

Rapport de stage :

**Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres de
l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP)**

Présenté au conseiller académique :

Mr Stéphane Girard

Superviseur de stage : Nathalie Roy

Dans le cadre du stage

ENP7969 S

**En vue de l'obtention de la Maîtrise en Administration Publique,
concentration développement des ressources humaines et des organisations**

Rédigé par

Ines Rayane Boucheham

E0422337

Session d'automne 2024

Table des matières

Remerciements	4
Listes des abréviations et acronymes :	5
Liste des annexes :	6
Résumé :	7
Introduction:	9
1. Description de l'organisation et du mandat	11
1.1. Description de l'organisation	11
1.2. Problématique	12
1.3. Mandat	13
2. Recension des écrits	14
2.1 Définitions des concepts	14
2.1.1 L'accueil	14
2.1.2 L'intégration ou la socialisation organisationnelle	15
2.2 L'accueil et l'intégration des nouveaux cadres	18
2.3 Objectifs et importance de l'accueil et de l'intégration	19
2.3.1 Objectifs	19
2.3.2 Importance	20
2.4 Programme d'accueil et d'intégration	21
3 Méthodologie de recherche et d'intervention	25
3.1 La recherche documentaire	26
3.1.1 Méthodologie de la recherche documentaire	26
3.1.2 Consultation des documents officiels de l'Institut	27
3.1.3 Consultation de la communauté de pratiques en ressources humaines (CdPRH)	27
3.2 L'observation	29
3.3 Entretiens semi-dirigé	30
3.3.1 Recrutement des participants	31
3.3.2 Échantillon et critères de sélection des participants	31
3.3.3 Consentement et confidentialité	31
3.3.4 Risques et inconvénients associés au projet	32
3.3.5 Collecte de données	32
4 Analyses et résultats	33
4.1 Description de l'analyse	33

4.1.1	Priorités organisationnelles et lien avec l'intégration des nouveaux cadres	34
4.1.2	Forces identifiées et outils internes	34
4.1.3	Revue des pratiques dans d'autres établissements de santé.....	35
4.1.4	Limites identifiées dans l'accueil des nouveaux gestionnaires	36
4.1.5	Analyse des observations des journées d'accueil :	37
4.1.6	Analyse des entretiens semi-dirigés :	37
4.2	Résultats et concepts théoriques associés	43
4.2.1	Un programme d'accueil et d'intégration structuré comme levier d'intégration	43
4.2.2	Clarté des rôles et attentes pour éviter l'ambiguïté	47
4.2.3	Soutien organisationnel comme moteur d'engagement	47
4.2.4	L'intégration sociale par le parrainage	48
4.2.5	Formation et développement des compétences.....	49
5	Recommandations :	49
5.1	Mettre en place un Réseau de Cadres à l'INPLPP pour Stimuler l'Innovation et Renforcer la Collaboration.....	50
5.2	Que l'INPLPP incorpore une dimension "bien-être" dans le processus d'intégration :.....	50
5.3	L'importance de permettre aux différentes directions de l'INPLPP de personnaliser le guide d'accueil et d'intégration en fonction de leurs spécificités	51
5.4	Approche "gamification" pour renforcer l'engagement et l'apprentissage.....	52
5.5	Intégration par projets transversaux	52
Conclusion		54
Bibliographie:		56
Annexes :		61

Remerciements

C'est avec fierté et honneur que je vous présente mon rapport de stage, le point final de deux ans de dure labeur et d'engagement mais aussi le début d'une nouvelle aventure professionnelle que je me souhaite prospère.

Cette réussite je la dédie, tout d'abord, à ma famille que je remercie profondément en Algérie qui malgré la distance a été un précieux soutien, merci papa pour avoir cru en ta fille qui a su relever le défi de réaliser ce projet universitaire et de vie.

Je tiens également à remercier vivement monsieur Stéphane Girard, mon conseiller académique, j'ai sincèrement apprécié votre écoute, votre patience et conseil, grâce à votre encadrement et orientation que j'ai pu produire ce rapport.

Je n'oublie pas ma mandataire Madame Nathalie Roy, qui grâce à son expertise, son partage du savoir et son soutien, que j'ai pu mener à bien toutes les tâches qui m'ont été allouées et produire les livrables dont l'organisation en a exprimé le besoin à travers le mandat de l'élaboration du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres de l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP).

Je remercie Barbara Gravel, conseillère aux études et responsable du Bureau des stages, qui m'a aidé dans mes démarches de recherche de stage, qui sans lequel je n'aurais peut-être pas pu mettre en application mes connaissances théoriques.

Merci à mes camarades épaniens : Assia Amamra, Jean Louis Evens et Tarek Cherik qui m'ont beaucoup supporté durant tout le long de mon parcours universitaire et tout le long du stage, merci pour votre amitié.

Ainsi que tous les collègues de la direction des ressources humaines de l'INPLPP et de l'administration de l'ENAP et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ma réussite.

Ce fut un honneur de faire partie de cette grande communauté épanienne.

Listes des abréviations et acronymes :

DGA Direction générale adjointe

DG Direction générale

DRH Direction des ressources humaines

DRE Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire

DSP Direction des services professionnels

DST Direction des services techniques

DSI-SM Direction des soins infirmiers et des services multidisciplinaires

LMRSS Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux

MSSS Ministère de la santé et des services sociaux

INPLPP Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel

INSPQ Institut national de la santé publique du Québec

RSSS Réseau de la santé et des services sociaux

Liste des annexes :

Annexe 1	Liste des établissements	P.61
Annexe2	Guide d’entrevue semi-dirigé pour l’accueil et l’intégration des nouveaux gestionnaires.	P.62-64
Annexe 3	Guide d’entrevue semi-dirigé destiné aux supérieurs immédiats	P.65
Annexe 4	Liste des participants ayant pris part à l’entretien semi-dirigé	P.66
Annexe 5	Résumé des réalisations	P.67

Résumé :

Ce rapport de stage présente le travail de 13 semaines, effectué à l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP), au sein de la direction des ressources humaines (DRH), avec pour objectif principal la conception d'un programme structuré d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres. Ce mandat s'inscrit dans le cadre de la maîtrise en administration publique à l'ÉNAP, concentration développement des ressources humaines et des organisations. La problématique abordée visait à déterminer comment un programme structuré peut améliorer l'expérience des nouveaux gestionnaires, renforcer leur engagement et faciliter leur intégration dans un environnement complexe.

Pour répondre à cette problématique, divers outils de collecte de données ont permis de répondre à cette problématique. Elle a inclus une analyse des pratiques des différents établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Ensuite, cette démarche a été complétée par une recherche documentaire portant sur les politiques internes et le plan stratégique de l'INPLPP. De plus, des observations directes des pratiques d'accueil ont été effectuées, ainsi que des entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires récemment recrutés et leurs supérieurs immédiats. Ces démarches ont mis en lumière plusieurs carences, notamment l'absence d'un cadre structuré pour l'accueil et l'intégration dédiés aux nouveaux gestionnaires, des attentes peu claires et un manque de soutien spécifique pour les nouveaux cadres. Ces éléments ralentissaient leur intégration, réduisaient leur engagement initial et limitaient leur contribution organisationnelle.

En réponse à ces carences, un programme d'accueil et d'intégration structuré sur 100 jours est élaboré, comprenant des outils pratiques tels qu'une liste de vérification, le parrainage, le transfert des connaissances, un plan individuel de développement des compétences (PIDC), des bilans périodiques, ainsi que des guides pratiques pour centraliser les informations essentielles. Ces outils visent à offrir un accompagnement personnalisé, clarifier les rôles et attentes, et faciliter la socialisation organisationnelle des nouveaux gestionnaires. Des recommandations stratégiques ont également été proposées, notamment la mise en place de réseaux d'échange pour les cadres, la personnalisation des parcours d'intégration, l'intégration du bien-être des gestionnaires dans le programme d'accueil et d'intégration, l'introduction de pratiques innovantes comme la gamification.

Ce stage a représenté une opportunité unique de mettre en pratique les connaissances théoriques en développement des ressources humaines et des organisations, tout en contribuant à répondre à une problématique organisationnelle stratégique. Les solutions développées visent à transformer l'accueil et l'intégration des nouveaux cadres en une expérience enrichissante, favorisant leur engagement, leur performance et leur adaptation dès les premiers mois.

Introduction:

L'expérience employé repose sur des principes de gestion inspirés des sciences du comportement, des neurosciences et de pratiques éprouvées en gestion. Selon Bourget (2020), elle sert de guide aux dirigeants dans leurs décisions parce qu'elle leur permet d'évaluer la réalité vécue par les employés. Cette expérience représente une posture, une perspective adoptée par chaque décideur pour observer, comprendre et évaluer la réalité vécue par les employés. Pour l'employé, cette expérience prend vie au quotidien à travers la relation qu'il construit avec l'organisation. Elle est marquée non seulement par ses perceptions, mais surtout par les émotions ressenties au fil de son parcours dans l'organisation, ponctué de moments clés avant, pendant et après l'embauche (Bourget, 2020).

À ce titre, le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaires constitue l'une des premières interactions majeures avec leur nouvelle organisation. Un processus bien structuré prend en compte non seulement les rôles et les attentes, mais aussi les aspects émotionnels et perceptuels du nouveau cadre. Cela favorise la création d'une relation positive et engagée dès le départ.

C'est le sujet auquel je me suis consacré dans le cadre de mon stage à l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP). Ce stage que j'ai effectuée du 15 Juillet 2014 au 15 Octobre 2024, est une exigence de mon parcours académique pour l'obtention de la Maîtrise en Administration Publique, concentration développement des ressources humaines et des organisations, à l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP). Ce rapport montre comment j'ai appliqué mes connaissances et renforcé mes compétences au sein de l'INPLPP qui est un établissement de santé.

Le premier chapitre du rapport présente l'organisation et décrit en détail le mandat qui confié. Ce chapitre fournit un aperçu du contexte institutionnel et des objectifs poursuivis, ainsi qu'une introduction à la mission, aux valeurs et à la structure de l'organisation, dans le but de situer l'intervention.

Le deuxième chapitre est consacré à la recension des écrits, où j'explore les notions théoriques relatives à l'accueil, à l'intégration et à la socialisation organisationnelle. Ce chapitre vise à dégager les fondements conceptuels et les meilleures pratiques observées de la littérature, en vue d'éclairer et de soutenir l'intervention.

Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche et d'intervention. J'y expose les approches et les outils choisis pour recueillir les données, ainsi que les raisons qui motivent leur sélection. Ce chapitre détaille également les étapes de mon approche méthodologique, afin de garantir la rigueur et la pertinence de l'intervention.

Le quatrième chapitre présente les analyses et les résultats obtenus. J'y analyse les données recueillies et interprète les principaux constats en lien avec les objectifs de mon mandat, afin de mieux comprendre l'impact de mes actions.

Enfin, le cinquième et dernier chapitre présente mes recommandations, fondées sur les analyses effectuées et les résultats obtenus. Ces recommandations visent à proposer des actions concrètes pour renforcer les pratiques actuelles et soutenir les objectifs futurs de l'organisation.

1. Description de l'organisation et du mandat

Dans cette section initiale du rapport, nous aborderons l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP) et le mandat qui nous a été confié. L'INPLPP joue un rôle central au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec en matière de soins psychiatriques et d'évaluation médico-légale. Cet établissement public, unique en son genre au Canada, s'est donné pour mission de contribuer à la sécurité publique tout en offrant des soins spécialisés en psychiatrie légale à une clientèle présentant des troubles mentaux graves, souvent associée à un historique judiciaire.

Nous débuterons par présenter la structure et les composantes de l'organisation, puis soulignerons les enjeux auxquels l'Institut est confronté pour améliorer la qualité de l'accueil et de l'intégration, dans le but de garantir la satisfaction et la fidélisation des nouveaux cadres. Enfin, nous exposerons en détail le mandat qui nous a été confié pour répondre à ces défis.

1.1. Description de l'organisation

L'INPLPP est un établissement de santé unique au Canada, spécialisé en psychiatrie légale. Situé à Montréal, dans la province du Québec, cet hôpital psychiatrique universitaire à haute sécurité, fondé le 4 février 1971 (INPLPP, 2024), porte le nom du médecin français Philippe Pinel, pionnier de la psychiatrie moderne (Wikipédia, 2024).

L'INPLPP fait partie de la liste des établissements non fusionnés ou non visés par la Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (LMRSSS) qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2015 (MSSS, 2024).

Seul hôpital au pays à offrir une gamme complète de services surspécialisés en psychiatrie légale. L'INPLPP, affilié à l'Université de Montréal, est un établissement hospitalier surspécialisé qui accompagne les personnes présentant des troubles mentaux liés à des comportements violents. Sa mission unique, à la croisée des secteurs de la santé, de la justice et de la sécurité publique, lui confère un rôle de leader national en psychiatrie légale, tant dans les pratiques avancées de soins

et services que dans la recherche et le transfert des connaissances (INPLPP, 2024). Pour remplir sa mission, l'Institut s'appuie sur des professionnels issus de diverses disciplines et secteurs. Ensemble, ils partagent des valeurs communes, notamment : le respect, la dignité, l'excellence, l'engagement et la reconnaissance qui reflètent l'identité unique de l'Institut et forment le socle de sa culture (INPLPP, 2024).

L'Institut dispose de 292 lits pour la prise en charge de patients souffrant de troubles mentaux graves associés à des comportements violents (INPLPP, 2024). Il offre également des services de clinique externe, des programmes spécialisés pour les délinquants sexuels, ainsi que des soins pour des patients ayant des enjeux à la fois psychiatriques et juridiques. L'Institut est un acteur majeur en recherche et formation, regroupant des chercheurs de tout le Québec et servant de centre de stages pour les étudiants en santé mentale, justice et sécurité publique. Depuis 2017, il est également le chef-lieu de l'Observatoire en justice et santé mentale (INPLPP, 2024).

En résumé, l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP) est un leader en psychiatrie légale, alliant soins spécialisés, recherche avancée et formation académique de haut niveau.

1.2. Problématique

Dans le cadre de sa volonté de moderniser les services de santé et d'améliorer son attractivité en tant qu'employeur de choix, le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a alloué un budget à l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP) pour soutenir cette démarche stratégique (MSSS, 2022).

En l'absence d'un programme structuré d'accueil et d'intégration pour les nouveaux gestionnaires, l'INPLPP a identifié un besoin organisationnel majeur : celui de mettre en place un programme formel d'intégration pour ses nouveaux cadres. Un tel programme permettrait de faciliter leur adaptation, de renforcer leur engagement dès leur prise de fonction, et d'optimiser l'efficacité organisationnelle à long terme.

Dans ce contexte, la direction des ressources humaines (DRH) a décidé de lancer un stage visant à développer un programme d'accueil spécifiquement conçu pour le personnel d'encadrement. L'objectif est de répondre aux défis liés à l'intégration des nouveaux cadres et d'améliorer leur

expérience dès leur arrivée dans l'organisation.

Ainsi, ce rapport de stage répond à la question de recherche suivante : comment un programme d'accueil et d'intégration peut-il améliorer l'expérience des nouveaux cadres au sein de l'INPLPP?

1.3. Mandat

Le stage s'est effectué à la Direction des ressources humaines de l'Institut, qui est composée d'une vingtaine d'employés, dont deux responsables de l'expérience employé et ont pour mission de mettre en place ce programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres.

Ce mandat s'est concentré sur le volet expérience employé, plus précisément sur le développement d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres. L'Institut ne disposait pas, au préalable, d'un programme d'accueil dédié aux nouveaux cadres et ce besoin a fait émerger l'idée d'outiller les supérieurs immédiats et cadres intermédiaires comme indiqué dans la problématique.

L'objectif de ce mandat a été défini par l'adjointe de la DRH – Volet expérience employée, afin de répondre à la problématique. Pour permettre une identification des facteurs qui favorisent une intégration optimale pour l'organisation et qui se matérialise à la fin du stage par les livrables ci-dessous (**Voir annexe 5**) :

- ✓ Une charte de projet incluant les grandes lignes du projet à présenter au MSSS;
- ✓ Un programme d'accueil et d'intégration de l'Institut qui est destiné aux supérieurs immédiats pour accueillir et intégrer leurs nouveaux gestionnaires de niveau intermédiaires sur une période de 100 jours accompagné de tous les outils pour sa mise en œuvre
- ✓ Une capsule vidéo de 3 minutes pour présenter le projet au MSSS, en utilisant une présentation PowerPoint synthétisant l'ensemble du programme.

Dans le cadre de ce mandat, j'avais pour objectifs de :

1. Recueillir des informations sur les procédures et les outils internes déjà en place pour l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires à l'INPLPP.
2. Comparer les pratiques de l'INPLPP avec celles d'autres organisations similaires pour identifier les meilleures pratiques en matière d'accueil et d'intégration des cadres.

3. Proposer un cadre de référence pour l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires, basé sur les besoins de l'INPLPP et les meilleures pratiques repérées.
4. Concevoir un programme d'accueil et d'intégration sur 100 jours, incluant des étapes clés et des outils pratiques pour accompagner efficacement les nouveaux gestionnaires dans leur prise de poste.

2. Recension des écrits

Pour réaliser les objectifs du mandat, j'ai exploré en profondeur les différentes dimensions de la problématique en analysant des théories relatives à l'accueil, l'intégration et à la socialisation organisationnelle qui font partie de la gestion des ressources humaines (GRH).

Pour cela, j'ai sélectionné les articles scientifiques et ouvrages les plus pertinents en me basant sur les concepts de ma question de recherche.

2.1 Définitions des concepts

2.1.1 L'accueil

Selon Boyer (2013), « *Accueillir est un acte relationnel, c'est une rencontre. C'est être disponible, tisser des liens de confiance, respecter* » (Boyer, 2013, p. 108), il considère l'accueil comme un événement axé sur les relations et sur la création d'un lien de confiance. Dans la littérature en sciences de la gestion, l'accueil vise à familiariser le nouvel employé avec l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et ses collègues (Saba et al., 2008, p. 203).

Selon Lacaze et Perrot (2010), l'accueil constitue la première étape d'un processus plus vaste, celui de l'intégration. Une prise en charge inadéquate à ce stade peut entraîner des répercussions immédiates et avoir des effets à plus long terme sur la réussite de l'intégration. Par ailleurs, ces auteurs se rejoignent sur l'idée que le premier jour à l'organisation reste souvent gravé dans les mémoires : appréhensions, premiers contacts, premières impressions, etc. Il est donc essentiel que

cette première journée soit de qualité pour maximiser les chances d'une intégration réussie (Lenaerts, 2019, p. 22).

2.1.2 L'intégration ou la socialisation organisationnelle

Dans la littérature, le terme *intégration* est souvent associé à celui de *socialisation organisationnelle* et parfois même utilisé de manière interchangeable (Lacaze et Perrot 2010; Saba et al., 2008). Bien que les deux termes aient des nuances, ils partagent des objectifs communs et des processus similaires (Kékéré, 2013, p. 12).

La réussite d'un recrutement dépend autant des étapes préparatoires que des actions menées après l'embauche, à parts égales (Lacaze et Perrot, 2010, p. 5). Tandis que l'accueil se concentre principalement sur la période précédant et incluant le premier jour de travail officiel, l'intégration se poursuit par la suite. Ainsi, il ne suffit pas de bien sélectionner ; il est également crucial de réussir l'intégration (Lenaerts, 2019, p. 47).

L'intégration va au-delà de l'accueil en visant à faciliter l'ajustement à long terme du nouvel employé, aux attentes, aux valeurs et aux comportements de l'organisation (Bauer, 2010). L'intégration d'un nouvel employé dans une organisation est présentée comme un processus essentiel, permettant à celui-ci de s'appropriier son poste et de contribuer efficacement et dans les meilleurs délais, aux activités de l'organisation. « *L'intégration correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation. Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle* » (Lacaze, 2007, p. 8). Elle constitue également un moment clé où s'opère ou non une adéquation entre le nouvel employé et l'organisation (Bargues et Perrot, 2017 cité dans Zaros, 2023, p.7).

Bauer (2010), va dans un autre sens et explique que l'intégration se réfère au processus par lequel un nouvel employé est introduit et adapté à son rôle spécifique au sein d'une organisation. Elle inclut non seulement les aspects logistiques et opérationnels, mais aussi des composantes culturelles et stratégiques. L'intégration est plus souvent associée aux tâches et aux compétences propres au poste, ainsi qu'à l'adaptation aux attentes de performance et aux objectifs stratégiques

de l'organisation (Bauer, 2010). Elle vise une adaptation rapide aux exigences de la fonction, en assurant que l'employé soit productif dans les délais souhaités.

Quant à la socialisation organisationnelle, il s'agit d'un concept plus large, incluant l'intégration, mais allant au-delà en se concentrant sur le processus par lequel les nouveaux employés apprennent et s'adaptent aux normes, valeurs et comportements de l'organisation. Elle implique l'apprentissage social et l'adaptation progressive aux aspects culturels et relationnels de l'organisation, favorisant ainsi un alignement avec la culture et les attentes collectives (Van Maanen et Schein, 1979). La socialisation permet aux employés de développer un sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'organisation en créant des liens sociaux et en apprenant les normes implicites de comportement. Selon les auteurs, la socialisation se déroule en plusieurs phases et elle est un processus continu qui aide les employés à ajuster leurs comportements et valeurs aux attentes de l'organisation.

Selon Lacaze (2007) et Bauer & Erdogan (2011), la socialisation organisationnelle est un processus d'échange dans lequel les membres expérimentés de l'organisation transmettent et les nouvelles recrues acquièrent, les connaissances et compétences nécessaires. Ce processus implique l'apprentissage des éléments formels et informels liés à un rôle organisationnel. Durant ce parcours, le nouvel employé développe une compréhension des valeurs, compétences, comportements attendus et savoirs sociaux essentiels pour occuper son poste et s'intégrer pleinement en tant que membre de l'organisation.

La socialisation organisationnelle s'étend tout au long de la carrière d'un employé, car de nouveaux besoins émergent, particulièrement lors d'un changement d'organisation, d'une transition de poste ou d'une modification majeure au sein de l'organisation (Lacaze, 2007) (Figure 1).

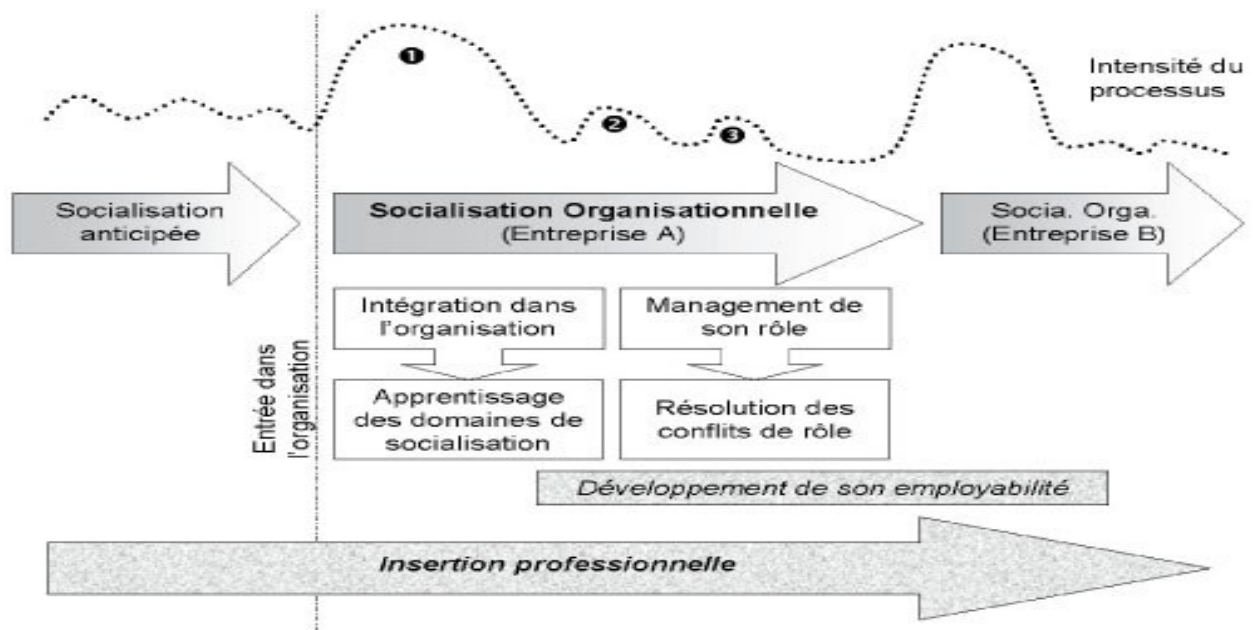


Figure 1 : Socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle (Lacaze, 2007).

D'après les différentes définitions proposées par ces auteurs (Bauer et Erdogan, 2011; Van Maanen et Schein, 1979), on peut dégager les principales différences entre l'intégration et la socialisation organisationnelle, notamment par le biais de ce tableau qui compare deux processus essentiels à l'accueil des nouveaux employés : l'intégration, centrée sur l'acquisition rapide de compétences opérationnelles et l'atteinte de la productivité, et la socialisation organisationnelle, qui vise à aligner les comportements et attitudes avec la culture de l'organisation. Dans cette différenciation, les objectifs, durées, cibles, priorités et résultats attendus soulignent les spécificités de l'intégration et de la socialisation organisationnelle. L'intégration, avec ses objectifs opérationnels et sa durée limitée, vise une productivité rapide en se concentrant sur les tâches et compétences. En revanche, la socialisation organisationnelle, avec son processus continu, cible l'adaptation culturelle et relationnelle pour favoriser un engagement durable. Ces distinctions permettent de comprendre comment ces deux processus répondent à des besoins complémentaires dans l'accueil d'un employé.

Tableau 1 : Les principales différences entre l'intégration et la socialisation organisationnelle.

Aspect	Intégration	Socialisation organisationnelle
Objectif principal	Atteindre la productivité dans un rôle spécifique	Aligner les comportements, valeurs et attitudes avec la culture de l'organisation
Durée	Généralement limitée à une période d'accueil définie (30 à 100 jours)	Processus continu tout au long de l'emploi
Cible	Compétences opérationnelles et compréhension des tâches	Adaptation aux normes, valeurs et réseaux sociaux
Focus	Logistique, stratégie, tâches liées au rôle	Relations interpersonnelles, culture organisationnelle
Résultat attendu	Productivité et performance rapide	Engagement, sentiment d'appartenance et alignement culturel

Bauer et Erdogan (2011) soutiennent que l'intégration peut être considérée comme une première phase de la socialisation, où les nouveaux employés acquièrent les compétences de base pour réussir leur poste, mais qu'une véritable socialisation se poursuit au fur et à mesure qu'ils apprennent les aspects culturels plus profonds de l'organisation.

2.2 L'accueil et l'intégration des nouveaux cadres

Il existe des différences marquées entre les catégories de cadres et celles du personnel, en termes de responsabilités, de compétences requises et d'attentes organisationnelles. Ces distinctions influencent directement la manière dont les nouveaux employés s'adaptent à leur environnement de travail. Par ailleurs, la littérature suggère que la socialisation organisationnelle – c'est-à-dire l'ensemble des processus qui facilitent l'intégration des nouveaux employés – devrait être modulée en fonction du secteur d'activité et du niveau hiérarchique du poste occupé. Soulignant notamment que les besoins et les défis d'intégration varient significativement entre les différents types de postes (Lacaze, 2003 cité dans Kékéré, 2013, p.21).

En conséquence, il est essentiel que le processus d'accueil et d'intégration soit conçu pour répondre aux spécificités de chaque poste. Un programme d'intégration uniforme risquerait de ne pas tenir compte des particularités des fonctions managériales par rapport aux postes de personnel non-cadre, ou encore des attentes spécifiques selon les secteurs d'activité.

2.3 Objectifs et importance de l'accueil et de l'intégration

L'accueil et l'intégration des nouveaux cadres jouent un rôle essentiel dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces processus visent non seulement à faciliter l'adaptation des nouveaux arrivants, mais également à créer un environnement propice à leur épanouissement et à leur efficacité. En favorisant un lien entre les objectifs de l'organisation et les attentes des nouveaux gestionnaires, l'accueil et l'intégration contribuent à une expérience de travail enrichissante et à la performance globale de l'organisation. Cette partie se penche sur les objectifs et l'importance de ces pratiques dans le contexte organisationnel.

2.3.1 Objectifs

L'accueil et l'intégration (ou "*Onboarding*") visent à faciliter l'adaptation des nouveaux cadres à leur environnement de travail, à leur rôle et à la culture organisationnelle. Le processus d'accueil et d'intégration est structuré pour réduire l'incertitude des nouveaux arrivants, les aider à comprendre leurs responsabilités, et les soutenir dans la prise de fonction (Bauer et Erdogan, 2011). Plusieurs objectifs précis ressortent dans la littérature :

D'après Saba et al., (2008), le programme d'accueil et d'intégration poursuit quatre objectifs principaux, dont : réduire les coûts en accélérant l'adaptation de l'employé, diminuer le stress en gérant les attentes et l'intégration sociale, limiter le roulement du personnel en renforçant le sentiment d'appartenance et optimiser le temps des superviseurs et collègues en facilitant l'accompagnement du nouvel employé.

Selon, Kim et al., (2005), un accueil bien mené favorise la satisfaction au travail en permettant aux nouveaux cadres de se sentir rapidement intégrés et soutenus. Il réduit également le stress lié à la prise de fonction en clarifiant les attentes et en fournissant les ressources.

Aux dires de Bauer et Erdogan (2011), l'intégration est aussi un processus d'apprentissage qui permet aux nouveaux gestionnaires d'acquérir les compétences, connaissances et comportements essentiels pour réussir dans leur poste. Cet objectif est essentiel pour la productivité individuelle et collective. Elle permet aussi d'atteindre plus rapidement les objectifs de performance et d'assurer une productivité alignée sur les attentes (Rollag, 2007).

2.3.2 Importance

L'importance de l'accueil et de l'intégration est soulignée par la recherche en ressources humaines et en psychologie organisationnelle. L'accueil et l'intégration sont cruciaux pour le bien-être et la qualité de vie au travail, des éléments de plus en plus importants pour la fidélisation du personnel. Un bon programme d'intégration diminue l'anxiété initiale des nouveaux cadres et les aide à mieux gérer les défis liés à leur nouveau poste (Kim et al., 2005). L'accompagnement initial favorise également une meilleure compréhension des attentes et des responsabilités, ce qui contribue à une prise de décision plus alignée avec la vision stratégique de l'organisation (Wanberg, 2012). De plus, un programme d'intégration bien conçu réduit le taux de roulement, car il augmente le sentiment d'appartenance des nouveaux arrivants (Allen, 2006).

L'accueil et l'intégration des nouveaux cadres représentent une étape cruciale qui influence non seulement leur satisfaction initiale, mais également leur performance à long terme et leur engagement envers l'organisation (Bauer et Erdogan, 2011). Contrairement aux employés réguliers, les cadres sont confrontés à des responsabilités et attentes élevées dès leur arrivée, ce qui rend un programme d'intégration structuré encore plus essentiel pour leur succès (Wanberg, 2012). Cette période de transition permet aux nouveaux cadres de s'adapter aux valeurs, à la culture organisationnelle, ainsi qu'aux processus de décision spécifiques, favorisant ainsi leur capacité à répondre aux exigences de leur rôle (Allen, 2006).

Les recherches montrent qu'un programme d'intégration bien conçu favorise l'acquisition rapide de compétences techniques et relationnelles, permettant ainsi aux cadres de naviguer efficacement dans leur nouvel environnement de travail (Saks et Gruman, 2012). La socialisation organisationnelle, qui englobe les interactions avec les collègues, les subordonnés et les autres gestionnaires, joue un rôle central dans cette adaptation. En effet, le soutien social reçu pendant l'intégration est associé à une augmentation de la performance et à une réduction de l'intention de quitter l'organisation (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, et Song, 2013).

Par ailleurs, les coûts associés à un échec d'intégration sont considérables, tant en termes de ressources investies que d'impact sur la dynamique d'équipe et la cohésion organisationnelle (Cable, Gino, et Staats, 2013). Les programmes d'intégration qui incluent des activités d'accompagnement et de mentorat permettent de réduire ces risques, tout en augmentant le sentiment d'appartenance des nouveaux cadres (Bauer et Erdogan, 2011). En ce sens, l'intégration des nouveaux cadres ne se limite pas à une transmission de connaissances, mais contribue de façon plus large à la réussite organisationnelle et à la stabilité du leadership.

2.4 Programme d'accueil et d'intégration

La littérature s'est intéressée à l'accueil et l'intégration des employés au sein des organisations. En effet, selon Bauer (2010), des études en gestion des ressources humaines montrent que les premières journées et en particulier le premier jour, sont cruciales pour poser les bases de la réussite d'un nouveau cadre. Certaines organisations en font une priorité, comme en témoigne le geste d'un PDG qui organise un déjeuner pour chaque nouvelle recrue dans son premier mois, contribuant ainsi à une culture d'accueil chaleureuse et valorisante. Afin de garantir un bon départ, il est recommandé de porter une attention particulière l'expérience d'accueil du premier jour, car une première impression positive favorise la rétention des nouveaux employés.

Pour aller au-delà de cette première journée, plusieurs pratiques exemplaires sont souvent mises de l'avant : préparer les éléments de base en amont de l'entrée en poste, concevoir un plan d'intégration structuré et participatif et utiliser la technologie pour faciliter ce processus. Il est aussi bénéfique d'organiser des rencontres avec les principaux intervenants et d'établir des points de suivi à 30, 60, 90, et 120 jours, voire jusqu'à un an, pour suivre l'évolution du cadre. Une

communication claire dès le départ, incluant les objectifs, les rôles et les responsabilités, contribue également à ancrer une intégration réussie (Bauer, 2010, p.16).

Quant à Saba et al., (2008) leurs travaux ont démontré que, les programmes d'intégration proposés par les organisations canadiennes varient selon leur contenu, leur envergure et leur durée. Toutefois, ils partagent généralement les cinq phases suivantes :

Phase 1 : Dès l'entrée en fonction, l'initiation commence par un accueil qui permet de fournir à l'employé les informations nécessaires pour faciliter son intégration dans l'environnement de travail.

Phase 2 : Le premier mois est consacré à la mise en perspective de l'emploi. Le nouvel employé est informé des attentes des gestionnaires du service, des objectifs de ce dernier ainsi que de ceux de la direction, tout en prenant conscience du rôle de son service au sein de l'entreprise.

Phase 3 : Au cours des deux mois suivants, l'employé reçoit diverses informations complémentaires. Cela lui permet de recueillir les données essentielles concernant ses responsabilités et ses objectifs, tout en s'imprégnant des valeurs et des objectifs de l'organisation.

Phase 4 : L'intégration proprement dite s'effectue entre le quatrième et le sixième mois. À ce stade, le nouvel employé s'approprie la philosophie de l'organisation. Il comprend mieux les processus internes, comme l'évaluation de la performance et leur lien avec les programmes de développement professionnel.

Phase 5 : Entre le septième et le douzième mois, l'employé acquiert les informations, les connaissances et les compétences nécessaires pour planifier son propre programme de formation continue.

En complément aux études de Bauer (2010) et de Saba et al. (2008), Nadeau (2023) dans son article a permis de mieux comprendre le processus d'intégration des nouveaux gestionnaires dans les organisations. La valeur ajoutée de Nadeau réside dans sa capacité à adapter le processus d'intégration selon le contexte spécifique du gestionnaire, tenant compte de son niveau hiérarchique et de son expérience. Cette personnalisation est cruciale pour une intégration réussie,

contrairement aux approches plus générales proposées par Bauer et Saba et al., qui se concentrent sur des pratiques standardisées.

En effet, Bauer (2010) met l'accent sur les premières journées d'accueil et la nécessité d'une bonne première impression pour poser les bases d'une intégration réussie. Il souligne également l'importance des suivis réguliers à 30, 60, 90 jours pour s'assurer que le nouvel employé comprend son rôle et s'intègre efficacement. Quant à Saba et al. (2008) proposent une approche plus systématique, divisant l'intégration en cinq phases sur un an pour accompagner les nouveaux gestionnaires dans la maîtrise des attentes organisationnelles et le développement des compétences nécessaires.

Nadeau (2023) complète ces perspectives en offrant un parcours personnalisé qui couvre les dimensions organisationnelles, fonctionnelles et relationnelles de l'intégration. Elle souligne la présentation des secteurs d'activité, la clarification des objectifs du poste, et le développement de partenariats internes et externes comme des étapes clés. Ces éléments permettent aux gestionnaires de comprendre rapidement les enjeux organisationnels et de s'adapter efficacement à leur rôle. En contrastant avec les recommandations plus générales de Bauer (2010) et Saba et al. (2008), Nadeau (2023) propose un cadre plus spécifique qui répond aux besoins des gestionnaires dans des contextes variés.

Cette convergence des perspectives a permis d'identifier les éléments pertinents et important à prendre en compte dans l'élaboration du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaire répondant ainsi au besoin de l'institut. En combinant les pratiques recommandées par Bauer (2010) pour un accueil efficace et les étapes progressives de Saba et al. (2008) pour une intégration à long terme, avec l'approche personnalisée de Nadeau (2023), il est possible de créer un processus d'intégration complet et adapté aux besoins spécifiques des gestionnaires. Cela facilitera leur adaptation rapide et maximisera leur contribution à l'organisation dès le début de leur mandat.

Dans cette optique, les étapes clés pour l'intégration d'un nouveau gestionnaire afin d'optimiser rapidement sa contribution tout en facilitant son adaptation sont décrites par Nadeau (2023) de la manière suivante :

a. Un parcours d'intégration personnalisé

- Adapter le processus d'intégration selon le niveau hiérarchique, l'expérience et le contexte spécifique du gestionnaire.
- Concevoir un parcours qui couvre les aspects organisationnels, fonctionnels et relationnels nécessaires à la maîtrise de son rôle.

b. Éléments organisationnels

- Présentation des secteurs d'activité de l'organisation, gouvernance, politiques, structure organisationnelle.
- Introduction aux éléments contractuels, aux valeurs, et à la vie sociale interne.

c. Éléments fonctionnels

- Clarification de la raison d'être du poste, des processus, procédures, et outils de travail.
- Familiarisation avec les objectifs clés du poste pour favoriser l'autonomie.

d. Éléments relationnels

- Création de partenariats avec l'équipe directe, le supérieur immédiat, les collègues et autres collaborateurs transversaux comme les Rh, informatique, etc.
- Développement de liens avec les partenaires externes, tels que les collègues de d'autres établissements, fournisseurs et clients.

e. Stratégies pour faciliter l'intégration

- Un plan détaillé échelonné sur plusieurs mois, incluant la participation des acteurs clés.
- Suivi régulier avec le supérieur immédiat pour comprendre les éléments organisationnels et fonctionnels.
- Offrir un mentorat interne par un gestionnaire expérimenté, qui agira en complémentarité avec le supérieur immédiat
- Offrir du Coaching pour les 100 premiers jours qui est un accompagnement ciblé pour structurer les interventions et éviter les erreurs.

Cette recension des écrits m'a permis de bien comprendre les facteurs qui influencent l'intégration des cadres et les leviers que l'organisation doit activer pour réussir son programme d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaires. Les articles et les informations collectés ont guidé ma démarche pour concevoir un programme d'interaction et d'accueil, en mettant en évidence l'importance de soigner les premières impressions, d'instaurer un suivi régulier et de proposer un parcours d'intégration personnalisé. Ces éléments sont essentiels pour faciliter l'adaptation des nouveaux cadres à leur nouvel environnement de travail, en répondant à leurs besoins spécifiques et en leur permettant de s'intégrer rapidement.

Suite à la recension des écrits, nous allons maintenant aborder en détail la méthodologie de recherche employée pour concevoir un programme d'accueil et d'intégration efficace. Cette phase nous permettra de structurer les interventions et d'éviter les erreurs, en s'appuyant sur les enseignements tirés des facteurs clés identifiés pour l'intégration des cadres. Nous explorerons les techniques et les approches nécessaires pour garantir un processus fluide et adapté aux besoins spécifiques des nouveaux gestionnaires.

3 Méthodologie de recherche et d'intervention

Pour mener cette recherche, la méthodologie a été centrée sur la question suivante : Comment un programme d'accueil et d'intégration pourrait-il améliorer l'expérience des nouveaux cadres au sein de l'institut ? Cette question a guidé l'exploration des différents leviers et pratiques qui influencent positivement l'intégration des nouveaux gestionnaires.

La revue de la littérature a permis de structurer la méthodologie en adoptant une approche qualitative pour la collecte de données pertinentes. Cela a impliqué une recherche documentaire interne et externe pour comprendre les pratiques existantes et les recommandations en matière d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres. Ensuite, des observations directes ont été réalisées pour saisir les interactions réelles et les dynamiques au sein de l'institut, offrant ainsi un aperçu plus pratique des expériences vécues par les nouveaux gestionnaires lors de leur intégration.

Enfin, pour approfondir ces observations et obtenir des perspectives personnelles, des entretiens semi-dirigés ont été menés. Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages détaillés sur

les expériences vécues, les défis rencontrés et les besoins perçus par les nouveaux cadres. L'objectif était de déterminer les éléments cruciaux, tels que les suivis réguliers, la personnalisation du parcours d'accueil et l'importance de la communication claire, pour favoriser une transition réussie. Cette méthode a permis de contextualiser les pratiques existantes et de souligner les points forts et les lacunes des programmes d'accueil, en fournissant ainsi des recommandations concrètes pour améliorer l'expérience des nouveaux cadres au sein de l'institut.

Dans cette partie, nous allons expliquer les différents outils de collecte de données que nous avons utilisés dans notre démarche qualitative :

3.1 La recherche documentaire

3.1.1 Méthodologie de la recherche documentaire

La recherche documentaire regroupe l'ensemble des étapes permettant d'accéder aux publications sur un sujet spécifique, elle constitue une composante essentielle de la recension des écrits et joue un rôle clé dans cette phase du processus de recherche, ce travail se divise en plusieurs sous-étapes qui nécessitent rigueur et persévérance afin de repérer les écrits répondant aux questions et objectifs initiaux (Fortin et Gagnon, 2022, p. 59).

Dans ce contexte l'identification des documents pertinents liée au mandat, il était nécessaire de comprendre et répondre à la problématique suivante : « Comment un programme d'accueil et d'intégration pourrait-il améliorer l'expérience des nouveaux cadres? ».

Pour ce faire, il était important de bien connaître tout d'abord l'organisation à travers l'organigramme avec ses différents services et de collecter les documents pertinents à ma recherche tels que : Plan stratégique, rapport annuel de gestion. Il était également essentiel de chercher des informations à l'externe de l'Institut et de s'inspirer des bonnes pratiques mises en œuvre dans d'autres établissements de santé, afin de bénéficier d'une perspective élargie et de repérer des approches novatrices applicables à ma problématique.

3.1.2 Consultation des documents officiels de l'Institut

Les documents pertinents sont accessibles sur le site internet et l'intranet de l'Institut, tels que : l'organigramme, qui a permis d'identifier les différents services, les rôles clés et les relations hiérarchiques au sein de l'Institut. En examinant ce schéma, j'ai pu obtenir une vision d'ensemble des lignes de communication formelles, ce qui m'a aidée à mieux appréhender la répartition des responsabilités et à identifier les parties prenantes principales pour mon projet.

Par la suite, j'ai consulté le plan stratégique 2023-2027 ainsi que le rapport annuel de gestion 2021-2022, en portant une attention particulière aux éléments liés aux ressources humaines, notamment dans la démarche de l'Institut pour devenir un employeur de choix.

3.1.3 Consultation de la communauté de pratiques en ressources humaines (CdPRH)

La recherche documentaire intégrant la communauté de pratiques en ressources humaines (CdPRH), qui est « *Une plateforme collaborative financée par la Direction de l'expérience employé du ministère de la Santé et des Services sociaux, destinée aux professionnels RH pour échanger et améliorer les pratiques* » (CdPRH, s.d).

La CdPRH est disponible sur l'Office 365 et plus précisément sur SharePoint. Ce dernier, conçu comme un site Web, simplifie le partage et la gestion de l'information tout en offrant des outils variés pour enrichir les contenus et les présentations

Cet espace d'échange est accessible seulement aux membres du RSSS. Pour pouvoir s'y connecter, il est nécessaire de :

- ✓ Être employé dans la DRH de l'un des établissements du RSSS.
- ✓ Remplir un formulaire de demande d'accès à la communauté de pratique RH.

Le formulaire comporte les informations suivantes :

- ✓ Nom et prénom
- ✓ Fonction/profession
- ✓ Établissement et lieu de service

- ✓ Lien avec l'organisation
- ✓ Adresse courriel institutionnelle (RSSS)
- ✓ Numéro de téléphone
- ✓ Choix de trois volets RH parmi les sept proposés :
 1. Développement organisationnel et gestion du changement
 2. Santé et sécurité au travail
 3. Relations de travail
 4. Développement des compétences et transfert des apprentissages
 5. Avantages sociaux et rémunération
 6. Gestion des horaires et activités de remplacement
 7. Planification de la main-d'œuvre / dotation

Le choix s'est porté sur les volets Développement organisationnel et gestion du changement ainsi que, Développement des compétences et transfert des apprentissages, car ces thématiques permettent d'explorer les meilleures pratiques du milieu et concernent directement ma problématique.

Après avoir reçu les autorisations d'accès, accordées deux jours après ma demande, j'ai pu accéder au SharePoint de la CdPRH. Les deux volets sélectionnés étaient disponibles en consultation sur mon interface. Chaque volet propose des onglets, notamment un forum et une bibliothèque.

Ces espaces m'ont permis de recueillir neuf exemples concrets de pratiques d'accueil et d'intégration pour les nouveaux gestionnaires, mises en œuvre dans les trente-quatre établissements recensés du RSSS (voir annexe 1 : Liste des établissements). Ces informations, bien que confidentielles, offrent un aperçu précieux des initiatives déployées dans le réseau.

En m'appuyant sur cette recherche, j'ai pu obtenir une base solide pour élaborer un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres au sein de l'Institut, tout en tenant compte des meilleures pratiques du réseau et des besoins uniques de notre organisation.

3.2 L'observation

L'observation est une méthode largement utilisée dans les études qualitatives pour recueillir des données sur les comportements humains dans des contextes naturels, organisationnels ou virtuels. Cette approche permet de comprendre les dynamiques sociales et les interactions au sein des environnements étudiés (Fortin et Gagnon, 2022, p. 129).

L'observation directe et participative a été au cœur de ma méthodologie, car elle m'a permis de récolter des informations dans un environnement réel et dynamique. En prenant part aux événements d'accueil organisés pour les nouveaux employés, j'ai pu observer de près les interactions entre les participants et les différents intervenants. Ces événements, qui se tenaient chaque mois à l'auditorium de l'Institut, étaient obligatoires pour tous les nouveaux employés, y compris les cadres. Cette occasion m'a permis de m'impliquer activement, en collaborant avec les membres de la DRH, de la Direction des soins infirmiers et des services multidisciplinaires (DSI-SM), ainsi que de la Direction des services professionnels (DSP).

Cette expérience m'a offert une vision concrète du déroulement de ces séances d'intégration et m'a permis de repérer les éléments essentiels pour créer un premier contact positif entre les nouveaux employés et l'organisation. L'observation m'a permis d'identifier ce qui fonctionne bien dans le processus d'accueil, mais aussi les ajustements possibles pour améliorer l'expérience des nouveaux arrivants. Cette approche, alliant observation participative et immersion directe, a été fondamentale pour recueillir des données précises et utiles, me permettant ainsi de mieux comprendre les enjeux et de proposer des pistes d'amélioration concrètes.

Lors de mes observations, j'ai noté l'importance de cette demi-journée pour transmettre les valeurs et la mission de l'Institut, ainsi que pour instaurer un climat de convivialité et d'ouverture. En tant que représentante du développement organisationnel, mon rôle a consisté à présenter le service de développement organisationnel ainsi que les formations obligatoires que tout nouvel employé de l'Institut doit suivre.

En participant à ces demi-journées, j'ai pu promouvoir les services de développement organisationnel et recueillir des feedbacks précieux de la part des nouveaux employés concernant leurs attentes et leurs premiers besoins en matière d'accueil et d'intégration.

Pour ce qui est de mon mandat l'observation a été importante et primordial pour comprendre les éléments à que l'organisation devrait se doter pour répondre à la problématique en s'outillant par des outils l'aidant à améliorer son accueil et intégration de ses cadres.

3.3 Entretiens semi-dirigé

L'entretien semi-dirigé est une méthode d'entretien qualitative qui combine un schéma d'entretiens préparée, permettant d'explorer les réponses des participants en profondeur. Dans ce type d'entretien, un guide d'entrevue, sous forme de liste de questions ou de thèmes, est utilisé, mais l'ordre des questions et leur formulation peuvent être adaptés en fonction de la conversation (Qu & Dumay, 2011). L'entretien semi-dirigé offre une grande flexibilité qui permet aux participants d'aborder des thèmes qu'ils jugent pertinents, même si ceux-ci ne sont pas spécifiquement prévus dans le guide d'entretien (Edwards et Holland, 2013). Cette adaptabilité enrichit la collecte de données en laissant émerger des informations inattendues et détaillées.

De plus, en permettant aux interviewés de s'exprimer librement, cette méthode produit des données plus nuancées, permettant au chercheur de mieux saisir les motivations et émotions sous-jacentes aux réponses (Kallio et al., 2016). Le chercheur peut ajuster la formulation et la complexité des questions pour s'adapter au niveau de compréhension de chaque participant, améliorant ainsi la pertinence et la profondeur des données obtenues (Gill et al., 2008).

Enfin, les données recueillies par le biais des entretiens semi-dirigés offrent une richesse qualitative permettant de comprendre non seulement les faits, mais aussi les motivations, les expériences, et les émotions des participants, ce qui est essentiel pour formuler des recommandations éclairées et adaptées au contexte étudié.

Pour ce faire, les étapes suivantes ont été respectées pour la conduite des entrevues semi-dirigées :

3.3.1 Recrutement des participants

Le recrutement des participants s'est fait en collaboration étroite avec ma mandataire. Les profils des parties prenantes ont été soigneusement sélectionnés pour garantir la pertinence des informations recueillies. Les participants étaient :

- Cinq (5) cadres nouvellement embauchés (externes), en poste depuis moins d'un an, afin de recueillir leurs impressions sur le processus d'accueil et d'intégration.
- Un (1) cadre promu récemment (interne), pour comprendre les défis et opportunités liés à la transition interne.
- Deux (2) supérieurs immédiats, responsables de l'intégration des nouveaux gestionnaires, afin de recueillir leurs retours sur leur rôle dans ce processus.

3.3.2 Échantillon et critères de sélection des participants

L'échantillon a été conçu pour représenter les parties prenantes clés du processus étudié. Les critères de sélection incluaient :

- Une implication récente (moins d'un an) dans le processus d'accueil et d'intégration.
- La disponibilité pour des entrevues d'une durée de 45 à 60 minutes.
- Une diversité de perspectives, incluant des gestionnaires de différents services (internes et externes), ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques.

3.3.3 Consentement et confidentialité

Chaque participant a été informé des objectifs et des modalités de l'étude avant de donner son accord pour y participer. Les participants ont été contactés via Teams, un outil largement utilisé et privilégié au sein de l'organisation pour sa rapidité et son efficacité. Leur consentement, à la fois pour leur participation et pour l'enregistrement des entrevues semi-dirigées, a été obtenu avant le début des entretiens. Toutes les données recueillies ont été anonymisées et utilisées exclusivement

à des fins académiques, garantissant ainsi la confidentialité des informations partagées et le respect des droits des participants.

3.3.4 Risques et inconvénients associés au projet

Les risques potentiels étaient minimes. Ils incluaient une certaine hésitation des participants à partager des informations sensibles, notamment lorsqu'il s'agissait d'évaluer les processus internes de l'institution. Ces préoccupations ont été prises en compte en garantissant un anonymat complet et une utilisation exclusive des données dans un cadre académique.

3.3.5 Collecte de données

La collecte des données a suivi plusieurs étapes méthodiques :

Préparation préalable aux entretiens

- Définir les critères de sélection des participants
- Identifier les parties prenantes en collaboration avec la mandataire
- Valider les profils des participants retenus

Élaboration et validation du guide d'entretien :

- Élaborer deux guides d'entretiens structurés autour des objectifs de l'étude incluant plusieurs thématiques (voir annexes 2 et 3)
- Obtenir la validation finale de la mandataire pour les guides d'entretiens

Planification des entrevues

- Contacter les participants par Teams pour planifier les rencontres
- Organiser les entrevues dans des créneaux adaptés à leurs disponibilités

Déroulement des entrevues

- Mener les entretiens à distance via Teams, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes
- Favoriser un cadre d'échange respectueux et propice à l'expression libre des participants

Enregistrement et transcription :

- Obtenir un consentement explicite pour l'enregistrement
- Procéder à la transcription intégrale des entretiens pour une analyse ultérieure

Les données recueillies à travers ces entretiens semi-dirigés ont été minutieusement analysées afin d'identifier les thématiques récurrentes et les points critiques. Une analyse thématique a permis de classer les réponses en catégories pertinentes, éclairant les forces et les faiblesses du processus d'accueil et d'intégration. Ces résultats, détaillés dans les sections suivantes, fournissent une base solide pour formuler des recommandations pratiques et adaptées aux besoins de l'institution.

4 Analyses et résultats

L'objectif principal de ce mandat était de concevoir un programme d'accueil et d'intégration structuré et adapté pour les nouveaux gestionnaires de l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP). Ce programme vise à faciliter leur adaptation, leur permettre une meilleure socialisation organisationnelle, à les soutenir dans la prise en main de leur poste et à encourager leur intégration dans la culture organisationnelle de l'INPLPP. En s'appuyant sur la méthodologie de recherche choisie et utilisée, des informations pertinentes ont été collectées pour expliquer et répondre à la problématique ainsi qu'aux besoins spécifiques de l'Institut.

4.1 Description de l'analyse

Cette analyse examine l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires à l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP), en vue d'identifier les forces, les limites et les opportunités d'amélioration du processus. En s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse incluant l'analyse documentaire, l'observation des journées d'accueil et des entrevues semi-dirigées, elle met en évidence les défis auxquels l'INPLPP est confronté pour assurer une intégration optimale de ses nouveaux cadres.

4.1.1 Priorités organisationnelles et lien avec l'intégration des nouveaux cadres

L'analyse des documents internes de l'INPLPP a permis de dégager plusieurs priorités stratégiques essentielles qui influencent directement le processus d'intégration des nouveaux cadres. Parmi celles-ci, l'organisation met en avant la valorisation de l'expérience employé, un objectif fondamental pour renforcer l'attractivité de l'institut en tant qu'employeur et favoriser une culture organisationnelle positive. Cette priorité se traduit par la nécessité de structurer davantage l'accueil et l'intégration des nouveaux gestionnaires, dans le but de garantir qu'ils puissent s'aligner rapidement avec la vision et les objectifs de l'organisation.

L'INPLPP a enregistré 28 embauches de cadres sur 81 en une année, ce qui montre un renouvellement constant au sein des équipes de gestion. Ce chiffre met en évidence l'importance d'une gestion efficace des ressources humaines pour maintenir la continuité et la stabilité de l'organisation. Le renouvellement fréquent des cadres nécessite un programme d'accueil et d'intégration robuste et structuré qui permet aux nouveaux gestionnaires de s'adapter rapidement à leur environnement et de comprendre les attentes de leurs rôles. Une telle approche peut ainsi contribuer à réduire le taux de roulement, à améliorer la satisfaction des cadres et à renforcer leur rétention.

L'analyse documentaire a mis en lumière que l'absence d'un programme d'accueil et d'intégration standardisé à l'INPLPP empêche l'organisation de tirer pleinement parti de ses priorités stratégiques. En effet, pour que l'intégration des nouveaux cadres soit réussie et alignée avec les objectifs organisationnels, il est essentiel de formaliser un processus d'accueil qui soit cohérent à travers l'ensemble de l'organisation. Le développement d'un programme structuré d'accueil et d'intégration permettrait non seulement d'améliorer l'expérience des nouveaux gestionnaires, mais aussi d'assurer une transition fluide vers leurs nouvelles fonctions, ce qui renforcerait la cohérence du leadership au sein de l'organisation.

4.1.2 Forces identifiées et outils internes

Une des forces internes majeures de l'INPLPP est la plateforme Forum des cadres, un outil interne qui joue un rôle clé dans la facilitation de la communication entre les nouveaux gestionnaires et

leurs pairs. Ce forum permet aux cadres de se présenter, d'échanger des informations et d'engager des discussions sur des sujets liés à la gestion, favorisant ainsi une intégration sociale rapide. Cette approche est directement inspirée de la théorie de l'intégration sociale de Lacaze (2007), qui souligne l'importance des interactions sociales pour l'adaptation des nouveaux employés. En permettant aux gestionnaires de s'intégrer socialement, cette plateforme favorise un sentiment d'appartenance et améliore leur engagement envers l'organisation.

Cette force est particulièrement pertinente car elle répond à un aspect essentiel de l'intégration des nouveaux gestionnaires : la création de liens sociaux dès les premiers jours. L'approche de l'INPLPP avec le Forum des cadres est donc un élément à maintenir et à renforcer dans le cadre d'un programme d'accueil global, car elle permet d'accélérer l'adaptation sociale des nouveaux gestionnaires.

4.1.3 Revue des pratiques dans d'autres établissements de santé

La revue des pratiques de d'autres établissements de santé a permis d'identifier des pratiques exemplaires dans le domaine de l'accueil et de l'intégration des nouveaux gestionnaires. Ces pratiques, collectées via la plateforme CDPRH (voir annexe 1: Liste des établissements), ont révélé des éléments clés comme les processus d'intégration sociale, le soutien en développement professionnel et l'accompagnement personnalisé. Certains programmes comprenaient des outils innovants, tels que des guides d'accueil et d'intégration numériques, des guides de formation, ainsi que des guides sur le parrainage et le transfert des connaissances avec le prédécesseur, qui facilitent l'adaptation des nouveaux gestionnaires à leur environnement de travail.

Les programmes d'accueil et d'intégration réussis combinent une approche structurée de l'intégration sociale avec le parrainage et un soutien en développement professionnel. Le parrainage vise à accompagner le nouveau cadre pendant ses premières semaines au sein de l'organisation avec l'aide d'un collègue expérimenté, appelé "parrain", qui est désigné pour lui offrir un soutien personnalisé, ce dernier joue un rôle clé en lui transmettant les codes de la culture de l'organisation et les informations essentielles sur son fonctionnement (Silvain, 2020), deux éléments pouvant améliorer de manière tangible l'expérience vécue par les nouveaux cadres.

En effet, il est important de signaler que l'absence d'un cadre structuré d'intégration des gestionnaires empêche l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'INPLPP cités dans le plan stratégique 2023-2027 au nouveau de l'expérience employés d'ailleurs les indicateurs dans ce contexte ne sont pas définis.

Les meilleures pratiques démontrent que les organisations qui investissent dans des approches personnalisées, telles que des outils comme le parrainage et le transfert des connaissances maximisent la satisfaction, ce qui est fondamental pour améliorer l'expérience des cadres et réduire le taux de roulement.

4.1.4 Limites identifiées dans l'accueil des nouveaux gestionnaires

L'analyse des documents internes et des meilleures pratiques d'autres établissements du RSSS a mis en lumière plusieurs limites importantes dans le processus actuel d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaires à l'INPLPP. La principale limite identifiée est l'absence d'un programme structuré et formalisé d'intégration, ce qui empêche l'alignement des nouvelles recrues avec les priorités stratégiques de l'organisation. Bien que certaines équipes bénéficient de programmes spécifiques, il manque une approche globale qui soit applicable à l'ensemble des nouveaux cadres de l'institut.

Cette lacune dans le processus d'intégration fait en sorte que chaque service ou direction fonctionne de manière indépendante, sans garantir une uniformité dans l'accueil des nouveaux gestionnaires. Cette absence de standardisation peut entraîner des disparités dans l'expérience des nouveaux cadres et limiter leur capacité à se sentir pleinement impliqués dans l'organisation.

De plus, le manque de formalisation des outils d'accueil, comme des guides ou des sessions de formation ciblées pour les cadres, contribue également à cette situation. L'absence de matériel dédié au développement des compétences spécifiques des gestionnaires et au transfert de connaissances rend difficile leur adaptation rapide. Par conséquent, un programme d'intégration standardisé, avec des outils dédiés à chaque phase du processus, est nécessaire pour pallier ces limites et garantir une expérience plus cohérente et positive pour les nouveaux gestionnaires.

4.1.5 Analyse des observations des journées d'accueil :

L'observation des journées d'accueil a mis en évidence que les séances actuelles, bien qu'informatives, sont trop généralistes et ne répondent pas aux besoins spécifiques des gestionnaires. Cette analyse montre qu'une approche plus ciblée et personnalisée est nécessaire pour améliorer l'intégration des nouveaux cadres. Les gestionnaires, en raison de leurs responsabilités spécifiques, doivent être formés de manière plus approfondie pour faire face aux exigences élevées de leurs rôles. Un contenu adapté à leurs attentes et défis professionnels permettrait de mieux les préparer à ces enjeux.

4.1.6 Analyse des entretiens semi-dirigés :

Suite aux sept entrevues, il a été identifié les points suivants conformément aux thèmes tels qu'ils ont été définis respectivement dans les deux guides d'entretien, précisément les questions ouvertes qui ont permis de collecter des données pertinentes relatives à notre question de recherche dont l'analyse est présente si à-après : (Voir annexe 2 et 3)

4.1.6.1 Informations recueillis suivant les réponses des cadres nouvellement embauchés :

a) Accueil et préparation pré-arrivée :

Les cinq gestionnaires interviewer ont tous confirmés qu'ils ont tous reçu les mêmes informations d'embauche fournies par les différents services de la DRH et le service des ressources informationnel, par ailleurs ils sont mitigés quant à leurs perceptions de la quantité d'informations et des documents variée en termes de qualité et de contenu transmis à leur égard. Certains se sentaient noyer par autant d'informations.

«C'est difficile d'assimiler autant d'informations en si peu de temps, on se sent parfois dépassé.... » (Gestionnaire 1)

« ...Un jour, j'ai reçu un courriel avec 34 pièces jointes, y compris des formulaires à remplir et à envoyer. Le problème, c'est qu'il n'y avait pas d'explications claires. Je ne savais pas exactement ce que je devais faire ni à qui transmettre les documents. C'était vraiment compliqué à gérer. Il y avait tellement d'informations à traiter en même temps, sans vraiment de guidance sur comment procéder.... » (Gestionnaire 2)

Du point de vue de l'organisation il est important et primordial que tous les employés nouvellement recrutés aient accès aux informations utiles et règlementaires lors de leurs embauches conformément au processus de recrutement mis en vigueur par l'organisation.

Ceci dit la transcription a permis d'identifier un sentiment d'incertitude pour certains gestionnaires par rapport à certain document ou informations précises qui n'étaient pas claires et avaient du mal à les comprendre, ce qui a induit des questionnements dont les réponses des services concernés se faisaient progressivement.

« ...plusieurs autres questions qui ont été répondues au fil du temps, là, avec l'arrivée, mais c'est arrivé beaucoup plus tard... ». (Gestionnaire 1)

Par ailleurs le gestionnaire 2 a bénéficié d'un plan d'intégration et de communications globalement claires, mais aurait préféré davantage d'informations pratiques avant son arrivée.

« ...j'ai reçu certaines documentations que j'aurais aimé ça avoir avant de commencer... » (Gestionnaire 2)

Ces informations, importantes m'ont permises d'identifier que la DSI-SM est la seule direction qui dispose d'un plan d'intégration propre à elle. Ainsi que la nécessité d'outiller les gestionnaires par des documents pratiques pour faciliter leurs intégrations au moment de leurs prises de fonction tels que : la liste téléphonique, le fonctionnement de la liste de rappel...etc.

b) Accueil le premier jour :

Les données recueillies ont permis de réaliser une analyse approfondie de l'accueil du premier jour, tel que rapporté par les gestionnaires interviewés, mettant en lumière à la fois des points positifs et des axes d'amélioration. Les gestionnaires un et trois ont exprimé que l'accompagnement était globalement satisfaisant, mais limité, soulignant que l'intégration se cantonnait principalement à leur propre service. Ils ont regretté l'absence d'une présentation plus

complète des installations et des politiques organisationnelles, estimant qu'une vue d'ensemble du fonctionnement de l'organisation aurait facilité une meilleure compréhension de leur environnement de travail et de leurs interactions avec les autres départements. En revanche, les gestionnaires deux, quatre et cinq ont décrit leur expérience comme ayant pris la forme d'un accueil collectif, organisé dans un cadre formel lors d'une demi-journée dédiée dans un auditorium. Bien que ce format structuré permette de couvrir des points importants de manière efficace, ces gestionnaires ont exprimé leur préférence pour un accueil plus personnalisé. Ils ont souligné l'importance d'une rencontre avec leur supérieur immédiat afin d'établir une connexion humaine dès le début, ce qui leur aurait permis de mieux s'orienter dans leur nouveau rôle. Ces retours mettent en évidence deux principales limites de l'accueil actuel : d'une part, le manque d'exhaustivité dans l'intégration, qui se concentre souvent sur des aspects spécifiques plutôt que sur une vision globale de l'organisation, et d'autre part, l'aspect impersonnel de l'accueil collectif. Pour améliorer cette expérience, il serait judicieux d'organiser une visite complète des installations, accompagnée d'une présentation des politiques de l'organisation, afin de mieux préparer le nouvel employé à son rôle et à son environnement de travail global. De plus, l'accueil collectif pourrait être enrichi par des rencontres individuelles avec les supérieurs immédiats, permettant ainsi de créer un cadre plus personnalisé et humain, favorisant ainsi un sentiment de bien-être et d'appartenance dès les premiers jours au sein de l'organisation.

c) Orientation et formation :

Tous les gestionnaires interrogés s'accordent pour souligner un manque notable de formations spécifiques adaptées aux cadres, en particulier concernant la transition vers un rôle de gestionnaire.

Les gestionnaires 1, 2, 4 et 5 évoquent une intégration marquée par un apprentissage essentiellement sur le tas. Ils déplorent l'absence d'outils structurants qui pourraient faciliter leur prise de poste, tels qu'un guide d'accueil clair et accessible ou un organigramme régulièrement mis à jour. Selon eux, ces ressources seraient essentielles pour mieux comprendre rapidement les dynamiques organisationnelles et leur rôle au sein de celles-ci.

Pour sa part, le gestionnaire 3 met en lumière une autre problématique : les défis rencontrés pour compléter les nombreuses formations obligatoires dans les délais imposés. Il mentionne que le rythme intensif et l'absence de flexibilité dans la planification de ces formations compromettent leur assimilation et, par conséquent, leur utilité réelle.

Ces observations révèlent des lacunes dans l'accompagnement initial des cadres, qui semblent être confrontés à un processus d'intégration peu structuré et mal adapté à leurs besoins spécifiques.

d) Soutien et jumelage :

Les gestionnaires 1, 2 et 4 ont reçu un soutien direct de leurs supérieurs immédiats, ce qui a vraiment simplifié leur intégration. Pour le gestionnaire 3, le jumelage avec un autre chef n'a pas été aussi efficace, car son parrain n'était pas assez disponible pour l'accompagner. De son côté, le gestionnaire 5 a bénéficié d'un transfert de connaissances de la part de son prédécesseur avant son départ, ce qui a rendu sa transition beaucoup plus facile.

e) Intégration sociale :

L'intégration dans les équipes respectives semble globalement positive pour les cinq gestionnaires, principalement grâce à des initiatives favorisant les interactions sociales. Des activités telles que des pauses café, des dîners collectifs ou encore des discussions informelles ont joué un rôle clé dans leur intégration. Ces moments de convivialité ont permis de créer un climat de confiance, de renforcer les liens avec leurs collègues et d'encourager un sentiment d'appartenance à l'équipe.

Pour certains, ces interactions ont également offert une meilleure compréhension des dynamiques d'équipe et des attentes implicites du groupe, facilitant ainsi leur adaptation au nouveau contexte de travail. Les gestionnaires ont souligné que ces échanges, bien que simples, étaient particulièrement efficaces pour briser la glace et réduire les tensions liées à leur prise de poste.

f) Documentation et outils :

Les gestionnaires 1, 2, 3 et 4 ont signalé un manque de documents ressource pour les aider à s'orienter dans leur nouvel environnement. Lors des entrevues semi-dirigées, ils ont exprimé le besoin d'un accompagnement plus concret, notamment avec des outils pratiques et des conseils personnalisés pour mieux appréhender les complexités organisationnelles. Selon eux, cela aurait permis de rendre leur expérience d'intégration plus fluide et enrichissante.

En revanche, le gestionnaire 5, occupant un poste de cadre supérieur, a bénéficié de toute la documentation nécessaire pour sa prise de poste. Ce soutien lui a été offert grâce à un transfert des connaissances efficace réalisé par son prédécesseur avant son départ.

4.1.6.2 Informations recueillis suivant les réponses des supérieurs immédiats :

Les entrevues des supérieurs a permis d'avoir une vue macro de ce que l'organisation fait et souhaite faire pour bien gérer l'accueil et intégration de ses nouvelles récures, nous présentons dans cette partie et selon presque les mêmes thématiques, ce qui a été relevé de ces interviews, nous commençons ainsi par :

a. Préparation avant l'arrivée :

Les deux supérieurs immédiats s'assurent de planifier un calendrier détaillé pour les premières semaines du nouveau gestionnaire. Ce calendrier inclut les rencontres clés à prévoir ainsi que les sujets prioritaires à aborder, tels que la planification stratégique, les objectifs organisationnels, et le rôle attendu du gestionnaire dans son nouveau poste. Cette démarche vise à structurer son intégration tout en favorisant une compréhension claire des priorités de l'organisation.

Avant l'arrivée en poste, les communications avec le nouveau gestionnaire se font principalement par téléphone et par courriel. Un nombre limité de documents essentiels, comme ceux portant sur les valeurs organisationnelles et les principales politiques internes, est transmis pour amorcer son intégration.

b. Accueil le premier jour :

L'accueil se fait de manière informelle et personnalisée, se limitant souvent à une visite des lieux essentiels, comme le bureau du nouveau gestionnaire et la cafétéria, ainsi qu'à la présentation des collègues immédiats.

Faute d'outils standardisés, les deux supérieurs immédiats ont dû concevoir leurs propres méthodes pour organiser cette phase de préparation. Chaque direction ayant ses propres pratiques, cela entraînait des différences importantes dans la façon d'accueillir les nouveaux arrivants, rendant l'expérience inégale d'un service à l'autre.

Les deux pointent l'absence d'une liste de vérification ou d'outils formels pour structurer et uniformiser le processus d'accueil.

c. Orientation et formation :

Pour les nouveaux gestionnaires, les formations proposées pendant leur phase d'accueil et d'intégration se limitent aux formations obligatoires destinées à l'ensemble des employés de l'institut.

Le supérieur immédiat numéro 2 a souligné la nécessité de mettre en place un plan individuel de développement des compétences (PIDC) pour les cadres.

d. Soutien continu :

Les deux supérieurs immédiats organisent des rencontres régulières avec les nouveaux cadres, particulièrement fréquentes au début de leur prise de poste pour les accompagner dans cette période clé. Ces rencontres, souvent statutairement prévues, permettent de faire le point sur les priorités, de répondre aux questions, et de clarifier les attentes mutuelles.

Le soutien offert reste toutefois basé sur les besoins exprimés par le nouveau cadre, sans qu'un système de jumelage ou de mentorat structuré ne soit en place. Cette approche, bien qu'adaptée et flexible, peut entraîner des inégalités dans l'accompagnement selon la proactivité du cadre ou la disponibilité des supérieurs immédiats.

e. Évaluation de l'accueil et de l'intégration des nouveaux gestionnaires :

Les ajustements apportés pendant l'intégration des nouveaux cadres se font principalement au cas par cas, en fonction des besoins qu'ils expriment au fur et à mesure de leur prise de poste. Cette approche permet de répondre rapidement à des situations spécifiques, mais elle repose beaucoup sur l'initiative du cadre à formuler ses attentes ou ses difficultés.

Cependant, il n'existe pas de procédure formelle pour recueillir de manière systématique les feedbacks des nouveaux cadres tout au long de leur intégration. Cette absence limite la capacité de l'organisation à identifier les enjeux récurrents, à anticiper les besoins ou à améliorer les pratiques existantes comme des bilans réguliers ou des questionnaires anonymes, pourrait offrir un espace pour mieux comprendre leur expérience, évaluer ce qui fonctionne bien, et ajuster leurs accueils et intégrations.

En conclusion, les entrevues semi-dirigées réalisées auprès de toutes les parties prenantes de ce processus de collecte de données, ont permis de mieux comprendre la problématique et d'identifier les facteurs qui vont me permettre de concevoir le programme d'accueil et d'intégration, qui répond aux besoins de l'organisation et de ce fait améliorer la satisfaction des nouvelles recrues.

4.2 Résultats et concepts théoriques associés

4.2.1 Un programme d'accueil et d'intégration structuré comme levier d'intégration

L'analyse comparative des bonnes pratiques a confirmé la nécessité et l'importance pour les organisations de se doter d'un programme d'accueil et d'intégration. Cette nécessité a été confortée par l'analyse des entrevues semi dirigés effectués dans le cadre de ce mandat, et dont tous les acteurs ont exprimé ce besoin-là. Les données collectées démontrent que ce programme vise à réduire l'incertitude des nouveaux cadres et à faciliter leur adaptation rapide. Ce qui répond à notre problématique d'améliorer l'expérience des nouveaux cadres.

Sur le plan théorique, la théorie de la socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein (1979) soutient que des programmes bien structurés permettent aux employés de s'approprier plus rapidement les valeurs, normes et comportements de leur organisation. Cela renforce leur sentiment d'appartenance, accélère leur intégration et encourage un engagement précoce et durable au sein de l'organisation.

Ce qui nous a induit à concevoir un programme d'accueil et d'intégration structuré sur une période de 100 jours. Ce qui représente aussi le livrable du mandat. Dans ce programme on retrouve notamment les outils suivants :

1. Liste de vérification des 100 jours de l'accueil et de l'intégration des nouveaux gestionnaires de l'INPLPP :

Cette liste de vérification conçu sur Excel, contient plusieurs colonnes notamment, la *période* (Avant l'arrivée jusqu'au 100 jours de l'intégration), *l'action à réaliser*, *la personne responsable*

de l'action, la date planifiée ainsi que des cases à cocher si l'action *ne s'applique pas* et on retrouve la colonne *réalisée* quand l'action est réalisée, la *documentation* qui veut dire les outils mis en place pour aider le supérieur immédiat à bien accueillir son nouveau gestionnaire.

2. Liste des rencontres essentielles des 100 premiers jours :

Avant d'accueillir le nouveau cadre il faut planifier les différentes rencontres avec des personnes clés dans l'organisation sur une période de 100 jours.

3. Outil : Le parrainage :

Cet outil permet de jumeler le nouveau cadre avec un « *Parrain* » comme définit ultérieurement, qui va l'accompagner tout au long des 100 jours d'intégration. Cet outil dispose de la définition du parrainage, ses avantages, le rôle du parrain/marraine ainsi que les principaux critères de sélection du parrain à l'Institut.

4. Outil : Le transfert des connaissances :

Le transfert de connaissances est essentiel dans les organisations, car il permet de partager savoirs, compétences, informations et expériences entre les membres, assurant ainsi la continuité des activités. Certaines connaissances, dites explicites, sont faciles à transmettre, car elles sont déjà formalisées et peuvent être communiquées par écrit ou oralement. D'autres, appelées tacites, sont plus subtiles, issues de l'expérience et nécessitent souvent un apprentissage par observation ou immersion pour être bien comprises et transmises (Prévot, 2007). Cet outil dispose de la définition du transfert des connaissances, des connaissances à transférer, du chargé du transfert de ces connaissances qui est en tant générale le prédécesseur du cadre ainsi qu'un gabarit du plan de transfert des connaissances.

5. Liste des lieux communs à visiter :

L'outil recensant les lieux à visiter lors de la première journée d'accueil joue un rôle clé dans l'intégration du nouveau cadre à l'Institut. Il facilite la découverte des espaces essentiels, ce qui aide à réduire l'anxiété souvent liée à l'adaptation à un nouvel environnement. En guidant le cadre dans la compréhension de l'organisation et de ses installations, cet outil favorise un sentiment d'appartenance et lui permet de s'orienter plus sereinement dans ses nouvelles fonctions.

6. Liste des formations obligatoires à suivre pour les nouveaux cadres :

Cet outil permet de centrer en un seul document les différentes formations obligatoires qu'un nouveau cadre devrait suivre avec la disposition des liens qui envoie directement à la formation sur l'environnement numérique d'apprentissage (ENA) provincial ainsi que d'autres formations qui sont à venir.

7. Ordre du jour : Bilans premier et deuxième mois :

Ces bilans sont une étape importante dans le programme d'accueil et d'intégration, ils représentent deux documents à travers lequel le supérieur immédiat évalue l'intégration de manière générale de son nouveau gestionnaire. Il s'agit concrètement d'une discussion préliminaire de l'intégration du nouveau gestionnaire, comportant des thèmes de discussion, avec des questions proposées qui peuvent être enrichie selon l'appréciation du gestionnaire ainsi qu'une case commentaire.

Les deux bilans durent environ 30 min et doit se réaliser à la fin du premier mois et le deuxième à la fin du deuxième mois d'intégration du nouveau cadre.

8. Ordre du jour : Bilan des 100 jours :

Cette étape représente une évaluation importante du processus d'accueil et intégration, grâce à un document qui s'intitule « *Outil : Bilan des 100 Premiers jours* », le supérieur immédiat peut faire le point sur les 100 premiers jours d'accueil et d'intégration du nouveau cadre. Il est utilisé lors d'une rencontre entre les deux parties prenantes. L'objectif étant de connaître la satisfaction de la nouvelle recrue par rapport à son intégration, à identifier les besoins complémentaires du cadre et enfin et à ajuster les actions pour le soutenir et planifier la suite de son intégration.

9. Plan individuel de développement des compétences (PIDC) :

Un plan de développement des compétences aide les organisations à aligner le développement des savoirs de leur personnel sur leurs objectifs stratégiques et favorise une meilleure clarté des attentes, une performance accrue, une motivation renforcée et une réduction du roulement de personnel (Agendrix, s.d.). Un PIDC, adapté aux besoins et intérêts de chaque employé, repose sur un engagement mutuel : l'employé participe activement à son développement, et l'employeur lui fournit les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Ministère de l'emploi et de la

solidarité sociale, 2023). Cet outil dispose d'un gabarit du PIDC avec un guide qui explique chaque élément du gabarit, notamment : Raison d'être du PIDC, compétences à développer, comportements attendus, activités de développement, ressources/ soutien, échéances suivies du commentaire du supérieur immédiat et du cadre. Le guide contient aussi la liste des activités non exhaustive pour développer les compétences. Le PIDC est donc un outil stratégique qui permet au supérieur immédiat d'accompagner le développement des compétences de son nouveau cadre de manière ciblée et structuré.

10. Outil : Suivi et évaluation du PIDC :

Le suivi et l'évaluation du Plan individuel de développement des compétences (PIDC) sont des étapes cruciales pour garantir l'efficacité de l'outil et l'atteinte des objectifs fixés. Le suivi des progrès permet de s'assurer que les activités de développement sont réalisées comme prévu, d'identifier les obstacles éventuels et de les corriger rapidement, le gabarit inclut : La compétence à développer, les progrès réalisés, les écarts observés, les actions correctives ainsi que le commentaire du supérieur immédiat.

L'évaluation finale, quant à elle, mesure les progrès réalisés par le cadre en termes d'acquisition de compétences et d'atteinte des comportements attendus. Elle permet également de vérifier l'impact des actions de développement sur les performances professionnelles et leur alignement avec les besoins stratégiques de l'organisation. Le gabarit contient : La compétence développée, le niveau de compétence atteint et le commentaire du supérieur immédiat ainsi que la signature de ce dernier et du cadre avec la date.

11. Mise à jour de l'outil : Qui fait quoi à la DRH ? (Rôles et responsabilités) :

Cet outil est conçu pour clarifier les rôles et responsabilités des membres de la DRH dans le processus d'intégration d'un nouveau cadre à l'INPLPP. En mettant en lumière l'offre de services de la DRH, cet outil assure que le nouveau cadre connaît les interlocuteurs clés et les ressources disponibles avec leurs coordonnées, pour faciliter son intégration.

12. Sondage de satisfaction du nouveau gestionnaire par rapport au programme d'accueil et d'intégration :

Ce questionnaire permet de collecter des données sur la satisfaction du nouveau gestionnaire par rapport au programme d'accueil et d'intégration qui est destinées à la DRH et surtout le service du développement organisationnel.

4.2.2 Clarté des rôles et attentes pour éviter l'ambiguïté

Les entretiens et observations ont révélé une ambiguïté importante entourant les rôles et les attentes des nouveaux cadres, ce qui génère stress, malentendus et parfois une faible performance initiale. Ces cadres expriment le besoin d'une meilleure clarté concernant leurs responsabilités, leurs relations hiérarchiques et transversales, ainsi que les attentes en matière de résultats. Ce constat rejoint le concept de « *role ambiguity* » développé par Kahn et al. (1964), qui souligne que l'incertitude quant aux responsabilités et attentes peut entraîner du stress organisationnel et de l'insatisfaction. La littérature démontre que définir clairement les rôles dès l'intégration favorise la performance et le bien-être des gestionnaires, tout en réduisant les tensions organisationnelles.

Cela nous a conduit à créer un ordre du jour intitulé « *Rôles et responsabilités* » qui se déroule pendant la première rencontre statutaire entre le supérieur immédiat et son nouveau gestionnaire, un outil conçu pour aider le supérieur immédiat à clarifier les attentes et à rassurer le nouveau recrue quant à sa mission. Cet outil vise également à assurer un accompagnement dans les meilleures conditions possibles, renforçant ainsi son engagement et son sentiment d'appartenance à l'organisation.

4.2.3 Soutien organisationnel comme moteur d'engagement

En plus de la rencontre statutaire qui clarifie les rôles et responsabilités du nouveau gestionnaire, il est nécessaire de continuer à offrir du soutien à ce dernier. Ce résultat a été mis en lumière par les entretiens semi-dirigés qui ont confirmé que l'absence du soutien organisationnel formel constitue une limite importante à l'intégration réussie des nouveaux cadres. Les gestionnaires interrogés expriment un besoin marqué de suivi régulier de la part de leurs supérieurs immédiats et de soutien pour mieux comprendre les dynamiques organisationnelles. Ce constat s'appuie aussi

sur la théorie du soutien perçu (Eisenberger et al., 1986), qui souligne que les employés bénéficiant d'un soutien adéquat de leur organisation montrent un engagement renforcé et s'adaptent plus rapidement à leurs fonctions. Ce soutien prend diverses formes, telles que des rencontres de suivi (statutaires de 1 heure par semaine et des outils d'évaluation), notamment ceux qu'on retrouve dans :

- La liste de vérification des 100 jours de l'accueil et de l'intégration des nouveaux gestionnaires de l'INPLPP :

- Liste des rencontres essentielles des 100 premiers jours

- Ordre du jour : Bilan premier mois

- Ordre du jour : Bilan deuxième mois

- Ordre du jour : Bilan des 100 jours

4.2.4 L'intégration sociale par le parrainage

Les données collectées à partir des meilleures pratiques et des entrevues ont mis en avant l'importance du parrainage pour une intégration sociale réussie. Les cadres interrogés soulignent qu'être accompagné par un gestionnaire expérimenté renforcerait leur sentiment d'appartenance, réduirait le sentiment d'isolement et faciliterait leur compréhension des dynamiques organisationnelles. Ce dispositif favoriserait également des échanges constructifs. Selon la théorie de la connectivité sociale (Reichers, 1987), le parrainage, en tant que réseau de soutien informel, joue un rôle essentiel dans l'apprentissage des normes implicites de l'organisation et l'adaptation des nouveaux cadres. En établissant un lien direct avec des mentors expérimentés, il renforce le sentiment d'appartenance, stimule l'engagement des gestionnaires et facilite leur adaptation sociale et culturelle.

4.2.5 Formation et développement des compétences

L'analyse a démontré qu'il y a seulement des formations obligatoires mais elles ne sont pas facilement repérables et disponibles pour les nouveaux cadres. Dans ce contexte il était important pour l'organisation d'offrir et de mettre à disposition grâce à la centralisation de ces informations un seul outils disponible et facile à consulter pour les nouvelles recrues.

Et plus encore de mettre en place un plan individuel de développement des compétences que le supérieur immédiat et le gestionnaire doivent remplir pour combler les besoins spécifiques en formations des gestionnaires

En conclusion, l'analyse comparative et la recension des écrits nous a réellement permis de mieux appréhender le mandat et la problématique, à travers les lectures scientifiques nous avons compris que pour réussir l'accueil et intégration d'un employé et dans notre mandat les gestionnaires, ont besoin d'être accompagné et bien outillé pour renforcer et consolider ce sentiment d'appartenance, que l'organisation aspire à encren en eux et pour marquer positivement leurs expériences.

5 Recommandations :

Le programme d'accueil et d'intégration proposé est spécifiquement destiné aux supérieurs immédiats, afin de structurer et de faciliter le processus d'intégration d'un gestionnaire intermédiaire au sein de l'INPLPP. Ce programme met un accent particulier sur l'intégration sociale, un aspect souvent déterminant dans la réussite de l'accueil des nouveaux gestionnaires. En effet, il vise à promouvoir des relations interpersonnelles harmonieuses entre le nouveau gestionnaire, son parrain, ses collègues, son supérieur immédiat et l'ensemble de son équipe. L'objectif est de créer un climat de travail favorable à la collaboration et à l'engagement, en permettant au gestionnaire d'établir des liens de confiance et de soutien dès ses premiers jours au sein de l'organisation. À cet effet ci-joint les recommandations pertinentes qui peuvent renforcer l'intégration de nouveaux cadres :

5.1 Mettre en place un Réseau de Cadres à l'INPLPP pour Stimuler l'Innovation et Renforcer la Collaboration

En ce qui concerne le forum des cadres déjà mentionné, il serait particulièrement avantageux d'organiser des événements réguliers permettant aux nouveaux cadres d'échanger avec leurs pairs. Ces rencontres offriraient un cadre propice pour poser des questions, partager des expériences et diffuser des bonnes pratiques. Un tel réseau structuré favoriserait non seulement la création de liens sociaux, mais aussi la collaboration entre les cadres, renforçant ainsi un esprit de communauté au sein de l'organisation. Cela contribuerait à l'instauration d'un environnement de travail plus dynamique, où les cadres se soutiennent mutuellement dans leurs défis professionnels.

La littérature sur les communautés de pratique dans le réseau de la santé met en évidence des avantages similaires. Selon l'Institut National de Santé Publique du Québec (l'INSPQ) (2017), ces communautés permettent de regrouper des experts dispersés, de favoriser le partage d'expériences, et de réduire l'isolement des professionnels. Elles augmentent également la productivité organisationnelle en évitant la duplication des efforts et en accélérant la résolution des problèmes grâce à l'intelligence collective. Ces conclusions rejoignent les observations de De Dreu et Weingart (2003), qui soulignent que la collaboration entre pairs stimule non seulement l'innovation, mais aussi la productivité.

En ce sens, la mise en place d'espaces réguliers d'échanges, inspirés de ces approches collaboratives, favoriserait l'intégration des nouveaux cadres tout en améliorant leur bien-être organisationnel, avec des retombées positives pour l'ensemble de l'organisation.

Dispose d'un menu contextuel

5.2 Que l'INPLPP incorpore une dimension "bien-être" dans le processus d'intégration :

Intégrer le bien-être des employés dès le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres est crucial pour prévenir l'épuisement professionnel et favoriser un climat de travail positif et productif (Dagenais-Desmarais & Privé, 2019). Les employés dans un environnement propice au bien-être sont plus engagés, moins stressés et performants (Talkspirit, 2022).

Pour cela, il est important de proposer un environnement de travail équilibré, avec des mesures comme la flexibilité des horaires, le télétravail, et des congés payés, ce qui améliore l'engagement et réduit le stress (Institut de la statistique du Québec, 2013; Stringer, 2023). De plus, il est important que les supérieurs immédiats soient formés à la gestion du stress et ouvert au dialogue pour soutenir la santé mentale et prévenir le burnout des nouveaux cadres gestionnaires (Blais-Auclair, 2022).

Intégrer le bien-être dès l'accueil des nouveaux cadres est bénéfique pour les cadres et stratégique pour l'organisation, réduisant le turnover, améliorant la productivité et créant un meilleur environnement de travail (Tornare et al., 2018).

5.3 L'importance de permettre aux différentes directions de l'INPLPP de personnaliser le guide d'accueil et d'intégration en fonction de leurs spécificités

La personnalisation du programme d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres est une démarche essentielle pour garantir son efficacité. Bien que le programme actuel soit conçu de manière générale pour s'adapter à l'ensemble des services de l'Institut, il est important de reconnaître que les rôles et responsabilités varient considérablement d'une direction à une autre. Chaque service a ses particularités en termes de culture organisationnelle, de priorités stratégiques et de dynamiques interpersonnelles, ce qui justifie l'importance d'un accueil sur mesure.

En personnalisant le programme, il serait possible de mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque cadre en fonction de son poste et du contexte organisationnel de sa direction. Cela pourrait inclure des formations adaptées, des rencontres ciblées avec des collègues clés ou encore des modules spécifiques aux outils et processus propres à leur unité. Une telle approche favorise une intégration plus rapide et efficace, tout en renforçant l'engagement des nouveaux cadres en les rendant opérationnels plus rapidement.

Sur le plan scientifique, plusieurs études mettent en lumière l'importance de l'adaptation des programmes d'intégration. Selon Bauer (2010), une intégration bien adaptée aux besoins spécifiques des employés contribue significativement à leur satisfaction, à leur productivité et à leur rétention dans l'organisation.

5.4 Approche "gamification" pour renforcer l'engagement et l'apprentissage

La gamification, l'intégration de mécanismes de jeu dans des contextes non-ludiques, pourrait être utilisée pour rendre l'intégration des nouveaux cadres plus interactive et engageante. Un programme d'accueil gamifié pourrait inclure des défis, des missions à accomplir, des badges de réussite, et des classements qui encouragent l'achèvement d'objectifs de développement personnel et professionnel. Ce type d'approche a démontré son efficacité dans des environnements d'apprentissage en entreprise, en particulier pour augmenter la motivation et l'engagement des participants (Werbach & Hunter, 2012). Par exemple, le nouveau gestionnaire pourrait gagner des points pour chaque module de formation complété, chaque objectif de performance atteint, et chaque interaction réussie avec l'équipe.

5.5 Intégration par projets transversaux

L'intégration des nouveaux cadres par des projets transversaux est une approche innovante et stratégique dans le secteur public, qui favorise la collaboration interservices, le développement d'une vision globale des enjeux organisationnels et l'innovation. En impliquant les nouveaux gestionnaires dans des initiatives communes entre différents services, cette méthode leur permet de mieux comprendre les dynamiques internes, de renforcer leur réseau et de contribuer à des projets à fort impact, tels que la transformation numérique ou les priorités de politique publique (McGrath, 1981). Elle favorise également une gestion intégrée des défis organisationnels et stimule la créativité, essentielle dans un environnement public en constante évolution (Bryson & Crosby, 1992). Cette approche est soutenue par des études qui montrent que les projets transversaux sont un terrain propice à l'innovation et à l'apprentissage organisationnel, tout en renforçant les compétences en leadership des nouveaux cadres (Katzenbach & Smith, 1993).

Les cinq recommandations stratégiques proposées dans ce rapport de stage viennent renforcer le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux gestionnaires de l'INPLPP, élaboré dans le cadre de mon mandat. Ce programme devrait être largement déployé au sein de l'organisation, contribuant ainsi à améliorer l'expérience des employés.

En effet, la création d'un réseau de cadres et de forums d'échange favoriserait la collaboration et l'esprit de communauté, comme le souligne De Dreu et Weingart (2003). L'intégration du bien-être dans le processus d'accueil, en mettant l'accent sur la flexibilité et le soutien, est cruciale pour prévenir le burnout et améliorer la productivité (Dagenais-Desmarais & Privé, 2019). Par ailleurs, la personnalisation du programme d'intégration selon les spécificités des services contribuerait à une adaptation plus rapide et efficace (Bauer, 2010). Enfin, l'utilisation de la gamification et des projets transversaux stimulerait l'engagement et le développement des compétences en leadership, comme le montre l'étude de Werbach et Hunter (2012) et Bryson & Crosby (1992). Ces actions renforceront l'intégration, la rétention et la performance des nouveaux gestionnaires.

Conclusion

Dans le cadre de mon stage à l'Institut national de psychiatrie légale Philippe-Pinel (INPLPP), j'ai été mandatée pour concevoir un programme structuré d'accueil et d'intégration des nouveaux cadres. Ce mandat répondait à une problématique centrale : comment améliorer l'expérience employé et favoriser une intégration harmonieuse pour maximiser l'efficacité et la fidélisation des gestionnaires dès leur arrivée en poste. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre de la volonté du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) de moderniser les services de santé et d'améliorer son attractivité en tant qu'employeur de choix. En allouant un budget à l'INPLPP, le MSSS soutient cette démarche stratégique, visant à renforcer l'efficacité organisationnelle tout en créant un environnement propice à l'engagement et au développement des gestionnaires dès leur intégration (MSSS, 2022).

Les résultats obtenus posent les bases d'un accueil plus structuré et adapté, renforçant l'engagement et la performance des nouveaux cadres tout en favorisant leur intégration sociale et culturelle. Ce programme constitue une avancée significative pour positionner l'INPLPP comme un employeur de choix et propose des outils facilement adaptables à d'autres secteurs de l'organisation.

En effet, la réussite de l'accueil et l'intégration des cadres au niveau de l'Institut dépasse la simple prise de contact, englobant des processus qui visent à aider les nouveaux gestionnaires à comprendre leurs rôles et responsabilités, à s'introduire à la culture organisationnelle, à intégrer les valeurs de l'Institut, et à saisir les attentes ainsi que les pratiques en vigueur. Un accueil et une intégration bien conçus favorisent l'engagement, la fidélisation et la satisfaction des gestionnaires, renforçant ainsi la performance organisationnelle globale.

Un processus d'intégration bien structuré permet aux gestionnaires de développer un sentiment de confiance dans leur capacité à accomplir leurs tâches (auto-efficacité), tout en leur donnant une image positive de l'institut en tant qu'employeur soucieux de leur bien-être. De plus, il favorise un sentiment d'appartenance et de solidarité, indispensable pour instaurer un climat de travail collaboratif et harmonieux.

Ces conclusions viennent en réponse à notre problématique et représentent des éléments essentiels qui ont été pris en compte dans le programme d'accueil et d'intégration qui a été élaboré répondant ainsi aux besoins du mandat et de ce fait de l'organisation.

Il faut rappeler l'importance et la pertinence des différents programmes collectés grâce à la plateforme CdPRH des autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Ceci a contribué à me guider et à proposer au début un projet de programme qui a été enrichie et amélioré grâce à ma mandataire, à travers laquelle j'ai pu comprendre les besoins de l'organisation et m'appuyer sur son expertise pour amener ce projet à terme. Ma recherche de littérature a été une base essentielle dans ma compréhension des concepts clés de ma problématique et a permis de comprendre les éléments à mettre en avant dans les outils proposés qui composent ce programme-là.

Ce stage a été très bénéfique car non seulement il a consolidé mes compétences en développement des ressources humaines et des organisations, mais il a également été un terrain favorable qui a permis une pratique réelle des notions théoriques acquises durant mon cursus universitaire.

Bibliographie:

- Agendrix. (s.d.). *Plan de développement des compétences*. Récupéré de <https://www.agendrix.com/fr/glossaire-rh/plan-de-developpement-des-competences>
- Allen, D. G. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?*. *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/2/237>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51-64). American Psychological Association.
- Blais-Auclair, A.-A. (2022). *31 actions concrètes pour un environnement de travail idéal*. Agendrix. <https://www.agendrix.com/fr/blogue/environnement-de-travail-ideal-31-actions>
- Bourget, L. (2020). *L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout, une philosophie de gestion!* Carrefour Rh. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/experience-employe-buzzword>
- Boyer, H. (2013). *Accueillir, intégrer, assimiler : définitions et éthique À propos de l'accueil et de l'intégration des travailleurs handicapés en milieu professionnel*. *VST - Vie Sociale et Traitements*, 119(3), 106. <https://doi.org/10.3917/vst.119.0106>
- Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (1992). *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world* John M.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). *Reinventing employee onboarding*. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23-28.

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2019). *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?*. Revue de gestion

<https://www.revuegestion.ca/comment-ameliorer-le-bien-etre-psychologique-au-travail-2>

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 88(4), 741-749.
https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Negotiation_and_Conflict_Management/De_Dreu_Weingart_Task-conflict_Meta-analysis.pdf

Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is Qualitative Interviewing?*. Bloomsbury Publishing.

<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/58752>

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (4e édition). Chenelière éducation.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). *Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups*. British Dental Journal, 204(6), 291-295.

https://www.researchgate.net/publication/5495328_Methods_of_data_collection_in_qualitative_research_Interviews_and_focus_groups

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing.

http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf

Institut de la statistique du Québec. (2013). *Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle : Un outil pour atténuer la détresse psychologique des salariés du Québec*. Gouvernement du Québec.

<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/les-pratiques-de-conciliation-travail-et-vie-personnelle-un-outil-pour-attenuer-la-detresse-psychologique-des-salaries-du-quebec.pdf>

- Institut national de la santé publique du Québec [INSPQ]. (2017). *La communauté de pratique : un outil pertinent – Résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique*. https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2351_communaute_pratique_outil_pertinent_resume_connaissance.pdf
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. 23(4), 373-379. <https://mycourses.aalto.fi/mod/resource/view.php?id=887595>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Rubenstein, A. L., & Song, Z. (2013). *Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days*. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104-1124. https://carlsonschool.umn.edu/sites/carlsonschool.umn.edu/files/2018-10/kammeyer-mueller_wanberg_rubenstein_and_song_2013_support_undermining_and_newcomer_socialization_0.pdf
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.
- Kim, T.-Y., Cable, D. M., & Kim, S.-P. (2005). *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241. https://www.researchgate.net/publication/7966102_Socialization_Tactics_Employee_Proactivity_and_Person-Organization_Fit
- Lacaze, D., & Perrot, S. (2010). *L'intégration des nouveaux collaborateurs*. Paris, France: Dunod.
- Lenaerts, Y. (2019). *L'optimisation de l'accueil et de l'intégration en entreprise : Analyse du point de vue des travailleurs et de la plus-value pour la société « Gulf Petroliana Luxembourg S.A. »*. (Mémoire de master, Université Faculté des Sciences Sociales & HEC).
- McGrath, J. E. (1981). *Dilemmatics: The Study of Research Choices and Dilemmas*. *American Behavioral Scientist*, 25(2), 179–210. <https://doi.org/10.1177/000276428102500205>

- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2023). *Développement des compétences*. Récupéré de <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/developpement-des-ressources-humaines/developpement-des-competences/>
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2022). *Cadre de référence : L'expérience employé*. Gouvernement du Québec. Disponible sur un portail interne.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2024). *Portrait organisationnel du réseau*. Récupéré de <https://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/portrait-organisationnel/>
- Nadeau, I. (2023). *Processus d'intégration des gestionnaires : la clé pour maximiser leur potentiel*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/partenaires-contenu/brh/2023/10/processus-integration-gestionnaires-cle-maximiser>
- Prévot, F. (2007). *Le transfert de connaissances : revue de littérature*. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille École de Management, Montréal, Canada.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. C. (2011). *The qualitative research interview*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. https://www.researchgate.net/publication/227430203_The_qualitative_research_interview
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2012). *Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics*. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 452-468.
- Silvain, M. (2020). *Le parrainage : Un dispositif d'intégration efficace*.ADP. <https://www.fr.adp.com/rhinfo/articles/2020/04/le-parrainage-un-dispositif-integration.aspx>
- Talkspirit. (2022). *Le bien-être au travail a-t-il un réel impact sur la productivité?* <https://blog.talkspirit.com/bien-etre-au-travail-impact-productivite/>
- Tornare, J., Privé, C., & Rinfret, N. (2018). *Comment 40 ans de recherches peuvent convaincre les directions d'investir dans les RH*. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/comment-40-ans-recherches-peuvent-convaincre-direc>

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Wanberg, C. R. (2012). *Facilitating organizational socialization: An introduction*. In *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 3-16).

Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: how game thinking can revolutionize your business*. *Wharton Digital Press*.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=547645>

Zaros, T. (2023). *L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur : les effets réels de pratiques d'onboarding centrées sur l'humain, le relationnel et le social* (Mémoire de master, Université de Liège, Faculté des Sciences Sociales). <http://hdl.handle.net/2268.2/18035>

Annexes :

Annexe 1 : Liste des établissements

1. Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie Ouest
2. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal
3. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de L'Estrie-CHUS
4. Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie
5. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec
6. Centre hospitalier universitaire de Québec- Université Laval
7. Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent
8. Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal
9. Centre de services Sud-Ouest-Verdun

Annexe 2 : Guide d'entrevue Semi-Dirigée pour l'accueil et l'intégration des nouveaux Gestionnaires :

Introduction

1. Accueil et Présentation

- Je me présente et j'explique le but de l'entrevue.
- Je m'assure que le participant se sente à l'aise et comprenne l'objectif l'entretien.

2. Contexte

- Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel avant de rejoindre l'institut Pinel ? (Embauché de l'externe)
- Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel à Pinel ? (Embaucher à l'interne)

Expérience Préalable à l'arrivée

1. Informations Préalables

- Quelles informations avez-vous reçues avant votre arrivée ?
- Y'a t'il eut des aspects que vous auriez aimé connaître davantage ?

2. Communication Avant l'Arrivée

- Comment avez-vous trouvé les communications préalables avant votre premier jour ? (DRH, Informatique, Supérieur immédiat)

Accueil et Premier Jour

1. Première Impression

- Comment s'est passé votre première journée d'accueil ?
 - ✓ Quelqu'un vous a t'il accompagné lors de votre accueil ?

- ✓ Avez-vous rencontré votre supérieur immédiat lors de votre première journée d'accueil ?
- ✓ Avez-vous eu une visite des locaux et des différents départements ?
- Comment décririez-vous votre expérience d'accueil le premier jour ?
- Quels ont été les aspects les plus positifs et les plus négatifs de cet accueil ?

Orientation

1. Formation

- Comment avez-vous pris connaissance des politiques générales de l'Institut ?
- Pouvez-vous me parler de votre expérience avec les formations suivies à votre arrivée à l'Institut ? En quoi celles-ci étaient-elles adaptées à vos besoins ?
- Dans quels domaines auriez-vous souhaité recevoir plus de formation ou d'information ?

1. Soutien et accompagnement

- Quel type de soutien avez-vous reçu durant votre accueil et intégration ?
- Y a-t-il des domaines où vous auriez besoin de plus d'accompagnement ?

2. Ressources

- Les ressources (documents, outils, supports) mises à votre disposition sont-elles adéquates et complètes ?
- Avez-vous rencontré des difficultés avec ces ressources ?

Intégration au sein de l'Équipe

1. Support de l'Équipe

- Comment s'est déroulé votre processus d'accueil au sein de votre équipe ?
- Quelles ont été les opportunités pour rencontrer et établir des relations avec vos employés ?

2. Visite des directions :

- Avez-vous fait une tournée des directions ?
- ✓ Si oui, qu'en avez-vous pensé ?
- ✓ Si non, selon vous quelle direction devrait être rencontrée ?

- ✓ Avec quel objectif

3. Rôle et responsabilité

- Vous a-t-on présenté vos rôles et responsabilités ?
- Quel soutien avez-vous eu pour les intégrer

Évaluation du Processus d'accueil et d'Intégration

1. Aspects Positifs

- Quels aspects de l'accueil et de l'intégration ont facilité votre adaptation à votre nouveau poste ?
- Comment évalueriez-vous le soutien reçu de vos employés, collègues cadres et de votre supérieur immédiat durant votre période d'accueil et d'intégration ?
- Quelles actions ou initiatives ont facilité votre transition dans l'organisation ?

2. Axes d'Amélioration

- Quels aspects du processus d'accueil et d'intégration pourraient être améliorés selon vous ?
- Y a-t-il des suggestions ou des changements que vous recommanderiez pour améliorer l'expérience des futurs nouveaux gestionnaires ?

Clôture

1. Commentaires Supplémentaires

- Êtes-vous satisfait de votre accueil et orientation ?

2. Remerciements

Remercier le participant pour son temps et ses réponses

Annexe 3 : Guide d'entrevue semi-dirigé destiné aux supérieurs immédiats:

1. Préparation avant l'arrivée

- Quelles sont les étapes préparatoires mises en place avant l'arrivée du nouveau cadre ?
- ✓ Comment les informations importantes sont-elles communiquées au cadre avant son premier jour ?

2. Accueil le premier jour

- Comment est organisé le premier jour pour un nouveau cadre ?
- Comment se déroule l'accueil d'un cadre au sein de son service et de sa direction ?

3. Orientation

- Que Prévoyez-vous pour l'orientation du nouveau cadre ?
- ✓ Formation/ aspect relié au budget/ la structure
- Comment le cadre est-il mis en relation avec d'autres départements ?
- Quelles sont vos attentes concernant les rôles et responsabilités liés à la prise en poste du cadre ?

4. Intégration

- Existe-t-il un système de parrainage pour les nouveaux cadres ? (Si oui ou non)
- ✓ Comment le cadre reçoit-il un soutien continu après les premières semaines d'intégration ?

5. Évaluation du processus

- Comment évaluez-vous l'efficacité du processus d'accueil et d'intégration pour les cadres ?
- Y a-t-il des feedbacks ou des ajustements apportés en fonction des expériences des nouveaux cadres ?

6. Améliorations potentielles

- Selon vous, quelles améliorations pourraient être apportées au processus d'accueil et d'intégration des cadres ? (Rôle de la DRH)

Annexe 4 : Liste des participants ayant pris part à l'entretien semi-dirigé :

Tableau 2 : Répartition des gestionnaires rencontrés par direction

Directions	Gestionnaires rencontrés (anonymat préservé)
Direction Générale adjointe (DGA)	Gestionnaire 1
Direction des soins infirmiers et des services multidisciplinaires (DSI-SM)	Gestionnaire 2
	Gestionnaire 3
Direction de la recherche et de l'enseignement universitaire (DRE)	Gestionnaire 4
Direction générale (DG)	Gestionnaire 5

Tableau 3 : Répartition des supérieurs immédiats rencontrés par direction

Directions	Supérieurs immédiats rencontrés (anonymat préservé)
Direction des services techniques (DST)	Supérieur immédiat 1
Direction des services professionnels (DSP)	Supérieur immédiat 2

Annexe 5: Résumé des réalisations :

1. Une charte de projet incluant les grandes lignes du projet à présenter au MSSS.
2. Programme d'accueil et d'intégration de l'Institut qui est destiné aux supérieurs immédiats pour accueillir et intégrer leurs nouveaux gestionnaires de niveau intermédiaires sur une période de 100 jours.
3. Il inclut des outils tel que :
 - a. Liste de vérification des 100 jours de l'accueil et de l'intégration des nouveaux gestionnaires de l'INPLPP
 - b. Liste des rencontres essentiel des 100 premiers jours
 - c. Outil : Le parrainage
 - d. Outil : Le transfert des connaissances
 - e. Liste des lieux communs à visiter
 - f. Liste des formations obligatoires à suivre pour les nouveaux cadres
 - g. Ordre du jour : Bilan premier mois
 - h. Ordre du jour : Bilan deuxième mois
 - i. Ordre du jour : Bilan des 100 jours
 - j. Plan individuel de développement des compétences (PIDC)
 - k. Outil : Suivi et évaluation du PIDC
 - l. Mise à jour de l'outil : Qui fait quoi à la DRH ? (Rôles et responsabilités)
 - m. Mise à jour de la liste téléphonique générale de l'Institut et l'inclure dans le programme
 - n. Sondage de satisfaction du nouveau gestionnaire par rapport au programme d'accueil et d'intégration (Pour collecter des données destinées aux RH)
4. Réaliser une capsule vidéo de 3 minutes pour présenter le projet au MSSS, en utilisant une présentation PowerPoint synthétisant l'ensemble du programme.

J'ai aussi travaillé sur d'autres aspects de l'expérience employé, comme la mise en place du programme « *Rabais et privilèges employés* » de l'Institut. Ce programme offre aux employés des avantages sous forme de réductions sur des produits ou services proposés par des partenaires externes. L'objectif est de permettre aux employés de profiter de diverses offres intéressantes et de renforcer leur satisfaction au travail.