

Programme d'accueil, d'intégration et d'accompagnement pour les gestionnaires



DRHE

Volet planification et développement organisationnel

Mise en place : Novembre 2023

Mise à jour : 1^{er} juin 2026

Ce programme a pour objectif d'assurer l'évolution des gestionnaires au sein de l'organisation. Il vise des mesures d'accompagnement à chaque étape de leur parcours, de l'accueil vers leur développement, en passant par leur intégration. En permettant aux gestionnaires de se réaliser positivement dans leurs fonctions, l'organisation s'assure de mettre en place les conditions de la création d'un sentiment d'appartenance et ainsi de favoriser la rétention de son personnel d'encadrement.

Il a également pour objectif de permettre à tous les gestionnaires de bénéficier de mesures personnalisées adaptées à leurs besoins.

Champs d'application

Ce programme s'adresse à tous les gestionnaires nouvellement embauchés par le CISSS de la Gaspésie ainsi qu'à ceux qui, déjà à l'emploi, le requièrent ou souhaitent y participer.

Rôles et responsabilités des intervenants

Les rôles et responsabilités des principaux intervenants sont :

Comité de direction (CODIR)

Entériner le programme et ses mises à jour.

Direction des ressources humaines et de l'enseignement (DRHE)

- Promouvoir le programme;
- Développer les outils relatifs au programme;
- Assurer la réalisation des mesures énoncées dans le programme la concernant;
- Organiser les activités pertinentes;
- Accompagner le gestionnaire, lorsque nécessaire;
- Procéder annuellement à la révision du programme et des différents outils afin d'y apporter, si nécessaire, les améliorations pertinentes.

Directeurs

- Sensibiliser les gestionnaires de leurs équipes sur l'importance de la mise en application du programme et sur les avantages qui peuvent en découler;
- Veiller à ce que les gestionnaires de leurs équipes réalisent les mesures énoncées les concernant;
- Cibler les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à la DRHE.

Supérieur immédiat

- Assurer la réalisation des mesures énoncées dans le programme les concernant;
- Organiser les activités pertinentes;
- Assurer le suivi du bon déroulement des activités lorsque celles-ci sont déléguées à une personne de référence de leur équipe;
- Veille à la confidentialité du processus et à rassembler les conditions requises pour établir une sécurité émotionnelle avec le gestionnaire;
- Sensibiliser les membres de leur équipe à l'importance du rôle de chacun dans l'accueil et l'intégration des gestionnaires nouvellement embauchés;
- Cibler les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à la DRHE.

Équipes de travail

- Accueillir et intégrer les nouveaux gestionnaires de façon chaleureuse et bienveillante;
- Participer aux différentes activités les concernant;
- Cibler les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à leur supérieur immédiat.

Gestionnaire nouvellement embauché ou celui qui, déjà à l'emploi, le requiert ou souhaite y participer

- Participer activement au programme;
- Déployer les efforts nécessaires pour utiliser judicieusement les mesures de support et de développement mises à leur disposition;
- Nommer les besoins essentiels à leur intégration et poser des questions;
- Cibler les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à leur supérieur immédiat.

PRÉSENTATION DU PROGRAMME



Par la mise en place de son programme, le CISSS de la Gaspésie souhaite s'investir de façon bienveillante auprès de tous ses gestionnaires en déployant les mesures pour bien les accueillir, les intégrer et les soutenir.

Le programme vise à :

- Mobiliser le gestionnaire dès sa première journée de travail;
- Faciliter son intégration sociale et professionnelle;
- Fournir les renseignements utiles pour mieux connaître son nouveau milieu de travail et les particularités des différents secteurs d'activités;
- L'accompagner en lui offrant le soutien et les outils nécessaires;
- Reconnaître l'importance de sa contribution au sein de l'organisation et de la population de la Gaspésie;
- Accroître son niveau de satisfaction et d'engagement en répondant à ses attentes;
- Optimiser la rétention des gestionnaires;
- Encourager les gestionnaires à communiquer leurs besoins et à poser des questions.

Le programme se décline comme suit :

- Étape 1 | Préparation de l'accueil;
- Étape 2 | Première journée;
- Étape 3 | Période d'intégration et d'orientation;
- Étape 4 | Suivi de l'intégration au sein de l'organisation.

Étape 1 | Préparation de l'accueil

Envoi de l'information sommaire du présent programme

Pour le nouveau gestionnaire, l'annonce de son embauche est un moment important, dès lors, il est curieux d'obtenir de l'information sur l'organisation, son accueil et son intégration. C'est l'occasion de faire une bonne première impression. Il sera donc informé sommairement des grandes étapes du programme d'accueil, d'intégration et de rétention des employés, ainsi que des activités qui seront réalisées. Il sera invité à y participer activement avec le support de l'organisation. De plus, le Guide de bienvenue à l'intention du nouveau gestionnaire lui sera présenté. Contenant une foule de renseignements, il sera en mesure de commencer sa familiarisation avec l'organisation et d'obtenir des réponses à ses questions.

Préparation de l'entrée en fonction

Le nouveau gestionnaire doit sentir que son arrivée est attendue au sein de l'équipe. Pour se faire, il est primordial de bien préparer son entrée en fonction. En ce sens, diverses tâches sont à réaliser dès le moment où sa candidature est retenue.

Nous vous référons au Guide d'accueil d'un nouveau gestionnaire pour le détail de ces tâches qui se retrouvent aux rubriques « Dès que le candidat est retenu » et « Préparer son arrivée ».

Étape 2 | Première journée

Le déroulement de sa première journée de travail aura pour le nouveau gestionnaire un impact important sur son appréciation de l'organisation et sur son choix de l'intégrer afin de faire carrière au sein de celle-ci. Diverses activités à réaliser au cours de cette première journée faciliteront la création d'une expérience positive.

Nous vous référons au Guide d'accueil d'un nouveau gestionnaire pour le détail de ces activités qui se retrouvent à la rubrique « Première journée ».

Étape 3 | Période d'intégration et d'orientation

Au cours de ses deux premières semaines de travail, le nouveau gestionnaire sera invité à contacter les personnes-ressources de l'organisation afin de bien maîtriser son rôle et ses responsabilités au sein de celle-ci. Connaître les attentes des différentes composantes de l'organisation à son égard est essentiel à son intégration.

Le nouveau gestionnaire sera également invité à consulter différents documents, vidéos d'apprentissage et sections de l'intranet dédiées à sa direction.

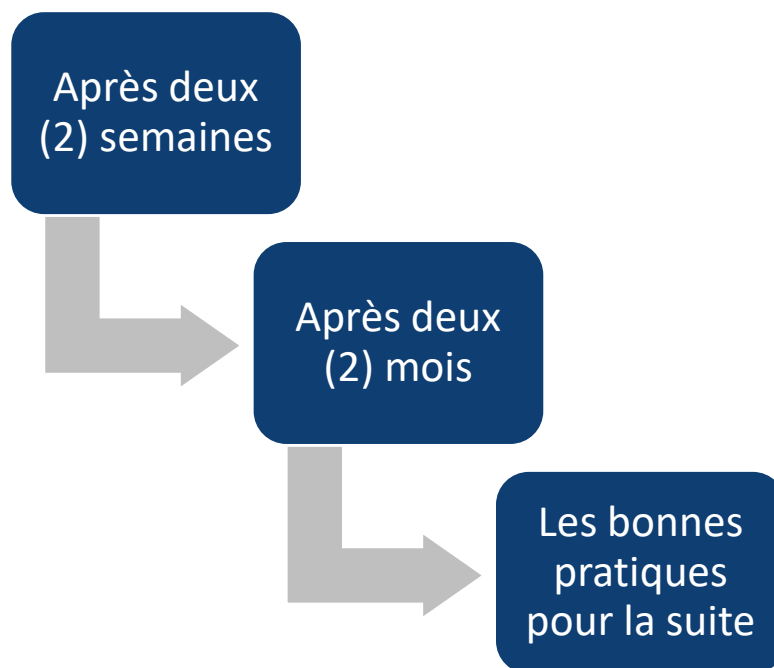
Nous vous référons au Guide de bienvenue à la section « Les bases ».

Étape 4 | Suivi de l'intégration au sein de l'organisation

Le suivi de l'intégration démontre de l'intérêt à l'égard du nouveau gestionnaire. Il permet de souligner ses réussites et de lui offrir du soutien avec ses difficultés. La considération qui lui est démontrée par votre disponibilité aura un impact positif sur son engagement à long terme et son sentiment d'appartenance à l'égard de l'organisation.

Des rencontres planifiées auprès du nouveau gestionnaire permettront de suivre son intégration et de favoriser son développement au sein de l'organisation.

Nous vous référons au Guide d'accueil aux sections :



ACCOMPAGNEMENT



Le programme d'accompagnement des gestionnaires au CISSS de la Gaspésie se décline en 4 volets qui interviennent à différents moments de l'intégration du gestionnaire au sein de l'organisation et répondent à différents besoins. Il s'agit du jumelage, du mentorat, du coaching et du PDRH.

Jumelage

Nature de l'accompagnement

Le jumeau est un gestionnaire déjà en poste au CISSS de la Gaspésie qui sera assigné à un nouveau gestionnaire durant sa période d'intégration. Son rôle est de lui offrir des conseils concernant le quotidien d'un emploi de gestionnaire au sein de l'établissement. Il offre également des encouragements et partage ses connaissances des ressources qui aideront le nouveau gestionnaire à s'intégrer à la culture du CISSS de la Gaspésie. Par son implication, le jumeau a l'opportunité d'améliorer ses habiletés de leader et de mentor.

Objectifs

Assigner un jumeau au nouveau gestionnaire personnalise son accueil et lui fournit un point de contact disponible et crédible pour répondre à ses questions.

Processus

Avant l'entrée en fonction du nouveau gestionnaire, son supérieur immédiat identifie un jumeau. Au cours de sa rencontre d'accueil, le nouveau gestionnaire sera informé de son pairage et son jumeau lui sera présenté. Cette séance de présentation permettra de se connaître et d'établir la nature de la relation de jumelage. Une rencontre de suivi par semaine sera fixée entre le nouveau gestionnaire et son jumeau pour une période de 3 mois. La fréquence des rencontres peut être diminuée au cours de cette période, suivant les besoins du nouveau gestionnaire. Après ces trois mois, la relation formelle prend fin et devient informelle.

Mentorat

Définitions

- **Mentorat**

« Le mentorat est un processus d'accompagnement d'un mentoré par une personne expérimentée (mentor), qui vise à soutenir le mentoré dans son développement, tout en favorisant son intégration professionnelle (nouvel environnement, nouveau rôle). La relation d'apprentissage volontaire, à caractère confidentiel, peut être formelle ou informelle et suppose de part et d'autre de la confiance, du respect et de la réciprocité ».¹

- **Mentor**

« Une personne d'expérience qui fournit volontairement une aide personnelle et à caractère confidentiel, à une personne moins expérimentée, à titre de guide, de conseiller et de modèle, et qui partage avec celle-ci son vécu, son expertise et sa vision ».

« Un mentor doit faire preuve de disponibilité et d'accessibilité, de crédibilité ainsi que de maturité relationnelle et professionnelle. Il joue, auprès de son mentoré, un rôle professionnel, un rôle politique et un rôle de soutien pratique et émotionnel. Il lui donne une rétroaction constructive sur sa performance et ses attitudes. Il lui assure l'accès à de l'information structurante et l'introduit dans des réseaux pertinents. Il écoute son mentoré, l'encourage, le conseille et lui donne l'exemple de comportements appropriés. La sagesse qui découle de l'expérience du mentor contribue à mieux intégrer son mentoré ».²

- **Personne mentorée**

« Personne jumelée à un mentor, qui bénéficie de l'aide de celui-ci pour acquérir des compétences, accroître sa confiance, ses aptitudes et ses chances de succès dans la réalisation de ses objectifs professionnels ».³

Objectifs

- **Général**

Le CISSS de la Gaspésie souhaite offrir l'opportunité aux gestionnaires moins expérimentés de bénéficier du transfert des connaissances et de l'expérience que les gestionnaires plus expérimentés ont acquises dans l'exercice de leurs fonctions auprès de l'organisation.

- **Spécifiques**

- Favoriser l'intégration et la rétention des gestionnaires;
- Favoriser le développement d'un sentiment de compétence chez le gestionnaire;
- Transmettre la culture organisationnelle à travers un modèle crédible au sein de l'organisation;
- Améliorer la performance des gestionnaires et de l'organisation.

¹ Guay, M.-M. (2012). « Mentorat », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca

² Université de Sherbrooke Programme de mentorat des professeures et professeurs

³ Idem note 2

Processus

- Implication non rémunérée;
- Base volontaire pour les deux parties, le mentor et la personne mentorée;
- Il s'établit sur un lien de confiance;
- Le programme est accessible après un minimum de 6 mois d'expérience au sein de l'organisation;
- Le gestionnaire qui souhaite bénéficier d'une relation mentorale en fait la demande à son supérieur immédiat en identifiant son mentor potentiel;
- Une fois acceptée, une rencontre entre la personne mentorée, le mentor, le supérieur immédiat et le DRHE est organisée;
- La relation mentorale débute pour une période maximale de 6 mois, renouvelable pour 1 an;
- Le mentor et la personne mentorée établissent le calendrier de leurs rencontres qui peuvent se tenir par exemple, toutes les 4 semaines;
- Le mentor et la personne mentorée établissent ensemble les objectifs de la démarche;
- À la fin de la démarche, le mentor formule ses recommandations à la personne mentorée, par exemple de formation, d'orientation ou de coaching sur des objectifs spécifiques;
- La personne mentorée rencontre son supérieur immédiat pour lui faire part de ses besoins spécifiques identifiés dans le cadre du mentorat;
- Autant le mentor que la personne mentorée peuvent mettre fin à la relation mentorale.

Conditions pour devenir mentor

- Être gestionnaire dans l'organisation, à l'exclusion du supérieur immédiat;
- Avoir au moins 5 ans d'expérience comme gestionnaire.

Plan de développement des ressources humaines (PDRH)

Volet cadre | **Suspendu**

Objectifs

- Assurer aux gestionnaires une formation générale solide;
- Appuyer les gestionnaires dans le développement de leurs compétences;
- Répondre aux besoins de formation spécifiques des gestionnaires;
- Améliorer la performance des gestionnaires et de l'organisation.

Parcours

Le PDRH est composé de deux grands volets.

Le premier est constitué d'un programme de formations obligatoires et de formations aux choix, développé par l'UQAR et s'adressant à nos gestionnaires, à leur entrée en fonction, dès que leur orientation par les différentes personnes-ressources identifiées est complétée.

Le second est constitué de formations continues identifiées par les différentes directions en fonction des besoins des gestionnaires. Il peut s'agir de formations qui s'adressent à l'ensemble de ceux-ci, à un groupe en particulier ou même spécifiquement à un gestionnaire (formation spécifique). Ces formations sont disponibles tout au long du parcours du gestionnaire. Les directions sont invitées à transmettre leurs demandes de formations afin de favoriser le caractère évolutif des formations offertes. L'appréciation de la contribution est un bon moment pour identifier le besoin de formation continue. La pertinence de certaines formations pour un gestionnaire peut également être soulevée dans le cadre du mentorat ou du coaching.

Coaching individualisé | Suspendu

Programme

Un programme de coaching est offert aux gestionnaires du CISSS de la Gaspésie. Il s'agit du PNC du réseau de la santé et des services sociaux.

Modalités

- S'adresse aux cadres supérieurs et aux cadres intermédiaires;
- Permet 10 heures par an de coaching;
- Le candidat choisit son coach parmi une liste de coaches professionnels, expérimentés et certifiés;
- Le contenu des entretiens est confidentiel;
- Les rencontres se font en virtuels.

Processus

- Le gestionnaire qui souhaite bénéficier de l'accompagnement d'un coach présente sa demande à son supérieur immédiat et détermine avec lui les objectifs;
- Une fois la demande approuvée par le supérieur immédiat, elle est soumise à la DRHE (DO) qui en assure le suivi administratif;
- Le gestionnaire et le coach déterminent les modalités de leurs rencontres.

OUTILS DE RÉFÉRENCE

Des outils ont été créés dans le but de vous assister dans l'application du Programme d'accueil, d'accompagnement et d'intégration des gestionnaires.

Nous vous invitons à les utiliser de façon complémentaire aux outils développés pour l'accueil du personnel en général. Au besoin, vous pouvez les ajuster à la réalité de votre direction.

Les outils sont :



Guide d'accueil
d'un nouveau gestionnaire
à l'intention du
supérieur immédiat



Guide de bienvenue
à l'intention du
nouveau gestionnaire