

INFO-RIPOST

LES STRATÉGIES UTILISÉES PAR LES CADRES INTERMÉDIAIRES POUR SOUTENIR LES EMPLOYÉS : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE (2 DE 2)

Voici, en résumé, les grands constats qui traversent les témoignages des cadres rencontrés :

- Les cadres intermédiaires ont à composer avec de **nombreuses exigences** et une **charge de travail élevée**, ce qui limite le temps qu'ils peuvent consacrer aux personnes qu'ils supervisent.

« Tu ne peux pas prendre 2h de ta réunion pour ventiler parce qu'il y a beaucoup d'autres points à voir, tu perds beaucoup d'autre temps à discuter d'autres choses... »

- Leurs **actions se retrouvent donc plus souvent centrées sur le court terme**, sur une gestion tournée vers l'urgence, ce qui se reflète également dans le choix des stratégies de soutien destinées aux employés qu'ils supervisent. La **nécessité de prioriser** influence donc les actions qu'ils doivent poser.

- Le **soutien émotionnel, à court terme, est la stratégie la plus utilisée** par les cadres.

Le **choix des stratégies** qu'ils utilisent pour soutenir leurs employés est par ailleurs influencé par **trois catégories de facteurs** : facteurs individuels, collectifs et organisationnels.

- Ces facteurs peuvent jouer dans **deux sens** :
 - Certains peuvent **faciliter** l'adoption de stratégies de soutien, d'autres peuvent **nuire**.

Exemples :

- ouverture de la direction pour l'amélioration du bien-être du personnel
- présence de programmes organisationnels / d'un PAE / de mesures de conciliation travail-vie personnelle
- présence de cadres qui ont autrefois exercé le métier d'intervenant
- sentiment d'appartenance et solidarité partagé par les employés/cadres

Exemples :

- charge de travail élevée (cadres/employés) / contraintes de temps
- contraintes budgétaires
- mouvements de personnel (employés et cadres)
- restructuration dans les équipes
- présence d'une culture dans le milieu qui veut que, pour certains, on doive faire face aux difficultés sans soutien
- relative habitude au contexte et à la situation

Le facteur le plus présent

Quelles implications pour l'intervention à venir?

- La mise en place d'interventions visant à favoriser le bien-être des employés passe sans contredit par les cadres intermédiaires qui les supervisent. Ces cadres occupent en effet un rôle central dans l'accompagnement des travailleurs, sur une base individuelle, mais aussi dans l'animation des équipes et dans l'implantation des transformations organisationnelles.



- Les interventions qui seront mises en place sous peu dans le secteur du centre jeunesse tiendront compte de la réalité des cadres intermédiaires et des modalités à développer pour leur permettre d'offrir un soutien optimal à leurs employés, dans des conditions favorables pour eux aussi.

