

Deux têtes valent mieux qu'une! Incontournables pour un tandem réussi

Qu'est-ce que la cogestion?

La cogestion est une approche de gestion partagée entre un médecin et un gestionnaire. Elle est utilisée dans les programmes cliniques permettant d'intégrer tous les enjeux centrés sur les usagers.



Pour aller plus loin...



Quels enjeux émergent de la rencontre entre logique clinique et logique de gestion?

La cogestion médico-administrative représente un défi de réconciliation de deux logiques : une logique professionnelle et une logique de gestion.

La logique professionnelle s'appuie sur l'autonomie professionnelle visant à mieux répondre aux besoins des usagers.

La logique de gestion accorde une importance à la mise en œuvre de mécanismes de décision, de coordination, de contrôle et d'imputabilité financière et d'un travail en équipe multidisciplinaire ou interprofessionnelle.

Une méconnaissance des rôles de chacun peut parfois mener à des préjugés ou stéréotypes [1] qu'il convient d'adresser dès les premiers instants du démarrage d'un projet de cogestion.

«On peut demander quelque chose encore et encore, et quand un médecin le demande, ça débloque!»

«Des médecins ne comprennent pas qu'on ne puisse pas choisir à la pièce le personnel d'une équipe.»

«On a souvent l'impression d'être la bibitte qui dérange le système»

«Les gestionnaires prennent entre eux des décisions qui impactent la clinique»

Deux têtes valent mieux qu'une! Incontournables pour un tandem réussi

Comment poser les bases d'un tandem solide et durable?



La phase de démarrage d'un modèle de cogestion est importante. La dynamique et le mode de fonctionnement du tandem se cristallisent rapidement et, en ce sens, il convient d'y accorder une attention particulière.

Le choix des participants à la cogestion est déterminant pour bâtir une relation basée sur la collaboration et la confiance et ainsi assurer le bon fonctionnement du modèle. Voici, en ce sens, quelques points d'attention :



Bonnes pratiques pour un tandem de cogestion efficace

- Choisir des cogestionnaires avec des compétences complémentaires et un désir de collaborer.
- Favoriser des tandems qui partagent un champ d'activité clinique commun
- Miser sur des intérêts partagés et des affinités personnelles qui sont des leviers pour renforcer la collaboration.
- Favoriser la présence des deux logiques (médicale et administrative) pour enrichir les perspectives.
- Permettre au duo d'investir du temps et de l'énergie pour développer une vision commune, partager le leadership, l'animation d'équipe et la communication.
- Accorder une importance particulière à l'établissement d'une relation de confiance mutuelle comme socle du partenariat.



Pièges à éviter

- Mettre dans un même tandem deux cogestionnaires issus de la même logique : risque de limiter la complémentarité et la richesse des échanges.
- Confondre le rôle du cogestionnaire médical avec celui de chef de département : risque de confusion et de surcharge lorsque la même personne exerce ces deux fonctions.
- Assigner une personne à plus d'un tandem : risque de ne pas pouvoir s'investir pleinement ce qui peut nuire à l'établissement d'une relation de confiance.
- Sous-estimer l'investissement requis pour faire de la cogestion : ce modèle repose sur un travail en profondeur et un engagement constant.

Deux têtes valent mieux qu'une! Incontournables pour un tandem réussi

Comment transformer la coexistence de deux logiques en complémentarité stratégique?

La confiance et la collaboration sont au coeur des tandems les plus efficaces. Pour bâtir une relation basée sur la confiance et la collaboration entre les cogestionnaires, il faut plusieurs ingrédients importants qui sont présentés ici avec des exemples d'action permettant d'y arriver.



Communication claire et active

- Informer les équipes concernées du nouveau modèle de gestion et répondre aux inquiétudes suscitées
- Tenir des rencontres sur une base régulières, clarifier les enjeux présents et à venir
- Alternier dans la prise de parole pour offrir un message de cohérence du tandem et discuter en amont des messages sensibles pour arriver avec une position commune et cohérente



Entente sur les valeurs, les objectifs partagée et la vision commune

- Animer en tandem un atelier d'équipe sur la collaboration interprofessionnelle
- Convenir avec l'équipe du projet prioritaire retenu et des indicateurs associés



Partage régulier de l'information avec les équipes concernées en co-leadership

- Mettre en place un court bilan partagé à l'aide des stations visuelles



Respect des engagements, cohérence et intégrité dans les actions

- Clarifier les rôles et responsabilités du médecin et du gestionnaire pour éviter les zones grises
- Donner l'exemple en collaborant dans l'atteinte des objectifs



Stabilité dans les fonctions occupées

- Maintenir une continuité dans le tandem afin que l'équipe associe chaque fonction à un visage stable
- Présenter ensemble leur rôle complémentaire lors des rencontres d'équipe pour démontrer la légitimité des deux fonctions
- Instaurer un rituel de rencontres régulières entre les deux cogestionnaires pour co-construire une confiance mutuelle en se donnant du feedback régulier
- Valoriser publiquement le travail de l'autre

Références :

[1] Couillard, J., Lajeunesse, J., Fortin, A.-H. (2021, 20 mai). La cogestion médico-administrative au CIUSSS Centre-Sud : vers l'émergence d'un modèle. Séminaire du Pôle santé HEC Montréal. document consulté le 9 septembre 2025 au lien suivant: https://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2021/06/20210520_Seminaire_cogestion_HEC-VF.pdf.

[2] Moisan, L., Bastille, I., Gouvernance médico-administrative : Levier de création de valeurs pour la population et le patient. Juin 2024. Consortium InterS4, <https://consortiuminters4.uqar.ca/> 23 p

Pour citer : Moisan, L., Lavoie, E. et Bastille, I (2025). Deux têtes valent mieux qu'une. Incontournables pour un tandem réussi. <https://consortiuminters4.uqar.ca>

INTER S4

CONSORTIUM INTERRÉGIONAL
SAVOIRS • SANTÉ • SERVICES SOCIAUX