

**Programme d'accueil, d'intégration et de soutien du nouveau personnel d'encadrement**

**Type de document :**

- Règlement       Politique       Directive       Procédure

**Instance d'approbation :**

- Conseil d'administration       Comité de direction

**Programme adopté le 18 mai 2016**

L'utilisation des termes génériques masculins permet d'alléger le texte.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>CHAMP D'APPLICATION</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>OBJECTIFS</b> .....	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	<b>6</b>
4.1.	Direction générale.....	6
4.2.	Direction des ressources humaines .....	6
4.3.	Superviseur immédiat .....	6
4.4.	Nouveau cadre .....	6
4.5.	Équipe d'encadrement.....	6
<b>5.</b>	<b>DESCRIPTION DU PROGRAMME</b> .....	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>ÉTAPES POUR MENER À TERME ET AVEC SUCCÈS L'ACCUEIL, L'INTÉGRATION ET LE SOUTIEN DES NOUVEAUX CADRES</b> .....	<b>7</b>
Étape 1	— Ouverture du dossier administratif du nouveau cadre et remise d'une information à jour sur l'organisation .....	7
Étape 2	— Préparation de l'installation physique et de l'entrée en fonction du nouveau cadre .....	8
Étape 3	— Présentation générale du programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres.....	8
Étape 4	— Rencontre initiale avec le supérieur immédiat et son équipe de travail.....	9
Étape 5	— Visite des installations.....	9
Étape 6	— Présentation aux membres de l'équipe supervisée .....	10
Étape 7	— Description détaillée du service à gérer.....	10
Étape 8	— Rencontre avec la direction générale .....	11
Étape 9	— Identification des compétences et des besoins de développement .....	11
Étape 10	— Désignation d'une personne ressource : le parrain .....	11
Étape 11	— Présentation de l'équipe d'encadrement .....	12
Étape 12	— Rencontres avec les partenaires clés de l'organisation .....	12
Étape 13	— Rencontres statutaires avec le supérieur immédiat .....	13
Étape 14	— Rétroaction et évaluation du programme.....	13
<b>7.</b>	<b>RÉVISION DU PROGRAMME</b> .....	<b>13</b>
<b>8.</b>	<b>DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR</b> .....	<b>13</b>

## 1. CHAMP D'APPLICATION

Ce programme s'adresse à tous les cadres nouvellement embauchés par le Cégep<sup>1</sup>. Il s'applique également au hors cadre, le cas échéant. Celui-ci est adapté au personnel d'encadrement lors de promotion ou de mutation, ainsi qu'au personnel d'encadrement temporaire. Il découle de la politique de dotation du Cégep.

## 2. PRÉAMBULE

Afin d'aider le nouveau cadre à assimiler son milieu professionnel et ses nouvelles fonctions, il est primordial de l'accompagner à toutes les étapes de son intégration.

Le présent programme s'appuie sur l'importance de mettre en place des moyens simples, concrets et dynamiques permettant au nouveau cadre de se réaliser positivement dans l'organisation, de développer un sentiment d'appartenance et de répondre à son besoin d'actualisation professionnelle.

L'intégration sociale est déterminante quant à la perception que le nouveau cadre développera face à son milieu de travail et elle jouera, par le fait même, un rôle important sur la capacité de rétention de l'organisation. L'intégration administrative et technique permet, quant à elle, de démontrer à celui-ci qu'il est attendu et qu'il intègre une organisation structurée.

Le nouveau cadre a besoin d'informations pratiques lui permettant d'être fonctionnel et de se repérer rapidement dans son nouvel environnement. Pour faciliter sa tâche et le rendre autonome, il est essentiel de lui remettre un coffre comprenant des outils de travail et de référence.

Afin que le nouveau cadre s'intègre et évolue favorablement, qu'il développe les bons réflexes et les bons réseaux et qu'il prenne des décisions stratégiques, il doit être nourri, soutenu et reconnu.

Le présent programme a été élaboré par le comité de perfectionnement du personnel d'encadrement.

## 3. OBJECTIFS

Le programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres a pour objectifs de :

- Offrir un accueil chaleureux et personnalisé au nouveau cadre;
- Développer chez le nouveau cadre une vision globale de l'organisation;
- Fournir l'information pertinente au nouveau cadre afin qu'il exerce un rôle actif et adapté aux besoins de l'organisation;
- Encourager une approche de réseautage, de collaboration et de transversalité;

---

<sup>1</sup> Inclut le Centre d'études collégiales de Montmagny

- Favoriser le développement des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) du nouveau cadre afin de l'amener vers une pratique autonome;
- Procurer au nouveau cadre et à son supérieur immédiat des outils facilitant l'accueil, l'intégration et le soutien.

#### **4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

Les rôles et responsabilités des principaux intervenants sont :

##### **4.1. Direction générale**

- S'assurer de l'adoption et de l'application du présent programme.

##### **4.2. Direction des ressources humaines**

- Promouvoir le programme;
- Assurer le bon fonctionnement du programme;
- Contribuer au développement et au maintien de différentes activités d'accueil, d'intégration et de soutien découlant du programme;
- Assurer la coordination du programme;
- Rédiger et mettre à jour les différents outils relatifs au programme;
- Être responsable de l'évaluation et de la révision du programme.

##### **4.3. Superviseur immédiat**

- Assurer la réalisation de l'ensemble du programme;
- Organiser les activités pertinentes;
- Assurer une disponibilité pour rencontrer et supporter le nouveau cadre;
- Cerner les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à la Direction des ressources humaines.

##### **4.4. Nouveau cadre**

- Participer activement au programme;
- Consentir les efforts nécessaires pour utiliser judicieusement les mesures de support et de développement mis à sa disposition;
- Cerner les éléments susceptibles de contribuer à l'amélioration du programme et les communiquer à la Direction des ressources humaines.

##### **4.5. Équipe d'encadrement**

- Supporter le nouveau gestionnaire dans ses fonctions.

## 5. DESCRIPTION DU PROGRAMME

Le programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres est axé, entre autres, sur une approche de transfert d'information et de formation structurée, ainsi qu'une approche d'apprentissage stimulante et participative.

Le programme est appuyé par un mécanisme de soutien et de supervision offert par le supérieur immédiat, des rencontres avec différents partenaires de l'organisation, des exposés, des lectures, un parrainage et des ateliers de développement.

Les étapes du programme sont :

1. Ouverture du dossier administratif du nouveau cadre et remise d'une information à jour sur l'organisation;
2. Préparation de l'installation physique et de l'entrée en fonction du nouveau cadre;
3. Présentation générale du programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres;
4. Rencontre initiale avec le supérieur immédiat et son équipe de travail;
5. Visite des installations;
6. Présentation aux membres de l'équipe supervisée;
7. Description détaillée du service à gérer;
8. Rencontre avec le directeur général;
9. Identification des compétences et des besoins de développement;
10. Désignation d'une personne ressource : le parrain;
11. Présentation de l'équipe d'encadrement;
12. Rencontres avec les partenaires clés de l'organisation;
13. Rencontres statutaires avec le supérieur immédiat;
14. Rétroaction et évaluation du programme.

Le programme se déroule sur une période de douze mois. L'ordre de réalisation des étapes peut être modifié. Il est recommandé que les huit premières étapes soient réalisées au cours des quatorze premiers jours.

## 6. ÉTAPES POUR MENER À TERME ET AVEC SUCCÈS L'ACCUEIL, L'INTÉGRATION ET LE SOUTIEN DES NOUVEAUX CADRES

---

### *Étape 1 — Ouverture du dossier administratif du nouveau cadre et remise d'une information à jour sur l'organisation*

---

La première étape consiste à compléter et régulariser le dossier administratif du nouveau cadre. De plus, il est pertinent de favoriser sa familiarisation avec les diverses facettes de l'organisation.

Avant son entrée en fonction (pré accueil), le nouveau cadre sera rencontré par la direction des ressources humaines et informé de ses conditions de travail, du fonctionnement du stationnement, de ses codes d'accès et de toute autre information générale pertinente.

Puisque le nouveau cadre doit connaître les caractéristiques de l'organisation qu'il sera appelé à représenter, le Guide d'accueil du nouveau cadre lui sera remis, et ce, indépendamment du secteur de l'organisation où il travaillera. Le Guide comporte notamment l'information suivante :

- Présentation du Cégep
- Informations générales
- Services offerts
- Ressources humaines et conditions de travail

L'accueil permet au nouveau cadre de se familiariser avec les différents aspects de l'organisation. Il facilitera aussi l'étape de son intégration, car il aura déjà acquis des connaissances de base sur le Cégep.

---

### ***Étape 2 — Préparation de l'installation physique et de l'entrée en fonction du nouveau cadre***

---

Pour que le nouveau cadre sente qu'il est attendu et qu'il intègre une organisation structurée, il faut prévoir avant son arrivée en poste à :

- Organiser le bureau;
- Procurer les outils de travail nécessaires (ordinateur, Outlook, codes d'accès, poste téléphonique, cellulaire, clés, etc.);
- Assurer la reconnaissance publique du nouveau cadre (communiqué, suivi auprès du personnel que le nouveau cadre aura sous sa responsabilité, s'assurer que le nom du nouveau cadre figure sur les listes du personnel);
- Planifier la première journée (planifier les activités et aviser les personnes à rencontrer la première journée, etc.);
- Planifier la visite des installations et les activités concernant l'intégration.

Une liste à cocher énonçant différentes activités à réaliser est disponible dans le Guide d'accueil, à titre de guide mémoire pour le supérieur immédiat.

Il sera important d'informer dans les meilleurs délais les différents acteurs concernés afin que les outils et/ou mesures à mettre en place soient prêts et fonctionnels.

---

### ***Étape 3 — Présentation générale du programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres***

---

Le nouveau cadre sera rencontré par le directeur des ressources humaines afin de lui présenter les principales étapes que comporte le programme d'accueil, d'intégration et de soutien des nouveaux cadres.

Cela permettra au nouveau cadre de savoir ce qui l'attend pour les prochains mois et sentir que le Cégep est fier de le compter à titre de membre de l'organisation et qu'il a la volonté de le soutenir.

La Direction des ressources humaines en profitera également pour présenter les différents outils référant au programme et expliquer les rôles et responsabilités des principaux acteurs, soit la Direction des ressources humaines, le supérieur immédiat et le nouveau cadre. Il soulignera au nouveau cadre l'importance de s'engager à participer activement à la démarche, puisqu'il est au cœur du programme.

---

#### ***Étape 4 — Rencontre initiale avec le supérieur immédiat et son équipe de travail***

---

Lors de la première journée de travail du nouveau cadre, le supérieur immédiat accueille celui-ci. Il devrait prévoir suffisamment de temps pour une rencontre initiale avec le nouveau cadre afin qu'il ne se sente pas bousculé. Le temps que l'on consacre à un nouvel employé, particulièrement à un moment où il compte sur nous pour l'accompagner, est une mesure de l'importance qu'on lui accorde.

Cette première rencontre permettra d'assurer une importante transmission d'informations et de construire les bases d'une relation professionnelle agréable et conviviale. Ce sera notamment l'occasion pour le supérieur immédiat de :

- Exposer les obligations légales et les rôles hiérarchiques;
- Présenter ses attentes;
- Présenter le rôle et les fonctions à assumer;
- Présenter sommairement les dossiers prioritaires et ceux à venir;
- Informer des comités en place sous sa gouverne;
- Connaître les besoins du nouveau cadre et répondre à ses questions.

Une liste à « cocher » énonçant les sujets ci-dessus énoncés est disponible dans le Guide d'accueil, à titre de guide mémoire pour le supérieur immédiat.

Si l'assignation d'un parrain est prévue (voir étape 10), il est pertinent que celui-ci participe à cette rencontre initiale.

---

#### ***Étape 5 — Visite des installations***

---

Il est non seulement nécessaire d'effectuer une visite des lieux physiques où le nouveau cadre exercera sa fonction, mais également d'effectuer une visite des différentes installations de l'établissement et de faire la présentation aux différents membres rencontrés.

Le supérieur immédiat aura la responsabilité d'effectuer cette visite.

---

**Étape 6 — Présentation aux membres de l'équipe supervisée**

---

Le cadre sera présenté par la suite à son équipe par son supérieur immédiat.

Lors de cette présentation, le supérieur immédiat démontrera au personnel qu'il a confiance en les capacités du nouveau cadre et qu'il lui offre son appui. Il peut également en profiter pour faire un suivi des principaux dossiers en cours, souligner les bons coups et formuler ses attentes.

De plus, le nouveau cadre pourra profiter de ce moment, pour présenter ses expériences professionnelles, ainsi que ses valeurs personnelles.

---

**Étape 7 — Description détaillée du service à gérer**

---

Il est recommandé qu'une période d'orientation soit offerte au nouveau cadre relativement au service qu'il aura à gérer. Celle-ci devrait être assumée par l'ancien titulaire du poste et complétée par le supérieur immédiat, ainsi que d'autres acteurs, tels que la Direction des ressources humaines, si nécessaire.

Bien que le nouveau cadre se fera sa propre idée, il est important qu'il obtienne une description détaillée et réaliste de l'environnement qu'il aura sous sa responsabilité. Afin de faciliter et d'assurer le transfert d'information, l'ancien titulaire du poste sera appelé à compléter, avant l'arrivée du nouveau cadre, un « cahier de gestion » du service à gérer (voir Guide d'accueil). Celui-ci comporte les thèmes suivants :

- Points forts et difficultés actuelles;
- Dossiers prioritaires et ceux à venir;
- Projets en cours;
- Portrait de main d'œuvre;
- Principaux partenaires internes et externes (noms et coordonnées);
- Autre information pertinente;
- Budget du service;
- Plan de travail;
- Bilan du plan de travail de l'année antérieure.

Le supérieur immédiat verra à ce que le « cahier de gestion » soit complété et validera l'information qui y est inscrite.

Lors de l'orientation, le nouveau cadre et l'ancien titulaire du poste aborderont de façon plus approfondie le contenu de chacun des éléments énoncés dans le « cahier de gestion ».

Si l'orientation avec l'ancien titulaire du poste n'est pas possible, le nouveau cadre prendra connaissance du « cahier de gestion » ci-dessus décrit et le transfert d'information sera effectué par le supérieur immédiat ou une autre personne mandatée. De plus, d'autres acteurs, tels que la Direction des ressources humaines pourraient être impliqués, si nécessaire.



---

**Étape 8 — Rencontre avec la direction générale**

---

Le nouveau cadre sera présenté à la direction générale. Une rencontre d'échange portera sur les points suivants :

- Présenter la mission du Cégep;
- Présenter la vision, la philosophie de gestion et les valeurs organisationnelles;
- Saisir la réalité organisationnelle.

---

**Étape 9 — Identification des compétences et des besoins de développement**

---

Dans un premier temps, un bilan initial des compétences sera complété lors du processus de sélection du nouveau cadre. De façon concrète, à partir du profil de compétences spécifiques au poste d'encadrement et en s'appuyant sur l'information recueillie lors de l'entrevue, le test et le curriculum vitae, les membres du comité de sélection énonceront les points sur lesquels le nouveau cadre devrait porter une attention particulière.

Dans un deuxième temps, le supérieur immédiat ciblera les actions à mettre en place pour aider le nouveau cadre à atteindre les objectifs ciblés. Les activités de développement peuvent notamment référer à du coaching, des lectures, une formation spécifique, du mentorat, etc. Une grille quant à l'identification des compétences et des besoins de développement est disponible (voir Guide d'accueil).

Un suivi sera par la suite effectué quant à l'évolution du nouveau cadre. Ce suivi pourra avoir lieu lors des rencontres statutaires entre le supérieur immédiat et le nouveau cadre (voir étape 13).

Au cours du cheminement du nouveau cadre, de nouveaux besoins de perfectionnement pourront également être identifiés.

Le Centre collégial des services regroupés (CCSR) et l'Association des cadres des collèges du Québec (ACQ) offrent au personnel d'encadrement la possibilité de bénéficier de différentes formations et de perfectionnement de développement des compétences. Le nouveau cadre pourra s'informer auprès de la Direction des ressources humaines afin de connaître les modalités.

---

**Étape 10 — Désignation d'une personne ressource : le parrain**

---

La phase d'intégration sociale est déterminante quant à la perception que le nouveau cadre développera quant à son nouveau milieu de travail. Afin de permettre une meilleure intégration et contribuer à une meilleure qualité de vie au travail, il est recommandé d'identifier une personne-ressource à laquelle le nouveau cadre pourra se référer. Le parrainage est un excellent moyen pour atteindre cet objectif.

Le parrainage permet non seulement de créer un lien de confiance entre le nouveau cadre et le parrain, mais il augmente également la qualité de l'apprentissage et diminue l'anxiété du nouveau cadre en regard à la gestion opérationnelle quotidienne.

En plus de fournir une série d'information sur l'organisation, le parrain pourra guider le nouveau cadre et le référer à des formulaires, des politiques, des outils et des méthodes de travail ainsi qu'aux bonnes personnes.

Le choix du parrain est d'une grande importance. Il doit être une référence positive de l'organisation. Afin de maximiser les chances de succès, le parrainage doit être fait sur une base volontaire et le rôle du parrain doit être clairement défini autant pour le supérieur immédiat, le parrain que le nouveau cadre.

---

### ***Étape 11 — Présentation de l'équipe d'encadrement***

---

Afin d'assurer l'intégration du nouveau cadre, il est primordial qu'il connaisse ses collègues et ses principaux collaborateurs. Pour ce faire :

- Le nouveau cadre sera présenté à ses collègues lors d'une activité organisée pour l'occasion;
- Une liste du personnel d'encadrement sera remise au nouveau cadre (organigramme);
- Le nouveau cadre bénéficiera d'entretiens personnels avec des acteurs clés de l'organisation, et ce, selon ses besoins et les particularités de la fonction occupée (voir étape 12).

---

### ***Étape 12 — Rencontres avec les partenaires clés de l'organisation***

---

Puisque la gestion de divers dossiers et projets fait régulièrement appel à la collaboration de différents acteurs, le programme vise à encourager les notions de partenariat, de complémentarité et de transversalité avec les membres de l'organisation. En effet, c'est en travaillant avec des personnes issues de divers services et en partageant des approches différentes que nous parvenons aux meilleurs résultats.

Le programme vise à répondre aux besoins spécifiques des nouveaux cadres. C'est pourquoi des séances d'information personnalisées seront offertes par les différents services concernés. Celles-ci permettront de :

- Faire connaître les particularités et les pratiques de gestion des services;
- Identifier les personnes-ressources auxquelles le nouveau cadre pourra se référer;
- Clarifier les rôles et responsabilités mutuels;
- Former quant aux outils fréquemment utilisés;
- Permettre au nouveau cadre de poser ouvertement des questions;
- Créer des liens entre les personnes concernées.

---

**Étape 13 — Rencontres statutaires avec le supérieur immédiat**

---

Le supérieur immédiat verra à planifier des rencontres statutaires avec le nouveau cadre. Il s'agira de moments où le supérieur immédiat pourra :

- Signifier ses attentes;
- Faire un suivi de l'évolution du programme personnalisé de développement des compétences;
- Faire un suivi de son appréciation en lien avec sa période de probation;
- Effectuer les ajustements nécessaires;
- Répondre aux questions du nouveau cadre et connaître quels sont ses besoins.

L'intérêt envers le travail du nouveau cadre, l'encouragement devant ses réussites, la solidarité devant ses difficultés, la disponibilité et la collaboration favorisent grandement l'établissement d'une relation de respect et de confiance réciproque.

---

**Étape 14 — Rétroaction et évaluation du programme**

---

Afin d'effectuer le suivi de l'accueil, l'intégration et le soutien du nouveau cadre, la Direction des ressources humaines entrera en contact avec lui et son supérieur immédiat pour :

- Évaluer sommairement son accueil, son intégration et son soutien au sein de l'organisation;
- Vérifier s'il est à l'aise dans son environnement et dans son travail;
- Répondre à ses questions;
- Apporter les suivis nécessaires auprès des autres secteurs concernés si des difficultés sont identifiées.

Ce suivi sera effectué selon un échéancier de trois, six et douze mois.

Après avoir complété une année au sein de l'organisation, le nouveau cadre sera appelé à émettre ses commentaires en vue d'améliorer le programme sur une base continue.

## **7. RÉVISION DU PROGRAMME**

Le programme sera révisé annuellement à la demande de la direction générale ou de l'Association locale des cadres du Cégep de La Pocatière.

## **8. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR**

Le programme a été approuvé par le conseil d'administration le 18 mai 2016 et entre en vigueur dès son approbation.