

|a q e s s s|

Carrefour

RH



L'ACTUALISATION DU RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE

Enjeu 1



Édition

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Édition : Guylaine Boucher

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Frédéric Desjardins

Distribution

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : www.aqesss.qc.ca

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux, 2013

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de mémoriser sur un système d'extraction de données ou de transmettre, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, le tout ou des parties de la présente publication à moins d'avoir préalablement obtenu l'autorisation écrite de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux.

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2013

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-183-0 (PDF)

L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son *leadership* dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 126 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.



REMERCIEMENTS

Nous aimerions remercier chaleureusement les membres du comité d'orientation pour leur implication soutenue dans la révision des enjeux.

Leur expertise et leur connaissance pointue des besoins et des réalités du milieu ont permis d'échanger en profondeur sur ces enjeux, sur leurs impacts et sur les pratiques pouvant s'y greffer.

Le comité d'orientation est formé de :

Jean Bouchard, adjoint au directeur des ressources humaines, du développement des personnes et de la transformation, CHU de Québec

Étienne Charpentier, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

Annie Du Mont, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

Rachel Fournier, chef du service aux cadres, CHUM

Lucie Houle, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

Dominique Lemonde, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ach加斯 et Montréal-Nord

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour avoir cru au projet et pour l'avoir soutenu avec ferveur.

Nous désirons également remercier tous les établissements qui, par le partage de leurs documents, ont permis d'illustrer ou de mieux ancrer certains éléments des enjeux. Leur participation témoigne d'un réseau actif, vivant et capable de succès.

Line Blackburn, M. Sc. Adm.
Conseillère en gestion des ressources humaines
AQESSS

Stéphanie Bonaventure, M. Sc.
Agente en gestion du personnel
AQESSS

TABLES DES MATIÈRES

Introduction	1
Contexte et définitions	2
Le contexte du cadre intermédiaire	2
La fonction de cadre intermédiaire et ses défis	3
La performance organisationnelle	4
La gestion des équipes et des personnes	5
La collaboration.....	6
Les rôles du cadre intermédiaire : les modèles de gestion théoriques	8
Le modèle de Drucker	9
Le modèle de Mintzberg : les rôles du cadre.....	10
Le modèle de Gosselin et Shedleur : les quatre rôles du superviseur.....	13
Le modèle de Gauthier et Vervisch et Dumoulin : le gestionnaire- <i>coach</i>	16
Synthèse des modèles de gestion théoriques	20
Pratiques organisationnelles pour actualiser le rôle du cadre intermédiaire ...	21
Définir le rôle voulu par l'organisation	23
Réaliser un diagnostic.....	23
Redéfinir les rôles	26
Adapter le rôle voulu.....	26
Élaborer un profil de compétences correspondant au modèle gestion renouvelé	26
Habiller le cadre intermédiaire dans l'exercice de son nouveau rôle.....	29
Mettre en place les leviers pour favoriser l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire	31
Une réflexion collective de l'équipe de direction	31
Le soutien du supérieur immédiat	31

La coresponsabilité entre le cadre et l'organisation	32
Le soutien administratif et des assistants.....	32
Le soutien des services-conseils	32
Les outils et les processus.....	32
Avantages organisationnels	35
Attraction et fidélisation des cadres.....	35
Satisfaction des employés	35
Amélioration des processus RH.....	36
Mesurer pour mieux expliquer les impacts	36
Défis de l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire	37
La prise en charge du projet	37
L'intégration du modèle de gestion à tous les niveaux hiérarchiques.....	37
La cohérence du contexte organisationnel.....	37
La distinction entre le perçu et le rendu	38
Le suivi de l'appropriation du nouveau rôle.....	38
Le soutien dans la transition des cadres vers le nouveau modèle de gestion	38
La pérennité de la démarche.....	39
Les clés de la réussite	40
Outil de réflexion.....	41
Conclusion.....	42

Annexes	43
Annexe I – Le modèle des dix rôles du cadre (Mintzberg, 1973)	44
Annexe II – Le modèle des rôles du partenaire d'affaires (Ulrich, 1996)	46
Annexe III – La grille d'analyse des rôles du cadre intermédiaire (Shedleur, 2009).....	47
Annexe IV – Les dimensions du travail d'un cadre intermédiaire	50
Bibliographie	51
Suggestions de lecture - Si vous voulez en savoir plus sur le sujet	53

LISTE DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR LES ÉTABLISSEMENTS

Le gestionnaire- <i>coach</i>	19
Un employeur de choix, une région de choix : vers un management d'exception!.....	22
Soutien aux cadres dans l'implantation d'une culture d'amélioration continue – Optimisation SAD	25
Référentiel de compétences des cadres intermédiaires clinico-administratifs Projet « C.A.D.R.E »	28
Guide visant à définir l'approche préconisée en matière d'encadrement du personnel.....	30
Modernisation du modèle de gestion : programme de développement de l'environnement de travail et des rôles et responsabilités des cadres du réseau de la santé et des services sociaux	33
Projet d'optimisation du rôle des cadres et d'amélioration de leurs conditions d'exercice : Viser loin, toucher près!.....	34

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Les rôles du gestionnaire (Mintzberg).....	11
Tableau 2 : Les compétences du cadre (Mintzberg)	12
Tableau 3 : Les responsabilités associées aux quatre rôles du cadre intermédiaire (Shedleur)	15
Tableau 4 : La distinction entre un gestionnaire traditionnel et un gestionnaire- <i>coach</i>	17
Tableau 5 : Le tableau synthèse des modèles de gestion théoriques.....	20
Figure 1 : Le modèle des rôles du superviseur (Gosselin, Shedleur)	14



INTRODUCTION

Plusieurs organisations du réseau de la santé et des services sociaux se questionnent actuellement sur les rôles exercés par le cadre intermédiaire. Ces rôles sont-ils cohérents avec les besoins actuels des établissements? Les défis d'aujourd'hui exigent-ils de repositionner les fonctions du personnel d'encadrement?

Ces questions méritent d'être débattues puisque le cadre qui joue les bons rôles influence directement la performance de l'organisation, notamment, en contribuant au bien-être des employés, en permettant une augmentation de la productivité et en assurant des standards de qualité.

À cet égard, le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a financé neuf projets d'envergure (les G9) concernant le repositionnement du rôle des cadres et l'amélioration de leurs conditions d'exercice. D'autres projets – 38 au total (G38) – ont également été financés par le MSSS. Ces projets visent à mettre en œuvre, à court terme, des actions concrètes et réalisables pour améliorer les conditions d'exercice du travail des cadres en utilisant une approche *Lean*.

Ainsi, dans ce document, nous aborderons la question des rôles renouvelés du cadre intermédiaire ainsi que la démarche à entreprendre pour actualiser ces rôles au regard des besoins actuels et futurs du réseau de la santé et des services sociaux. Notre objectif principal ne consiste pas à vous recommander un modèle de gestion particulier. Bien que nous vous présentions quelques modèles théoriques, nous souhaitons surtout mettre l'accent sur l'importance de la démarche de révision du rôle du cadre intermédiaire et sur les réflexions et les discussions que cette démarche peut susciter. Le modèle de gestion choisi doit s'inscrire dans la culture et dans la philosophie de gestion de l'organisation. Il s'agit d'un dossier devant être positionné à un niveau stratégique et porté par la direction générale.

Le présent document est constitué de plusieurs parties. À la suite d'une mise en contexte sur la situation du cadre intermédiaire, nous présentons les principaux défis de la fonction. Dans un deuxième temps, nous abordons les rôles et responsabilités du cadre intermédiaire et nous illustrons nos propos en présentant quatre modèles théoriques de gestion. Ensuite, nous discutons de la démarche de soutien des organisations dans l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire. Puis, nous abordons les impacts de cette actualisation du rôle du cadre intermédiaire dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Finalement, nous terminons par l'énumération des défis que les organisations peuvent rencontrer lors de l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire.

CONTEXTE ET DÉFINITIONS

À titre de référence, le système de classification du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) compte cinq appellations de fonction d'encadrement intermédiaire : adjoint au directeur; coordonnateur; chef du service, d'unité, de programme ou d'activité; chef du secteur; conseiller (cadre) (MSSS, 2008). Les appellations de directeur et de directeur adjoint sont des fonctions d'encadrement supérieur.

Ce document traite de la démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire de niveau hiérarchique ou *line*, c'est-à-dire, celui qui a sous sa responsabilité directe une ou plusieurs équipes d'employés, ce qui exclut donc les conseillers-cadres ou les cadres-conseils, des cadres nommés *staff*.

Nous avons choisi de nous en tenir au rôle du cadre intermédiaire qui a une fonction de niveau hiérarchique puisque la gestion d'employés apporte des défis particuliers qui sont différents de ceux rencontrés par les cadres-conseils. L'autorité du cadre hiérarchique concerne, notamment, la supervision des travaux et la gestion des ressources humaines, financières, techniques, matérielles et informationnelles placées sous sa responsabilité (MSSS, 2008).

Ainsi, quand nous utiliserons l'appellation de cadre intermédiaire dans ce texte, nous ferons référence aux cadres assumant une fonction de niveau hiérarchique, c'est-à-dire, qui supervisent généralement un minimum de cinq postes permanents en équivalent temps plein (ETP) (MSSS, 2008).

Le contexte du cadre intermédiaire

La réalité des intervenants a beaucoup évolué au cours des dernières années en raison de la complexité grandissante du réseau de la santé et des services sociaux.

Dans ce document, le cadre intermédiaire est celui qui a sous sa responsabilité directe une ou des équipes d'employés. Dans la littérature, ce titre porte souvent l'appellation de cadre de première ligne. Bien qu'occuper ce poste comporte son lot de défis, de nombreuses personnes décident de les relever. En effet, endosser le rôle de cadre s'accompagne de nombreux avantages : possibilité d'influencer les orientations de l'organisation, mise à profit de son *leadership* sur son équipe et sur ses pairs, actualisation de son propre potentiel, etc.

S'approprier le rôle de cadre intermédiaire représente cependant certains défis. Tandis qu'on leur demande de soutenir leur équipe par une présence signifiante et de qualité, la réalité du terrain peut faire en sorte qu'une grande partie de leur temps est dédiée à d'autres activités. Le ratio

d'encadrement parfois élevé et les nombreuses heures consacrées aux tâches administratives, par exemple la gestion des horaires de travail, des équipements ou des fournitures, rendent les cadres moins disponibles pour leur équipe. La participation des cadres aux réunions et comités, bien que généralement essentielle pour faire avancer les dossiers et pour contribuer à la performance, diminue également le temps de gestion de proximité. De plus, en CSSS, certains cadres intermédiaires doivent travailler dans un contexte multisites, ce qui engendre de nombreux déplacements et exige une supervision d'employés répartis dans différentes installations.

Par ailleurs, la réalité des intervenants a beaucoup évolué au cours des dernières années en raison de la complexité grandissante des situations, soit par leur niveau de difficulté ou par leur caractère inhabituel. Cette complexité fait en sorte que les intervenants ont plus que jamais besoin d'être encadrés et soutenus par un supérieur immédiat qui est présent, qui possède une vision claire des objectifs organisationnels et qui est capable de les traduire au quotidien.

Les défis du cadre intermédiaire peuvent être regroupés en trois grandes catégories : la performance organisationnelle, la gestion des équipes et des personnes ainsi que la collaboration.

Dans ce contexte, plusieurs cadres intermédiaires peuvent ressentir une perte de sens en regard de leur vision du rôle de gestionnaire. Ils ne se sentent plus toujours en lien avec le rôle qu'ils devraient jouer. Un certain malaise peut donc être ressenti dans l'exercice de leur fonction.

En somme, l'ensemble de cette réalité fait en sorte que les organisations doivent aujourd'hui se pencher sur l'actualisation du rôle de leurs cadres intermédiaires.

La fonction de cadre intermédiaire et ses défis

Les nombreuses transformations du réseau de la santé et des services sociaux ont rendu les organisations de plus en plus complexes à diriger. Ces changements ont amené de grandes conséquences pour le cadre intermédiaire dont le métier a beaucoup évolué avec les années. La fonction comporte dorénavant de nombreux défis à relever. Selon les avis de plusieurs gestionnaires que nous avons recueillis, de façon non exhaustive, ces défis peuvent être regroupés en trois grandes catégories : la performance organisationnelle, la gestion des équipes et des personnes ainsi que la collaboration.

La performance organisationnelle

Le cadre intermédiaire doit s'assurer que son service soit performant et qu'il réponde aux exigences de l'organisation ainsi qu'aux standards de qualité généralement reconnus dans le domaine. Pour relever ce défi, le modèle de Rondeau (2008, adapté de Kaplan et Norton, 1996) prévoit que le cadre intermédiaire doit intervenir sur quatre dimensions :

- **L'optimisation des processus organisationnels** : Le cadre et son équipe font souvent face à des déficiences de processus de travail ou, encore, à la méconnaissance des autres services à l'égard de leur processus de travail. Cela peut occasionner de la confusion dans l'exécution de tâches ou de la duplication de tâches inutiles. De telles situations s'amplifient lorsque dans une unité de soins ou dans un service administratif le personnel est constitué de nouvelles recrues qui connaissent peu la réalité du travail. Le type de défis à relever prend ainsi la forme de réingénierie de processus, de déploiement de systèmes de gestion intégrée ou d'introduction d'une autre forme d'organisation du travail dans laquelle de nouveaux intervenants sont appelés à agir.
- **L'accroissement du niveau de professionnalisation et de responsabilisation par le renouvellement des pratiques** : De nouvelles pratiques administratives, cliniques ou technologiques voient le jour et enclenchent continuellement des changements de façon de procéder dans les équipes. De tels changements sous-tendent généralement le développement de nouvelles compétences ou une transformation de la culture organisationnelle. Le cadre a alors un rôle de mobilisation de son équipe pour rendre ce changement effectif. Il doit travailler en étroite collaboration avec des experts en ressources humaines ou en développement organisationnel pour atteindre son but.
- **L'utilisation optimale des ressources** : Le contexte de rareté de main-d'œuvre, la perte d'expertise, la situation financière précaire et incertaine de l'établissement ainsi que les ressources informationnelles en quantité insuffisante soulèvent son lot de défi pour un cadre. Ce dernier est imputable de l'utilisation des ressources de son unité ou de son service. Il peut alors être dans l'obligation de prendre des décisions de rationalisation ou de réallocation de ressources, de réviser en profondeur de son offre de services ou celle d'autres unités et d'autres services. Le cadre se doit d'utiliser des indicateurs pour démontrer ses résultats et de procéder aux ajustements requis pour rétablir de façon efficace et efficiente l'usage de ses ressources. Pour ce faire, il doit savoir comment interpréter ces indicateurs en les comparant à ceux d'unités ou de services similaires et à ceux qui sont fixés par l'organisation.

- **La prestation de services de qualité à la clientèle:** Le cadre doit consentir les efforts qui s'imposent pour s'assurer que les services offerts à la clientèle évoluent selon les besoins de cette dernière. Il s'interroge sur les moyens à mettre de l'avant pour améliorer et pour évaluer ses services. Il remet en question, avec ses collègues, ses supérieurs immédiats et ses équipes, la valeur ajoutée et la pertinence des services offerts et prend les décisions, de concert avec les autres membres de l'organisation, qui rendent effectifs les choix préconisés. Le travail en réseau implique que de tels changements entraînent des répercussions pour d'autres établissements ou pour d'autres secteurs de l'organisation qui doivent être continuellement considérées. L'évolution des problèmes de santé de la clientèle (la multiplicité des problèmes de santé, les maladies chroniques, la détresse psychologique, etc.) complexifie le défi qui s'impose au cadre intermédiaire en matière de prestation de services à la clientèle.

La gestion des équipes et des personnes

En raison de leur proximité avec les employés, les cadres intermédiaires sont des agents clés pouvant influencer significativement les comportements et attitudes reliés à la performance de la main-d'œuvre (Hutchinson et Purcell, 2010). Pour que leur impact auprès du personnel soit réel, leur présence doit être soutenue afin de permettre le développement d'un lien de confiance. Les organisations attendent du cadre intermédiaire qu'il offre une présence suffisante auprès de son équipe ainsi qu'une disponibilité de qualité. Envers son équipe et ses employés, on lui demande, notamment :

- de suivre et de soutenir leur performance individuelle et collective;
- de leur traduire les attentes et les objectifs organisationnels;
- d'être à leur écoute;
- de reconnaître leurs bons coups;
- de les mobiliser;
- de les aider à résoudre certains de leurs problèmes;
- de gérer la présence au travail;
- de prévenir et de gérer les conflits.

Le cadre intermédiaire doit également soutenir ses employés dans le développement de leurs compétences et dans la gestion de leur carrière. Pour ce faire, il doit :

- reconnaître le potentiel de ses employés;
- les encourager dans leur réflexion sur leur cheminement professionnel;
- évaluer leurs besoins de formation pour les aider à s'épanouir selon leurs aspirations;
- leur fournir des occasions d'apprentissage et les soutenir dans le développement de leurs compétences.

On peut donc définir ses responsabilités comme étant celles de la gestion de proximité. Pour Thévenet (2004 : 129), la gestion de proximité, « c'est le quotidien de la relation avec ses collaborateurs ». Elle s'actualise dans la qualité de la présence et de la relation avec son équipe.

La collaboration

L'actualisation du rôle du cadre intermédiaire passe également par une multitude de partenariats, tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. Il s'agit d'un défi relativement nouveau pour les cadres intermédiaires s'expliquant notamment par un grand souci d'actualiser le continuum de soins et de services.

Ainsi, le cadre doit pouvoir, d'une part, encourager la collaboration des membres de son équipe et, d'autre part, lui-même collaborer avec différents intervenants et à ce titre, devenir un modèle inspirant.

La mise en place de processus simples et harmonieux, tels que les rencontres hebdomadaires de service et le recours à des fiches de communication, permet la collaboration entre les membres de son équipe.

En ce qui concerne sa propre collaboration, elle s'exprime dans :

- l'établissement de bonnes relations avec ses collègues et avec son supérieur immédiat;
- la création de relations positives avec les nombreux fournisseurs de services;
- la collaboration avec les autres services ou unités et avec les autres directions de l'organisation;
- la collaboration avec les partenaires stratégiques externes (organismes, autres établissements, agences, etc.).

Le cadre collaboratif est donc celui qui contribue à l'atteinte des résultats à travers des partenariats et des alliances avec les collègues, les autres services et les autres organisations qui l'entourent. Ce type de cadre exerce une gestion en T (*T-shaped*), c'est-à-dire qu'il valorise l'atteinte des résultats de son service (la barre verticale du T) tout en participant au succès de l'ensemble de l'organisation en collaborant avec les autres services (la barre horizontale du T) (Hansen, 2009).

Le défi des partenariats impose donc que le cadre intermédiaire développe ou perfectionne certaines habiletés qui étaient traditionnellement moins demandées, par exemple :

- le partage des ressources;
- l'ajustement aux priorités des autres;
- la concertation pour répondre aux besoins d'une clientèle commune;
- la clarification des zones grises dans le partage des responsabilités;
- la communication proactive;
- etc.

LES RÔLES DU CADRE INTERMÉDIAIRE : LES MODÈLES DE GESTION THÉORIQUES

Quels sont les rôles et les responsabilités du cadre intermédiaire? Voilà une question qui peut susciter une grande variété de réponses selon le contexte. Elle peut être traduite ainsi : comment le travail de cadre intermédiaire devrait-il s'accomplir pour qu'il rencontre le niveau de performance voulu par l'organisation dans un contexte spécifique?

Le contexte de l'organisation se caractérise par des facteurs tant externes qu'internes, par exemple, les pressions économiques et technologiques, l'historique, la culture, le cycle de gestion, l'efficacité des processus, etc. (Gagnon et Desjardins, 2009). Il influence grandement les rôles et les responsabilités des cadres intermédiaires voulus par l'organisation.

Ainsi, réfléchir sur les rôles et sur les responsabilités du cadre intermédiaire demande également de considérer les compétences qu'il doit mobiliser au sein de l'organisation.

Le contexte de l'organisation influence grandement les rôles et les responsabilités des cadres intermédiaires.

Les compétences renvoient à des comportements qui relèvent des ressources, internes (aptitudes, traits de personnalité, habiletés, connaissances) et externes (réseaux de divers types), fournissant un potentiel à mobiliser (Foucher, 2010)¹. Des comportements observables au quotidien sont associés à chacune de ces compétences afin de mieux évaluer leur maîtrise.

Enfin, pour mieux illustrer les concepts de rôles et de responsabilités, nous vous présentons quelques modèles de gestion théoriques. Plusieurs établissements ont probablement des modèles de gestion qui ressemblent à ces modèles théoriques. En présentant ces modèles, nous souhaitons vous inspirer et vous amener à vous questionner sur votre propre vision des rôles du cadre intermédiaire et sur les comportements que vous souhaitez observer chez lui.

1. Le cadre de référence du Carrefour RH sur la gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement fournit la définition complète de Foucher.

Plusieurs perspectives sur les rôles du gestionnaire ont été proposées depuis que Fayol, en 1916, a défini les cinq tâches du cadre : planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler² (Aktouf, 2012). Nous avons choisi de vous présenter quatre conceptions théoriques des rôles et responsabilités du cadre :

- le modèle de Drucker;
- le modèle de Mintzberg;
- le modèle de Gosselin et Shedleur inspiré de celui d'Ulrich;
- le modèle de Gauthier et Vervisch et celui de Dumoulin (le gestionnaire-*coach*).

Le modèle de Drucker

En 1954, Drucker, l'inventeur du management moderne, publiait *The Practice of Management*. Dans ce livre, un classique de la gestion, il conçoit que le gestionnaire est responsable de cinq tâches :

1. fixer les objectifs;
2. organiser les activités;
3. motiver et communiquer;
4. mesurer les résultats;
5. développer le personnel.

Pour Drucker, le gestionnaire constitue la ressource de base de l'organisation (2008). Il s'agit bien plus que la personne qui aide les autres à accomplir leur travail ou qui le délègue. Le gestionnaire prend la responsabilité des objectifs organisationnels et contribue à les atteindre. Pour y parvenir, ses rôles et ses responsabilités doivent être le plus étendus possible et venir avec le plus d'autonomie possible.

S'il souhaite devenir efficace, Drucker (2008) avance que le gestionnaire doit acquérir des compétences dans six domaines :

1. la prise de décisions;
2. le recrutement et le développement de ses employés;
3. la communication;
4. la gestion des budgets;
5. la mesure et le contrôle;
6. la gestion de l'information.

2. Ces termes ont été repris sous l'acronyme PODC.

Le modèle de Mintzberg : les rôles du cadre

En 1973, Mintzberg, professeur de management de l'Université McGill, a publié *The Nature of Managerial Work*, un autre classique du management³. Dans son livre, il s'attarde aux caractéristiques du travail du gestionnaire en remettant en question le fait que ce dernier soit un être

Selon l'étude de Mintzberg, le métier de gestionnaire se caractérise par un rythme effréné, de nombreuses interruptions, des échanges verbaux et par la propension à l'action.

rationnel qui planifie, organise, coordonne et contrôle de manière réfléchie et systématique. Selon l'étude de Mintzberg, le métier de gestionnaire se caractérise par un rythme effréné, de nombreuses interruptions, des échanges verbaux et par la propension à l'action. De plus, il propose une liste des différents rôles joués par le gestionnaire⁴. Ce modèle s'adresse autant aux cadres de première ligne qu'à la direction générale.

Dans les années 1990, Mintzberg a reconsidéré les rôles de 1973 en concevant un nouveau modèle de gestion. Ce modèle est exploré plus en profondeur dans son livre *Manager*, datant de 2009. Selon Mintzberg (2011), le gestionnaire exerce son rôle sur trois plans et, pour chacun de ces plans, il tient deux rôles :

1. sur le plan de l'information : rôles de communiquer et de contrôler;
2. sur le plan des personnes : rôles d'exercer un *leadership* et de créer des liens;
3. sur le plan de l'action : rôles d'agir et de négocier.

Chacun de ces six rôles peut être tourné soit vers l'intérieur de l'unité dont il est responsable, soit vers l'extérieur, c'est-à-dire vers les autres unités de son organisation, vers ses clients ou vers ses partenaires hors de l'organisation. Le rôle de communiquer est, quant à lui, tourné à la fois vers l'intérieur et l'extérieur de son unité.

Finalement, Mintzberg ajoute deux rôles à son modèle : structurer et planifier. Ces rôles sont au cœur des activités du gestionnaire. Le tableau 1 définit ces huit rôles. Selon l'auteur, il s'agit toutefois d'un modèle théorique : la distinction entre chacun de ces rôles est loin d'être aussi claire dans la réalité. Le métier de gestionnaire doit être vu dans son ensemble.

3. Le livre a été publié en français, en 2006, sous le titre *Le cadre au quotidien, les 10 rôles du cadre*.

4. Le modèle des dix rôles du cadre de 1973 est disponible en annexe I.

Tableau 1 Les rôles du gestionnaire (Mintzberg)

	Rôles	Sous-rôles
	<p>Structurer : Forger un contexte de travail aux membres de son équipe en prenant des décisions, en élaborant des plans d'action, etc.</p> <p>Planifier : Organiser son temps de travail et celui de son équipe.</p>	
Sur le plan de l'information	<p>Communiquer : Encourager la circulation d'idées en collectant et en traitant l'information par l'écoute, l'observation et la discussion.</p>	<p><i>Activité de suivi</i> : moyen de collecter les informations.</p> <p><i>Centre nerveux</i> : se tenir au courant de tout, être informé sur toutes les sphères de son unité.</p> <p><i>Diffuseur</i> : partager une grande partie de l'information avec les membres de l'équipe.</p> <p><i>Porte-parole</i> : transmettre des informations à des interlocuteurs à l'extérieur, comme les clients, les fournisseurs, les partenaires, etc.</p> <p><i>Centre nerveux</i> : se tenir au courant de tout, être informé sur toutes les sphères de son organisation et de son environnement externe.</p>
	<p>Contrôler : Gérer l'information pour orienter les comportements des membres de son équipe. S'actualiser souvent par la prise de décisions.</p>	<p><i>Conception</i> : intervenir dans le but de créer ou de modifier des stratégies, des structures ou des systèmes.</p> <p><i>Délégation</i> : identifier le besoin d'agir, mais laisser à autrui le soin de décider et de passer à l'action (en se réservant parfois le pouvoir de valider le choix définitif).</p> <p><i>Arbitrage</i> : adopter une décision donnée.</p> <p><i>Affectation de ressources</i> : répartir les ressources une fois la prise de décision faite.</p> <p><i>Prescription d'objectifs</i> : fixer des objectifs pour les membres de l'équipe et exiger qu'ils les atteignent.</p>
Sur le plan des personnes	<p>Exercer un leadership auprès d'individu, des équipes et de son unité : Influencer le travail des employés pour leur permettre de travailler de façon efficace.</p>	<p><i>Motiver les individus</i> : tenter de susciter des comportements plus performants chez ses employés en les aidant à laisser libre cours à leur énergie naturelle.</p> <p><i>Participer au développement des individus</i> : accompagner, former, aider, coacher, conseiller et encourager les membres de son équipe, principalement, en les aidant à se développer eux-mêmes.</p> <p><i>Formation et préservation des équipes</i> : constituer les équipes et assurer leur bon fonctionnement au sein de l'unité en fusionnant des acteurs en groupes coopératifs et en résolvant les conflits au sein des groupes.</p> <p><i>Créer et renforcer la culture</i> : encourager chacun à donner le meilleur de soi en alignant les intérêts personnels avec ceux de l'organisation.</p>
	<p>Créer des liens avec l'extérieur : Entretenir des liens avec diverses personnes et divers groupes en dehors de l'unité (à l'intérieur de l'organisation ou en dehors).</p>	<p><i>Réseautage</i> : établir des réseaux de relations et des coalitions de soutien externes.</p> <p><i>Représentation</i> : jouer un rôle symbolique, représenter officiellement son unité.</p> <p><i>Communication-persuasion</i> : influencer l'extérieur pour défendre ses causes, faire la promotion de son travail, plaider en faveur de ses valeurs.</p> <p><i>Transmission</i> : « transmettre » l'influence exercée sur l'unité à cette dernière.</p> <p><i>Protection</i> : contrôler l'accès et le filtre des flux d'influence.</p>
Sur le plan de l'action	<p>Agir : Permettre à son unité d'accomplir son travail.</p>	<p><i>Gestion proactive des projets</i> : instaurer un changement proactif en dirigeant un projet pour s'informer des dossiers importants, pour encourager les membres de l'unité à passer à l'action, pour leur montrer comment faire ou pour voir les résultats.</p> <p><i>Traverser les zones de turbulence</i> : réagir à un changement imposé à l'unité.</p>
	<p>Négocier : Agir à l'extérieur de l'unité pour parvenir aux objectifs de son unité.</p>	<p><i>Formation de coalitions</i> : mobiliser du soutien.</p> <p><i>Conduite de négociation</i> : rapprocher les coalitions avec les réseaux établis.</p>

Pour actualiser tous ces rôles, Mintzberg a établi, à partir de diverses sources, une liste de compétences qu'un gestionnaire devrait posséder. La liste est présentée au tableau 2. Il n'avance toutefois pas qu'un cadre doit posséder toutes ces compétences.

Tableau 2 **Les compétences du cadre (Mintzberg)**

A. LES COMPÉTENCES PERSONNELLES
1. L'autogestion en interne (la réflexion stratégique)
2. L'autogestion en externe (la gestion du temps, l'information, le stress et la carrière)
3. L'organisation du temps (le morcellement, la définition de priorités, la planification et le moment opportun)
B. LES COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES
4. Le <i>leadership</i> auprès d'individus (la sélection, la formation, le <i>coaching</i> , l'accompagnement, la motivation et la collaboration avec des spécialistes)
5. Le <i>leadership</i> de groupe (la formation d'équipes, la résolution de conflits, la médiation, la coordination et la conduite de réunions)
6. Le <i>leadership</i> de l'organisation/unité (le développement de la culture)
7. L'administration (l'organisation de l'unité, l'affectation des ressources, la délégation, la validation, la systématisation, la prescription d'objectifs et l'évaluation de la performance)
8. La mise en relation de l'organisation/unité (le réseautage, la représentation de l'unité, la mise en place de collaborations, la promotion et la défense des causes de l'unité et la protection)
C. LES COMPÉTENCES INFORMATIONNELLES
9. La communication orale (l'écoute, les interviews, les discours, la présentation, le briefing, l'écrit, la collecte d'informations et la diffusion d'informations)
10. La communication non verbale (par la vision – ou l'intelligence perceptive – ou par le <i>feeling</i> – ou l'intelligence viscérale)
11. L'analyse (le traitement des données, la modélisation, la mesure et l'évaluation)
D. DES COMPÉTENCES LIÉES À L'ACTION
12. La conception (la planification, la créativité et l'imagination)
13. La mobilisation (la gestion de crises, la gestion de projets, la négociation, les manœuvres politiques et la gestion du changement)

Le modèle de Gosselin et Shedleur : les quatre rôles du superviseur

Le troisième modèle que nous vous proposons, le modèle des quatre rôles du superviseur, est né du constat qu'il existait peu de modèles théoriques abordant les rôles du superviseur (le cadre de première ligne). Ce modèle, qui est présenté à la figure 1, permet donc de mettre en lumière les rôles du cadre intermédiaire⁵.

Il s'inspire fortement du modèle théorique des rôles du partenaire d'affaires d'Ulrich (1996) qui s'intéresse au positionnement de la fonction RH dans une organisation⁶. Selon le modèle d'Ulrich, un partenaire d'affaires RH joue quatre rôles spécifiques : partenaire stratégique, agent de changements, expert administratif et champion des employés.

Le modèle d'Ulrich illustre comment les professionnels de la GRH peuvent, en agissant à titre de partenaires d'affaires, soutenir le personnel d'encadrement et, ainsi, améliorer la performance organisationnelle. Quant au modèle de Shedleur et Gosselin de l'Université HEC Montréal, il illustre les rôles des cadres intermédiaires dans la gestion quotidienne.

Le cadre intermédiaire doit, d'un côté, accomplir des tâches plus opérationnelles et de l'autre, réaliser des tâches plus stratégiques.

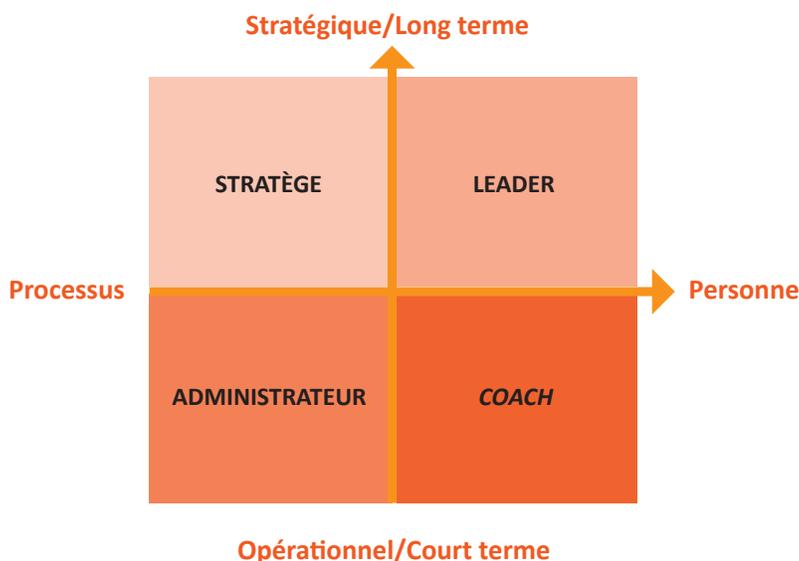
Dans ce modèle, l'axe vertical oppose les deux types d'activités effectuées par le cadre intermédiaire qui, d'un côté, doit accomplir des tâches plus opérationnelles (approuver les horaires, écrire des rapports, etc.) et, d'un autre côté, doit réaliser des tâches plus stratégiques (viser l'efficacité des processus, planifier les besoins, etc.). Le gestionnaire doit donc détenir l'habileté de traduire la vision et le plan stratégique de l'organisation dans les tâches quotidiennes.

Quant à l'axe horizontal, il oppose le positionnement des activités, soit, d'une part, la gestion des personnes et, d'autre part, la gestion des processus.

Aux intersections de ces deux axes se trouvent les quatre rôles auxquels doit souscrire le cadre intermédiaire pour être efficace : stratège, leader, administrateur et *coach*. Des exemples de responsabilités associées à chacun de ces rôles sont présentés dans le tableau 3.

5. Ce modèle, qui était à la base utilisé intuitivement par Gosselin, professeur titulaire à HEC Montréal, a été développé et étudié par Shedleur (2008) pour son mémoire.

6. Le modèle des rôles du partenaire d'affaires selon Ulrich (1996) est présenté en annexe II.

Figure 1 **Le modèle des rôles du superviseur (Gosselin, Shedleur)**

Source : Shedleur, 2008

À titre d'exemple, un gestionnaire-*coach* serait centré sur l'atteinte des résultats de son équipe et orienté vers le développement de ses employés. Ce rôle répond au besoin de gestion de proximité si souvent demandé aux gestionnaires en mettant l'accent sur la gestion des individus plutôt que seulement sur la gestion des processus.

Pour aider le cadre intermédiaire à se situer parmi ces quatre rôles attribués au gestionnaire de première ligne, nous fournissons une grille d'analyse des rôles du cadre intermédiaire en annexe III.

Tableau 3

Les responsabilités associées aux quatre rôles du cadre intermédiaire (Shedleur)

Rôles	Responsabilités
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les horaires • Mettre à jour les descriptions de tâches du personnel • Assurer le bon fonctionnement des ressources matérielles • Assurer la qualité et l'efficacité du travail • Gérer et préparer les prévisions budgétaires de l'unité • Déterminer les affectations du personnel
Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la performance des employés • Donner de la rétroaction en continu sur la performance de son personnel • Évaluer son personnel • Valoriser et reconnaître de manière tangible la contribution de ses employés • Solliciter des suggestions • Organiser et animer des réunions régulières avec son personnel
Leader	<ul style="list-style-type: none"> • Se questionner, s'informer et lire ou se renseigner sur le contexte stratégique de l'organisation et sur ses orientations stratégiques • Prendre les dispositions nécessaires pour mettre en place les changements • Communiquer ses attentes et son plan de mise en œuvre au personnel et à ses supérieurs • Solliciter les commentaires et les suggestions de ses employés • Maintenir l'attention du personnel sur les priorités à long terme
Stratège	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir une compréhension claire et directe de la manière dont la stratégie organisationnelle crée de la valeur pour les employés et les clients • Fixer des objectifs ou des standards • Identifier les problématiques et fixer les priorités liées aux employés de son unité • Générer et évaluer des options et des solutions • Améliorer de façon continue les processus et les systèmes de gestion de l'unité • Faire un suivi continu de la performance de son unité en regard des priorités et des objectifs

Source : Shedleur, 2008

Pour aider les cadres intermédiaires à se responsabiliser envers les rôles qui leur sont dédiés, la DRH peut leur offrir d'utiliser un outil de réflexion. Ce dernier sert à présenter les principales activités que doit accomplir un cadre intermédiaire afin de pouvoir, par lui-même, mesurer son degré de responsabilisation envers chacune d'entre elles et y constater des pistes de développement.

Le modèle de Gauthier et Vervisch et de Dumoulin: le gestionnaire-coach

Enfin, le dernier modèle de gestion proposé s'appuie sur le rôle de proximité que doit endosser le cadre intermédiaire. Nous l'avons mentionné précédemment, c'est en réalisant une gestion de proximité que les cadres intermédiaires réussissent à avoir un impact positif sur leurs employés et sur la performance de l'organisation. Les gestionnaires doivent accompagner leurs équipes dans l'atteinte des résultats, et ce, tout en développant les compétences de chacun. Ce rôle fait référence à celui de gestionnaire-coach.

Ce modèle de gestion dépeint le gestionnaire qui mise sur le développement des talents, des compétences et des expertises de ses employés et qui pratique un suivi régulier pouvant être qualifié d'accompagnement (Gauthier et Vervisch, 2005). Le gestionnaire-coach ne propose pas ses compétences techniques, mais plutôt ses compétences de gestion. Il s'éloigne donc du modèle de gestion traditionnel pour se recentrer davantage vers un modèle axé sur l'individu. Le tableau 4 illustre la distinction entre ces deux modèles.

Un modèle de gestion traditionnel se base principalement sur le contrôle et l'autorité pour atteindre les résultats. Un modèle de gestion axé sur l'individu considère l'employé non pas comme une simple ressource, mais comme un acteur de premier plan. Ainsi, un des rôles du gestionnaire revient à mettre en valeur cette ressource et à faire en sorte qu'elle puisse contribuer pleinement à la performance de l'organisation, et ce, tout en considérant les forces et les aspirations de la personne.

Les gestionnaires doivent accompagner leurs équipes dans l'atteinte des résultats, et ce, tout en développant les compétences de chacun.

Tableau 4

La distinction entre un gestionnaire traditionnel et un gestionnaire-coach

Le gestionnaire traditionnel De gérer et contrôler	Le gestionnaire-coach À stimuler et coordonner
Décider et transmettre des directives	Décider en consultant les employés et en leur expliquant les décisions les concernant
Être responsable	Déléguer certaines responsabilités aux employés en leur faisant pleinement confiance, c'est-à-dire, sans assumer une supervision constante
Avoir des idées	Faire émerger des idées du groupe
Superviser davantage de façon « normative », montrer l'exemple, axer sur le contrôle et démontrer une forme de « méfiance »	Soutenir ses employés dans le développement de leurs talents et de leurs compétences et avoir confiance en leurs capacités
Évaluer le rendement en termes de points forts et de points faibles	Reconnaître la contribution de chacun aux objectifs de l'équipe dans une perspective de développement des compétences et des talents et favoriser l'émergence de talents particuliers
Faire preuve de reconnaissance à travers des mécanismes organisationnels	Démontrer de la reconnaissance, autant formelle qu'informelle
Miser avant tout sur les conditions de travail	Miser sur le climat de travail, les défis professionnels et le développement de la carrière, même si les conditions de travail demeurent présentes
Mettre l'accent sur les tâches et tout organiser à l'avance	Définir clairement la tâche de chacun des employés et leur laisser de la place pour l'autonomie et l'initiative Confier des responsabilités et des mandats Donner aux employés le pouvoir d'agir (<i>empowerment</i>)
Améliorer la performance par fonction (silos)	Améliorer les performances transversales
Gérer plusieurs individus	Gérer et animer une équipe Valoriser l'entraide et la solidarité

Adapté de Gauthier et Vervisch (2005) et de l'AQESSS (2010).

Un gestionnaire-*coach* participe donc à l'atteinte des objectifs de l'organisation en développant les habiletés, les compétences et les talents des membres de son équipe, et ce, tout en répondant à leurs besoins et en encourageant leurs aspirations individuelles. On dénombre six responsabilités afférentes au rôle de gestionnaire-*coach* :

1. mobiliser son équipe;
2. déterminer les résultats individuels à atteindre et ceux du groupe;
3. créer une organisation de travail orientée vers la performance et la qualité;
4. développer les compétences de ses employés;
5. reconnaître la contribution et viser l'amélioration continue de ses employés;
6. aider ses employés à devenir plus efficaces et plus autonomes.

Adapté de Dumoulin (2009).

Enfin, voici les principales compétences requises pour assurer le rôle de gestionnaire-*coach* :

- la communication interpersonnelle et organisationnelle;
- la gestion de soi;
- le *leadership* mobilisateur;
- le pouvoir d'influence;
- la délégation.



LE GESTIONNAIRE-COACH

Années de lancement

2008-2011

Établissement

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM)

Missions : CHSGS et CHU

Effectifs (E.T.C.) : 7374⁷

Résumé

Au CHUM, la présence du gestionnaire auprès de son équipe s'avère fortement valorisée. C'est pourquoi le modèle de gestionnaire-*coach* est le modèle de gestion valorisé. Le rôle du gestionnaire-*coach*, au CHUM, s'actualise dans la mise en œuvre du plan d'affaires, dans la performance des équipes et des individus ainsi que dans sa responsabilité envers son développement et son ressourcement.

Pour correspondre au modèle de gestion de l'organisation, le profil de compétences des gestionnaires comprend quatre grandes compétences de gestion se déclinant en six compétences clés du gestionnaire-*coach*.

Pour sensibiliser les gestionnaires aux rôles attendus par l'approche du gestionnaire-*coach*, le Service aux cadres a développé une formation en lien direct avec le profil de compétences clés de gestion. La formation a pour objectifs :

- d'agir en intégrant les compétences clés du gestionnaire-*coach*;
- de savoir qu'il est possible de modifier ses comportements et son attitude de gestion;
- de sensibiliser à l'importance d'exercer ses rôles à partir de son contexte de travail;
- de distinguer le rôle du gestionnaire de celui du *coach*.

En choisissant de renouveler son modèle de gestion et en actualisant son profil de compétences pour qu'il soit conséquent à ce modèle et commun à l'ensemble de son personnel d'encadrement, le CHUM a fait preuve de cohérence. De plus, il a mis en œuvre des activités d'apprentissage pour favoriser l'habilitation des gestionnaires dans leur rôle de gestionnaire-*coach*.

Cette formation a été grandement appréciée par les participants, par l'ensemble du personnel d'encadrement et auprès de plusieurs établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour en savoir plus

Profil de compétences de gestion

Gestionnaire-coach : cahier du diffuseur

Gestionnaire-coach : cahier du participant

Personne-ressource

Rachel Fournier

Chef du service aux cadres

Direction des ressources humaines

Téléphone: 514 890-8000, poste 24697

Courriel : rachel.fournier.chum@ssss.gouv.qc.ca

7. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

Synthèse des modèles de gestion théoriques

Le tableau 5 présente une synthèse des quatre modèles de gestion théoriques présentés dans les pages précédentes. Ce résumé pourra vous aider à conceptualiser ou à revoir votre modèle qui sera ajusté à votre réalité organisationnelle.

Nous avons classifié les rôles en tenant compte du fait qu'ils étaient d'ordre stratégique ou tactique et opérationnel.

On comprend par rôle stratégique, tous les rôles qui ont trait à la vision et à l'orientation. Quant aux rôles tactiques et opérationnels, il s'agit des rôles liés à la planification, à l'organisation, à la coordination des processus ainsi qu'à la conception, la production, l'opération et la mise en œuvre.

Tableau 5
Le tableau synthèse des modèles de gestion théoriques

Volets	Rôles
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer les objectifs (Drucker) • Communiquer à l'interne et à l'externe* (Mintzberg) • Créer des liens avec l'extérieur (Mintzberg) • Négociateur (Mintzberg)*
Tactique et opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les activités (Drucker) • Motiver et communiquer (Drucker) • Mesurer les résultats (Drucker) • Développer le personnel (Drucker) • Structurer (Mintzberg) • Planifier (Mintzberg) • Communiquer à l'interne et à l'externe* (Mintzberg) • Contrôler (Mintzberg) • Exercer un <i>leadership</i> auprès d'individu, des équipes et de l'unité • Agir (Mintzberg) • Négociateur (Mintzberg)* • Mobiliser son équipe (Dumoulin) • Déterminer les résultats individuels à atteindre et ceux de groupe (Dumoulin) • Créer une organisation de travail orientée vers la performance et la qualité (Dumoulin) • Développer les compétences de ses employés (Dumoulin) • Reconnaître la contribution et viser l'amélioration continue de ses employés (Dumoulin) • Aider ses employés à devenir plus efficaces et plus autonomes (Dumoulin)

*Rôle qui peut se retrouver à la fois dans le volet stratégique ou tactique et opérationnel

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES POUR ACTUALISER LE RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE

Revoir l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire est un exercice complexe qui exige un processus structuré et qui mérite d'être entériné par l'équipe de direction. Il doit également être conduit par un chargé de projet et par une équipe de soutien pour planifier, réaliser, évaluer et pérenniser la démarche. De plus, pour assurer la crédibilité de la démarche et pour mobiliser les cadres intermédiaires, ces derniers devront être impliqués de même que leurs représentants. Quant à la direction des ressources humaines, elle devra occuper un rôle clé dans l'actualisation d'un tel changement en prenant le *leadership* de la gestion du projet.

Les grandes lignes de la démarche se réalisent ainsi : les organisations devront, tout d'abord, réfléchir sur le rôle de gestion qu'elles souhaitent véhiculer pour les cadres supérieurs et intermédiaires. Elles pourront ensuite réaliser un diagnostic de la situation du personnel d'encadrement afin d'avoir un portrait juste de la réalité. À la suite de cet état de la situation, elles pourront, le cas échéant, réviser leur modèle de gestion comprenant les rôles et les responsabilités du cadre intermédiaire ainsi que son profil de compétences. Les cadres pourront, par la suite, être habilités à l'exercice de ces rôles en les aidant à développer les compétences qui y sont associées. Enfin, en parallèle de cette démarche, plusieurs conditions facilitantes devront être instaurées.

Avant de présenter la démarche, il importe de préciser que cette dernière est aussi importante que le modèle de gestion qui découlera de la revue du processus. C'est en adoptant une démarche structurée impliquant la direction générale, l'équipe de direction ainsi que l'ensemble du personnel d'encadrement et leurs représentants que les changements souhaités auront lieu. Le modèle de gestion choisi doit s'inscrire dans la vision, les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisation, et ce, afin d'assurer la pérennité du nouveau profil de gestion déterminé.

La direction des ressources humaines doit occuper un rôle clé dans l'actualisation du rôle des cadres en prenant le leadership de la gestion du projet.



UN EMPLOYEUR DE CHOIX, UNE RÉGION DE CHOIX : VERS UN MANAGEMENT D'EXCEPTION!

Année de lancement
2012

Établissements

CSSS du Témiscamingue
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 399⁸

CSSS des Aurores-Boréales
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 590⁹

CSSS de Rouyn-Noranda
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 932¹⁰

CSSS des Eskers de l'Abitibi
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 730¹¹

Résumé

Le projet *Un employeur de choix, une région de choix : vers un management d'exception!* s'inscrit dans le cadre des neuf projets d'envergure (les G9), financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, concernant le repositionnement du rôle des cadres et l'amélioration de leurs conditions d'exercice. Quatre établissements se sont investis dans ce projet qui a pour objectif de repositionner le rôle des cadres et d'ajuster leurs conditions d'exercices.

Dans le cadre de ce projet, chaque établissement a développé son propre profil de rôles attendus du cadre intermédiaire, les uns indépendamment des autres, avec un soutien externe.

Ce projet a connu un franc succès dans la région et a permis aux quatre établissements concernés d'effectuer un partage de leurs apprentissages.

Pour en savoir plus

Profil de rôles attendus du cadre intermédiaire au CSSS du Témiscamingue

Profil de rôles attendus du cadre intermédiaire au CSSS des Aurores-Boréales

Profil de rôles attendus du cadre intermédiaire au CSSS de Rouyn-Noranda

Profil de rôles attendus du cadre intermédiaire au CSSS Les Eskers de l'Abitibi

Bulletin G9 numéro 6

Personne-ressource

Channy Gingras

Agente de programmation, de planification et de recherche
Coordonnatrice régionale - Programme d'amélioration des conditions d'exercice du travail des cadres

Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

Téléphone: 819-764-3264, poste 49332

Courriel: channy_gingras@ssss.gouv.qc.ca

8. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

9. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

10. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

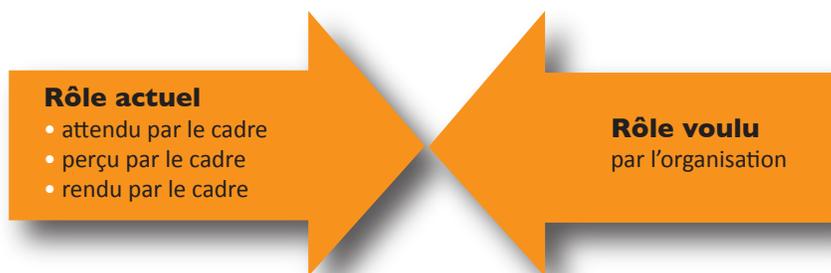
11. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

Définir le rôle voulu par l'organisation

Tout d'abord, avant de réviser le rôle du cadre intermédiaire, l'organisation devra se positionner sur le modèle de gestion qu'elle souhaite pour la direction générale et pour les cadres supérieurs. Ce n'est qu'en réfléchissant sur les rôles de ces derniers qu'elle pourra, par la suite, amorcer une réflexion sur les rôles des cadres intermédiaires.

Le rôle voulu doit être déterminé selon la situation de l'organisation identifiée dans la planification stratégique : ses forces et ses faiblesses internes ainsi que ses opportunités et ses menaces devant l'environnement externe.

La synthèse, présentée précédemment dans le tableau 5, ainsi que les autres modèles théoriques pourront inspirer les organisations pour les amener à redéfinir leur modèle de gestion.



Réaliser un diagnostic

Avant de se lancer dans un processus de révision du rôle du cadre intermédiaire, il importe que les organisations réalisent un diagnostic de la situation. Plusieurs perceptions sur les conditions d'exercice des cadres sont répandues dans les organisations, par exemple, le nombre d'heures travaillées par semaine ou le pourcentage du temps dédié aux tâches compensatoires. Ces perceptions méritent d'être vérifiées.

En effet, bien qu'il s'agisse d'un enjeu touchant plusieurs établissements, ce ne sont pas toutes les organisations qui connaissent des situations critiques. Les perceptions devront, premièrement, être mesurées afin de faire la juste part entre le rôle actuel du cadre (attendu, perçu et rendu) et celui voulu par l'organisation.

Les perceptions devront être mesurées afin de faire la juste part entre le rôle actuel du cadre (attendu, perçu et rendu) et celui voulu par l'organisation.

Le rôle **voulu** correspond au rôle que l'organisation pense que les cadres intermédiaires devraient jouer pour atteindre les objectifs de leur secteur compte tenu de la nature de leur poste.

Le rôle **attendu** s'avère le rôle que le cadre pense qu'il devrait accomplir. Il se mesure en interrogeant les cadres intermédiaires sur le rôle qu'ils aimeraient occuper pour mieux atteindre les objectifs qu'on leur fixe.

Le rôle **perçu** fait référence au rôle que le cadre perçoit qu'il joue. Il se mesure à l'aide d'entrevues ou de questionnaires évaluant ce que ressent le cadre vis-à-vis son rôle et ses conditions d'exercice : la charge de travail perçue, le sentiment de compétence, la répartition du temps aux différentes tâches, etc.

Enfin, le rôle **rendu** représente le rôle que le cadre joue vraiment. Il se mesure par de l'observation sur le terrain, en demandant aux cadres de remplir des autoévaluations et en leur demandant de calculer le temps de travail qu'ils allouent à leurs différentes tâches. Il s'agit donc ici de recenser concrètement les tâches accomplies par un cadre. Selon le modèle du CRISO, les différentes activités d'un cadre intermédiaire peuvent être regroupées sous quatre dimensions (Gagnon et Desjardins, 2009) :

- le travail managérial;
- le travail clinique/professionnel;
- le travail administratif;
- le travail compensatoire (lié à des défaillances opérationnelles de systèmes).

Vous trouverez plus de détails sur chacune de ces dimensions en consultant l'annexe IV.



SOUTIEN AUX CADRES DANS L'IMPLANTATION D'UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE – OPTIMISATION SAD

Année de lancement
2012

Établissement

CSSS de Laval
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 4802¹²

Résumé

Le CSSS de Laval a décidé de soutenir ses gestionnaires en ce qui a trait à l'exigence du MSSS d'optimiser les services de soutien à domicile (SAD). Ce projet d'optimisation (SAD) exige des gestionnaires qu'ils augmentent le temps consacré à leurs équipes et qu'ils développent certaines habiletés en *Lean*. Il met en lumière l'importance de soutenir le gestionnaire dans l'appropriation de son nouveau rôle.

Pour soutenir ses gestionnaires, l'organisation devait :

- développer des outils de mesure du projet;
- prendre les mesures et analyser les résultats;
- déterminer des cibles et des pistes d'amélioration;
- développer des outils d'amélioration continue;
- implanter des pistes d'amélioration et des outils d'amélioration continue;
- réaliser un suivi et mesurer.

Au moment de la publication, le CSSS de Laval avait développé des outils de mesure, pris les mesures, analysé les résultats et déterminé les cibles d'amélioration continue. La pièce jointe constitue un résumé des principales étapes réalisées à ce jour dans le projet d'optimisation (SAD) au CSSS de Laval.

À ce jour, le projet a permis :

- De clarifier les attentes des coordonnateurs et des directeurs en ce qui a trait à la répartition du temps de leurs chefs de service SAD sur leurs trois grands rôles de gestion (clinique, administratif et managérial);
- D'amorcer une réflexion sur les frontières du rôle clinique des chefs de service SAD;
- D'identifier les irritants des chefs de service SAD en ce qui a trait à leurs conditions d'exercice et de dresser un plan d'action permettant de les diminuer;
- De former et d'accompagner les chefs de service SAD dans la gestion du changement (analyse d'impacts) et dans le suivi hebdomadaire de la performance de leur équipe;
- De développer des rapports informatiques permettant aux chefs de service SAD de prendre connaissance hebdomadairement et facilement de la performance de son équipe et de chacun des intervenants.

Pour en savoir plus

Diagnostic

Personne-ressource

Julie Lamarche

Chef de service par intérim

Développement organisationnel et Formation

Direction des ressources humaines

Téléphone : 450-978-8300, poste 3534

Courriel : jlamarche.csssl@sss.gouv.qc.ca

12. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

Redéfinir les rôles

Une fois le diagnostic réalisé, les organisations pourront revoir en profondeur, si la situation l'exige, les rôles et les responsabilités exercés par le cadre intermédiaire ainsi que le profil de compétences qui s'y rattache.

Adapter le rôle voulu

À la lumière des résultats obtenus lors du diagnostic, l'équipe de direction pourra adapter le rôle voulu pour le cadre intermédiaire en collaboration étroite avec la direction des ressources humaines, les cadres intermédiaires et leurs représentants. Ce modèle de gestion renouvelé devra prendre en considération le contexte et les orientations stratégiques de l'organisation ainsi que sa mission, ses valeurs et sa culture.

Les modèles de gestion théoriques, présentés dans la deuxième partie du document, pourront servir d'inspiration.

Élaborer un profil de compétences correspondant au modèle de gestion renouvelé

En considérant le nouveau modèle de gestion établi, un nouveau profil de compétences devra être développé pour correspondre aux rôles révisés du cadre intermédiaire. Un profil de compétences constitue l'ensemble des compétences clés que doit posséder un cadre pour exercer efficacement chacun de ses rôles. Il importe de cibler les compétences qui seront les plus déterminantes pour correspondre au modèle de gestion et qui pourront relever les défis des prochaines années. Des indicateurs de comportements, pour chacune des compétences, devraient idéalement être identifiés pour faciliter la compréhension des attentes et la mesure de l'atteinte des résultats, et ce, lors de l'exercice de l'appréciation de la contribution.

Tous les postes d'encadrement intermédiaires n'exigent pas nécessairement le même profil de compétences, ce dernier pouvant varier d'un service à l'autre pour tenir compte des spécificités de chaque fonction. De plus, puisque le modèle de gestion s'actualise différemment selon le niveau hiérarchique, le profil de compétences devra être adapté selon qu'il s'agisse d'un poste de cadre intermédiaire ou supérieur.

Il importe de cibler les compétences qui seront les plus déterminantes pour correspondre au modèle de gestion et qui pourront relever les défis des prochaines années.

À titre d'exemple, voici la liste des compétences généralement reconnues dans le réseau de la santé et des services sociaux pour les postes de cadre intermédiaire. Elles concordent avec celles proposées par les modèles de Drucker, de Mintzberg et du gestionnaire-*coach* de Gauthier et Vervisch.

- La gestion de soi
- La communication interpersonnelle et organisationnelle
- Le *leadership* mobilisateur
- La gestion du changement
- La délégation/responsabilisation
- Les habiletés politiques et stratégiques
- Le pouvoir d'influence
- La prise décision
- La collaboration
- Le *coaching*
- La gestion des conflits
- La gestion des budgets
- La gestion du temps et des priorités



PROJET « C.A.D.R.E »¹³

Année de lancement

2012

Établissement

CHU de Québec (CHUL-HDQ-HSFA)

Missions : CHSLD, CHU et CHSGS

Effectifs (E.T.C.): 9963¹⁴

Résumé

Le projet C.A.D.R.E. s'inscrit dans le cadre des neuf projets d'envergure (les G9), financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, concernant le repositionnement du rôle des cadres et l'amélioration de leurs conditions d'exercice. Son premier objectif est de réduire les écarts entre le rôle attendu et le rôle actuel des cadres intermédiaires clinico-administratifs.

Pour ce faire, un diagnostic des causes d'écarts entre le rôle prescrit et le rôle actuel du cadre intermédiaire clinico-administratif a été réalisé. Au regard de ce diagnostic et d'une phase de consultation auprès de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs, un référentiel de compétences a été élaboré et adapté, cette fois-ci, au rôle contemporain attendu du cadre intermédiaire par l'organisation.

Le nouveau profil de compétences des cadres clinico-administratifs a été développé dans une perspective d'identification du rôle contemporain attendu des gestionnaires par l'organisation. Il servira, dans les phases subséquentes de développement et de déploiement, à alimenter notamment les diverses stratégies d'accompagnement et de développement des compétences de gestion offertes aux nouveaux gestionnaires (0-2 ans), aux gestionnaires en progression (2-15 ans) ainsi qu'aux gestionnaires expérimentés ou en fin de carrière (15 ans et plus).

Bien que ce projet s'adressait initialement uniquement aux cadres clinico-administratifs, les instigateurs du projet ont réalisé que le projet s'adressait également à l'ensemble des cadres de l'organisation (administratifs, de soutien et conseils).

Il est encore trop tôt pour pouvoir parler des impacts de cette démarche. Un plan de communication et de diffusion sera réalisé afin de déployer ce profil à l'ensemble des établissements constituant le nouveau CHU de Québec. Le contexte de fusion exigera un arrimage des compétences proposées par ce nouveau référentiel de compétences avec le modèle utilisé par les établissements fusionnés. Un tel arrimage permettra d'en arriver à une offre de services et à des pratiques plus adaptées aux besoins de l'ensemble de nos gestionnaires. Il est à noter que ces établissements (l'Hôpital de l'Enfant-Jésus et l'Hôpital du Saint-Sacrement) participent actuellement à une initiative complémentaire également financée par le MSSS et ayant comme objectif l'amélioration des conditions d'exercice des cadres.

Pour en savoir plus

[Référentiel de compétences des cadres intermédiaires clinico-administratifs](#)
[Bulletin G9 numéro 4](#)

Personne-ressource

Jean Bouchard

Adjoint au DRHDPT

Service du développement des personnes

CHU de Québec

Téléphone : 418 525-4444, poste 15737

jean.bouchard@chuq.qc.ca

13. Centre d'expertise des cadres intermédiaires clinico-administratifs pour Améliorer les conditions d'exercice du travail par l'entremise du Développement accéléré de leurs compétences et la mise en Réseau des établissements pour favoriser les Échanges de connaissances de meilleures pratiques en gestion.

14. En prenant les données de l'ancien CHUQ et l'ancien CHA au 31 mars 2012.

Habiliter le cadre intermédiaire dans l'exercice de son nouveau rôle

Lorsque le modèle de gestion en place aura été révisé, les organisations devront alors se pencher sur l'habilitation des cadres intermédiaires. Les organisations devront se doter d'un plan organisationnel de développement des compétences en lien avec le nouveau profil de gestion.

Ce plan organisationnel sert à atteindre les objectifs en regard du rôle voulu et de l'essor de l'organisation dans les années à venir. Les pratiques de formation organisationnelles devront s'aligner avec le rôle de gestion voulu, que ce soit en instaurant des pratiques d'identification de la relève ainsi que des programmes de mentorat, de *coaching*, de codéveloppement professionnel, etc.

De plus, il s'agit d'un moyen d'appui pour la transformation que s'apprête à faire l'organisation, un moyen de concertation, de mobilisation vers une vision et un but commun. Il permet de soutenir tous les niveaux de cadres, incluant la direction générale, dans l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire.

En fonction du plan organisationnel, chaque cadre intermédiaire devra détenir un plan de développement individualisé (PDI) tenant compte du modèle de gestion renouvelé, des rôles et des responsabilités, du profil de compétences ainsi que des besoins de développement particuliers. Les objectifs fixés devront s'accorder avec les enjeux stratégiques de l'organisation ainsi qu'avec le nouveau profil des compétences recherché.

Pour permettre aux cadres intermédiaires d'atteindre les objectifs fixés dans le PDI, des activités de développement variées et misant sur différentes stratégies d'apprentissage pourront leur être offertes. Le choix de l'activité gagne à se faire en tenant compte des talents et des compétences de chacun et des besoins de développement.

Les organisations devront se doter d'un plan organisationnel de développement des compétences en lien avec le nouveau profil de gestion.

Voici quelques pratiques pouvant habilitier les cadres intermédiaires à exercer leur nouveau rôle :

- la formation traditionnelle sous forme d'ateliers en groupe;
- l'apprentissage dans l'action (projets, mandats, etc.);
- les groupes de codéveloppement professionnel;
- le *coaching* de gestionnaire par un *coach* interne ou externe.

Pour faciliter le transfert des apprentissages et encourager les gestionnaires à mettre en pratique ce qu'ils ont appris, les cadres intermédiaires bénéficieront grandement du soutien de leurs pairs. En instaurant un climat de collaboration, les nouveaux comportements souhaités seront plus facilement adoptés, et ce, tout en permettant aux cadres de côtoyer des modèles inspirants. De plus, l'organisation gagne à habilitier un maximum de cadres dans l'exercice de leurs rôles de manière à atteindre une masse critique de personnes formées et, ainsi, à influencer progressivement la culture.



GUIDE VISANT À DÉFINIR L'APPROCHE PRÉCONISÉE EN MATIÈRE D'ENCADREMENT DU PERSONNEL

Année de lancement

2010

Établissement

CSSS Drummond

Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC

Effectifs (E.T.C.) : 1761¹⁵

Résumé

Encadrer le personnel exige de la part des gestionnaires du discernement et du jugement. L'établissement a choisi d'aider ses gestionnaires à fournir un encadrement adéquat au bon fonctionnement de l'organisation en établissant un cadre de référence en matière d'encadrement, sous réserve des dispositions des conventions collectives et des ententes applicables.

L'établissement préconise trois approches : l'approche de *coaching*, l'approche directive et l'approche impérative.

Globalement, ce guide vise :

- à soutenir les pratiques de gestion en matière d'encadrement du personnel;
- à apporter un soutien aux gestionnaires et aux directions dans la résolution des problèmes avec les employés à difficiles;
- à déterminer un canevas de base de ce qui constitue un écart de conduite.

Ce cadre de référence met de l'avant les différents rôles attendus par la direction de la part des gestionnaires en matière d'encadrement du personnel, et ce, tout en fournissant des outils pour habiliter le gestionnaire dans l'exercice de ses rôles.

Le guide s'est avéré très apprécié par les gestionnaires qui peuvent dorénavant retrouver au même endroit toutes les ressources dont ils ont besoin pour résoudre les problématiques d'écart de conduite. Ils peuvent également se référer à la direction des ressources humaines pour être accompagnés dans les cas plus complexes.

Pour en savoir plus

Guide visant à définir l'approche préconisée en matière d'encadrement du personnel

Personne-ressource

Étienne Charpentier

Directeur des ressources humaines

Téléphone : 819-477-0527, poste 256

Courriel : Etienne_Charpentier@ssss.gouv.qc.ca

15. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

Mettre en place les leviers pour favoriser l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire

Pour que le cadre intermédiaire puisse pleinement jouer son rôle renouvelé, l'élaboration d'un nouveau modèle de gestion et d'un nouveau profil de compétences ne suffit pas. L'actualisation du rôle de cadre exige une approche systémique afin d'appréhender la démarche dans sa globalité. En fonction des résultats du diagnostic réalisé en début de démarche, certaines pistes de levier pourront être regardées. Nous vous en proposons quelques-unes.

Une réflexion collective de l'équipe de direction

La démarche que nous vous proposons demande l'implication réelle de l'équipe de direction qui doit s'engager dans une réflexion approfondie sur son propre rôle et sur celui qu'elle souhaite attribuer à l'ensemble du personnel d'encadrement. Elle doit reconnaître, dès le départ, le besoin de mettre à jour le rôle du cadre intermédiaire aux réalités d'aujourd'hui et demain. Sans son soutien et son engagement dans le projet, il sera difficile d'observer des changements significatifs.

Les cadres intermédiaires doivent percevoir que leur supérieur et leur directeur démontrent l'exemple, c'est-à-dire, que leurs actions suivent leurs paroles pour donner un sens à leur travail.

Le soutien du supérieur immédiat

Le supérieur immédiat a une grande part de responsabilité dans l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire. L'adoption d'un nouveau modèle de gestion nécessite que l'ensemble de l'équipe de direction ainsi que les cadres supérieurs agissent à titre de modèle. Les cadres intermédiaires doivent percevoir que leur supérieur et leur directeur démontrent l'exemple, c'est-à-dire, que leurs actions suivent leurs paroles pour donner un sens à leur travail. Ainsi, si le nouveau modèle de gestion prescrit une gestion de proximité, les cadres intermédiaires doivent également sentir que leur propre supérieur est disponible pour eux.

Ainsi, le supérieur immédiat doit agir à titre de modèle en soutenant les cadres intermédiaires dans le développement de leurs compétences et dans l'exercice de leur *leadership*. Des rencontres régulières devront être planifiées pour proposer un modèle inspirant pour le cadre intermédiaire.

En somme, toutes les mesures doivent être prises pour s'assurer de transmettre un message cohérent en ce qui a trait au nouveau rôle du cadre intermédiaire et à ses conditions d'exercice, et ce, afin de lui permettre d'occuper réellement ce rôle.

La coresponsabilité entre le cadre et l'organisation

Enfin, toutes les mesures présentées précédemment nécessitent que le cadre participe activement dans l'actualisation de son rôle. Il doit être conscient de la répartition du temps et des énergies consacrées aux différentes activités et à son équipe. Ainsi, il doit s'engager à gérer sa charge de travail, à faire des choix parmi certaines de ses activités, à décider de sa participation à des comités, etc.

Chaque direction peut aussi prendre l'initiative de s'interroger sur ses stratégies. Chaque personne et chacune des directions ont le pouvoir d'améliorer les choses. Elles doivent oser communiquer leurs préoccupations, trouver des moments opportuns pour en discuter avec leur supérieur immédiat et se responsabiliser dans la mise en œuvre de solutions.

Le soutien administratif et celui des assistants

Par ailleurs, pour que les cadres intermédiaires puissent bien jouer les rôles qui leur sont consacrés, il faut une meilleure répartition du travail entre les cadres, leurs assistants et le personnel administratif.

Une révision du rôle des employés qui sont censés les assister doit se faire. Le travail des assistants des cadres intermédiaires, mis à profit de manière optimale, pourrait sans doute permettre, dans certaines situations, de libérer beaucoup de temps au cadre. En contrepartie, les cadres devront accepter de déléguer certaines tâches et permettre la responsabilisation de leurs employés. Le soutien administratif permettra également de sauver beaucoup de temps.

Le soutien des services-conseils

La mise à jour du rôle du cadre intermédiaire requiert aussi de départager les zones grises entre les responsabilités des cadres-conseils et ceux de niveau hiérarchique. Le rôle du cadre-conseil consiste principalement à conseiller le gestionnaire et son équipe et à le soutenir pour contribuer à la performance. Par conséquent, les cadres intermédiaires doivent oser leur demander un soutien-conseil pour s'assurer de l'atteinte des résultats de leurs unités ou services. À titre de partenaire d'affaires, les cadres-conseils doivent assumer l'imputabilité des mandats qui leur sont confiés et doivent se montrer coresponsables des résultats des équipes conseillées.

Les outils et les processus

L'organisation devra également fournir aux cadres intermédiaires les outils technologiques d'aide à la gestion et à la communication tels que le téléphone cellulaire, la tablette électronique, le site de visioconférence, etc. De plus, les modèles de fonctionnement à l'intérieur des équipes devront être revus, tout comme les processus administratifs et cliniques.



MODERNISATION DU MODÈLE DE GESTION : PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES CADRES DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Année de lancement

2011

Établissement

CSSS Jardins-Roussillon
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 1893¹⁶

Résumé

Le projet de modernisation du modèle de gestion s'inscrit dans le cadre des neuf projets d'envergure (les G9), financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), concernant le repositionnement du rôle des cadres et l'amélioration de leurs conditions d'exercice.

Ce projet vise à doter l'établissement d'un cadre de référence et d'outils d'analyse permettant d'identifier un modèle de gestion optimal pour chaque grand secteur d'activités, et ce, tout en définissant un nouveau partage de responsabilités entre les cadres et les autres acteurs les entourant.

La particularité de ce projet est qu'il a dû s'arrimer en cours de route avec l'orientation de l'établissement puisque le CSSS Jardins-Roussillon a été retenu par le MSSS pour le projet d'implantation de l'approche.

Le projet de modernisation du modèle de gestion s'inscrit dans une démarche structurée d'actualisation du rôle du cadre en comprenant un diagnostic en profondeur de la situation et la mesure de plusieurs indicateurs à différentes étapes du projet.

Les résultats de la modernisation du modèle de gestion se font déjà sentir puisqu'en comparant différentes mesures prises en début de projet et à la fin de 2012, on peut remarquer que la satisfaction et la mobilisation des cadres ont augmenté. De plus, on a constaté un accroissement de leur volonté de rester au sein du CSSS.

Pour en savoir plus¹⁷

[Pour voir une vidéo sur la modernisation du modèle de gestion](#)

[Boîte d'outils de mesures et types d'analyses à réaliser](#)

[Indicateurs de performance à réaliser](#)

[Profil de compétences des cadres intermédiaires dans une perspective de gestion Lean](#)

[Système de gestion](#)

[Bulletin G9 numéro 9](#)

Personne-ressource

Richard Cloutier

Directeur des ressources humaines

Téléphone: 450-699-2424, poste 2449

Courriel: richard_cloutier@rrsss16.gouv.qc.ca

16. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

17. Les outils et documents du CSSS Jardins-Roussillon présentés dans cette publication sont des documents de travail. Les versions définitives seront disponibles ultérieurement.



PROJET VISER LOIN, TOUCHER PRÈS!

Années de lancement

2011-2013

Établissement

CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord
Missions : CHSLD, CHSGS et CLSC
Effectifs (E.T.C.) : 1914¹⁸

Résumé

Le projet *Viser loin, toucher près!* s'inscrit dans le cadre des neuf projets d'envergure (les G9), financés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, concernant le repositionnement du rôle des cadres et l'amélioration de leurs conditions d'exercice.

La stratégie de réalisation du projet se compose de six Groupes d'Action Rapide (GAR) :

1. renouvellement de la gestion et des rôles;
2. optimisation de processus;
3. habilitation des cadres;
4. reconnaissance et valorisation de la fonction-cadre;
5. révision de la fonction-conseil;
6. gestion multisites.

Le projet du CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord constitue une démarche complète d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire adaptée au contexte de l'organisation où la gestion de proximité constitue un enjeu majeur. Après avoir renouvelé son modèle de gestion, l'organisation a défini les nouveaux rôles, puis a développé un nouveau profil de compétences du personnel d'encadrement. Celui-ci est composé de huit compé-

tences clés et est adapté à la fonction « gestionnaire d'équipe » ou à la fonction « conseiller-cadre ». Pour favoriser l'actualisation du rôle de l'ensemble des cadres, plusieurs processus ont été optimisés et des activités de développement (évaluation des compétences et parcours d'apprentissage individuels et collectifs) ont été réalisées. Aussi, de multiples mesures facilitantes ont été mises en place, afin de favoriser l'actualisation du nouveau modèle de gestion (développement et informatisation d'outils, mesures d'allègement de la charge de travail, cycle de gestion, etc.).

Ce projet, fait avec et par les cadres, leur permettra de bénéficier d'un modèle de gestion qui correspondra davantage à leur vision. Cela leur permettra de donner plus de sens à leur travail. L'appropriation au quotidien et la pérennité constituent des enjeux majeurs pour cette organisation qui est confrontée, comme toutes les autres, aux réalités difficiles et changeantes d'aujourd'hui.

Pour en savoir plus

[Pour voir une vidéo sur la gestion de proximité des gestionnaires](#)

[Présentation : La gestion de proximité : interventions RH et conditions facilitantes \(Colloque RH 2012\)](#)

[Rôles du cadre gestionnaire d'équipe](#)

[Responsabilités du cadre gestionnaire d'équipe](#)

[Compétences du cadre gestionnaire d'équipe](#)

[Modèle de « leadership » : cadres gestionnaires d'équipe](#)

[Bulletin G9 numéro 5](#)

Personne-ressource

Dominique Lemonde

Directrice des ressources humaines et du développement organisationnel

Téléphone : 514-384-2000, poste 5322

Courriel : dominique.lemonde.csssamn@ssss.gouv.qc.ca

18. Au 31 mars 2012, selon la banque R-25.

AVANTAGES ORGANISATIONNELS

Pourquoi se lancer dans une démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire? Selon Hill (2003), professeur à l'Université Harvard, les gestionnaires qui encadrent directement les équipes d'employés sont des acteurs indispensables pour atteindre la qualité, l'innovation et la performance financière.

Comme expliqué précédemment, le cadre intermédiaire, qui joue les bons rôles, influence directement la performance de l'organisation, et ce, en optimisant les processus organisationnels, en mobilisant son équipe à adopter de nouvelles pratiques administratives, cliniques ou technologiques probantes, en contrôlant judicieusement l'utilisation des ressources et en assurant des services de qualité à la clientèle.

Ainsi, la révision du rôle du cadre intermédiaire constitue une belle occasion d'amener la réflexion sur le rôle du cadre intermédiaire à un niveau stratégique. Une organisation qui soutient bien ses cadres et qui les accompagne dans l'actualisation de leur rôle peut observer des résultats positifs au plan de l'établissement, des cadres, du personnel et de la clientèle.

Le cadre intermédiaire, qui joue les bons rôles, influence directement la performance de l'organisation.

Attraction et fidélisation des cadres

Les organisations qui renouvellent leur modèle de gestion et qui mettent en place les conditions d'exercice pour faciliter l'actualisation du nouveau rôle amélioreront leur réputation en tant qu'employeur. Elles auront une plus grande facilité à recruter de nouveaux cadres.

Nous faisons également le pari que la démarche d'actualisation donnera des résultats à court terme en augmentant le temps de gestion de proximité et en redonnant un sens au travail des cadres. En effet, les cadres intermédiaires se sentiront considérés et auront l'impression d'être à la bonne place au bon moment. De plus, leur sentiment de compétences devrait augmenter, ce qui aura des répercussions positives sur leur satisfaction et sur leur fidélisation.

Satisfaction des employés

En amenant une meilleure gestion de proximité, la démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire profitera également aux employés qui pourront bénéficier d'une présence accrue de leur supérieur immédiat. Ils se sentiront mieux soutenus, ils afficheront une meilleure satisfaction au travail et ils seront plus aptes à relever des défis. Leur engagement envers leur supérieur et l'organisation augmentera.

Amélioration des processus RH

La démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire permettra un alignement des outils RH pour permettre une meilleure cohérence entre le rôle et les responsabilités voulus, le profil de compétences, la dotation, l'appréciation de la contribution, le développement des compétences, la planification de la relève, etc. Les processus RH s'en trouveront améliorés. Ces processus sont décrits dans le cadre de référence du Carrefour RH sur la gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement.

Mesurer pour mieux expliquer les impacts

Dans les établissements, l'impact du cadre intermédiaire sur la performance organisationnelle est moins étudié. Cela nous amène à faire un postulat voulant que l'actualisation du rôle du cadre a des répercussions positives sur la performance des organisations.

Ces impacts positifs peuvent se mesurer en évaluant un ensemble d'indicateurs liés à la performance organisationnelle. Bien que les indicateurs de performance puissent être influencés par de nombreuses autres variables, nous croyons que le cadre joue un rôle déterminant à cet égard. Voici quelques indicateurs à surveiller :

- Indicateurs RH :
 - Taux de roulement
 - Taux d'absentéisme et d'assurance-salaire des cadres et de leur personnel
 - Taux d'accidents de travail
 - Mobilisation du personnel
 - Climat de travail
 - Heures supplémentaires
 - Recours à la main-d'œuvre indépendante (MOI)
- Indicateurs clientèles :
 - Accessibilité, continuité, qualité
 - Nombre de plaintes
 - Déclaration des incidents et des accidents
- Indicateurs organisationnels :
 - Performance dans l'atteinte des objectifs de l'unité
 - Performance dans l'atteinte des objectifs du cadre intermédiaire
 - Performance dans l'atteinte des objectifs du cadre supérieur

Les projets financés par le MSSS (les G9 et les G38) prévoient de telles mesures. Il sera intéressant de prendre connaissance des impacts observés non seulement au plan personnel, mais aussi au plan de la performance organisationnelle.

DÉFIS DE L'ACTUALISATION DU RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE

Enjeu 1

La démarche proposée comporte de nombreux défis à relever. Il s'agit d'une démarche complexe pouvant varier d'un établissement à l'autre. Revoir le rôle des cadres doit d'abord émerger d'un écart entre la situation actuelle et la situation voulue par l'organisation. Cette dernière devra s'assurer que la démarche et le modèle de gestion choisis s'adaptent à son contexte. Certains défis accompagnent toutefois la démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire.

La prise en charge du projet

La direction des ressources humaines (DRH) doit agir comme maître d'œuvre en prenant en charge les grandes directions du projet. Elle doit jouer un rôle clé dans l'actualisation d'un tel changement en assumant un *leadership* tout au long du projet et en agissant comme partenaire stratégique auprès de la direction générale.

De plus, puisque les établissements qui décident de s'investir dans une démarche de révision du rôle du cadre intermédiaire devront pouvoir compter sur l'expertise d'agents de changement pour planifier, communiquer, réaliser, évaluer et pérenniser le projet, la DRH doit réussir à laisser suffisamment de temps à la personne qui agira comme chargé de projet. Cette ressource, qui fait idéalement partie de la DRH, devra mettre le temps et les énergies pour prendre en charge l'équipe de projet et pour veiller au bon déroulement de la démarche.

L'intégration du modèle de gestion à tous les niveaux hiérarchiques

Assurer une bonne cohérence entre le modèle de gestion du cadre intermédiaire et celui de son supérieur immédiat représente une tâche que les organisations devront surveiller. Elles devront s'assurer que les cadres supérieurs et la direction générale agissent comme des modèles auprès des cadres intermédiaires.

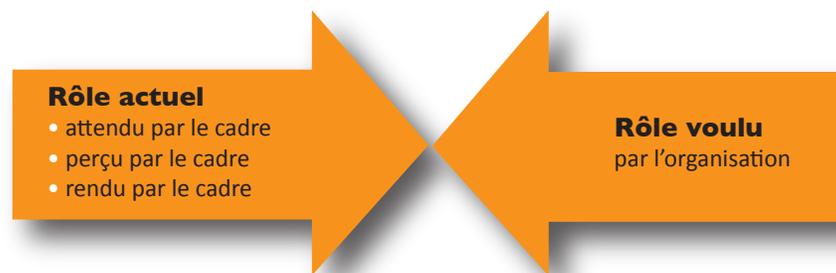
L'équipe de direction doit être au fait du modèle de gestion préconisé. Elle doit réfléchir sur son rôle et sur les comportements à adopter pour qu'ils soient cohérents avec ceux prescrits aux cadres. Le directeur ou la directrice des ressources humaines pourrait devenir le responsable de cette réflexion.

La cohérence du contexte organisationnel

L'organisation devra réussir à prendre des mesures concrètes pour permettre aux cadres de jouer le rôle voulu. Suffisamment de temps devra être dédié exclusivement aux équipes, par exemple, en instaurant des périodes fixes pendant lesquelles les membres pourront se rencontrer. Pour favoriser le temps de gestion de proximité, la pertinence de certaines réunions pourrait être remise en question afin de savoir si elles s'avèrent nécessaires pour le fonctionnement de l'organisation.

La distinction entre le rôle perçu et le rôle rendu

Lors du diagnostic sur le rôle du cadre intermédiaire de votre établissement, le défi sera de faire la distinction entre les préoccupations perçues par les cadres intermédiaires et la situation réelle en effectuant la mesure de certains indicateurs. À titre d'exemple, le taux d'encadrement peut être perçu comme étant très élevé, mais dans les faits, la moyenne pour l'ensemble des cadres peut être adéquate, la perception pouvant s'expliquer par un résultat élevé dans quelques secteurs seulement. L'étape du diagnostic s'avère donc essentielle pour faire la part des choses entre le rôle perçu et le rôle rendu, et ce, en les mesurant à l'aide de questionnaires, d'observations et d'autoévaluations.



Le suivi de l'appropriation du nouveau rôle

À la fin de la démarche d'actualisation du rôle du cadre, l'organisation pourra-t-elle savoir si elle a atteint ses objectifs en fonction des besoins ciblés lors du diagnostic? Par exemple : le cadre est-il plus présent auprès de ses employés? L'évaluation de la démarche s'avère souvent une étape difficile à réaliser. La crédibilité de la démarche s'appuiera toutefois sur la mesure des résultats atteints à l'aide d'indicateurs. Des exemples d'indicateurs à surveiller ont été présentés dans la section sur les avantages organisationnels.

Le soutien dans la transition des cadres vers le nouveau modèle de gestion

Lorsque les organisations auront défini un nouveau modèle, il se peut que certains cadres intermédiaires soient moins à l'aise avec le nouveau modèle. Amener ces cadres à adopter les comportements souhaités peut représenter un défi important. Les organisations devront prendre une décision éclairée, de concert avec le cadre, en tenant compte des possibilités de développement et de l'intérêt du cadre.

Ainsi, le cadre pourra recevoir de la formation particulière ou de l'accompagnement dans le développement de certaines compétences. Des rencontres plus fréquentes avec le supérieur immédiat devront être planifiées afin d'établir des objectifs précis et d'évaluer régulièrement les progrès.

La pérennité de la démarche

Pour que la démarche d'actualisation du rôle du cadre intermédiaire puisse se perpétuer dans le temps et afin de s'assurer que ce dernier réponde bien au contexte actuel et futur de l'organisation, une mise à jour régulière du modèle de gestion devra être réalisée.

Souvent, ce type de démarche est soutenu par des individus qui croient au projet. Si ces personnes changent d'organisation, la pérennité de la démarche pourrait être compromise. Conséquemment, il importe que le projet soit soutenu par la direction générale et imprégné dans la culture organisationnelle. Des indicateurs intégrés au tableau de bord devront documenter la pérennité de la démarche.





L'ACTUALISATION DU RÔLE DU CADRE INTERMÉDIAIRE

- Obtenez l'engagement de l'équipe de direction dans cette réflexion.
- Assurez-vous que l'équipe de direction adopte un modèle de gestion cohérent avec celui dédié aux cadres intermédiaires.
- Nommez un chargé de projet au sein de la DRH et une équipe de soutien qui seront responsables de la démarche.
- Encouragez la participation des cadres intermédiaires et de leurs représentants dans la révision de leur rôle.
- Instaurez un climat de collaboration et de soutien entre les cadres.
- Mesurez les résultats de votre démarche et sa pérennité pour lui assurer une crédibilité.

OUTIL DE RÉFLEXION

**Enjeu 1**

Contexte

- A. Avez-vous un modèle de gestion bien défini et connu de toute l'organisation? Quel est-il?
- B. Dans votre organisation, quel est le contexte de travail du cadre intermédiaire?
- C. Quels sont les principaux enjeux rencontrés chez les cadres intermédiaires (par exemple, atteindre la performance, gérer les équipes et les individus, encourager la collaboration de ses employés et collaborer avec les autres services, etc.)?
- D. En consultant les différents rôles mis de l'avant par les quatre modèles de gestion théoriques présentés, quel(s) rôle(s) privilégie davantage votre organisation? Y a-t-il un rôle que votre organisation aimerait mettre davantage de l'avant et, si oui, lequel et comment?

Pratiques organisationnelles

- E. Quel est le positionnement de l'équipe de direction sur les rôles que le personnel d'encadrement devrait jouer à tous les niveaux hiérarchiques?
- F. Quelles démarches pouvez-vous mettre en place afin de mesurer les écarts entre le rôle perçu et le rôle rendu par le cadre intermédiaire et celui voulu par l'organisation? Y a-t-il certaines situations plus critiques que d'autres?
- G. Est-ce que le rôle actuel du cadre intermédiaire correspond au modèle de gestion voulu par l'organisation? Devriez-vous amorcer une démarche de redéfinition du rôle du cadre intermédiaire?
- H. Quel est le profil de compétences du cadre intermédiaire? Concorde-t-il avec le modèle de gestion voulu par l'organisation?
- I. Comment habilitez-vous les cadres intermédiaires à incarner votre modèle de gestion adopté (par exemple, par de la formation, du *coaching*, des groupes de codéveloppement, etc.)? Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment?
- J. Quelles conditions, à l'échelle de l'organisation, avez-vous mises en place pour favoriser l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire (par exemple, en leur offrant du soutien administratif, en leur fournissant les outils et les processus requis, etc.)?

Avantages stratégiques

- K. Parmi vos indicateurs RH, quels sont ceux qui illustrent le mieux l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire et l'impact de ce dernier sur le core business et sur la performance organisationnelle? Quels sont ceux que vous devriez surveiller de plus près?

Défis

- L. Quel est le principal défi de votre établissement pour actualiser le rôle du cadre intermédiaire? Comment pouvez-vous vous préparer à le relever?

CONCLUSION

Exercer la fonction de cadre intermédiaire de niveau hiérarchique demande de relever de multiples défis liés à la performance organisationnelle, à la gestion des équipes et des personnes et à la collaboration. En présentant divers modèles théoriques de gestion, nous avons voulu mettre en lumière les différents rôles que le cadre intermédiaire peut jouer pour relever ces défis. Nous voulions également amener les organisations à se questionner sur leur vision du rôle du cadre intermédiaire, selon leur contexte organisationnel.

Lorsqu'il joue les bons rôles, le cadre intermédiaire a un grand impact sur la performance de son unité ou de son service. Il en ressort que c'est en exerçant une gestion de proximité, c'est-à-dire en fournissant une présence suffisante et une disponibilité de qualité, que le cadre peut le mieux contribuer à la performance de son équipe.

La démarche de révision du rôle du cadre intermédiaire, en renouvelant les pratiques de gestion et en misant sur les rôles à valeur ajoutée, devrait conduire à accroître le temps de gestion de proximité et, ainsi, permettre d'atteindre le niveau de performance souhaité par l'organisation.

De plus, en clarifiant le modèle de gestion et en révisant les rôles et les responsabilités ainsi que le profil des compétences, l'organisation redonne un sens au travail des cadres intermédiaires. Ainsi, la démarche devra permettre d'améliorer leur satisfaction en emploi et leur engagement envers l'organisation et leur équipe.

Par conséquent, il importe que les organisations se questionnent sur le rôle des cadres intermédiaires afin d'améliorer les conditions d'exercices de ces derniers. Ils pourront ainsi pleinement contribuer à la performance organisationnelle, et ce, tout en s'épanouissant dans leur travail auprès de leur équipe.



ANNEXES

Annexe I – Le modèle des dix rôles du cadre (Mintzberg, 1973)

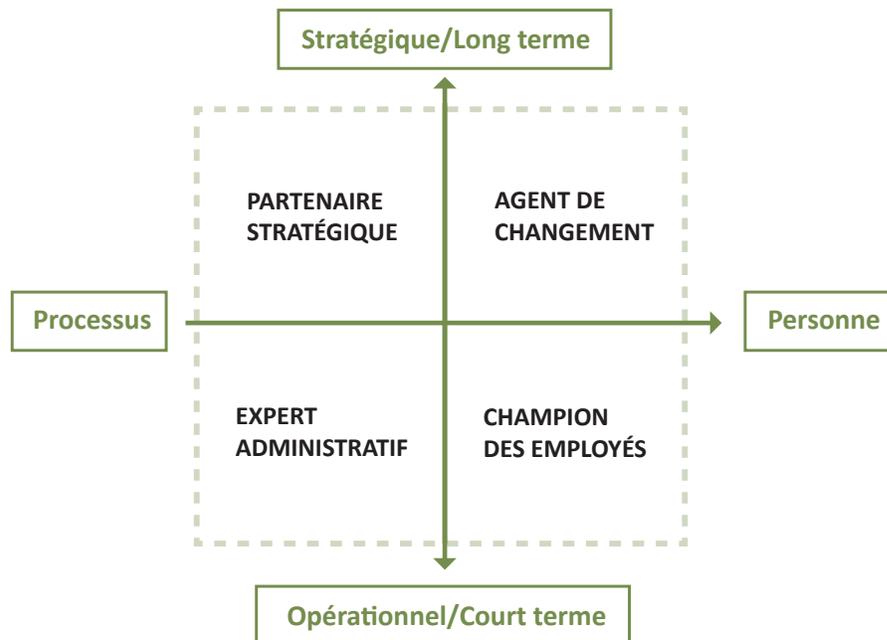
Rôles	Description	Activités identifiables
Les rôles interpersonnels		
<i>Symbole</i>	Chef symbolique : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale ou sociale	Cérémonie, demandes faites à cause du statut, sollicitations
<i>Leader</i>	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés, responsable des affectations, de la formation, etc.	Pratiquement toutes les activités du cadre impliquant les subordonnés
<i>Agent de liaison</i>	Crée lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent informations	Accuser réception du courrier; participer à des conseils d'administration externes, autres activités impliquant des personnes externes
Les rôles liés à l'information		
<i>Observateur actif</i>	Cherche et reçoit une grande variété d'informations spéciales (la plupart d'entre elles d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation	S'occuper de tout le courrier et de tous les contacts ayant principalement trait à l'information (par exemple périodique, tourné des installations)
<i>Diffuseur</i>	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues de personnes extérieures ou d'autres subordonnés; une partie de l'information concerne des faits, une autre a trait à l'interprétation et à l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pensant sur l'organisation	Faire suivre les courriels dans l'organisation dans un but d'information; transmission verbale d'informations à des subordonnés (par exemple, sessions de passage en revue des informations, communications instantanées)
<i>Porte-parole</i>	Transmet à des personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats, etc. de l'organisation; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation	Conseils d'administration; traitement du courrier et des contacts concernant la transmission d'informations à des personnes extérieures

Les rôles décisionnels

Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et son environnement et prend l'initiative de « projets d'améliorations » pour effectuer des changements, supervise la conception de certains projets	Sessions consacrées à l'examen de la situation et à l'élaboration de la stratégie; conception de projets d'amélioration
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut effectuer lorsque l'organisation est confrontée à des perturbations importantes et inattendues	Sessions consacrées au traitement des perturbations et des crises
Répartiteur de ressources	Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes	Gestion de l'emploi du temps, demandes d'autorisation, toute activité touchant au budget et à la programmation du travail des subordonnés
Négociateur	Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes	Négociation

Source : Mintzberg (2006 : 104).

Annexe II – Le modèle des rôles du partenaire d'affaires (Ulrich, 1996)



Source : Traduction libre d'Ulrich (1996), cité dans Shedleur (2008).

Annexe III – La grille d'analyse des rôles du cadre intermédiaire (Shedleur, 2008)

Cet outil¹⁹ vise à mesurer la place que vous accordez à chacun des quatre grands rôles du cadre intermédiaire. En fonction de vos résultats, vous découvrirez vers quelles dimensions doit tendre le développement de vos compétences.

Pour chacune des activités énumérées, indiquez le degré d'importance (la place que cette activité prend dans la réalisation de votre fonction, son niveau de priorité) que vous accordez, en tant que cadre intermédiaire, à la réalisation adéquate de votre fonction.

Échelle : 1 signifie un degré d'importance nul et 5, un très haut degré d'importance.

Activités reliées au rôle d'administrateur	Pas	Peu	+/-	Assez	Très
1) Documenter ou créer des rapports pertinents à la planification ou à la coordination de votre unité ou service (p. ex. activités, résultats, suivi de projets)	1	2	3	4	5
2) Gérer, préparer et mettre à jour la description de tâches de votre personnel	1	2	3	4	5
3) Contrôler les coûts d'opération (ex. : justification des écarts budgétaires, justification des dépenses)	1	2	3	4	5
4) Gérer les relations avec les usagers (ex. : gestion des plaintes)					
5) Mettre sur pied divers comités de travail au sein de votre unité	1	2	3	4	5
6) Préparer les ordres du jour des rencontres avec votre personnel	1	2	3	4	5
7) Documenter les besoins de votre unité en termes de ressources humaines, matérielles et financières	1	2	3	4	5

19. Outil adapté de celui de Gosselin et Shedleur (2008).

Activités reliées au rôle de <i>coach</i>	Pas	Peu	+/-	Assez	Très
8) Gérer la performance de vos employés (ex. : clarifier vos attentes à l'égard de chaque employé, les motiver, les encourager, les informer, éliminer les obstacles)	1	2	3	4	5
9) Procurer de la rétroaction continue, tant positive que négative, sur le rendement de votre personnel	1	2	3	4	5
10) Évaluer la contribution de votre personnel (ex. : discuter des + et -, des résultats quantitatifs et qualitatifs, établir une véritable discussion, établir des objectifs)	1	2	3	4	5
11) Valoriser et/ou reconnaître de manière tangible la contribution de vos employés (ex. : oralement, par écrit, de manière collective, individuelle)	1	2	3	4	5
12) Confronter les employés à problèmes ou résoudre les problèmes en convenant d'un plan d'amélioration	1	2	3	4	5
13) S'assurer des compétences du personnel (ex. : planifier, concevoir un plan de développement, les encourager à suivre des formations)	1	2	3	4	5
14) Déléguer des responsabilités aux employés compétents	1	2	3	4	5
15) Solliciter les suggestions auprès de votre personnel sur les solutions à apporter aux problèmes de votre unité	1	2	3	4	5
Activités reliées au rôle de <i>leader</i>	Pas	Peu	+/-	Assez	Très
16) Se questionner, s'informer, lire ou se renseigner sur les orientations stratégiques de votre organisation (vision, priorités)	1	2	3	4	5
17) Effectuer les actions nécessaires pour mettre en place les changements (traduire les objectifs et les buts abstraits en actions concrètes)	1	2	3	4	5
18) Communiquer vos attentes (objectifs, comportements, attitudes) et votre plan de mise en œuvre à votre personnel	1	2	3	4	5
19) Faire participer votre personnel à l'élaboration des objectifs et des projets pour votre unité qui découlent du plan d'affaires de votre organisation	1	2	3	4	5
20) Tenir les employés au courant du déroulement des plans d'action et des résultats obtenus	1	2	3	4	5
21) Maintenir l'attention du personnel sur les priorités à long terme	1	2	3	4	5
22) S'assurer qu'il y ait une adéquation entre les objectifs de vos employés et ceux de vos propres supérieurs	1	2	3	4	5
23) Expliquer à chacun de vos employés le lien entre le mandat qui est lui confié et les attentes qui découlent du plan stratégique	1	2	3	4	5

Activités reliées au rôle de stratège	Pas	Peu	+/-	Assez	Très
24) Avoir une compréhension claire et directe de la manière dont la stratégie organisationnelle crée de la valeur pour les employés et les usagers	1	2	3	4	5
25) Comparer la situation de votre unité ou service (climat, performance, etc.) avec celle des autres unités pour en faire ressortir vos forces et vos faiblesses	1	2	3	4	5
26) Identifier les problématiques et établir les priorités de votre unité	1	2	3	4	5
27) Identifier les problématiques et établir les priorités reliées aux ressources humaines de votre unité	1	2	3	4	5
28) Fixer des objectifs ou des standards de performance (qualitatif, quantitatif) élevés pour votre unité	1	2	3	4	5
29) Améliorer de façon continue les processus et systèmes de gestion de votre unité	1	2	3	4	5
30) Faire un suivi continu de la performance de votre unité en regard des priorités et des objectifs que vous avez établis	1	2	3	4	5
31) Démontrer auprès de la direction ou de votre supérieur la contribution de votre unité à la réalisation du plan stratégique de votre organisation	1	2	3	4	5

Annexe IV – Les dimensions du travail d'un cadre intermédiaire

Dimensions	Activités
Travail managérial (activités d'ordre stratégique, fonctionnel et opérationnel)	Développer une vision pour leur service ou unité alignée sur celle de l'établissement
	Assurer l'amélioration continue de l'offre de services et des processus, incluant la participation aux processus d'accréditation
	Voir à la gestion des ressources humaines
	Être responsable de la régulation quotidienne des activités sur le terrain
	Coordonner les interactions avec les autres services et professions, les partenaires et la clientèle
	Mettre en œuvre les changements
Travail clinique / professionnel	Contrôler la qualité
	Assurer la continuité des services à la clientèle
	Développer les compétences
Travail administratif	Gérer les finances et les budgets (incluant la reddition de comptes pour les ententes de services)
	Gérer les ressources matérielles
	Effectuer la gestion administrative du personnel (ex. : horaires, paie)
Travail compensatoire	S'engager dans des activités de diverses natures qui ne relèvent pas des attributions du poste afin de combler un manque de ressources dans leur unité ou service ou un autre de l'établissement

Source : Gagnon et Desjardins (2009)

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, Omar (2012). *Le management entre tradition et renouvellement*, 5^e éd., Montréal, Chenelière Éducation, 556 p.

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2010). *Soigner l'humain pour bâtir demain*, Montréal, AQESSS, 18 p.

Drucker, Peter F. (2008). *Management*, édition révisée, New York, Collins, 568 p.

Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*, New York, Harper, 404 p.

Dumoulin, Lucie (2009). *Le coaching de relève – Une stratégie qui rapporte : Comment planifier la transition et le transfert des savoirs*, Lucie Dumoulin, 128 p.

Foucher, Roland (2010). *Gérer les talents et les compétences : fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, tome 1, 280 p.

Gagnon, Serge et Michel Desjardins, (2009). *Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec*, cadre de référence préparé pour le ministère de la Santé et des Services Sociaux, Québec, CRISO, 35 p.

Gauthier, Bénédicte et Marie-Odile Vervisch (2005). *Le Cadre Coach*, 2^e éd., Paris, Dunod, 208 p.

Hansen, Morten T. (2009). *Collaboration: How the Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Boston, Harvard Business Press, 231 p.

Hill, Linda A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, 2^e éd., Boston, Harvard Business School Press, 420 p.

Hutchinson, Sue et John Purcell (2010). « Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced », *Human Resource Management Journal*, vol. 20, n° 4, p. 357-374.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2008). *Répertoire des modalités de classification des fonctions d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux*, MSSS, Québec, 156 p. Récupéré de [http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/d26ngest.nsf/3f4763bf7e3c23a78525660f00727c27/2f7711a05f3ec219852574dc004a1cdb/\\$FILE/Annexe%20\(R%C3%A9pertoire\).pdf](http://msssa4.msss.gouv.qc.ca/fr/document/d26ngest.nsf/3f4763bf7e3c23a78525660f00727c27/2f7711a05f3ec219852574dc004a1cdb/$FILE/Annexe%20(R%C3%A9pertoire).pdf)

Mintzberg, Henry (2011). *Cadre : ce que font vraiment les cadres* (Nathalie Tremblay et Clara Tomasi, trad.), Paris, Vuibert (ouvrage original publié en 2009 sous le titre *Managing*), 350 p.

Mintzberg, Henry (2006). *Le cadre au quotidien : les dix rôles du cadre* (Pierre Romelaer, trad.), 2^e éd., Paris, Éditions d'Organisation (ouvrage original publié en 1973 sous le titre *The Nature of Managerial Work*), 283 p.

Rondeau, Alain (2008). « L'évolution de la pensée en gestion du changement: leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n° 3, p. 1-12.

Shedleur, Catherine (2008). *Validation d'un instrument de mesure des rôles et responsabilités des superviseurs*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal affiliée à l'Université de Montréal, 228 p.

Thévenet, Maurice (2004). *Quand les petits chefs deviendront grands*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. Institut Manpower, 179 p.

SUGGESTIONS DE LECTURE - SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS SUR LE SUJET

Enjeu 1

Cadre : ce n'est qu'un rôle, mais quel rôle!

Cet ouvrage se veut une réponse au « malaise des cadres » qui existe dans les organisations. Il vise à revaloriser leur rôle en ravivant la flamme des cadres d'expérience et en suscitant l'intérêt de la prochaine génération. En effet, bien que les cadres soient le ciment de l'organisation, ils sont souvent coincés entre les demandes de leur supérieur et les attentes de leurs employés. De plus, ils ont souvent une mauvaise presse dans les médias.

La principale solution à ce malaise réside dans le titre de l'ouvrage : être un cadre n'est qu'un rôle parmi d'autres, mais il faut le jouer à fond. Les auteurs suggèrent donc de prendre ce rôle à cœur, tout en sachant quitter la scène le soir venu puisqu'il faut savoir se détacher du travail au bon moment. Pour y parvenir, les auteurs proposent des pistes à suivre ainsi que des comportements et des attitudes à adopter. Ils insistent particulièrement sur l'habileté de régler les conflits et sur la capacité de se remettre en question pour pouvoir innover.

En somme, ce livre s'avère un excellent plaidoyer en faveur de revalorisation du rôle de cadre. Après sa lecture, les directions comprendront l'importance de s'attarder au développement des cadres et à la mise en valeur de cette fonction trop souvent dévalorisée.

Lafrance, André-A. et François Montreuil (2011). *Cadre : ce n'est qu'un rôle, mais quel rôle!*, Montréal, Éditions Nouvelles, coll. Le cadre des cadres, 112 p.

Le cadre au quotidien : les 10 rôles du cadre

Ce premier livre de Mintzberg est devenu un grand classique du management. Il se base sur une seule question : que font les cadres? Pour parvenir à articuler sa pensée, l'auteur a mené une étude auprès de plusieurs cadres de tous les niveaux en décortiquant et analysant le contenu de leurs journées. Il en arrive à plusieurs propositions sur les gestionnaires, dont leurs 10 rôles observables. Il s'agit d'un livre très simple, rapide à lire et qui mérite d'être lu par toute personne s'intéressant au management.

Mintzberg, Henry (2006). *Le cadre au quotidien : les dix rôles du cadre* (Pierre Romelaer, trad.), 2^e éd., Paris, Éditions d'Organisation (ouvrage original publié en 1973 sous le titre *The Nature of Managerial Work*), 283 p.

« Diriger sans excuser », article de Roland Arpin (1994)

Dans cet article, Roland Arpin avance que la remise en question des modèles autoritaires de *leadership* est souvent allée trop loin. Bien que ce texte s'adresse avant tout à la haute direction, il met en perspective une réalité vécue dans plusieurs organisations : la peur du rapport d'autorité. Le gestionnaire a pourtant le devoir de diriger s'il veut remplir son rôle. Certaines situations du passé ont fait en sorte que ce devoir est souvent minimisé par peur de déplaire ou de démobiliser l'équipe. Cet article présente donc comment, et dans quelles circonstances, le gestionnaire doit faire preuve d'autorité.

Arpin, Roland (1994). « Diriger sans s'excuser », *Gestion*, vol. 19, n°1, p. 55-61.





T 514 842-4861 www.aqesss.qc.ca
505, BOULEVARD DE MAISONNEUVE OUEST
BUREAU 400, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C2