé est un outil utile dans ces rencontres pour préciser les attentes réciproques.

Le plan de développement individualisé

Le plan de développement individualisé (PDI) contient généralement quatre types d'informations :

- les objectifs de développement;
- les moyens à prendre pour y parvenir;
- un échéancier;
- des indicateurs pour mesurer les résultats.

Sa teneur peut avoir été convenue entre le supérieur immédiat et le cadre nouvellement en fonction dans les 30 à 90 premiers jours. Cette rencontre permet d'exprimer les attentes et les objectifs à atteindre, de préciser les compétences qui seront évaluées lors de l'appréciation de la contribution et de déterminer un parcours d'apprentissage personnalisé en lien avec les objectifs de développement.

À mi-chemin de la période de probation, le supérieur immédiat gagne à planifier une rencontre officielle avec le cadre pour procéder conjointement à une évaluation de l'atteinte des objectifs et des compétences ciblées dans l'appréciation de la contribution. Ils pourront ainsi procéder, au besoin, à des ajustements et convenir ensemble de pistes de développement.

La séance d'accueil

La séance d'accueil donne de l'information au cadre nouvellement en fonction sur l'histoire, la mission, la culture et la structure organisationnelle de l'établissement. En plus de permettre au cadre de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les enjeux de l'organisation, la séance d'accueil permet aux cadres de socialiser avec leurs pairs.

L'atelier d'intégration

Puisque les 90 premiers jours qui suivent l'entrée en fonction s'avèrent fortement critiques pour réussir la transition (Watkins, 2006), les organisations gagnent à offrir un accompagnement particulier durant cette période. À titre d'exemple, le CHU de Québec offre L'Atelier 90 pour permettre aux nouveaux gestionnaires d'accélérer le processus de transition vers de nouvelles fonctions. L'atelier, composé de quatre modules, vise :

- à franchir le cap mental du nouveau rôle et à développer un plan d'apprentissage;
- à effectuer une lecture du contexte organisationnel afin d'orienter les priorités d'action;
- à comprendre les orientations stratégiques et les priorités de l'organisation afin de préciser ce qui est à réussir avec l'équipe et pour mobiliser celle-ci;
- à développer la capacité d'influence et à mieux connaître les alliés.





PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX CADRES 0-2 ANS PROJET C.A.D.R.E.⁵

Année de lancement

2008

Établissement

CHU de Québec

Missions : CHSLD, CHU et CHSGS

Effectifs (ETC) : 9963⁶

Résumé

Un volet du projet C.A.D.R.E. vise à accompagner les cadres de premier niveau dans l'appropriation et l'exercice de leur rôle, et ce, tout au long de leur parcours professionnel (nouveaux gestionnaires, gestionnaires en progression, gestionnaires expérimentés ou en fin de carrière).

Ainsi, selon les étapes du parcours professionnel, des activités d'apprentissage et de développement sont offertes aux gestionnaires.

Pour les nouveaux cadres, un atelier d'intégration (Atelier 90), des formations instrumentales, des activités de jumelage et de parrainage, des activités de partage (codéveloppement, réseautage, etc.) et du *coaching* font partie du programme d'accompagnement.

Ce programme vise à augmenter le taux de rétention des nouveaux cadres ainsi que le taux de réussite de la période de probation tout en leur permettant de développer leur potentiel de manière optimale.

Avec un parcours de développement très structuré, comprenant un suivi étroit, les nouveaux gestionnaires se sentiront mieux soutenus et risquent d'éviter le choc de la réalité. En cas de situation plus difficile, le supérieur immédiat pourra plus rapidement rectifier la situation en leur offrant le soutien nécessaire.

En favorisant l'acquisition rapide des apprentissages jugés essentiels à leur réussite, les nouveaux cadres seront efficaces plus rapidement.

De plus, en ayant plusieurs possibilités de réseautage avec les autres gestionnaires, les nouveaux cadres pourront développer un réseau de personnes ressources.

Pour en savoir plus

Pour voir une vidéo sur le programme d'accompagnement des nouveaux cadres

Extrait de la présentation du Colloque RH 2011

Offre de services

Rôles et responsabilités du gestionnaire coach responsable de l'accompagnement des nouveaux gestionnaires

Personne-ressource

Jean Bouchard

Adjoint au DRHDPT

Service du développement des personnes

Téléphone : 418 525-4444, poste 15737

jean.bouchard@chuq.qc.ca

5. Centre d'expertise des cadres intermédiaires clinico-administratifs pour Améliorer les conditions d'exercice du travail par l'entremise du Développement accéléré de leurs compétences et la mise en Réseau des établissements pour favoriser les Échanges de connaissances de meilleures pratiques en gestion.

6. Selon la banque R-25, au 31 mars 2012, en prenant les données de l'ancien CHUQ et l'ancien CHA (AQESSS, 2012).

Les formations en gestion

Les nouveaux cadres ont souvent besoin de formation en gestion pour leur permettre de bien assumer leur rôle. En fonction des besoins qui ont été établis dans le PDI, les cadres pourront participer à certaines formations plus spécialisées portant sur un volet pratique de l'exercice de leur fonction, par exemple, la gestion budgétaire, la gestion des conflits, la gestion de la présence au travail, l'exercice du droit de gérance, etc.

L'accompagnement

Les cadres nouvellement en fonction peuvent également recevoir du soutien additionnel à celui de leur supérieur immédiat. Cet accompagnement particulier peut prendre la forme de parrainage par un membre de l'unité ou du service, de mentorat par un pair expérimenté ou de *coaching* par un *coach* formé.

Parrainage

Dans le cas du parrainage, l'accompagnement provient habituellement d'un collègue exerçant une fonction similaire au cadre nouvellement entré en fonction. Le choix du parrain se fait par le supérieur immédiat et les principaux critères de sélection sont :

- sa connaissance du fonctionnement l'organisation;
- son engagement pour l'organisation puisqu'il doit agir en tant qu'ambassadeur;
- sa connaissance des parties prenantes de l'organisation et des enjeux politiques;
- son aptitude et son intérêt pour intégrer et orienter un nouveau cadre;
- son réseau de relations.

Avant l'arrivée du nouveau cadre, le parrain doit se poser les questions suivantes :

- Qu'est-ce que je peux apprendre à mon nouveau collègue?
- Quelles passions puis-je lui transmettre?
- À qui puis-je le présenter et pourquoi?

Mentorat

Quant au mentorat, l'accompagnement est généralement effectué par un cadre expérimenté. L'organisation aura avantage à bien circonscrire les qualités et les compétences qu'elle recherche chez ses mentors. La motivation, la disponibilité, la capacité d'écoute et l'empathie du mentor font partie des nombreux critères méritant d'être regardés. L'enjeu *Le soutien au cheminement de carrière* présente plus en détail cette pratique.

Coaching

Dans le cas du *coaching*, le *coach* doit soutenir le cadre nouvellement en poste pour permettre d'accélérer son intégration. Il doit être capable de stimuler ses apprentissages et d'aider le cadre à faire des liens entre différentes facettes de la gestion. Le *coaching* peut être offert à tous les cadres, tout comme il peut être offert seulement dans certaines situations, cela dépend des besoins du cadre et des priorités de l'établissement. L'enjeu *Le soutien au cheminement de carrière* décrit également cette pratique plus en détail.

Les activités de réseautage

Enfin, le programme de socialisation organisationnel doit inclure une bonne part d'activités de réseautage pour permettre aux cadres nouvellement en poste de se développer un réseau de relations. Ces activités peuvent prendre la forme de déjeuners-conférences, de groupes de codéveloppement, de participation à des projets avec d'autres directions, etc.



PROCESSUS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Année de lancement
2013

Établissement

CSSS de l'Énergie

Missions : CHSLD-CHSGS-CHSP-CLSC

Effectifs (ETC) : 1913⁷

Résumé

Le processus d'accueil et d'intégration a été élaboré dans le cadre du projet ministériel visant l'amélioration des conditions d'exercice du personnel d'encadrement (projet G38). L'implantation du processus a pour objectif de répondre aux attentes de l'organisation, mais aussi aux besoins des nouveaux gestionnaires en matière d'accueil et d'intégration.

Le processus comprend cinq phases :

1. la préparation;
2. l'accueil;
3. l'évaluation des compétences de gestion;
4. le plan de développement;
5. le suivi.

Pour chacune des étapes, les objectifs, les actions requises ainsi que les responsables ont été identifiés. De plus, un coffre à outils permet de soutenir la mise en œuvre du processus.

La première étape de **préparation** prévoit l'annonce et la planification de l'entrée en fonction du nouveau cadre en misant sur la collaboration des différents intervenants concernés. La deuxième étape, l'**accueil**, comprend une rencontre avec la

Direction des ressources humaines, un atelier d'accueil animé par la Direction de l'innovation et de la performance (volet développement organisationnel), une rencontre avec le supérieur immédiat ainsi qu'avec la direction générale. La troisième étape vise l'**évaluation des compétences de gestion** à l'aide d'un outil prévu à cette fin. Dans une perspective d'intégration, ces compétences sont aussi réévaluées lors de l'exercice annuel d'appréciation de la contribution. À la suite de l'identification des compétences à améliorer, un **plan de développement** est proposé au gestionnaire. Celui-ci s'inspire des moyens disponibles afin de pallier les lacunes observées. Finalement, un **suivi** est effectué afin de réaliser un audit du processus. Lors du suivi, la satisfaction du nouveau gestionnaire est aussi évaluée; la cible étant établie à un taux de satisfaction de 85 %.

Éventuellement, une série d'ateliers de perfectionnement permettra de compléter le processus d'accueil et d'intégration afin de soutenir les cadres tout au long de leur carrière en lien avec l'acquisition et la consolidation d'habiletés de gestion.

Pour en savoir plus

Présentation du processus d'accueil et d'intégration du personnel d'encadrement au CSSS de l'Énergie

Personne-ressource

Valérie Bérubé

Agente de gestion du personnel

Direction de l'innovation et de la performance

Téléphone : 819 536-7500, poste 4494

valerie_berube_energie@ssss.gouv.qc.ca

7. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

DÉFIS DE L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX CADRES

Éviter les écueils

Le processus de socialisation organisationnel comporte plusieurs écueils à éviter. Ces écueils se traduisent souvent par un départ hâtif du nouveau cadre. Voici les points à surveiller par la direction des ressources humaines pour s'assurer que la démarche soit réussie (Adler et Stomski, 2010) :

- l'implication du supérieur immédiat dans le processus de socialisation organisationnelle;
- une rétroaction régulière de la part du supérieur immédiat;
- un supérieur immédiat qui transmet la vision stratégique de l'organisation et qui a une vision à long terme;
- une grande cohérence entre les attentes du cadre et celles de l'organisation;
- une bonne compréhension par le cadre des enjeux politiques et une bonne capacité à cerner les parties prenantes;
- la capacité du nouveau cadre à se bâtir un réseau de relations interne;
- un accompagnement particulièrement soutenu lorsque le cadre vient d'une autre organisation afin qu'il intègre rapidement la culture de sa nouvelle organisation.

Pour favoriser ces situations, les organisations doivent prôner deux stratégies principales : renforcer le soutien social du cadre en le maillant avec ses pairs et s'assurer qu'il reçoive de son supérieur immédiat un soutien structuré et planifié. Les rencontres informelles ne suffisent pas.

Renforcer le soutien social

En renforçant le soutien social du nouveau cadre en poste, l'objectif est de faciliter son réseautage avec ses pairs pour minimiser les risques d'isolement. Pour encourager le réseautage entre le cadre nouvellement en fonction et ses collègues, un système de parrainage pour nouveau cadre peut être instauré. De plus, des activités officielles avec tous les cadres doivent être planifiées, en plus d'encourager les activités informelles.

Assurer un suivi étroit

Par ailleurs, assurer un suivi étroit avec le nouveau cadre en poste s'avère une seconde stratégie pour diminuer les risques de départs hâtifs. Il est de la responsabilité du supérieur immédiat de prendre toutes les précautions nécessaires pour que son cadre nouvellement en poste soit sur la bonne voie. Pour y parvenir, il doit, dans les trois premiers mois suivant l'entrée en poste, avoir des rencontres périodiques en tête-à-tête avec le cadre.

Le défi consiste à atteindre un bon équilibre entre le suivi du supérieur et celui de la direction des ressources humaines et à effectuer les ajustements nécessaires en cas de difficulté d'adaptation du nouveau cadre.

Après quelques semaines, la direction des ressources humaines doit également faire un suivi auprès du nouveau cadre pour s'assurer de son intégration harmonieuse, de son intérêt pour son poste et de sa satisfaction de ses relations avec ses employés, ses pairs et son supérieur. Le défi consiste à atteindre un bon équilibre entre le suivi du supérieur et celui de la direction des ressources humaines et à effectuer les ajustements nécessaires en cas de difficulté d'adaptation du nouveau cadre. Ces ajustements correspondent, par exemple, à une inscription à des formations plus ciblées ou à faire en sorte qu'il soit mieux encadré par ses pairs ou par son parrain.



PROGRAMME D'EMBARQUEMENT DES GESTIONNAIRES

Année de lancement

2012

Établissement

Centre universitaire de santé McGill (CUSM)

Missions : CHU et CHSLD

Effectifs (ETC) : 8174⁸

Résumé

Le programme d'embarquement des gestionnaires vise simultanément l'accueil, l'orientation et l'intégration des nouveaux gestionnaires provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. L'image de marque du programme se base sur le thème du voyage et de l'aviation pour donner l'impression au gestionnaire de partir en voyage à l'intérieur de l'organisation.

Tandis que l'accueil et que l'orientation du nouveau gestionnaire dans l'unité sont sous la responsabilité du supérieur immédiat, l'orientation dans le reste de l'organisation et l'intégration se font avec l'aide de toutes les directions.

En collaboration avec les directeurs concernés, la direction des ressources humaines a mis en place un programme de huit ateliers réunissant toute l'information nécessaire quant aux différentes directions : la direction générale, les ressources humaines, les finances, les services techniques, etc.

Ces ateliers sont animés par les directeurs ou par des gestionnaires experts.

Puisque les ateliers sont également ouverts aux gestionnaires plus expérimentés, les gestionnaires participants auront la chance de se former un réseau composé de gestionnaires et de directeurs des différents secteurs de l'organisation.

Pour en savoir plus

Pour voir une vidéo sur le programme d'embarquement des gestionnaires

Présentation dans le cadre du Colloque RH AQESSS 2012

Prix AQESSS 2012 – Ressources humaines

Article dans Synergie, août 2012, p. 20

Personne-ressource

Elizabeth Leiriao

Chef de service, Formation

Direction des ressources humaines

Téléphone : 514 934-1934, poste 22663

elizabeth.leiriao@muhc.mcgill.com

8. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25 (AQESSS, 2012).

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE



L'ACCOMPAGNEMENT DES NOUVEAUX CADRES

- Exercez du leadership dans l'organisation pour que l'accompagnement des cadres nouvellement en poste fasse partie des priorités organisationnelles.
- Mettez en place des processus d'accompagnement tant pour les cadres provenant de l'externe que pour ceux qui sont promus à l'interne.
- Structurez le processus d'accompagnement des nouveaux cadres, pendant les six à 24 premiers mois, selon l'organisation et la complexité du poste.
- Impliquez le supérieur immédiat dans une démarche structurée d'encadrement et de suivi; il s'agit de l'acteur clé de la réussite de la démarche.
- Favorisez les possibilités de réseautage, formel et informel, afin d'accélérer la socialisation du nouveau cadre avec la culture organisationnelle.
- Mettez en place un système de parrainage ou de mentorat pour favoriser l'engagement, la stabilité et la performance.



OUTIL DE RÉFLEXION

A. Dans votre organisation, comment l'accompagnement des nouveaux cadres est-il structuré?

Caractéristiques individuelles et comportements des nouveaux cadres

- B. Étant donné que certaines caractéristiques individuelles influencent le processus de socialisation organisationnelle en le facilitant ou en le freinant, votre processus de dotation et, plus particulièrement, votre grille d'entrevue les ont-ils pris en compte?
- C. Lors des entrevues, la description de la fonction ou du poste communique-t-elle au candidat une image réaliste de la nature du poste et de ce qui sera attendu de lui?
- D. Les activités d'accueil, d'intégration et d'orientation du cadre nouvellement en poste permettent-elles à ce dernier d'avoir accès aux informations pertinentes ainsi qu'à de la rétroaction du supérieur immédiat, de ses collègues et de son équipe?

Facteurs organisationnels

- E. Avez-vous structuré des activités de socialisation permettant au cadre nouvellement en poste d'interagir avec ses pairs pour qu'il établisse un réseau de personnes-ressources?
- F. Avez-vous institutionnalisé les tactiques de socialisation pour les rendre collectives, officielles, séquentielles et fixes? Les activités de socialisation en groupe sont-elles réalisées de façon à ce que le cadre soit extrait de son cadre de travail habituel? Suivent-elles un ordre prédéterminé et se déroulent-elles dans une durée fixe?
- G. Existe-t-il un système de jumelage dans votre organisation pour transmettre au nouveau cadre les valeurs et les normes tacites de la culture organisationnelle telles que le *coaching*, le parrainage ou le mentorat?
- H. Si la taille de votre organisation ne vous permet pas de mettre en place des activités d'accueil et d'intégration de groupe, avez-vous pensé à vous mailler avec d'autres établissements d'un point de vue régional?

Avantages organisationnels

- I. Avez-vous planifié de mesurer périodiquement la satisfaction en emploi des cadres et leur engagement organisationnel?
- J. Avez-vous mesuré votre taux de rétention après deux mois, six mois et un an? Y a-t-il des secteurs plus critiques?
- K. Lors des entrevues de départ, avez-vous vérifié, auprès des cadres qui ont quitté leur poste, les éléments suivants : leur compréhension de leur rôle, leur sentiment d'efficacité, leur perception de soutien par leurs pairs, leur degré de participation aux activités d'intégration et de socialisation et leur adéquation (*fit*) avec leur équipe et leur supérieur immédiat?

CONCLUSION

Les organisations qui négligent le processus de socialisation organisationnelle augmentent les risques que leurs nouveaux cadres quittent leur poste après une courte période en emploi. De plus, elles limitent leur vitesse d'apprentissage. En reconnaissant l'importance d'implanter un processus structuré de socialisation organisationnelle imputable à la fois à l'établissement, au supérieur immédiat et au nouveau cadre, il y a de plus grandes possibilités de voir ce dernier rester et atteindre un bon rendement dans les six premiers mois de son arrivée en poste.

La direction des ressources humaines joue un rôle prépondérant pour orchestrer l'accueil, l'intégration et l'orientation des nouveaux employés, et ce, en ayant une collaboration étroite avec le supérieur immédiat. La responsabilité d'implanter ce processus et de mettre en place les conditions gagnantes lui revient pour contribuer ainsi à la performance globale de l'organisation.

ANNEXES

Annexe I – Le modèle des cinq facteurs de la personnalité (*Big Five*)

Durant les années 1990, le modèle des cinq facteurs de la personnalité est devenu une référence en psychologie. Aujourd'hui, il constitue sans doute le modèle de la personnalité le plus reconnu par la communauté scientifique. Sa validité et sa généralisabilité ont souvent été scientifiquement prouvées (Rolland, 2004). Plusieurs outils de sélection tirent leur origine de ce modèle théorique.

Le modèle tente de répondre à la question suivante : « Combien de dimensions faut-il retenir pour décrire la sphère des traits de personnalité en combinant les exigences d'exhaustivité (ne pas oublier ou écarter de dimension importante) et d'économie (retenir le minimum de dimensions)? » (Rolland, 2004).

Le modèle des cinq facteurs permet donc d'évaluer la personnalité en cinq dimensions indépendantes. En gestion des ressources humaines, ce modèle peut être utile pour la sélection du personnel, car des comportements précis peuvent être associés à chacune des dimensions. Le modèle peut également être utilisé lors de la formation des équipes.

Voici une courte définition des cinq facteurs.

L'**ouverture à l'expérience** est une dimension qui regroupe un ensemble de comportements relatifs à la tolérance, à l'exploration, voire à la recherche active de la nouveauté. Elle se manifeste par des champs d'intérêt ouverts et variés et par une capacité à vivre des expériences nouvelles et inhabituelles. On parle ici d'une personne curieuse intellectuellement.

Le caractère **conscientieux** réfère à la motivation, à l'organisation et à la persévérance. Une personne possédant ce trait a une préférence pour l'action planifiée et organisée bien qu'elle contrôle et maîtrise ses impulsions.

L'**extraversion** indique une hypersensibilité et une forte réactivité aux interactions avec le monde extérieur. Les personnes extraverties recherchent le contact avec l'environnement social avec énergie, entrain, enthousiasme et confiance.

Le caractère **agréable** concerne la nature des interactions avec les autres personnes et renvoie principalement à l'empathie, à la bienveillance, à la chaleur (l'opposé étant le cynisme, l'indifférence et l'hostilité) des relations. On parle ici d'une personne plutôt altruiste, préoccupée du bien-être des autres et prête à les aider spontanément.

Le **névrosisme** est associé à une disposition aux émotions négatives. La personne qui a un résultat élevé en névrosisme aura une forte tendance à percevoir, à construire et à ressentir la réalité et les événements comme menaçants, problématiques et pénibles. Elle risque d'avoir une vision critique d'elle-même et une propension à se dévaloriser. L'opposé du névrosisme est la stabilité émotionnelle.

Annexe II – La grille de réflexion pour réussir la prise de poste

L'organisation occupe une place essentielle dans la réussite de votre accueil et de votre intégration. Les ressources humaines, votre supérieur immédiat et vos collègues sont là pour faciliter le processus et pour faire en sorte que vous soyez rapidement efficace dans vos nouvelles fonctions. Par contre, ne sous-estimez pas votre propre rôle dans la réussite de votre prise de poste.

Pour vous aider à assumer cette responsabilité, voici une grille comportant des questions que vous devez vous poser dès votre entrée en poste, un mois après et trois à six mois plus tard. Lisez toutes les questions dès le départ afin de vous orienter sur le type d'informations que vous devrez aller chercher.

Dès l'entrée en poste
Mon ouverture à vivre de nouvelles expériences
Suis-je curieux(se) d'apprendre de nouvelles choses?
Suis-je ouvert(e) à de nouvelles façons de faire?
Ai-je tendance à dire non avant d'avoir essayé?
Est-ce que j'accepte que la situation ne soit pas parfaite du premier coup?
Mes expériences antérieures
Dans mes anciens postes, quelles étaient mes forces?
Ces forces pourraient-elles devenir des points faibles dans mon nouveau poste?
En regard de mes expériences antérieures, quels sont les points à surveiller?
Quelles sont les leçons apprises que je peux transférer à mes nouvelles fonctions?

Ma recherche d'informations pertinentes

Ai-je demandé à mon supérieur immédiat ou à mes pairs des renseignements concernant mes rôles et responsabilités, les procédures, les priorités, etc.?

Me suis-je renseigné pour connaître les normes et les attentes de l'organisation?

Me suis-je renseigné en consultant l'intranet, des guides ou d'autres documents écrits?

Un mois après l'entrée en poste**Ma recherche de rétroaction**

Est-ce que je recherche activement de la rétroaction de la part de mon supérieur immédiat?

Ai-je des rendez-vous planifiés avec mon supérieur immédiat?

Est-ce que je valide régulièrement mes actions, mon attitude et mes comportements auprès de mon supérieur immédiat?

Suis-je ouvert(e) à recevoir de la rétroaction?

Est-ce que je valide régulièrement mes actions, mon attitude et mes comportements auprès de mes pairs?

Est-ce que je valide régulièrement mes actions, mon attitude et mes comportements auprès de mon équipe?

Ai-je repéré les leaders informels dans mon équipe?

Mon diagnostic de la situation

Quels sont les principaux enjeux de mon service/unité?

Quels défis m'attendent?

Comment puis-je m'y préparer?

Quels sont les obstacles les plus importants que je risque de rencontrer?

Trois mois et six mois après l'entrée en poste**Ma recherche de rétroaction**

Est-ce que je continue à rechercher des informations auprès de mon supérieur immédiat et de mes pairs?

Mon réseau de relations

Est-ce que j'ai ciblé les personnes influentes de l'organisation?

Ai-je ciblé les bonnes sources d'informations?

Ai-je établi de bons liens avec mes pairs?

Ai-je établi de bons liens avec mon supérieur immédiat?

Ai-je établi de bons partenariats avec les autres services et directions de l'organisation?

Annexe III – Les tactiques de socialisation

Les tactiques de socialisation font référence à la manière dont se structurent les expériences de socialisation des nouveaux employés.

La conceptualisation de Van Maanen et Schein (1979), présentée au tableau 1, classe les tactiques de socialisation en six dimensions. Chacune de ces dimensions est un continuum qui oppose deux types de tactiques discriminantes (Perrot et Roussel, 2009).

Tableau 1 **Les tactiques de socialisation**

Les six dimensions de Van Maanen et Schein (1979)				
Contexte	1	Collectives	Individuelles	Mêmes pratiques ou non pour toutes les recrues
	2	Formelles	Informelles	Pratiques hors du cadre du travail ou non
Contenu	3	Séquentielles	Aléatoires	Étapes du processus prédéfinies ou aléatoires
	4	Fixes	Variables	Durée du processus fixe ou variable
Social	5	Modélisées	Non modélisées	Employés expérimentés servant de modèle aux recrues ou non
	6	Visant à reconstruire l'identité	Visant à renforcer l'individualité	Processus inculquant les valeurs organisationnelles ou conservant l'individualité de chacun
Les deux dimensions de Jones (1986)		Institutionnalisées	Individualisées	

Adapté de Bourhis (2004) et de Perrot et Roussel (2009)

À la suite des travaux de Van Maanen et Schein de 1979, Jones a proposé, en 1986, que toutes ces tactiques partagent une dimension commune de nature bipolaire, c'est-à-dire qu'elles s'orientent soit vers l'institutionnalisation, soit vers l'individualisation (Perrot et Roussel, 2009). Les tactiques institutionnalisées offrent un processus de socialisation commun à toutes les recrues, tandis que les tactiques individualisées traitent cas par cas le processus de socialisation de chaque individu.

Les études de Jones ont également regroupé ces tactiques sous trois composantes : le contexte (collectives et formelles opposées à individuelles et informelles), le contenu (séquentielles et fixes opposées à aléatoires et variables) et les aspects sociaux (modélisées et visant à reconstruire l'identité opposés à non modélisées et visant à renforcer l'individualité) (Perrot et Roussel, 2009).

Les études démontrent que les tactiques de socialisation institutionnalisées sont plus efficaces que les tactiques individualisées (Cooper-Thomas et Anderson, 2006). Elles s'associent à une meilleure satisfaction en emploi, à une meilleure intégration avec l'équipe, à une meilleure compréhension du rôle et à une plus faible intention de quitter l'organisation (Bauer et Erdogan, 2011).



Annexe IV – Le plan d'accueil et d'intégration du nouveau cadre

Plan d'accueil et d'intégration – Personnel d'encadrement⁹

Le plan d'intégration est développé en trois parties importantes :

Les préalables :	viser à préparer l'arrivée en poste du cadre tant au plan humain (communication, équipe) que physique (espace de travail, documents administratifs).
L'organisation/direction :	viser à transmettre au cadre les connaissances générales, les informations et les habiletés requises lui permettant de s'intégrer rapidement à sa nouvelle organisation et à son nouveau service, programme ou secteur.
Le rôle :	viser à transmettre au cadre les connaissances et les habiletés requises lui permettant de se familiariser avec son nouveau rôle. Il doit également connaître ses principaux mandats, les objectifs de rendement ainsi que les résultats attendus.

La qualité de l'accueil et du suivi du plan d'intégration, dès l'entrée en fonction du nouveau cadre, constitue non seulement un levier stratégique d'attraction et de fidélisation, mais exerce également une influence sur son rendement à court terme.

9. Adapté de celui de l'AQESSS (DRHAJ, 2011).

Identification du cadre	
Nom et prénom :	Date d'entrée en fonction :
Titre d'emploi :	Service/unité/programme/secteur :
Nom du parrain/de la marraine :	Nom du supérieur immédiat :

Personne responsable :

SI = Supérieur immédiat P/M = Parrain/Marraine S = Secrétariat RH = Ressources humaines

ACTIONS	Personne responsable				Date planifiée	Fait (✓)
	SI	P/M	S	RH		
PRÉALABLES (avant l'entrée en fonction)						
Confirmer l'embauche et signer la lettre d'embauche.				x		
Annoncer au personnel l'arrivée du nouveau cadre.	x			x		
Identifier un parrain/une marraine.	x					
Préparer, former le parrain/la marraine à son rôle.	x			x		
Préparer les dossiers de travail délégués au nouveau cadre.	x					
Préparer les documents administratifs : carte d'accès, espace de stationnement, etc.				x		
S'assurer de la disponibilité du supérieur immédiat et planifier une rencontre et un lunch la première journée.	x		x			
Préparer un espace de travail propre et organisé : un bureau fonctionnel ayant des filières accessibles, un ordinateur fonctionnel, tous les outils et le matériel nécessaires pour débiter.			x			

ACTIONS	Personne responsable				Date planifiée	Fait (✓)
	SI	P/M	S	RH		
Changer le message d'accueil dans la boîte vocale, assurer l'activation de l'adresse courriel et l'octroi des mots de passe pour le système informatique, etc.			x			
Planifier le rendez-vous de la prise de photo pour la carte d'employé.			x			
Planifier le rendez-vous avec les services administratifs pour l'ouverture du dossier.			x			
Préparer la pochette d'accueil.			x			
ORGANISATION						
Transmettre la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.	x					
Exposer la vision de la direction, les objectifs, les dossiers prioritaires, les ressources de l'équipe et l'interaction avec les autres directions.	x					
Rencontrer le secrétariat en soutien au cadre pour clarifier les rôles et les attentes.			x			
Établir un calendrier de rencontres avec le supérieur immédiat.			x			
Établir un calendrier de rencontres avec les collègues de travail et connaître leurs responsabilités et leur rôle respectifs.			x			
Planifier une rencontre avec les personnes clés des directions afin de présenter les différents processus de l'organisation.			x			
Initier aux outils, à l'équipement et aux logiciels utilisés.			x			
Faire connaître l'intranet de l'organisation, les mots de passe, comment s'y retrouver, etc.			x			
Transmettre les règles de fonctionnement et de sécurité (heures d'entrée et de sortie en dehors des heures normales de travail, etc.).		x				

ACTIONS	Personne responsable				Date planifiée	Fait (✓)
	SI	P/M	S	RH		
Rencontrer le parrain/la marraine, connaître le rôle de celui-ci dans le processus d'intégration du nouveau cadre, les objectifs, les attentes et la durée du parrainage.		x				
Transmettre les politiques et procédures (politique pour contrer le harcèlement et la violence au travail, code d'éthique, etc.).		x				
Faire connaître les règles de fonctionnement interne (heures de lunch, ouverture et fermeture du secrétariat, etc.).		x				
Transmettre les coordonnées du personnel d'encadrement et des employés de son équipe.		x				
RÔLES ET RESPONSABILITÉS						
Informar sur le fonctionnement de l'unité, du secteur ou du service.	x					
Familiariser avec le fonctionnement de l'appréciation de la contribution et présenter le plan de développement individualisé : • sensibiliser aux rôles et responsabilités du poste et aux mandats associés; • faire connaître les attentes du supérieur immédiat en matière de performance et d'objectifs à atteindre.	x					

BIBLIOGRAPHIE

Adler Seymour et Lorraine Stomski (2010). « Ropes to Skip and the Ropes to Know », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 159-211.

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2012). *I-Stratège : domaine ressources humaines*, banque R-25. Montréal, AQESSS.

Barrick, Murray R., et Michael K. Mount (1991). « The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis », *Personnel Psychology*, vol. 44, p. 1-26.

Bauer, Tayla N et Berrin Erdogan (2011). « Organizational socialization: The effective onboarding of new employees », dans *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, Sheldon Zedeck (dir.), Washington DC, American Psychological Association, coll. APA Handbook in Psychology, p. 51-64.

Bauer, Tayla N., Todd Bodner, Berrin Erdogan, Donald M. Truxillo et Jennifer S. Tucker (2007). « Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », *Journal of Applied Psychology*, vol. 3, n° 92, p. 707-721.

Bourhis, Anne (2004). *Des difficultés de la mesure du niveau de socialisation dans les organisations*, Actes du XV^e congrès de l'AGRH, Montréal, septembre, p. 683-698.

Charan, Ram, Stephen Drotter et James Noel (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, San Francisco, Jossey-Bass, 248 p.

Conger, Jay A. et Brian Fishel (2007). « Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process », *Human Resource Management Review*, vol. 17, n° 4, p. 442-454.

Cooper-Thomas, Helena D. et Neil Anderson (2006). « Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n° 5, p. 492-516.

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ) (2011). *Plan d'accueil et d'intégration – Employés cadres et professionnels*, Montréal, AQESSS, document interne, 9 p.

Dotlich, David L., James L. Noel et Norman Walker (2004). *Leadership Passages: the Personal and Professional Transitions that Make or Break a Leader*, Sans Francisco, Jossey Bass, 232 p.

Mintzberg, Henry (2011). *Manager : ce que font vraiment les managers* (Nathalie Tremblay et Clara Tomasi, trad.), Paris, Vuibert (ouvrage original publié en 2009 sous le titre *Managing*), 350 p.

Perrot, Serge et Patrice Roussel (2009). « La socialisation par l'organisation : Entre tactiques et pratiques », *Revue de Gestion des ressources humaines*, vol. 73, p. 2-18.

Rolland, Jean-Pierre (2004). *L'évaluation de la personnalité : le modèle en cinq facteurs*, Sprimont (Belgique), Mardaga, 248 p.

Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer et J. Michael Crant (2001). « What do proactive people do? A longitudinal model proactive personality and career success », *Personnel Psychology*, vol. 54, n° 4, p. 845-874.

Van Maanen, John et Edgar H. Schein (1979). « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264.

Watkins, Michael (2006). *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste* (version française de *The First 90 Days*, 2003, trad. par Emily Borgeaud), Paris, Pearson, coll. Village Mondial, 240 p.

SUGGESTIONS DE LECTURE – SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Les 90 jours pour réussir sa prise de poste

Dans son livre *Les 90 premiers jours pour réussir sa prise de poste*, Watkins donne de nombreux points de repère aux nouveaux cadres pour les aider à comprendre, dans leur organisation, les interactions entre les individus, les enjeux politiques et les personnes influentes à cibler. Concrètement, il présente une méthode en dix points pour aider les cadres à réussir leur transition dans un nouveau poste. Cette méthode vise plus précisément à accélérer l'atteinte du seuil de rentabilité du cadre, c'est-à-dire le moment où ce dernier apporte autant de valeur ajoutée à l'entreprise qu'il en a consommé. Les études rapportent que cela prendrait en moyenne un peu plus de six mois avant que les cadres ne parviennent à ce seuil. Par conséquent, une transition réussie apporte de grands bénéfices aux organisations en accélérant l'intégration et le rendement des nouveaux cadres.

Ainsi, bien que ce livre s'adresse principalement aux cadres, il s'avère également très pertinent pour les équipes RH puisque celles-ci peuvent influencer la réussite des transitions en instaurant certaines pratiques de gestion. Les organisations gagnent donc à institutionnaliser le modèle proposé par Watkins. Pour ce faire, l'auteur recommande, entre autres, de créer un langage commun pour discuter des transitions et de soutenir les recrues externes par de l'accompagnement avec les collaborateurs internes. Il s'agit également d'un livre pouvant être proposé à tous les cadres occupant un nouveau poste.

Watkins, Michael (2006). *Les 90 jours pour réussir sa prise de poste* (version française de *The First 90 Days*, 2003, trad. par Emily Borgeaud), Paris, Pearson, coll. Village Mondial, 240 p.

« Ropes to Skip and the Ropes to Know: Facilitating Executive Onboarding » dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*

Bien que ce chapitre traite de l'entrée en poste des nouveaux hauts dirigeants, il s'avère tout de même très intéressant de se pencher sur ces pratiques puisqu'elles peuvent être adaptées aux cadres intermédiaires et supérieurs.

Les organisations investissent de grandes sommes d'argent pour recruter leurs cadres supérieurs et nourrissent, par conséquent, de grandes attentes envers eux. Néanmoins, il arrive souvent que ces derniers échouent dans leur nouveau rôle. Dans ce chapitre, Adler et Stomski présentent le processus de la socialisation organisationnelle (*onboarding*), une pratique permettant à la fois de fidéliser les nouveaux cadres et d'accélérer leur rendement.

Ce chapitre donne un aperçu très complet du processus de la socialisation organisationnelle en identifiant les différents concepts théoriques qui y sont rattachés, en décrivant les dérailleurs de succès potentiels, en présentant les activités devant être mises en place et en fournissant des outils pour instaurer un tel processus. Le chapitre se termine par un plaidoyer en faveur de meilleurs investissements pour des processus de socialisation organisationnelle plus structurés. Le processus de socialisation qui y est décrit diffère de ceux généralement proposés par la littérature en ce sens qu'il inclut deux étapes antérieures à la prise de poste du cadre. Cet ajout reflète les croyances des auteurs qui sont d'avis que le processus demande de la planification, d'autant plus lorsqu'il s'adresse aux hauts dirigeants et aux cadres supérieurs.

Pour conclure, le lecteur pourra apprécier le côté très pratique du chapitre, tiré d'un livre publié dans la collection *The Professional Practice*, qui décrit les pratiques et les outils les plus utilisés en matière de socialisation organisationnelle des nouveaux cadres supérieurs.

Adler Seymour et Lorraine Stomski (2010). « Ropes to Skip and the Ropes to Know », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 159-211.

Becoming a Manager

Dans son ouvrage, l'auteure propose une réflexion très approfondie sur ce que signifie concrètement le métier de cadre en abordant la question : en quoi est-ce si différent d'un poste de professionnel? En se basant sur une étude qu'elle a menée auprès de 19 nouveaux cadres, la chercheuse dépeint le choc pouvant se produire lorsqu'on opère une transition rapide entre être un spécialiste et être un cadre.

Bien que le livre ne révèle rien de nouveau, il permet aux cadres de valider plusieurs de leurs comportements et de prendre conscience de l'importance de plusieurs de leurs actions.

Ce livre est très utile pour les nouveaux cadres puisqu'il leur permet de prendre pleinement conscience de ce que représente leur nouveau rôle. Il s'agit d'un ouvrage fort intéressant pour tous ceux qui s'intéressent au métier de cadre.

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2^e éd., Boston, Harvard Business School Press, 420 p.

[illegible]

[illegible]



T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca

505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST

BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2