

Paru dans le **Journal d'Economie et de Gestion Médicale**

en 2013, vol. 31, n° 2-3, p. 142-162

**« TENSIONS DE ROLE ET STRATEGIES D'AJUSTEMENT : UNE ETUDE AUPRES  
DE CADRES DE SANTE A L'HOPITAL »**

**par**

**Audrey RIVIERE**, Doctorante en Sciences de Gestion  
Université Montpellier 2 - MRM

**Nathalie COMMEIRAS**, Professeure des Universités,  
Université de Grenoble - Alpes - CERAG/UMR 5820

**Anne LOUBES**, Maître de Conférences  
Université de Montpellier 2 – MRM

**Résumé :**

*Depuis ces deux dernières décennies, la modernisation du secteur hospitalier implique un nouveau mode d'organisation de l'activité (externalisation des activités de support, constitution de pôles d'activité, introduction de la tarification à l'activité...) et une nouvelle répartition des pouvoirs à l'hôpital (renforcement du poids des managers). De nouveaux modes de management ont été transposés du secteur privé avec pour objectif de perfectionner et de moderniser l'action du secteur public. Cependant, les objectifs de ces deux secteurs ne sont pas les mêmes : satisfaction de l'intérêt général pour l'un et rentabilité pour l'autre. Cette différence peut être enrichissante (exemples : émulation liée à la compétition, réalisation d'économies substantielles...), mais aussi source de résistances et de stress. Cette nouvelle gestion publique déstabilise les différents acteurs des établissements, qui doivent, à la fois, répondre aux grands principes du service public et à des logiques économiques de performance. Dans un tel contexte, des tensions de rôle peuvent-elles se développer chez le personnel soignant ? Par quels moyens serait-il possible de gérer ces tensions de rôle ? Ce travail de recherche s'intéresse tout particulièrement aux différentes stratégies d'ajustement utilisées par les cadres de santé, pour faire face aux tensions qui pourraient se développer. Pour répondre à ces questions, une étude qualitative a été réalisée auprès de cadres de santé d'un CHRU français. Les résultats révèlent que les changements vécus suite à la mise en place du Nouveau Management Public dans les hôpitaux ont modifié le rôle et les fonctions des cadres de santé. Désormais à l'interface entre une culture du soin et une culture gestionnaire, les cadres de santé se trouvent dans une position délicate qui suscite des tensions de rôle quotidiennes. Des stratégies d'ajustement utilisées par les cadres de santé pour faire face à ces tensions de rôle ont également été identifiées.*

**Mots clés :** Tensions de rôle, Stratégies d'ajustement, Nouveau Management Public, Hôpital, Cadres de santé, Etude qualitative