UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie

Julie Béliveau

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Joanne Roch	Présidente du jury
Robert Parent	Directeur de recherche
Mario Roy	Codirecteur de recherche
Steve Harvey	Examinateur externe
Louis Raymond	Autre membre du jury
Gilles Le Beau	Autre membre du jury

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisé en déficience physique et structuré par programmes-clientèles

En 2003, dans le but de faire face aux multiples enjeux du secteur de la santé, dont ceux de la rétention et de l'attraction du personnel, la direction du Centre de réadaptation Estrie (CRE) entreprend l'adaptation et le transfert du modèle Planetree au contexte de son organisation Développé aux États-Unis au début des années 1980, ce modèle humaniste de gestion, de soins et de services centré sur la personne vise à mettre en place des ressources, des programmes et des outils pour favoriser le mieux-être et la santé globale de la clientèle et du personnel au sein des organisations de santé et de services sociaux (Frampton, Gilpin et Charmel, 2003) Pour assurer la réussite de ce transfert de connaissances, la direction du CRE croit que les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, joueront un rôle déterminant

Une recension des écrits pertinents permet de dégager un certain nombre de stratégies que les cadres intermédiaires peuvent utiliser pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les éléments contextuels pouvant les influencer Cette recension révèle toutefois une carence au plan de l'ébauche d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances En effet, bien que plusieurs auteurs reconnaissent le rôle capital des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel et le transfert des connaissances, la recherche à ce sujet est peu développée et les études empiriques encore trop peu nombreuses

L'objectif de cette thèse est donc de décrire et d'explorer en profondeur le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisée en déficience physique et structuré par programmes-

clientèles afin de comprendre comment les chefs de programme favorisent l'absorption d'une telle approche au sein de leur programme respectif.

Le design de cette recherche qualitative, exploratoire et constructiviste comprend une étude multi-cas, représentant les six chefs de programme du CRE. Les données ont été collectées sur une période de deux ans. Elles sont issues de l'observation non participante de la chercheuse dans chacun des six programmes pendant les deuxième et troisième années du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services au CRE. Des entrevues semi-directives et des groupes de discussion auprès de toutes les parties prenantes de l'organisation, de même que la documentation disponible, ont complété la collecte de données.

Nous avons effectué une analyse croisée et contrastée des données, en nous inspirant de méthodes propres à la théorisation ancrée, de façon à mettre en lumière le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Notre étude multi-cas a permis de contraster les cas des cadres à succès de ceux qui n'ont pas réussi à transférer véritablement l'approche humaniste au sein de leur programme.

Les principaux résultats générés par cette thèse sont les suivants. Premièrement, malgré les initiatives mises en œuvre par la direction pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation, notre analyse révèle que le processus de transfert se heurte, quand il entre dans le micro-contexte d'un programme, à la capacité d'absorption du chef de ce programme. En effet, lorsque le chef de programme ne semble pas posséder la capacité pour absorber l'approche proposée, notamment parce qu'elle ne correspond pas à ses pratiques actuelles de gestion, il ne semble pas être en mesure de prendre le relais de la direction pour continuer la dissémination dans son programme. À l'inverse, quand le chef de programme semble posséder la capacité pour absorber l'approche humaniste,

souvent parce qu'elle rejoint ses convictions profondes, cette capacité s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale, c'est-à-dire qu'aux yeux de son personnel, le chef de programme représente avant tout un référant incarné des comportements attendus dans le cadre du transfert Cette exemplarité assure une cohérence entre ce qui leur est demandé comme nouvelles pratiques humanistes de soins et de services et la façon dont ils sont traités par leur supérieur immédiat Ce résultat s'avère contre-intuitif, car nous nous attendions, par notre question de recherche, à identifier les stratégies concrètes utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme Or, l'exemplarité comportementale du chef de programme est ressortie comme une condition *sine qua non* par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes à la clientèle du programme En ce sens, notre recherche s'inscrit dans le courant des théories de l'apprentissage social, dont celle de Bandura (1980)

Deuxièmement, notre analyse en profondeur de l'expérience de transfert vécue au CRE met en lumière l'importance, dès le début du transfert, que la direction et les cadres intermédiaires, dans une approche en cascade, expliquent au personnel la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services et reconnaissent les pratiques humanistes existantes dans l'organisation et dans les différents programmes Ces deux stratégies de dissémination favorisent la réceptivité des membres du personnel à l'égard du projet de transfert et évitent qu'ils se sentent offusqués par l'arrivée d'une approche humaniste, alors qu'ils se considèrent déjà humains en tant que donneurs de soins

Troisièmement, les résultats de cette recherche illustrent l'importance du contexte dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. D'une part, le macro-contexte organisationnel fournit trois conditions préalables au transfert une culture organisationnelle compatible avec l'approche humaniste, la disponibilité du personnel et un climat organisationnel favorable

Toutefois, pour que le chef de programme puisse disséminer l'approche humaniste auprès de son personnel, il semble déterminant que le contexte spécifique de son programme soit favorable, c'est-à-dire que a) la sous-culture du programme soit compatible avec l'approche humaniste, b) le climat de travail au sein du programme soit positif, c) les conditions d'exercice du programme soient propices au transfert À partir des résultats de notre étude multi-cas au CRE, nous déclinons les conditions d'exercice du programme en cinq dimensions a) financement du programme (subventionné ou autofinancé), b) historique du programme (âge du programme, crises vécues), c) composition de l'équipe (catégories de personnel), d) taille du programme (nombre d'employés dans le programme), e) clientèle de jour ou hébergée Nos résultats suggèrent qu'il est plus difficile d'adopter l'approche humaniste dans les programmes autofinancés et ceux ayant vécu des crises importantes

Enfin, et ceci constitue la contribution principale de la thèse, il se dégage des résultats de la recherche un modèle d'intervention qui met en exergue le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, incluant les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Plus concrètement, les résultats permettent de guider le processus de dissémination d'une telle approche dans une organisation en décrivant les phases du processus de dissémination, les acteurs concernés, les stratégies de dissémination qui leur sont proposées à la lumière des résultats de notre recherche et des écrits consultés, de même que les buts visés par ces stratégies Ces résultats ne prétendent pas être généralisables Toutefois, leur transférabilité à des contextes apparentés apparaît réalisable, compte tenu des précautions méthodologiques que nous avons prises : échantillonnage complet comprenant six cas pour représenter les six programmes du CRE, description riche du macro-contexte organisationnel et du micro-contexte de chaque cas, utilisation de diverses méthodes visant à assurer la crédibilité et l'applicabilité des résultats. Évidemment, seuls les utilisateurs potentiels des résultats pourront se prononcer sur leur transférabilité et leur pertinence pour leur milieu

Thèse de **Julie Béliveau**

Titre Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie

Résumé (437 mots)

L'objectif de cette thèse est de décrire et d'explorer en profondeur le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisé en déficience physique et structuré par programmes-clientèles afin de comprendre comment les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, favorisent l'absorption d'une telle approche au sein de leur programme Cette thèse devrait retenir l'attention des décideurs et des chercheurs du secteur de la santé et des services sociaux qui s'intéressent aux approches humanistes de gestion, de soins et de services Le design de cette recherche qualitative, exploratoire et constructiviste comprend une étude multi-cas, représentant les six chefs de programme de l'organisation étudiée L'étude multi-cas a permis de contraster les cas des cadres à succès de ceux qui n'ont pas réussi à transférer véritablement l'approche humaniste au sein de leur programme La production et l'analyse des donnees adoptent les méthodes propres à la théorisation ancrée Voici les principaux résultats générés par cette thèse Premièrement, notre analyse révèle que, malgré les efforts de la direction pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation, le processus de transfert se heurte, lorsqu'il entre dans le micro-contexte d'un programme, à la capacité d'absorption du chef de ce programme Lorsque le chef de programme semble posséder la capacité pour absorber l'approche humaniste, souvent parce qu'elle rejoint ses convictions profondes, cette capacité s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale Aux yeux des membres de son programme, le chef de programme représente avant tout un référant incarné des comportements attendus dans le cadre du transfert L'exemplarité comportementale du chef de programme est donc ressortie comme une condition *sine qua non* par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes à la clientèle du programme. Deuxièmement, notre analyse met en lumière l'importance, au début du transfert, d'expliquer au personnel la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services et de reconnaître les pratiques humanistes déjà existantes dans l'organisation Troisièmement, les résultats mettent à l'avant-scène les macro et micro contextes comme variables déterminantes dans l'étude du transfert de ce type d'approche Enfin, il se dégage des résultats un modèle d'intervention qui met en exergue le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, incluant les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle Le modèle permet de guider les organisations dans la réalisation du processus de dissémination d'une telle approche en décrivant les phases du processus, les acteurs concernés, les stratégies de dissémination et les buts visés par ces stratégies

Mots clés (5) : cadres intermédiaires, transfert de connaissances, exemplarité comportementale, capacité d'absorption, soins centrés sur le patient

Thesis of **Julie Béliveau**

Title: The role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services in a physical rehabilitation center: a multi-case study at the Centre de réadaptation Estrie

Abstract (393 words)

This thesis focuses on the role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services in a physical rehabilitation center. This thesis should interest decision makers and researchers who are paying attention to humanistic approaches to management, care and services. The design of this multi-case qualitative, exploratory and constructivist research includes six cases, representing the six middle managers of the studied organization. The multi-case study allows us to contrast cases of successful middle managers from the ones who were not really able to transfer the humanistic approach in their program. Data production and analysis are done with methods used in grounded theory.

Here are the main findings generated by this thesis. Firstly, our analysis reveals that, in spite of top management efforts to disseminate a humanistic approach to management, care and services throughout the organization, the transfer process sometimes clashes against the absorptive capacity of the middle manager within the program. When the middle manager has the capacity to absorb the humanistic approach, often because it is compatible with his profound convictions, this capacity is first expressed through his behavioral exemplarity. In the eyes of his employees, the middle manager primarily represents an embodied example of the humanistic approach through his behavior. Therefore, the behavioral exemplarity of the middle manager came out as a *sine qua non* condition through which is possible the co-construction of new humanistic care and services practices to be offered to clients of the program. Secondly, our analysis sheds light on the importance, at the beginning of the transfer process, to explain to employees the necessity to adopt a humanistic approach to management, care and services and to recognize existing humanistic practices in the organization. Thirdly, the results bring to the forefront the importance of macro and micro contexts as determinant variables in the transfer of a humanistic approach to management, care and services. Lastly, an intervention model illustrating the key role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services emerges from the results. The model also includes contextual elements which facilitate the transfer. On a more practical note, the model can guide organizations in the dissemination process of such an approach by providing a rich description of the stages of the dissemination process, the actors involved, the dissemination strategies and the goals of these strategies.

Key words (5): middle management, knowledge transfer, behavioral exemplarity, absorptive capacity, patient-centered care