

**PROCÉDURE**

# Affectation et prise de poste



**SMPS**   
MANAGEURS PUBLICS DE SANTÉ

**Jeunes Manageurs de santé**

# sommaire

<b>Procédure d'affectation et prise de poste</b>	
<b>avant-propos</b> .....	3
<b>en amont</b>	
<b>expériences antérieures</b> .....	6
Avant l'EHESP .....	6
<b>stages EHESP</b> .....	7
Choix du lieu de stage .....	7
Missions et travail réalisés en stage .....	7
Fin des périodes de stage .....	10
<b>préparation à la procédure d'affectation</b> .....	12
<b>procédure</b>	
<b>remontée des postes</b> .....	14
<b>publication de la liste</b> .....	15
<b>candidatures</b> .....	17
<b>entretiens</b> .....	20
Planification des rendez-vous .....	20
Se préparer à l'entretien .....	22
Pendant l'entretien .....	24
Post-entretien .....	24
<b>validation du poste</b> .....	25
<b>conseils génériques</b> .....	28
<b>prise de poste</b>	
<b>spécialisation</b> .....	30
<b>en poste</b> .....	31
Appréhender son environnement .....	31
La prise en main .....	34
<b>positionnement</b> .....	36
Le management au quotidien .....	36
Les conflits .....	37
Les relations interprofessionnelles .....	38
<b>vie perso/vie pro</b> .....	40
Trouver le « bon curseur » .....	40
<b>projection</b>	
<b>et après ?</b> .....	42
<b>vos interlocuteurs</b> .....	43

# avant-propos

## *Toi qui entres ici, garde tout espoir!*

Le premier poste est à la fois un totem, un tabou et un rite initiatique.

Si son choix fait peur, il ne fait pas tout. Certaines craintes peuvent être fondées, d'autres relèvent de mythes. Il s'agit bien sûr d'une étape importante, mais les appréhensions doivent être relativisées au regard des expériences que vous vivrez tout au long de votre carrière.

Il est indéniable que les périodes relatives à la procédure d'affectation et au premier poste peuvent se solder par de mauvais appariements, et donc des situations complexes pour des professionnels récemment sortis de l'école.

Mais il est tout aussi certain qu'un savoir-être, un sens de l'engagement et de bons conseils de collègues et d'un syndicat permettent de se sortir de quasiment toutes les situations de manière satisfaisante.

Ce guide, réalisé par le groupe pluriprofessionnel des Jeunes Managers de santé\* du SMPS, s'adresse aux élèves directeurs/trices d'hôpital (EDH), aux élèves directeurs/trices d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (ED3S) et aux élèves directeurs/trices des soins (EDS) qui veulent mettre toutes les chances de leur côté lors de ces deux périodes particulièrement stressantes et cruciales que sont les affectations et la prise du premier poste.

\* **Rédacteurs** A. Goudard, E. Granet **Contributeurs** A. Debernard, L. Lefebvre, A. Monteiro, N. Riffet-Vidal, C. Triballeau, L.V. Vandermeersch

# avant-propos



## Lecteur, toi qui entres ici, garde tout espoir !

La plupart des professionnels qui ont participé à ce guide et conseillé celles et ceux qui l'ont écrit sont passés par les mêmes étapes que vous. Ils ont conscience des difficultés qui peuvent être rencontrées et que, même si les valeurs, l'engagement et l'enthousiasme ne font pas défaut à un candidat, certains contextes peuvent être plus délicats que d'autres.

Et si la vocation de ce guide est avant tout de vous conseiller, il convient de garder à l'esprit que vous exercerez bientôt des missions passionnantes au sein d'établissements qui incarnent le service public. Ce premier poste occupe donc une place particulière, ne serait-ce qu'en tant que première expérience qui fondera vos orientations suivantes.

Voici donc tout d'abord dans les pages qui suivent le déroulement de la procédure d'affectation, puis une série de conseils sur la prise de poste, à environ un an de recul.

# étapes de la procédure



## Remontée des postes

**DS**

Année N

Du printemps  
jusqu'à mi-juin



**D3S/DH**

Année N

Du printemps  
jusqu'à fin juillet/  
début août



## Publication des postes par le CNG et ouverture de la période d'affectation

**DS**

Année N

Fin juin

**D3S/DH**

Année N

Fin août  
début septembre

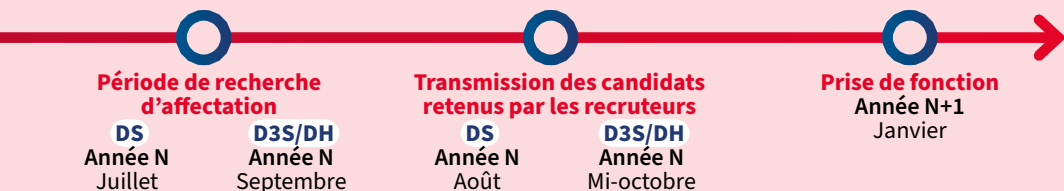
## note

La procédure d'affectation est un moment crucial de la formation au regard de ses enjeux. Elle peut être aussi, pour certains, une période difficile émaillée de tensions et d'inégalités. Mais, contrairement à ce qu'on pourrait croire, cette procédure très codifiée se prépare.

Il convient ainsi de bien mesurer qu'une partie importante de l'affectation se joue dès les stages et qu'une démarche méthodique et structurée de candidature jusqu'à l'acceptation finale sur un poste, l'objet de ce guide, permettra de mettre toutes les chances de votre côté.

Si, malgré vos efforts et votre travail, vous vivez difficilement cette période, ne restez pas seul.e! Le collectif des Jeunes Managers est là pour vous accompagner, vous écouter. Il est important, quelle que soit l'issue de la procédure d'affectation, que vous arriviez dans de bonnes dispositions à votre prise de poste, et des amis, votre famille, votre syndicat peuvent vous aider à mieux vivre cette période qui peut être stressante.

## d'affectation



# en amont

## *expériences antérieures*

### **Avant l'EHESP**

Le rapport aux expériences antérieures n'est pas le même pour tous les corps de direction.

**Élèves DH et D3S**, vos expériences précédant l'EHESP, même si elles sont structurantes au niveau individuel, ne sont pas des éléments déterminants pour votre période d'affectation, et ce que vous soyez externes, internes ou 3<sup>e</sup> concours. Certes, les directeurs vont chercher à recruter des personnes capables d'incarner une fonction, d'adopter la posture adéquate et de porter des messages, mais cette étape a en principe déjà eu lieu au moment du concours. Bien que des expériences spécifiques puissent venir à l'appui de postes particuliers (dans ce cas souvent créés pour la personne et donc fléchés), il faut se sortir de l'esprit qu'il y aurait un « profil » CHU, centre hospitalier, assistance publique ou établissement en santé mentale. La principale variable à prendre en compte pour ne pas aboutir à l'autocensure est le déroulé du stage.

**Élèves DS**, vos expériences antérieures jouent un rôle naturellement plus important alors que les stages ont vocation à venir affirmer votre positionnement une fois en poste et à vous aider directement à choisir les postes sur lesquels postuler lors de la période de recherche d'affectation.

On peut distinguer trois types de recrutement pour les EDS :

- **le poste « fléché »**, c'est-à-dire issu de l'engagement du précédent chef d'établissement avant le début de la formation en tant qu'EDS ;
- **le poste « proposé »** durant la formation, soit par l'établissement dont l'EDS est issu, soit d'un autre établissement ayant accueilli l'EDS en stage ou l'ayant approché durant sa formation ;
- **le poste « non fléché et non proposé »**, issu de la publication de juin.

## *stages EHESP*

### Choix du lieu de stage

#### Une importance secondaire mais non négligeable

**Élèves DH et D3S**, le stage long – ou « stage de direction » – est l'élément central de votre future recherche d'affectation. Si votre personnalité et votre savoir-être joueront un rôle important dans vos entretiens, gardez à l'esprit que celui ou celle qui vous recrutera s'appuiera d'abord objectivement sur votre stage long, vos réalisations et le contexte d'exercice dans lequel vous avez évolué. Chaque recruteur évaluera votre parcours à l'aune de ces éléments objectifs mais aussi de son propre parcours. Il existe ainsi autant de recruteurs qu'il y a de candidats, et chacun aura son propre regard sur le lieu de votre stage et ses accomplissements.

**Élèves DS**, votre formation ne dispose pas d'un stage « long » comparable aux élèves DH et D3S mais de deux stages courts. Les effectuer dans des structures différentes en taille et en organisation peut vous aider à orienter votre choix de poste.

### Missions et travail réalisés en stage

Parmi les multiples variables qui déterminent la qualité d'un recrutement, la qualité du travail fourni pendant le stage et la capacité à en parler demeurent l'une des plus importantes. En étudiant les parcours de vos prédécesseurs, vous constaterez que les parcours sont souvent très divers et qu'une carrière réussie est souvent faite de passages dans différents types d'établissements. Rien n'est donc écrit.



# en amont

stages EHESP

Notre meilleur conseil est de donner son maximum pendant les périodes de stage en établissement: cela permet, dans un contexte protégé, de développer ses compétences, de mener au mieux ses missions et d'appuyer son établissement. Gardez en tête qu'une carrière se construit sur le temps long et que le stage est déjà observé par les recruteurs potentiels.

Il est également conseillé d'avoir des missions bien définies qui vont permettre de vous évaluer et de mettre en avant vos résultats.

Ces missions doivent de préférence présenter une certaine diversité pour appuyer et illustrer vos futures candidatures:

- diversité de domaine fonctionnel (finances, logistiques, affaires médicales, affaires générales et juridiques, ressources humaines...);
- diversité de calendrier de mise en œuvre: certaines missions avec des résultats rapides (pour éviter la course de fin de stage), d'autres au long cours qui perdureront après votre stage;
- diversité de positionnement: pilotage de projet, accompagnement, management, gestion opérationnelle, etc.

**Élèves D3S**, il est conseillé de bien réfléchir au secteur de prédilection dès le début de la formation (personnes âgées, handicap, sanitaire, réinsertion sociale, protection de l'enfance) et à la nature des fonctions visées (chef d'établissement, adjoint, direction fonctionnelle) pour choisir ses stages en conséquence. En cas de doute, les stages d'observation permettent de découvrir des secteurs inconnus et vous aideront à faire des choix. L'expertise acquise durant votre stage long dans un secteur (personnes âgées, handicap, protection de l'enfance, réinsertion sociale...) sera très certainement une plus-value pour votre futur établissement d'affectation. Cependant, il n'est pas exclu que des recruteurs recherchent des profils différents de ceux qu'ils ont habituellement dans leur structure.

N'hésitez pas à échanger entre collègues de promotion et avec le responsable de la filière sur vos questionnements!



Pendant votre formation et particulièrement lors de votre stage long, votre conseiller en parcours de formation (CPF) peut s'avérer d'un soutien précieux. Chaque élève D3S est suivi par un CPF qui est un D3S expérimenté. Les cinq entretiens avec votre CPF au cours des 24 mois de formation vous permettront de bénéficier de conseils sur vos choix, vos missions de stage ou votre positionnement.

Pour les **élèves DS**, la question du projet professionnel est abordée dès la période de rentrée, tant avec le « tuteur de positionnement » qu'avec la responsable de filière de formation. Différentes rencontres sont organisées entre janvier et juin afin de partager à la fois sur la stratégie, les opportunités et/ou propositions, sur les doutes et les peurs générés par cette période à forts enjeux.

La question d'une « première » affectation en qualité de directeur des soins ne revêt pas tout à fait la même réalité du fait de votre longue expérience dans les établissements publics de santé en qualité et manager et/ou de formateur. Par conséquent, l'entretien de recrutement peut s'appuyer sur l'expérience antérieure.

## info

*En complément de ce guide, le réseau Jeunes Manageurs de santé (JMS) du SMPS est à votre disposition dès votre stage long pour vous conseiller et vous appuyer.*

# en amont

stages EHESP

## Fin des périodes de stage

**Pour les EDH et ED3S**, la fin du stage de direction arrive plus vite qu'on ne le croit puisque celle-ci est souvent déterminée par le rythme de l'établissement. Les stages longs s'achevant au cours de la période estivale, il n'est pas rare que les dossiers structurants fassent l'objet d'un rendu dès la fin du mois de juin.

**Pour les EDS**, bien que le deuxième stage de la formation soit plus court, il convient de se préparer également à cette période.

### Cinq étapes doivent structurer la fin de stage

(non nécessairement dans l'ordre) :

- 1. La définition** avec votre maître de stage de la manière et du moment où vous allez être déchargé de vos sujets (pour transmission).
- 2. L'organisation des évaluations** avec vos directeurs référents de mission. Deux objectifs :
  - faire le point sur vos résultats de stage et développer un regard critique qui sera utile pour vos entretiens ;
  - sensibiliser vos directeurs référents sur votre départ prochain. Il est fréquent que des collègues vous proposent leur appui dans la procédure d'affectation, par exemple relire vos lettres de motivation, parcourir avec vous la liste des postes, vous mettre en contact avec des collègues des établissements cités pour avoir des informations. Nous vous recommandons chaudement d'accepter ces propositions qui vous seront particulièrement utiles dans vos choix et vos candidatures. Sachez que les collègues du groupe JMS du SMPS peuvent aussi apporter ce type de conseils et d'accompagnement.

- 3. La planification de vos vacances d'été :** malgré le stress qui va aller grandissant, il est très important de profiter de ces congés, un vrai sas de décompression avant une prise de poste sans doute intense.
- 4. La clôture de votre mémoire :** sans préjuger de la fin de la procédure d'affectation comme date limite du mémoire, mieux vaut avoir terminé celui-ci avant. Il s'agit donc de bien planifier ses entretiens (en tenant compte des vacances).
- 5. La préparation de la procédure d'affectation (voir page suivante).**

# focus

## **LE CAS DE L'INTÉRIM**

*Un intérim peut être proposé pendant le stage long.*

*Une expérience qui a ses avantages et ses inconvénients :*

- *cela permet de se tester en conditions de management, dans un cadre plutôt protégé, avec la supervision d'un senior, de démontrer ses compétences ainsi que de faire un bilan assez tôt ;*
- *cela vous expose et nécessite une coordination forte avec la direction (nous vous recommandons de définir avec votre maître de stage les objectifs, le déroulé de l'intérim et votre champ précis de responsabilité) et avec la filière de l'EHESP, qui doit le valider et vous appuyer en cas de difficultés*
- *point fondamental : l'intérim ne garantit aucunement un poste.*

# en amont

## ***préparation*** ***à la procédure d'affectation***

Cette préparation peut avoir lieu les deux dernières semaines du stage. Il est fondamental de définir, seul ou avec vos proches ou votre maître de stage, vos critères de sélection de poste, en général :

- la localisation de l'établissement ;
- le type/la taille de l'établissement (CHU, CH, établissement support, EPSM, structures autonomes ou rattachées à un établissement, direction commune, GCSMS, etc.) ;
- le type de direction recherchée en fonction de vos appétences (DAM/DRH/DAF...);
- le contexte du poste (en particulier pour les chefferies D3S) et l'ambiance de l'établissement.

Il faut garder à l'esprit que réunir au moins deux critères est une grande chance, et il est nécessaire dès la fin du stage d'être bien au clair sur vos priorités propres. Cet « algorithme de sélection » vous permettra tout au long de la procédure de prendre des décisions dans un environnement très contraint où vous ne maîtrisez pas tout.

À ce stade, vous pouvez également :

- définir la structure de vos lettres de motivation (*voir page 17*) ;
- actualiser votre CV avec vos expériences EHESP ;
- réfléchir à la manière de valoriser vos missions de stage.

# ZOOM

### **LE « FLÉCHAGE » EN QUESTION**

*La création, la transformation et/ou l'ouverture d'un poste dépend de nombreux facteurs (masse salariale de l'établissement, projet managérial du directeur, évolution de l'organigramme de direction...). Il peut être tentant et rassurant de se comparer à des collègues qui obtiendront rapidement "leur" fléchage (soit la promesse d'un poste à l'issue du stage long, sans passer par la procédure d'affectation).*

*Cette comparaison peut toutefois être à l'origine de stress si aucun fléchage n'est proposé. Nous vous la déconseillons donc. Si un fléchage est souvent le synonyme d'un stage réussi, la réciproque n'est pas vraie; en revanche, il est toujours sûr qu'un stage réussi ouvre plus de portes.*

*Pour les collègues fléchés, il est conseillé d'être transparent envers les collègues de promotion pour ne pas rendre plus difficile leur affectation en faisant apparaître des possibilités qui n'existent pas. Les DNA/DRA tiennent en général à jour sur une liste des personnes fléchées sur leur lieu de stage.*

*Il peut survenir, pour plusieurs raisons, des cas de "faux fléchage" dans les promotions, soit le choix d'une personne sur un poste avant la procédure d'affectation dans un établissement où il n'était pas en stage. Ces cas restent marginaux (1 à 2 personnes par promotion) et relèvent des choix de chefs d'établissement souhaitant se positionner très en amont. Ce guide se limitera à conseiller aux personnes de ne pas rechercher de postes en parallèle de la procédure par respect envers leurs collègues de promotion, ainsi que de conseiller à ceux qui accepteraient un poste en dehors leur établissement de stage d'être transparent à l'égard de la promotion. Si on ne peut pas reprocher à terme d'avoir saisi une opportunité, on sera plus regardant sur le fait de faire perdre un temps précieux aux collègues de promotion durant la procédure en entretiens et déplacements*

# procédure

## *remontée des postes*

La remontée des postes directement par les élèves DH, D3S et DS est une pratique ancrée depuis de nombreuses années. Elle relève d'un engagement à saluer de jeunes professionnels soucieux d'avoir une période d'affectation réussie, et non d'une obligation réglementaire.

Si d'aucuns déplorent à juste titre qu'un tel fonctionnement n'a pas cours à la sortie d'autres écoles de service public, force est de reconnaître qu'elle a le mérite de mobiliser toute une promotion pour obtenir un maximum de postes en vue de la période d'affectation.

Il n'existe pas de méthode préétablie pour organiser cette période de collecte et chaque promotion est libre de fixer les règles qui lui conviennent.

La promotion se charge également de réaliser son livret de présentation qui viendra présenter la procédure d'affectation, les réalisations de la promotion et les CV synthétiques de ses membres.

Si un tel support peut sembler désuet, il s'avère très apprécié des chefs d'établissement, ne serait-ce que pour leur rappeler les dates limites pour transmettre au CNG leurs ouvertures de postes.

Cette période de préaffectation peut être sujette à controverses, voire à des tensions vis-à-vis de celles et ceux chargés de faire remonter les postes au niveau local (généralement des délégués régionaux d'affectation - DRA). Nous pouvons assurer par expérience qu'une telle charge n'assure en rien une visibilité accrue et un avantage au moment de passer les entretiens de recrutement. Au contraire, une grande partie des recruteurs sont attachés à ce que cette procédure soit bien respectée par l'ensemble des promotions.

### **Bonnes pratiques de promotion**

*La formalisation d'une charte de bonnes pratiques au sein de votre promotion en amont de la période de recherche d'affectation a pour effets de limiter certains écarts et à garantir les meilleurs rapports entre les élèves. Certaines filières de l'EHESP disposent de modèles, n'hésitez pas à les demander et à vous en inspirer.*

# *publication de la liste*

La liste des postes ouverts aux élèves DH, D3S et DS est publiée en lien avec les DRA/DNA et le CNG, **entre fin août et début septembre pour les EDH et les ED3S, en juin pour les EDS.**

Pendant cette période, le stress, la fatigue et les enjeux peuvent faire naître des tensions au sein de la promotion. Si chacun gère à sa manière cette période charnière, nous vous suggérons de ne pas trop vous rapprocher de vos collègues de promotion pendant les deux semaines de la procédure d'affectation. En effet, il est important de rester concentré sur ses propres objectifs et de ne pas « s'auto-alimenter » en stress. Il s'agit de trouver un équilibre entre la période d'affectation et le soutien de vos proches au sein de votre promotion, et ce pour conserver un esprit de promotion et les liens avec ceux qui feront partie de votre réseau durant toute votre carrière.

Une première lecture de la liste peut normalement se faire en fonction de vos critères établis précédemment. Nous vous conseillons à ce stade de ne pas être trop sélectif et ne pas vous arrêter aux intitulés de poste, ceux-ci étant parfois amenés à évoluer. Au contraire, il vous est conseillé de vous rapprocher de votre réseau ou des membres du collectif des Jeunes Managers de santé pour obtenir des éléments sur l'établissement, l'équipe de direction et la gouvernance.

Avec ces éléments, une deuxième lecture, plus précise et plus en lien avec la fiche de poste, pourra vous permettre de distinguer deux ou trois groupes de candidatures en fonction de la pondération des différents critères.



# procédure

## publication de la liste

Un tableau de priorisation avec pondération de vos critères par établissement peut vous aider. Exemple :

Poste possible	Intérêt pour la matière	Contexte géographique		Contexte professionnel	Risque (seniorisation/exposition)	Tutorat	Symbolique	Total
		Cadre de vie	Famille	Collègues				
DAM CH 001	7	6	5	5	1	2	7	33
DRH2 CH 002	4	6	5	5	7	6	5	38
DAM2 CHU 00001	5	4	4	4	4	4	4	29
DAM2 CH 003	3	5	7	7	3	3	3	31
DAF2 CH 004	1	1	2	2	2	1	6	15
CHU 00002 n°2 (probablement DAF)	1	1	2	2	6	5	1	18
DAM2 CHU 00002	5	3	1	1	5	6	2	23

Vous avez à ce stade une vision des postes susceptibles de vous intéresser, classés dans l'ordre de priorité et en groupe (ici vert, rouge, bleu).

### **Le nombre de postes ouverts**

*Même si cela peut sembler évident, il est judicieux de rappeler que le CNG a l'obligation d'offrir aux élèves sortants de l'EHESP un nombre de postes au moins équivalent au nombre d'élèves de chaque promotion.*

*Aucune promotion sortante n'a été à ce jour confrontée à un nombre de postes plus réduit que le nombre d'élèves. Il est cependant possible que le différentiel entre le nombre de candidats et le nombre de postes ouverts soit réduit et que des postes soient ouverts tardivement (soit en cours de procédure, soit après !)*

Vous pouvez aussi relire la liste avec un collègue plus expérimenté et déjà en poste pour déceler d'éventuelles difficultés que vous n'auriez pas envisagées ou au contraire considérer des postes qui ne vous parlaient pas.

Enfin, vous pouvez vous tourner vers un syndicat ou vers le collectif des Jeunes Managers de santé du SMPS qui pourront vous orienter vers des collègues sur place ou à proximité qui pourront vous transmettre toute information utile pour préparer vos candidatures.



# *candidatures*

La préparation concrète de vos candidatures peut commencer.

Le travail réalisé jusque-là vous permettra dans un temps restreint de prioriser celles sur lesquelles vous voulez le plus investir. Si la liste sort le vendredi, nous vous conseillons de candidater dès le lundi matin, voire dès le week-end.

Pour chaque candidature, il vous faudra :

- **un dossier de candidature** composé d'un CV (normalement à jour) et d'une lettre de motivation, à envoyer à tous les mails mentionnés sur la fiche de poste;
- **une préparation dédiée pour l'entretien**, incluant :
  - la fiche de poste imprimée que vous aurez annotée avec vos questions le cas échéant,
  - une présentation pour le jour J,
  - la lettre de motivation.

Concernant la lettre de motivation, la tentation peut être grande d'en « industrialiser » la production au risque de la rendre impersonnelle. Si les recruteurs ne sont pas dupes de l'exercice et connaissent les exigences de la procédure, la plupart lisent bien ces courriers d'accompagnement. Il est donc doublement recommandé de personnaliser votre lettre de motivation : elle vous forcera à bien décortiquer la fiche de poste et à mieux vous projeter, et elle en sera beaucoup plus convaincante.

Un bon compromis peut être la standardisation d'une première partie de présentation de votre profil, suivie d'une deuxième partie plus personnalisée visant à marquer votre intérêt pour le poste ainsi que votre capacité à remplir les missions en fonction de vos expériences.

Côté volume, n'en faites pas trop : une page suffit amplement (sans trop jouer sur les marges). Côté politesse, évitez les formules trop pompeuses qui peuvent agacer (« je vous prie de croire en l'assurance de mes salutations les plus distinguées », etc.).

# procédure

## *candidature*

En cas de doute, demandez conseil aux affaires générales ou au cabinet, voire aux secrétariats de votre établissement de stage qui maîtrisent bien souvent l'exercice ! Dans tous les cas, ne passez pas trop de temps sur la lettre de motivation et privilégiez la préparation de votre présentation devant le chef d'établissement.

Vous pouvez envoyer le lundi matin votre première salve de candidatures et vous fixer des échéances d'envoi de salve (le mercredi, le vendredi...). Le plus de candidatures vous enverrez, le moins vous regretterez.

Gardez toutefois en mémoire que tous les territoires, tous les postes et tous les établissements n'ont pas la même attractivité. Ainsi, évitez de concentrer vos candidatures sur les métropoles, la région parisienne ou par exemple la Bretagne, ces zones restant très prisées.

Une fois votre dossier transmis, la présentation le jour J doit reprendre les grandes lignes de votre lettre de manière dynamique. Essayez de vous entraîner avec un collègue plus expérimenté pour cadrer vos éléments de langage.

### **Structuration type d'une présentation**

- Présentation du parcours
- Raison de la candidature en une phrase
- Compréhension du poste, intérêt pour l'établissement
- Adéquation avec l'expérience

# exemple

**Un mail type de candidature**

*[Madame, Monsieur] la directrice/le directeur],*

*[Madame/Monsieur nom du DG],*

*Je vous fais part de ma candidature au poste de [intitulé présent dans la fiche de poste].*

*À cet effet, je vous prie de bien vouloir trouver en pièces jointes :*

*- un CV,*

*- une lettre de motivation.*

*Dans l'attente de votre réponse, je vous prie de croire,*

*[Madame/Monsieur Nom du DG] en l'expression de mes salutations les meilleures.*

*[Signature]*

# procédure

## *entretiens*

### **Planification des rendez-vous**

Il est recommandé de planifier le plus d'entretiens possible pour optimiser votre temps et ne pas passer à côté d'une opportunité. Il convient évidemment de garder avec soi à tout moment votre téléphone portable.

Chacun peut développer sa stratégie. Il est conseillé :

- de ne pas planifier plus d'un rendez-vous par jour, à moins qu'ils soient dans la même ville ou que le secrétariat vous propose de lui-même un entretien en visioconférence (même si nous conseillons toujours de rencontrer en personne pour montrer sa motivation et avoir une meilleure communication) ;
- d'être vigilant sur les distances et les déplacements : parcourir la France peut être fatigant et il est important d'être en bonne forme pour les entretiens ;
- de prendre tous les rendez-vous, quitte à déplacer celui qui n'a pas votre préférence par la suite.

Un conseil pouvant paraître anodin : malgré le stress, soyez toujours cordial et agréable avec les secrétariats de direction. Il s'agit en effet de votre premier contact avec l'établissement, dont l'échange pourra être retraduit au chef d'établissement. Comme si l'entretien avait déjà commencé...

# pense-bête

## **L'appel du secrétariat**

*Toujours bien penser au cours de cet appel :*

- à transmettre ses remerciements pour l'attention portée à la candidature;
- à demander le lieu et/ou un plan d'accès (histoire de ne pas se retrouver à l'autre bout de l'hôpital un quart d'heure avant l'entretien...);
- à demander quelles seront les personnes présentes;
- à demander à quelle phase du recrutement l'entretien correspond;
- à demander la ligne directe du secrétariat, surtout si vous faites le déplacement dans la journée.  
*On ne vous reprochera pas d'avoir du retard à cause d'un train, mais sachez prévenir dès que possible.*

# procédure

## entretiens

### Se préparer à l'entretien

Le temps qui vous sera accordé entre votre candidature et la date de l'entretien peut être parfois très court, aussi préparez-vous le plus tôt possible. Nous vous recommandons de prendre au moins une heure pour préparer chaque entretien. Cela consiste :

- **à répéter votre présentation** pour qu'elle soit naturelle et adaptée au poste ;
- **à lire de manière complète** et attentive la fiche de poste ;
- **à mobiliser votre réseau** (vos collègues de stage long, vos collègues de promo sur place, vos collègues des promos précédentes, les personnes que vous avez pu croiser durant votre parcours, le réseau des JMS, etc.) pour un pré-entretien potentiel avec les collègues dans l'établissement où vous candidatez. Cela permettra de poser (avec tact et mesure) les questions plus « informelles » autour de l'établissement, notamment sa situation, ses enjeux, le type de management du DG, l'ambiance de l'équipe... ;
- **à bien préparer vos questions**, qui sont essentielles pour montrer que vous maîtrisez les enjeux du poste et que vous vous projetez. Elles sont par ailleurs intéressantes pour faire votre choix si plusieurs de vos candidatures sont retenues.

Ces questions peuvent porter :

- **sur le périmètre du poste** : *est-ce une création, une transformation ou le remplacement d'un départ ? Quels seront les liens avec les collègues avec qui vous serez susceptible d'échanger ? Quelle est l'articulation des différents portefeuilles avec les directeurs de pôle et/ou les autres directions fonctionnelles ? Quelles sont les équipes que vous allez être amené à encadrer, etc.*

NB : un périmètre flou est un motif de vigilance légitime pour un début de carrière ;

- **sur le contexte général de l'établissement:** *quel est le climat social et/ou syndical? Quelles sont les relations avec la communauté médicale? Quels sont les projets en cours ou à venir, allez-vous y contribuer? Quels sont les enjeux à l'échelle du territoire?*
- **sur les conditions matérielles d'exercice:** *allez-vous bénéficier du logement de fonction ou de l'indemnité compensatrice de logement? En cas de direction commune, avez-vous une obligation de présence obligatoire sur site?*  
NB: par courtoisie et ordre de priorité, il est préférable d'aborder ces éléments plutôt en toute fin d'entretien.

**Élèves DS**, nous vous conseillons également de bien préparer les éléments concernant vos expériences antérieures et votre vision du management ou de l'encadrement. En tant que professionnels expérimentés, les recruteurs peuvent être en attente d'une vision claire de ce que vous comptez mettre en œuvre. Ces échanges peuvent être aussi l'occasion de s'assurer que vos visions managériales peuvent s'accorder. Vous pouvez aborder au cours de cet entretien les aspects relatifs aux missions et objectifs que vous aurez à remplir ainsi qu'au périmètre exact de votre poste (*inclut-il ou non la direction de la qualité? les relations avec les usagers? etc.*).

**Le collectif des JMS peut vous proposer un accompagnement individualisé au cours de cette période afin de répondre à vos questions et vous aider à préparer ces entretiens.**

# procédure

## entretiens

### Pendant l'entretien

En général, votre interlocuteur vous demandera une présentation synthétique de votre parcours et de vos motivations.

Il vous présentera de son côté l'établissement, le poste et ses attendus. N'hésitez pas à rebondir avec vos questions. Évitez l'effet « liste », essayez de créer une conversation.

Soyez le plus possible dans l'interaction en gardant en mémoire que votre recruteur va sans doute recevoir plusieurs candidatures et donc autant d'entretiens.

À la fin de l'entretien, il est essentiel de demander :

- quelles sont les étapes suivantes (est-ce qu'il y a un second entretien ? etc.) ;
- dans quel délai votre interlocuteur reviendra vers vous (certains DG vous diront à ce moment-là combien de temps ils vous laissent).

### Post-entretien

**Il peut être intéressant de faire une synthèse de votre entretien :**

comment le courant est passé, ce que vous avez réussi à exprimer ou non... Par ailleurs, pensez à actualiser votre tableau de choix en fonction des nouvelles informations que vous avez reçues, ou pas.

Gardez à l'esprit que malgré votre position de candidat, vous choisissez autant votre chef d'établissement que l'inverse. Il est très important de noter que si une interaction vous paraît étrange ou vous met mal à l'aise en l'espace d'une heure, c'est que cette interaction risque de se reproduire par la suite. Il est donc très important de faire confiance à son ressenti pour accepter ou non un poste. Les métiers de direction sont exigeants et vous allez *a priori* passer beaucoup de temps avec votre chef d'établissement à travers des interactions quotidiennes et répétées.

Comme le dit le proverbe, « quand il y a doute, c'est qu'il n'y a pas de doute » : mieux vaut être d'emblée convaincu de se sentir en confiance dans cette future relation professionnelle. Si ce n'est pas le cas, réfléchissez à deux fois avant d'accepter un poste, quitte à passer votre chemin, plutôt que de le regretter plus tard.



## *validation du poste*

Si tout s'est bien passé, vous recevrez un appel, soit du secrétariat, soit du DG lui-même, pour dire que vous êtes retenu. Plusieurs conseils pour aborder ce moment :

- **ne faites pas perdre son temps au DG** : si vous savez que ce poste n'est pas dans vos choix prioritaires, dites clairement, tout en remerciant pour la confiance accordée, que vous avez d'autres propositions et que vous n'entendez plus vous positionner ; personne ne pourra vous reprocher d'exprimer cela. En revanche, il serait très mal vu de « jouer la montre » ;
- **demandez combien de temps vous avez pour prendre la décision** : il est tout à fait entendable que vous échangiez avec vos proches ou les gens qui vous appuient au regard de l'importance du choix de votre future vie personnelle et professionnelle ; certains DG vous donneront quelques heures, d'autres un jour ou deux.

## conseil

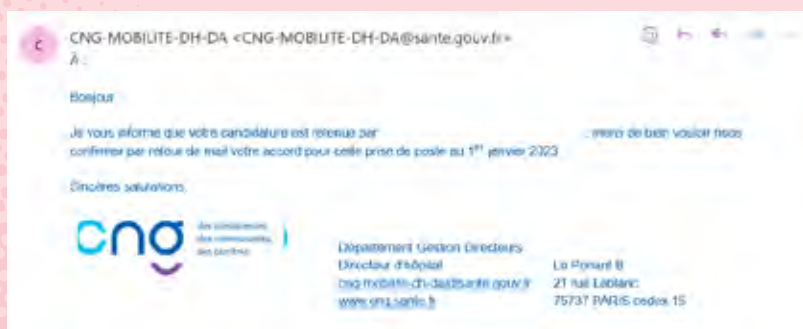
### **Attention**

*Il est extrêmement déconseillé d'accepter un poste puis de le refuser pour un autre. Cette pratique risque de vous décrédibiliser auprès d'un chef d'établissement qui évolue lui-même dans un monde professionnel où tout le monde se recroise. Une telle décision pourrait même mettre en péril le poste que vous auriez priorisé. Si toutefois un cas de force majeure se présentait (cela peut arriver), nous vous suggérons de vous rapprocher des syndicats pour objectiver la situation et prendre votre décision avec tous les arguments en main.*

# en cours

## validation du poste

Nous vous conseillons de considérer votre procédure d'affectation terminée (en termes de communication à vos collègues, d'annulation des autres entretiens prévus, etc.) **uniquement à la réception du mail du CNG de validation de votre candidature**. Si vous ne recevez pas de mail ou un mail défavorable, ne tardez pas pour effectuer de nouvelles candidatures.



Vous pouvez à ce stade communiquer la nouvelle à vos collègues de promotion (avec tact et intelligence, certains collègues peuvent avoir plus de difficultés que vous) **et préparer votre prise de poste.**



***Vous n'avez pas de poste  
à l'issue de la procédure d'affectation ?***

*Même si ce genre de situation est rare, il est possible qu'à l'issue de vos entretiens vous ne soyez retenu sur aucune de vos candidatures.*

*Pour rappel, le CNG a obligation de vous affecter sur un poste de directeur en sortie de l'EHESP et de proposer un nombre de postes équivalent ou supérieur au nombre de candidats. Il doit ainsi en théorie rester au moins un poste disponible à l'issue de la procédure d'affectation. Ajoutons qu'il arrive régulièrement que des postes soient ouverts tardivement, parfois plusieurs jours après la fin officielle de la période d'affectation.*

*Dans l'hypothèse où une telle situation se produit, nous vous conseillons de bien vous entourer et de vous mettre le plus vite possible en lien avec les syndicats. Ils pourront vous accompagner pour trouver une solution.*

# procédure

## *conseils génériques*

### **Capitaliser sur son entourage à toutes les étapes**

- Vos meilleurs relais tout au long de la procédure d'affectation sont le maître de stage et/ou les seniors de l'équipe.
- Vous pouvez joindre des collègues de promo ou de la promotion du dessus déjà sur place. Appeler quelqu'un sur place à un triple intérêt: se positionner, se renseigner et capter l'ambiance pour savoir si elle vous correspond ou pas.
- Si vous êtes syndiqué (ou en voie de l'être), le syndicat peut être un appui.

### **Garder ses distances avec votre promo (pour mieux la retrouver)**

- Les affectations sont une période stressante pour tout le monde ; avoir un contact fort avec sa promotion durant cette procédure peut vite conduire à deux écueils: la surcommunication et le sursoutien. Ces deux extrêmes comportent plus de risque de générer du stress, ne serait-ce que par comparaison implicite, que d'accroître vos chances: certains collègues trouvent un poste en 48 heures, d'autres en deux ou trois semaines, ce qui présume plus de l'ouverture ou non des postes et de l'organisation du secrétariat du DG et des priorités d'agenda de celui-ci que de la qualité professionnelle!
- Il est très fortement déconseillé de ne pas être *fair-play* avec ses collègues, ce sera payant tôt ou tard. Chaque membre du corps de métier est un collègue potentiel et les corps de direction sont un petit monde où tout le monde se croise et se connaît.

## Faire confiance à son feeling mais aussi à l'expérience (notamment de collègues plus expérimentés)

- Une affectation est la rencontre d'une offre et d'une demande. Il ne faut pas se précipiter sur le premier poste venu.
- Les retours des collègues et la réputation sont importants : il faut prêter une oreille attentive, notamment aux situations managériales difficiles. Croisez les témoignages : vous verrez si les avis se recoupent. Chaque expérience professionnelle est unique et une situation professionnelle vécue par un collègue ne sera pas forcément vécue de la même façon par vous. Plus les avis se recoupent dans le même sens, plus il est possible d'objectiver le fonctionnement d'une équipe direction ou le management d'un chef d'établissement.
- Ne pas négliger les red flags, ou signaux d'alarme (y compris les plus personnels) : si on se sent mal au bout d'une heure d'entretien, les semaines de 70 heures (qui sont une réalité dans un certain nombre d'établissements) risquent d'être particulièrement pénibles.

## Ne pas négliger les aspects pratiques liés à la candidature

- Il est conseillé de définir un « camp de base » central auquel vous êtes rattaché par rapport au rayonnement de vos candidatures. Si vous candidatez à l'échelle nationale, Paris ou les plus grandes métropoles restent les meilleurs choix de par leurs connexions en transport.
- Gardez à l'esprit qu'il faut pouvoir se concentrer durant la procédure, convaincre et être convaincu (préparation similaire au grand O du concours) : visualisation et préparation permettent de montrer le meilleur de soi-même et de ce que l'on pourra donner pour l'établissement.

### **Les quatre grands principes de la procédure d'affectation**

●  
*Préparer la procédure d'affectation avant son début officiel*

●  
*Être transparent, honnête et fair-play (avec les établissements comme les collègues de promotion)*

●  
*Capitaliser sur son réseau*

●  
*Avoir des critères de sélection clairs*



*Une fois cette phase difficile terminée, vous pouvez souffler avant d'attaquer la spécialisation.*

# prise de poste

## *spécialisation*

À l'issue de la procédure d'affectation, neuf semaines sont consacrées à la période de « spécialisation », entre les mois d'octobre et décembre. Il est hautement conseillé de profiter au mieux de cette période pour se préparer à la prise de poste.

Quelques conseils

- **Adapter le parcours de spécialisation** à votre fiche de poste.
- **Ne pas hésiter à échanger** avec le directeur général, le directeur général adjoint ou les futurs collègues concernant le choix du parcours de spécialisation.
- **Effectuer un ou des stages** de spécialisation si votre emploi du temps le permet. Cela vous permettra de découvrir ou d'approfondir le périmètre de votre future direction, de vous approprier des outils de gestion des ressources et de découvrir des organisations différentes d'établissements en dehors du lieu d'affectation. Ce parcours peut être construit avec votre établissement d'accueil.

*Ce stage est obligatoire pour les ED3S.*

- Profiter de cette dernière ligne droite pour **faire cohésion** avec l'ensemble des promotions.
- **Ne pas négliger les conditions pratiques liées à la prise de poste**
  - Prévoir des temps dédiés pour le déménagement : vous commencerez deux semaines après la formation !
  - Choisir un logement qui vous convienne et qui vous permette de concilier vie professionnelle et vie personnelle.
  - Se projeter dans son nouvel environnement : de 2 ans (fourchette basse) à 6 ans (fourchette haute) sur le poste !
  - Profiter des vacances de Noël pour se reposer et passer du temps avec ses proches.
- **User judicieusement de ces derniers moments pour enfin achever certains de vos grands projets** (notamment passer le permis de conduire !)

## *en poste*

### Appréhender son environnement

Les premiers jours doivent être dédiés à la rencontre des différents interlocuteurs et à la compréhension de l'organisation de l'établissement.

#### Rencontrer les différents interlocuteurs

- Programmer de courts entretiens individuels avec les membres de son équipe. L'objectif est avant tout d'apprendre à se connaître à ce stade, éventuellement de fixer des règles d'usage (vouvoiement, modes de communication, de reporting, accessibilité, éléments historiques, etc.) et demander quelques éléments de contexte (chiffres clés, tableaux de bord, etc.).
- Prendre connaissance du périmètre des postes des collègues, échanger sur les interactions et les éventuelles articulations entre directions.
- Rencontrer les représentants de l'encadrement supérieur et la communauté médicale (PCME, VPCME, doyen de la faculté, chefs de service), en particulier pour les postes de DAM et de DRH.
- Rencontrer les syndicats selon la qualité du dialogue social (notamment pour les postes de DRH).
- Dans les établissements multisites, programmer visites et rencontres avec les acteurs des établissements autres que le lieu d'exercice principal.

#### Pour les D3S, et en particulier les chefs d'établissement

- Préparer la cérémonie des vœux et faire de ce moment un véritable temps de convivialité avec les agents, familles et résidents.
- Rencontrer le président du conseil d'administration, bien souvent le maire de la commune d'implantation, pour savoir comment il voudrait travailler avec vous.
- Prendre l'attache des représentants du conseil de la vie sociale ou des représentants des usagers (**conseil qui vaut aussi pour les DS**).

# prise de poste

**Pour les EDS**, il est important de prendre rapidement contact avec les interlocuteurs suivants :

- les collègues DS (ou FFDS) du territoire (gestion et/ou formation) ;
- les tutelles (conseil régional et ARS, en particulier en cas d'exercice en formation).
- l'université (en cas de poste en formation).

## **Repérer les circuits**

- Mettre en place des points réguliers dans l'agenda.
- Définir le circuit de signature : au début, demander à recevoir tous les parapheurs (même si certains de vos attachés ont une délégation de signature) et une note explicative sur la nature du document à signer.
- Dresser un rapport d'étonnement au bout de 2-3 mois, en lien avec votre supérieur hiérarchique.
- Demander une lettre de mission à votre supérieur hiérarchique afin de définir vos priorités en vue de votre future évaluation.
- Prendre connaissance des documents essentiels : organigrammes de direction et de pôle, projet d'établissement, comptes-rendus des dernières instances et derniers staffs, rapport de certification de la HAS, lignes directrices de gestion, projet social, bilan social, projet médico-soignant, contrats de pôle...



### **Ne pas se précipiter**

Sur une période prédéfinie (par exemple 6 mois), soyez vigilant à ne pas aller trop vite sur :

- la réorganisation de la direction ;
- la modification du périmètre de certaines fonctions ;
- la prise de décisions importantes, avec des conséquences structurelles pour votre direction et pour l'établissement ;
- la revalorisation financière de vos équipes sans le recul nécessaire sur l'atteinte de leurs objectifs ;
- le lancement de trop de projets à la fois, s'attacher plutôt à reprendre ce qui a été initié par le prédécesseur.

Ce temps d'analyse permet de prendre du recul sur les différentes requêtes, d'apprendre à bien connaître ses agents et d'avoir une vision stabilisée de sa direction et des organisations. Vous gagnerez d'autant plus en efficacité par la suite et vos décisions seront adaptées à votre prise de connaissance de l'ensemble des enjeux de l'établissement. En somme, en prenant ce temps nécessaire, vous gagnerez du temps pour la suite.

# prise de poste

## La prise en main

### S'organiser

- Adopter une méthode, *to-do list*, rétroplanning, diagramme de Gantt..., qui pourra évoluer au fil de l'eau.
- Définir les points réguliers, hebdomadaires/mensuels, etc., avec ses équipes, les interlocuteurs privilégiés, son/ses supérieurs.
- Trier et organiser sa boîte mail : il n'existe pas de bonne méthode !
- Avoir une méthode de prise de notes : à la main, sur votre ordinateur. Mettre par écrit sa pensée, reformuler à l'écrit des échanges et des arbitrages est un exercice fondamental du métier.
- Sanctuariser des temps de travail sur l'agenda et s'y tenir (!) : sujets de fond, rattrapages post-vacances...
- Planifier ses congés avant de se faire déborder par le quotidien.

**Ce sont des conseils sur lesquels même les professionnels les plus expérimentés innovent et évoluent.**

**Il n'y a pas de méthode miracle.**

### Prendre de la hauteur et garder du recul sur son activité

- Maintenir le cap : prioriser les dossiers en se référant à sa lettre de mission ou à son évaluation annuelle.
- Suivre l'actualité : syndicale, Hospimédia, APM, FHF...
- Reprendre ses cahiers et prises de note de l'école : s'appuyer sur les fondements théoriques enseignés et les manuels de référence.
- Échanger avec ses collègues en cas de difficulté : au sein de l'établissement, à l'extérieur et avec sa promotion (création de groupes WhatsApp de spécialité) ;
- Sortir de l'établissement et rester connecté à votre réseau (participer à des congrès, réunions syndicales, séminaires...).

# focus

## **Le syndrome de l'imposteur**

*Parfois, surtout quand on est issu du concours externe, on peut se sentir moins légitime que les experts de sa direction à décider sur des sujets techniques : connaître finement son périmètre fonctionnel peut être très long. La maîtrise technique des sujets s'acquiert avec l'expérience. Être un expert technique n'est pas un attendu fondamental pour votre exercice, ce n'est pas là que vous êtes principalement attendu.*

*Dans cette situation, il est important de se rappeler que notre plus-value réside dans notre capacité à :*

- *saisir rapidement une problématique dans un flot incessant ;*
- *la mettre en perspective avec un ensemble de facteurs hétérogènes et dans un contexte plus global (contexte local/national, stratégie de l'établissement, relations interpersonnelles, etc.) ;*
- *couvrir les « angles morts » en interrogeant tous les paramètres à prendre en compte ;*
- *décider ;*
- *savoir expliquer sa décision.*

*Un directeur est amené à prendre des décisions tous les jours, avec des impacts de plus ou moins grande importance pour l'établissement : séquencer le temps de la réflexion, le temps de la concertation, le temps de la décision et le temps de la mise en œuvre et répéter cet exercice tous les jours fait partie des enjeux fondamentaux du métier.*

# prise de poste

## *positionnement*

### **Le management au quotidien**

- **Assumer son âge** : vous avez une formation, une motivation et surtout vous assumez une responsabilité qui justifie vos prérogatives. Vous n'avez pas à vous justifier sur ce point. Traitez le sujet avec humour et recul.
- **Demeurer accessible et à l'écoute** de toute demande en veillant à ne pas court-circuiter le rôle de l'encadrement intermédiaire. Il est évident que tout ce qui a pu être refusé par votre prédécesseur vous sera à nouveau soumis. Prenez le temps avant d'accéder à toute demande individuelle.
- **Ne pas hésiter à s'appuyer sur ses collaborateurs** pour mieux appréhender les aspects techniques et la réalité du terrain.
- **« Régler la longueur de la bride au cas par cas »** : apprendre à connaître ses collaborateurs, éprouver leur fiabilité et technicité, maintenir une équité dans l'accompagnement que l'on offre. Ils seront sensibles aux temps individuels que vous leur consacrez sur les dossiers. Faites-leur comprendre aussi que votre temps n'est pas infini et gardez la maîtrise des temps balisés à votre agenda.
- **Faire œuvre de pédagogie** vis-à-vis de ses collaborateurs pour expliciter les objectifs stratégiques en veillant à conserver un équilibre sur la « pression » à exercer en fonction des priorités de votre DG.
- **Faire preuve de transparence** avec ses équipes autant que possible sur la réalité de votre exercice : tout ne peut pas se régler d'un coup, vous devez nécessairement assumer des priorités que tout le monde peut comprendre si elles sont bien expliquées.

## Les conflits

- **Se préparer à devoir potentiellement** heurter les sensibilités de certains agents à qui l'on donnera tort ou que l'on remettra en cause dans des fonctionnements qui pouvaient préexister sans être remis en question jusqu'alors.
- **Adopter la position la plus neutre possible**: trancher en dernier recours en mettant en avant l'intérêt du service.

## Cas particulier de conflit avec des collègues

La diversité des enjeux et priorités dans les établissements de santé conduit à ce qu'il ne soit pas si rare que des tensions, voire des conflits, apparaissent entre directeurs. De telles situations présentent des risques pour votre exercice et votre positionnement.

Nous vous invitons à :

- communiquer au maximum oralement pour éviter les quiproquos et caler les positions communes sur les dossiers,
- formaliser par écrit vos échanges,
- se fier à sa lettre de mission,
- rester fidèle à l'organisation optimale et jouer la carte de l'information du supérieur hiérarchique commun.

N'allez chercher les arbitrages DG qu'en accord avec vos collègues : la solidarité au sein de l'équipe de direction doit primer sur la concurrence en la matière.

# prise de poste

## Les relations interprofessionnelles

- Conservez une distance minimale avec l'ensemble des professionnels: évitez l'immersion du personnel dans le professionnel et ne pas accorder de « passe-droits »;
- Pour les futurs DRH, ne soyez pas d'emblée méfiants avec les syndicats, tout en restant vigilants et à l'écoute. Vous ne disposerez bien souvent pas de l'historique nécessaire pour vous positionner sans vous exposer outre mesure.

## Vis-à-vis des collègues de l'équipe de direction

- **Ne pas s'isoler**: tentez de créer du lien avec chaque collègue, intéressez-vous à leurs sujets et problématiques. Ce sera une source d'enrichissement personnel et professionnel ainsi qu'un levier utile pour faciliter vos relations de travail.
- **Entretenir un esprit de « camaraderie »**: participez aux moments extraprofessionnels, allez déjeuner ensemble, faites des *afterworks* si vous le pouvez (et si vous le voulez).

### POUR RAPPEL

Si vous avez une difficulté, il y a une chance très élevée que vous ne soyez pas le premier!

Alors prenez conseil, c'est une force et non un aveu de faiblesse, et n'hésitez pas à demander à être accompagné (coach, mentor, formateur en formation continue, réseau JMS, etc.).

## Vis-à-vis du ou de la DG

- **Être loyal** : même en cas de désaccord, il vous appartient d'être toujours aligné sur sa position auprès d'autres professionnels. Il vous a donné sa confiance en vous recrutant et c'est lui qui vous évalue. Vous le représentez par délégation dans les échanges qui concernent votre périmètre de direction.
- **Ne pas chercher à briller** : vous ne savez pas tout et il n'y a aucun mal à cela. Si vous ne savez pas quelque chose, dites-le.
- **Cadrez bien vos attentes** : une lettre de mission de votre supérieur hiérarchique est essentielle. Si vous n'en avez pas, il faut la demander.
- **Soulagez les charges mentales** : soupesez chaque sujet à soumettre à l'arbitrage de votre supérieur. Déterminez s'il est important de lui transmettre telle ou telle information. Lorsque vous avez un doute sur l'importance de l'information à transmettre, faites-le. Un DG préférera toujours avoir trop d'informations que pas assez sur un dossier, en particulier si ce dossier a un caractère sensible qui mérite une attention particulière.
- **N'hésitez pas à demander des confirmations écrites** : il est important de vous assurer d'avoir bien compris et d'être certain des arbitrages pris. Les quiproquos ou les oublis naissent souvent d'informations orales mal comprises.

# prise de poste

## *vie perso/vie pro*

### **Trouver le «bon curseur»: un enjeu qui perdure tout au long de la carrière**

- La prise de poste en sortie d'école a un coût d'entrée relativement important. Il est souvent normal au début de beaucoup travailler du fait des « doubles journées » liées aux temps de rencontres nécessaires et à la prise en main des dossiers. Une prise de poste peut conduire à des amplitudes horaires déraisonnables et à sacrifier du temps de week-end et de repos: cela doit rester une exception et ne pas devenir la règle.
- Partez du principe que les établissements de santé ne s'arrêtent jamais et qu'il y aura toujours quelque chose à faire. Ne vous laissez donc pas asservir par la charge de travail, tentez plutôt de l'autoréguler en prenant du recul sur ce qui est prioritaire, nécessaire et faisable. Il y a toujours une bonne raison de rester au travail. Savoir terminer sa journée, sa semaine ou partir en vacances fait partie des bons réflexes professionnels à acquérir pour prendre du recul sur l'exercice au quotidien (et être cohérent avec les politiques de QVCT).
- Entourez-vous de collègues ou de proches à travers les réseaux de pairs: Jeunes Manageurs en région, ADH, le GEPSO, AFDS, etc.
- Fixez-vous des objectifs hebdomadaires et/ou quotidiens réalistes.
- Anticipez la pose de vos congés et organisez votre agenda en conséquence: la tentation est forte lors des premières semaines et premiers mois de s'évertuer à en faire le plus possible au risque de se fatiguer trop vite et, *in fine*, de perdre en efficacité.
- Maintenez des temps de déconnexion le soir et les week-ends. Et surtout, pendant vos congés, ne travaillez pas!



# focus

## **Nos conseils lifestyle**

- *Selon les appétences, pratiquez une activité sportive régulière, une activité culturelle ou investissez-vous dans l'associatif. Le milieu hospitalier, comme tous les milieux professionnels très codifiés, pouvant être assez « enfermants », avoir des relations sociales dans d'autres sphères permet de s'enrichir et de mettre de la perspective sur son exercice professionnel : tout ne se résume pas à la vie en établissement. Cela vous permettra également de vous astreindre à certains horaires.*
- *Gardez une bonne hygiène de vie en semaine et dormez suffisamment.*
- *Maintenez le contact avec les collègues de promotion (rencontres régionales, groupes WhatsApp, week-end annuel de promotion...).*

# projection

## *et après?*

Vous venez de prendre votre poste et pourtant vous pensez à la suite ?  
Quoi de plus normal que de se projeter sur sa carrière !

Si la durée implicite pour un premier poste est de deux ans, il n'y a, à ce jour, pas de règle. Certains resteront un an, d'autres cinq ans...

Toutefois, une certaine stabilité est souvent souhaitée par votre évaluateur mais peut être aussi souhaitable pour vous. Rester au minimum deux à trois ans vous permettra généralement de commencer à voir le fruit de votre travail, de présenter des évaluations avec des résultats pour vos prochaines candidatures et d'acquérir progressivement un « rythme de croisière » dans votre exercice professionnel. Car quitter un poste demande de l'énergie et en prendre un nouveau tout autant ! Il est donc important d'être sûr de son choix, de ne pas se précipiter et de savoir capitaliser sur ses expériences.

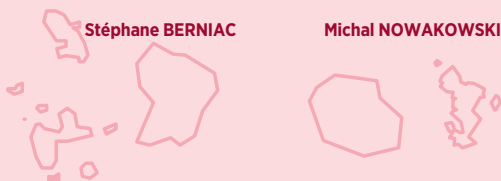
Il arrive cependant que votre premier poste ne vous convienne pas, et ce pour de multiples raisons, tant professionnelles que personnelles. Un changement de poste précoce est à ce titre envisageable. Avant de prendre une décision, il est important d'en parler, de prendre du recul pour savoir s'il s'agit d'un passage difficile lié à la prise de poste ou une difficulté qui est durable. Dans ces situations, l'essentiel est de ne pas s'isoler !

Parler de ses difficultés n'est pas un manque de loyauté, ni une faiblesse ! Les syndicats sont des interlocuteurs qui savent faire la part des choses dans les situations difficiles et vous aider, ainsi que vos collègues les plus proches et votre établissement de stage. Tous les syndicats offrent une oreille attentive, professionnelle et confidentielle à des problématiques qui peuvent arriver. C'est notre engagement au SMPS.

# *vos interlocuteurs*



Et si ce guide ne suffisait pas, vos référents Jeunes Managers de santé de région vous contacteront sur la base de la liste transmise par des membres de votre promotion. Vous n'êtes pas obligé d'accepter le contact (vous aurez fort à faire dans les premiers jours) mais ils seront toujours là pour vous répondre et vous guider, ou simplement échanger dans les premiers mois.



- **Secrétaires régionaux**
- **Référents Jeunes Managers de santé**



**N'hésitez pas à nous contacter,  
sur notre site, par mail  
ou sur nos réseaux sociaux.**

**Contactez  
la délégation nationale du SMPS**

[contact@smpsante.fr](mailto:contact@smpsante.fr)