

# Les cadres intermédiaires dans les organisations de santé



Nancy Côté  
Professeure adjointe, Département de sociologie, Université Laval  
[nancy.cote@soc.ulaval.ca](mailto:nancy.cote@soc.ulaval.ca)



Marie-Pierre Bourdages-Sylvain  
Professeure agrégée, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ  
[marie-pierre.bourdages-sylvain@teluq.ca](mailto:marie-pierre.bourdages-sylvain@teluq.ca)



Jean-Louis Denis  
Professeur titulaire, DGEPS - École de santé publique, Université de Montréal  
[jean-louis.denis@umontreal.ca](mailto:jean-louis.denis@umontreal.ca)

**CET ARTICLE PORTE SUR LE TRAVAIL STRATÉGIQUE DES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS LES ORGANISATIONS DE SANTÉ, LESQUELLES ONT CONNU DES TRANSFORMATIONS D'UNE AMPLÉUR SANS PRÉCÉDENT AVEC LA RÉFORME AMORCÉE EN 2015. IL TRAITE PLUS PRÉCISÉMENT DES CADRES INTERMÉDIAIRES HYBRIDES, CES ANCIENS CLINICIENS AYANT EMPRUNTÉ LA VOIE GESTIONNAIRE. CES ACTEURS JOUENT UN RÔLE CRUCIAL DANS L'IMPLANTATION DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS.**

## Complexité et paradoxes

La capacité des organisations à se renouveler et à innover est intimement liée au travail stratégique des cadres intermédiaires qui consiste à accompagner les équipes dans le déploiement des changements<sup>1</sup>. Leur rôle est déterminant, surtout en période de transformations. Toutefois, le contexte dans lequel ils exercent détermine leur capacité stratégique, d'où l'importance de s'attarder à leur environnement de travail et aux caractéristiques des organisations de santé.

Hautement complexes, ces organisations sont considérées comme paradoxales, puisqu'elles véhiculent des ordres qui peuvent souvent paraître contradictoires. Le fait de devoir répondre à de multiples mandats parfois incompatibles, de concilier des rôles et des valeurs pouvant être contradictoires ou d'encourager le pouvoir d'agir du personnel tout en exerçant un style de gestion parfois *top-down* (descendante) sont autant d'exemples de ces paradoxes susceptibles d'engendrer des tensions importantes chez les cadres intermédiaires<sup>2</sup>.

Ces paradoxes organisationnels tendent à devenir non seulement plus nombreux, mais également plus intenses dans un contexte de restructuration majeure, comme celui lié à la réforme du réseau québécois de la santé et des services sociaux de 2015. La situation semble particulièrement difficile pour les cadres hybrides, car ils sont plus susceptibles de vivre des contradictions entre la logique gestionnaire et les valeurs intériorisées de leur profession d'origine. Ce conflit affecte leur identité professionnelle<sup>3</sup>.



La restructuration du réseau de la santé et des services sociaux a généré une nouvelle complexité organisationnelle.

*Ces organisations sont considérées comme paradoxales, puisqu'elles véhiculent des ordres qui peuvent souvent paraître contradictoires.*

Afin de circonscrire les effets des transformations organisationnelles sur le travail stratégique des cadres intermédiaires, nous avons mené une étude de cas<sup>4</sup> dans un centre intégré universitaire de santé et de services sociaux. Trente-trois entretiens ont été réalisés auprès de cadres intermédiaires hybrides issus de différentes directions cliniques. L'enquête s'est faite en collaboration avec un comité consultatif composé de cadres intermédiaires et supérieurs, ainsi que de représentants de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux.

Cette étude a permis de circonscrire les tensions et les défis perçus par les cadres intermédiaires hybrides, ainsi que les différentes stratégies mobilisées pour remplir leur rôle stratégique.

### Les tensions émergent des transformations organisationnelles

L'étude a mis en évidence trois ordres de tensions avec lesquelles doivent composer les cadres intermédiaires hybrides, soit des tensions liées à leur capacité à répondre aux exigences organisationnelles, à leur degré d'imputabilité dans la réussite de l'implantation des changements et à la manière dont leur rôle se redéfinit au quotidien.

#### 1. Les tensions liées à la « capacité de faire »

La réforme de 2015 et la restructuration en profondeur du système de santé au Québec qui en découle ont entraîné de nombreux projets de changement. Ces derniers se sont déployés à plusieurs niveaux de l'organisation et dans un laps de temps relativement court. Pour les cadres intermédiaires, ce contexte, combiné à un manque de res-

sources tant humaines que financières, est à la source de nombreuses tensions qui freinent la capacité d'agir.

La superposition de plusieurs mandats de changement, les activités de gestion quotidienne dans un environnement instable et en mouvance, ainsi que les conditions nécessaires au temps pour les activités de réseautage sont autant de facteurs en cause. L'intensité et le rythme des changements semblent entrer en contradiction avec le temps nécessaire à l'implication et à la mobilisation des équipes de travail, de même qu'à la mise en place de conditions de travail favorables à leur bien-être et à leur santé.

Les cadres intermédiaires vivent également des tensions liées au fait de ne plus pouvoir se reposer sur leurs anciennes pratiques tout en devant adopter de nouvelles façons de faire ou des outils de gestion qui ne sont pas encore bien rodés ou adaptés à leur nouvelle réalité. Ces tensions semblent exacerbées dans certains secteurs par des problèmes criants de pénurie de main-d'œuvre, qui exigent un investissement de temps considérable en gestion de personnel.

#### 2. Les tensions liées à l'autonomie et au contrôle sur le travail

Bien que le contexte de la réforme ait engendré pour certains de nouvelles possibilités en termes d'autonomie et de capacité à exercer un rôle stratégique, la majorité des cadres intermédiaires rencontrés ressentait des tensions importantes entre les devoirs d'imputabilité pour arriver à mettre en œuvre les projets de changement et le contrôle accru sur leur travail. Plus responsables de l'atteinte des objectifs organisationnels, ils se retrouvent dans un contexte où les changements *top-down* (descendants) et centralisés ne favorisent pas la



Les cadres intermédiaires déploient un ensemble de stratégies pour composer avec les tensions organisationnelles.

## *La présence d'une équipe solidaire et compétente fait également une différence importante dans la capacité des cadres intermédiaires à composer avec ces tensions.*

mobilisation de leurs connaissances, de leur expertise et de leur jugement professionnel. Ils dénoncent, d'une part, des possibilités plus limitées de mobiliser leur savoir et leur expertise pour atteindre les objectifs visés, et, d'autre part, les occasions limitées de participer à la stratégie organisationnelle, n'ayant pas le sentiment que leur point de vue est réellement considéré.

### **3. Les tensions liées aux attentes à l'égard du rôle et de l'identité professionnelle**

Le contexte de transformations majeures s'accompagne aussi de nouvelles attentes à l'endroit des cadres intermédiaires. L'orientation vers des fonctions plus administratives, moins cliniques, est vécue comme une perte de sens du travail accompli. Certains constatent également que les processus de gestion tendent à devenir plus importants que le temps consacré à l'accompagnement des équipes, ce qui va à l'encontre de la représentation que plusieurs se font de leur rôle.

### **Les stratégies mobilisées**

Ce contexte peut affecter le degré d'engagement envers le travail, voire le sens du travail chez les cadres intermédiaires. Lorsque les tensions deviennent trop importantes, ces derniers développent différentes stratégies pour se protéger, telles que la limitation des heures de travail ou l'instauration de barrières étanches entre le travail et la vie personnelle. Pour certains, l'équipe devient un espace refuge pour maintenir un sens au travail, au détriment toutefois de l'engagement envers l'organisation. Paradoxalement, ce désengagement de l'orga-

nisation constitue une stratégie pour demeurer engagés auprès des équipes et aptes à se maintenir au travail.

### **Des ressources pour composer avec les tensions**

Nos travaux ont permis de déterminer certaines ressources pour faciliter la gestion de ces tensions. L'alignement structurel au sein des organisations, notamment, contribue à atténuer les paradoxes organisationnels vécus par les cadres hybrides, tout comme le style de gestion du cadre supérieur influe de manière importante sur leur capacité stratégique. La présence d'une équipe solidaire et compétente fait aussi une différence importante dans la capacité des cadres intermédiaires à composer avec ces tensions. La synergie au sein de l'équipe contribue à naviguer à travers les difficultés, à bien faire le travail malgré les difficultés et à maintenir des soins et des services de qualité. Le temps, enfin, est une ressource déterminante, qui permet aux cadres intermédiaires de bien faire leur travail stratégique, sans être soumis à la pression d'un rythme effréné de changements à implanter.

Ces ressources constituent autant d'atouts pour répondre aux impératifs de l'organisation, pour adapter les pratiques stratégiques et pour maintenir l'engagement au travail des cadres intermédiaires. Ces derniers jouent un rôle déterminant dans l'implantation de changements organisationnels et la mobilisation des équipes. ■

### RÉFÉRENCES

En ligne : [asstsas.qc.ca/op431009](https://asstsas.qc.ca/op431009)

## **LES STRATÉGIES MOBILISÉES PAR LES CADRES INTERMÉDIAIRES**

<b>STRATÉGIES ORIENTÉES VERS LE BAS</b>	<b>STRATÉGIES ORIENTÉES VERS LE HAUT</b>	<b>STRATÉGIES LATÉRALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prendre plus de responsabilités sur leurs épaules</li> <li>→ Remplacer le personnel manquant pour éviter des situations à risque pour le personnel et les usagers</li> <li>→ Montrer aux équipes les nouvelles opportunités offertes par la réforme</li> <li>→ Impliquer l'équipe dans le « comment » à défaut du « quoi »</li> <li>→ Accompagner les équipes dans le changement en étant présents sur le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Négocier le rythme des changements</li> <li>→ Prioriser entre plusieurs changements</li> <li>→ Résister à l'implantation de certains changements</li> <li>→ Utiliser les zones grises pour accroître leur influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Recréer un réseau de collaborateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation avec différents acteurs clés</li> <li>→ Créer des alliances stratégiques avec d'autres cadres intermédiaires et collègues pour accroître leur influence</li> <li>→ Créer un réseau de soutien avec d'autres cadres intermédiaires</li> </ul>