

**Annelise Guillaume Dejour**

**Prendre en compte la singularité des acteurs en management, une source d'efficience pour les organisations : cas de recherches-interventions en établissements et services médico-sociaux**

---

GUILLAUME DEJOUR Annelise. *Prendre en compte la singularité des acteurs en management, une source d'efficience pour les organisations : cas de recherches-interventions en établissements et services médico-sociaux*, sous la direction de Vincent Cristallini. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2015.  
Disponible sur : [www.theses.fr/2015LYO319](http://www.theses.fr/2015LYO319)

---



Document diffusé sous le contrat Creative Commons « Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



**THÈSE POUR L'OBTENTION DU GRADE DE  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**

**Annelyse GUILLAUME DEJOUR**

**PRENDRE EN COMPTE LA SINGULARITÉ DES ACTEURS  
EN MANAGEMENT, UNE SOURCE D'EFFICIENCE  
POUR LES ORGANISATIONS  
Cas de recherches-interventions  
en établissements et services médico-sociaux**

**Présentée et soutenue publiquement le 29 juin 2015 à 14 heures  
A l'Université Jean Moulin Lyon 3**

**MEMBRES DU JURY**

- Directeur de Thèse*    **Vincent CRISTALLINI**, Maître de conférences HDR, Université Jean Moulin Lyon 3
- Rapporteur*            **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, Professeur des Universités, Université de Grenoble
- Rapporteur*            **Marcel JAEGER**, Professeur des Universités, CNAM de Paris
- Suffragant*             **Alain ROGER**, Professeur Émérite, Université Jean Moulin Lyon 3
- Suffragant*             **Jean-Jacques HURPY**, Directeur Général d'Association Gestionnaire d'Établissements Médico-Sociaux



*L'Université n'entend donner ni approbation,  
ni improbation aux opinions émises dans les thèses.  
Ces opinions doivent être considérées  
comme propres à leur auteur.*



## REMERCIEMENTS

Nous remercions très chaleureusement notre directeur de thèse, M. CRISTALLINI, pour la qualité de son accompagnement et ses encouragements tout au long de notre travail.

À ses côtés, notre travail de recherche a été un véritable apprentissage pour l'exercice de la fonction managériale.

Nous remercions le professeur Henri SAVALL de nous avoir donné le goût de la recherche et de nous avoir fait découvrir et apprécier le management socio-économique.

Nous remercions M. NUSSBAUMER qui nous a accordé sa confiance et nous a permis de réaliser notre recherche en nous donnant accès très librement aux établissements et services qu'il dirigeait.

Nous remercions M. HURPY, qui nous a permis de poursuivre, sur d'autres terrains, notre travail de thèse et qui nous accorde sa confiance pour le développement du management socio-économique dans les établissements et services de l'Association.

Nous remercions le professeur émérite Alain ROGER qui a manifesté son intérêt pour notre travail en acceptant de participer à notre jury, le professeur Emmanuel ABORD de CHATILLON qui a bien voulu en être rapporteur et le professeur Marcel JAEGER qui porte sur notre thèse, le regard d'un spécialiste du secteur médico-social. Nous avons eu l'occasion d'apprécier son enseignement dans le cadre de notre préparation au CAFDES et nous sommes très touchée de sa participation à notre jury.

Nous remercions tous les acteurs qui, dans leur singularité et par leur participation active, ont donné matière et sens à notre travail. Notre thèse a été réalisée grâce à eux et pour eux. Ils ont enrichi notre vie professionnelle, à notre tour, nous souhaitons que cette thèse enrichisse la leur.

Nous remercions Jessica PIGOURIER pour son aide efficace et patiente dans la relecture et la mise en forme de notre thèse.

Nous remercions notre famille pour le soutien sans faille, les encouragements à poursuivre et la confiance qu'ils nous ont donnée pour mener à bien ce travail.

Nous remercions Joanne et Sacha, nos petits-enfants, qui ont su, de temps en temps nous distraire utilement de ce labeur.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

### **PARTIE 1**

<b>MANAGER DES INDIVIDUS SINGULIERS, INCIDENCES SUR L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>77</b>
--	-----------

<b>CHAPITRE 1 - CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>79</b>
--	-----------

<b>CHAPITRE 2 - CADRE EXPERIMENTAL, METHODE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES MATERIAUX EXPERIMENTAUX.....</b>	<b>109</b>
--	------------

<b>CHAPITRE 3 - LES MODALITES D'EXPRESSION DE LA SINGULARITE DES INDIVIDUS : ATTENTES, BESOINS ET IMPACT SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL .....</b>	<b>139</b>
---	------------

<b>CHAPITRE 4 - LES PRATIQUES MANAGERIALES OBSERVABLES ET INCIDENCE SUR L'ORGANISATION .</b>	<b>183</b>
--	------------

### **PARTIE 2**

<b>METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT QUI RESPECTE LA SINGULARITÉ DES INDIVIDUS ET OPTIMISE LEUR EFFICIENCE .....</b>	<b>217</b>
--	------------

<b>CHAPITRE 5 - EVOLUTION DES ATTENTES ET DES BESOINS DES ACTEURS, PRATIQUES MANAGERIALES ET EFFICIENCE DE L'ORGANISATION .....</b>	<b>219</b>
---	------------

<b>CHAPITRE 6 - L'EFFICIENCE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>257</b>
--	------------

<b>CHAPITRE 7 - METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT FAVORISANT L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION</b>	<b>289</b>
---	------------

<b>CHAPITRE 8 - LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS, DES METHODES ET DES OUTILS DE CHANGEMENT .....</b>	<b>329</b>
---	------------

<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>373</b>
----------------------------------	------------





## Introduction

L'entreprise est aujourd'hui confrontée à des exigences croissantes en matière de **performance**\*<sup>1</sup> et de qualité. Sa survie dépend de sa faculté d'adaptation permanente à un environnement changeant et de sa capacité à développer son **efficience**\* pour rester concurrentielle. Cette évolution laisse de moins en moins de place à l'improvisation et à « l'à peu près » et incite l'entreprise à se professionnaliser pour plus d'efficience.

Pour réussir ce challenge, elle dispose d'une « ressource » essentielle, son **potentiel humain**\* qui est, pour SAVALL, (2005)<sup>2</sup> le « le seul facteur actif et créatif de valeur économique durable. ».

De même, PERETTI (2008)<sup>3</sup> considère que « lorsque l'entreprise doit atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de grande incertitude, (...) réussir à rendre tous les salariés talentueux devient pour les entreprises un impératif stratégique. »

C'est également le propos de DURKHEIM, cité par DE GAULEJAC (2009)<sup>4</sup> qui donne toute sa place à l'individu en sociologie lorsqu'il affirme que « puisqu'il n'y a dans la société que des individus, ce sont eux et eux seuls qui sont les facteurs de la vie sociale ».

---

<sup>1</sup> **Lors de leur 1<sup>ère</sup> mention, les termes définis dans le lexique sont présentés en caractère gras et suivis d'un astérisque**

<sup>2</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Éditions Economica, 2005, 195 p., p. 175.

<sup>3</sup> PERETTI J.M., *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, (sous la direction de), Eyrolles, Paris, 2008, 445 p., p.23.

<sup>4</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, Éditions du Seuil, 2009, 219 p.

On constate cependant que, même si progressivement, l'individu et ses besoins d'**individuation\*** et de réalisation personnelle sont de mieux en mieux reconnus et pris en compte dans la société, peu d'entreprises les considèrent comme levier essentiel de leur efficience.

L'entreprise entretient, en effet, avec ses ressources humaines, des rapports complexes, à géométrie variable, tributaires de nombreux facteurs qui influencent ses modes de **management\*** :

- les concepts de base qui président à sa production ;
- la place laissée à l'expression singulière des **acteurs\***, à l'**autonomie\***, à l'initiative, à la créativité ;
- la nature de ses interactions managériales ;
- l'**implication\*** responsabilisante des acteurs dans la définition des objectifs à poursuivre, dans le choix des méthodes et des outils nécessaires pour atteindre ses objectifs, dans la participation aux prises de décision.

**L'objet de notre recherche vise à définir quelles sont les modalités de management les plus favorables à l'instauration d'une coopération\* efficace des acteurs considérés dans leur singularité\* lorsqu'une organisation entreprend une démarche de changement organisationnel\* afin de développer son efficience.**

Pour ce faire, nous étudions :

- les systèmes d'interactions managériales ;
- la place laissée dans ces systèmes aux acteurs dans leur singularité ;
- l'impact de la prise en compte de la singularité des acteurs sur l'efficience de l'organisation, notamment en phase de changement organisationnel.

## **0.1. Les motivations, l'objet, la problématique, l'hypothèse centrale, les axes de travail et les enjeux\* de notre recherche**

### **0.1.1. Les motivations de notre recherche : « l'interactivité cognitive\* »<sup>5</sup>, dialogue fécond entre activité de recherche-intervention et activité professionnelle**

Suite à notre 1<sup>ère</sup> formation, de psychologue clinicienne en psychopathologie et psychologie sociale, notre activité professionnelle nous a conduite à accompagner des cadres en mutation professionnelle. Cette expérience nous a interrogée sur la place et l'impact du travail dans la vie des acteurs.

Nous nous sommes nous-mêmes confrontée aux questions managériales dans le cadre de notre fonction de directrice d'établissement en suivant conjointement une formation à l'Ecole Nationale de la Santé Publique à Rennes pour l'obtention du Certificat d'Aptitudes à la Fonction de Directeur d'Établissement Social et Médico-social. Nous avons alors regretté que cette formation aborde très peu le management dans ses aspects relationnels.

Quelques années plus tard, dans le cadre de notre fonction de directrice qualité, nous nous sommes impliquée comme intervenante interne, dans la démarche de recherche-intervention menée au sein de notre entreprise avec le concours de l'ISEOR<sup>6</sup>. Nous avons souhaité alors approfondir et enrichir notre activité professionnelle en nous engageant, comme doctorante, dans un travail de recherche-intervention approfondi.

Nous avons en effet été mandatée par notre direction générale, dès le démarrage de la recherche-intervention, pour assurer la pérennité de la démarche de changement organisationnel entreprise avec l'appui d'intervenants-chercheurs externes.

Nous avons ainsi pu observer très concrètement comment les acteurs d'une organisation se situent face aux propositions de changement organisationnel, comment ils se les approprient et les intègrent ou non à leur pratique.

Cette observation continue a suscité de nombreux questionnements auxquels nous avons souhaité répondre en nous engageant dans une recherche plus personnelle :

- Pourquoi les acteurs réagissent-ils différemment face aux propositions de changement ?

---

<sup>5</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, préface de S. Pasquier, Éditions Economica, 1<sup>ère</sup> éditions 1995, 2005, 501 p., p.486.

<sup>6</sup> Institut de Socio-Économie des Organisations.

- Pourquoi certains se saisissent-ils des concepts, des méthodes et des outils qui leur sont proposés et se les approprient alors que d'autres les contournent, les combattent, voire s'y opposent farouchement ?
- Comment devient-on un manager efficace, capable de mobiliser une équipe pour plus d'efficacité ?

Nous sommes ainsi entrée dans une recherche appliquée en management qui nous a permis de confronter la théorie et la réalité concrète de l'entreprise dans ses fonctionnements quotidiens.

Notre travail de thèse, par l'approfondissement de la littérature qu'il nécessite, enrichit notre réflexion et notre action professionnelles. La confrontation de la littérature scientifique avec la vie quotidienne de l'organisation permet une mise en perspective des problématiques observées et ouvre la porte à de nouvelles hypothèses descriptives, explicatives ou interprétatives.

En confirmant, questionnant ou contredisant les observations de terrain, la littérature scientifique et les travaux de recherche induisent une réflexion dialectique entre théorie et pratique.

Par la rigueur intellectuelle qu'ils exigent, et l'interaction cognitive qu'ils occasionnent avec les acteurs de l'organisation, nos travaux de recherche favorisent la réflexion interne à propos de la mise en œuvre du changement organisationnel et participent ainsi à l'amélioration de l'efficacité.

### **0.1.2. L'objet de notre recherche : Comment manager des individus dans leur singularité ?**

Nous empruntons à DE GAULEJAC<sup>7</sup> sa définition synthétique de la singularité : « Façon dont le sujet choisit de combiner les différents éléments constitutifs de son **identité\***. C'est à partir de ce qu'il retient de ces différents éléments que le sujet se définit et demande à être reconnu tel qu'il est. »

Cette définition rend compte de la construction très personnelle, unique de la singularité de chacun. Chaque individu est le produit mais également le construit d'une histoire à nulle autre pareille. Il en maîtrise certains éléments et en hérite d'autres sur lesquels il a peu de pouvoir. Il compose à partir de données objectives et subjectives, conscientes et **inconscientes\*** son histoire propre, son identité singulière.

---

<sup>7</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 50.

Sans omettre la part de nous-même qui nous échappe, nous considérons, avec SARTRE (1952)<sup>8</sup> que « l'important ce n'est pas ce que l'on a fait de nous mais ce que nous avons fait de ce que l'on a fait de nous ».

Nous retenons de ce propos que l'individu est attaché à une singularité qu'il s'efforce tout au long de sa vie de construire et de préserver.

La singularité est ainsi l'expression de la réalité subjective de l'individu, sa façon d'être au monde. C'est pourquoi, il nous paraît incontournable de la prendre en compte dans la relation managériale. Nous développons plus précisément cette thématique dans notre chapitre 1.

L'objet de notre recherche vise donc à définir les modalités de management les plus favorables à une coopération active des acteurs singuliers au projet d'efficience de l'organisation.

Nous cherchons à préciser s'il existe un lien systémique entre le respect de **la singularité de l'individu au travail, la prise en compte de cette singularité dans les modalités de management et l'efficience de l'organisation.**

Pour ce faire, nous étudions :

- les modes d'expression de la singularité des acteurs dans le cadre de leur activité professionnelle ;
- les interactions managériales respectueuses ou non de cette singularité ;
- les effets observés sur les changements organisationnels en termes d'efficience.

### **0.1.3. La problématique de notre recherche : définir le lien systémique entre qualité du management, respect de la singularité et efficience de l'organisation**

Notre recherche s'inscrit dans un contexte économique exigeant, où l'entreprise, si elle veut survivre, doit faire preuve d'une grande rigueur gestionnaire et se montrer performante tant dans sa productivité que dans la qualité de ses produits. Cette exigence d'excellence, jamais définitivement acquise, induit, dans le monde du travail, un sentiment accru d'incertitude et d'insécurité face à l'avenir. Les acteurs subissent des pressions nouvelles, qu'ils ne comprennent pas toujours et s'inquiètent des effets de cette course à l'efficience sur leurs conditions de travail.

---

<sup>8</sup> SARTRE J.P., « Saint Genet, comédien et martyr », dans les Œuvres Complètes de Jean Genet, Tome I, Paris, Éditions Gallimard, (1952), 2011, 700 pages.

Paradoxalement, et peut-être pour protéger leur identité propre de cette évolution, les acteurs développent des **comportements\*** individualistes et sont en quête d'épanouissement personnel. Ils hésitent à s'investir dans un travail qui a perdu son sens et qui leur permet, au mieux, de gagner laborieusement leur vie sans se réaliser. C'est ce qu'observent AUTISSIER et WACHEUX (2007)<sup>9</sup> pour qui « la perte de sens est très difficilement mesurable. Elle se matérialise par une démotivation progressive et se traduit par de la passivité puis du désengagement. Les salariés désinvestis ont souvent des attitudes distantes avec leur manager, semblent moins pressés à donner leur avis ou à commenter une décision. »

En réaction à ce qu'ils considèrent comme un manque de considération pour leurs propres besoins, ils poursuivent et développent, conjointement à leur travail, des objectifs plus personnels.

Alors, quand l'entreprise tente de leur imposer des changements à marche forcée, elle se heurte à une résistance plus ou moins explicite et atteint rarement ses objectifs d'efficience.

Et même quand ils n'entrent pas dans une opposition ouverte, les acteurs dépensent beaucoup d'**énergie\*** dans des comportements de résistance passive, **d'évitement défensif\*** ou de scepticisme afin de protéger leur espace d'autonomie personnel de travail. REY (2008)<sup>10</sup> montre bien dans sa thèse le lien entre la résistance au changement, les **structures\*** organisationnelles et les pratiques managériales : « La réduction de la résistance au changement suppose un changement profond de mentalité qui prend souvent beaucoup de temps. Ce phénomène devrait néanmoins continuer de s'amoinrir (...) en particulier du fait de la poursuite de l'amélioration des structures organisationnelles et des pratiques managériales. »

La théorie du **management socio-économique\*** et, notamment, la théorie de « l'homme éclaté » proposée par SAVALL (1978)<sup>11</sup> fait apparaître l'individu comme paradoxalement survalorisé dans son statut de citoyen et de consommateur et sous-valorisé dans son rôle de producteur. Ces théories nous rendent attentives au fait qu'un moteur essentiel de l'efficience consiste à préserver l'équilibre entre la recherche de **performance économique\*** de l'entreprise et de **développement personnel\*** des acteurs de cette performance. (cf. 0.2.2.1)

---

<sup>9</sup> AUTISSIER D., WACHEUX F., *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*, Éditions Eyrolles, 2007, 246 p., p 59.

<sup>10</sup> REY E. « Manager les comportements au travail inefficaces, Cas des comportements déviants non violents, résultats d'expérimentation », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, 2008, 499 p., p. 406.

<sup>11</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 171.

Très concrètement, il s'agit pour l'entreprise de reconnaître que son efficacité est tributaire de la collaboration active de tous les acteurs singuliers qui la composent.

Parallèlement, le salarié, soucieux de son propre développement, s'investit davantage s'il trouve, dans son travail, un lieu d'expression et de réalisation satisfaisant.

DE GAULEJAC (2009)<sup>12</sup> insiste particulièrement sur cette évolution des attentes sociales et professionnelles des acteurs : « C'est parce que l'individu est multi-déterminé par des forces contradictoires qu'il a besoin de manifester une volonté de cohérence, un besoin d'unité, qu'il se pose comme sujet en quête de sens sur lui-même. L'individu contemporain ne peut être considéré comme le simple reflet d'une infrastructure qui lui fixe sa place et détermine ses comportements. »

Ainsi, pour se sentir concerné par l'efficacité de l'organisation, l'acteur a besoin de comprendre le sens des objectifs poursuivis. Or, classiquement et paradoxalement, l'organisation cherche à développer son **efficacité\*** par une démarche volontariste et unilatérale de rationalisation des comportements au travail. Elle produit ainsi, sans **concertation\*** et sans explication, de nouvelles procédures qui doivent être appliquées par tous les acteurs.

On voit bien l'incompatibilité de ses deux positions : plus l'entreprise veut contraindre l'acteur à l'efficacité et plus elle rationalise ses méthodes de travail, moins l'acteur, non concerté, est enclin à s'investir personnellement. Préoccupé à défendre sa singularité, il manque de motivation pour participer à un projet qui est de moins en moins le sien.

Comment alors concilier ces deux positions ?

**Nous faisons l'hypothèse que les acteurs s'impliquent davantage dans la poursuite de l'efficacité s'ils bénéficient d'un management qui respecte leur singularité et intègre leurs attentes, leurs besoins et leurs objectifs personnels.**

La collaboration des acteurs à la définition des objectifs d'efficacité, au choix des méthodes et des modalités pour la développer leur permet de satisfaire conjointement leur besoin d'expression individuelle, de créativité et d'initiative, dans un cadre collectif. L'atteinte des objectifs devient alors un enjeu partagé. L'acteur fait de la réussite de la structure son affaire personnelle parce que, comme le disent FRAY et PICOULEAU (2010)<sup>13</sup> : « le sens du travail se trouve dans la relation que la personne établit entre ce qu'elle fait au travail et ce que cela lui permet d'exprimer à propos d'elle-même. »

---

<sup>12</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 48.

<sup>13</sup> FRAY A.M., PICOULEAU S., « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », *Management et avenir, Management Prospective* édition, N° 38, Août 2010, pp. 72-88.



- Notre projet sera d'observer, d'analyser et de définir les modes d'interactions managériales les plus adaptés à la coopération des acteurs et à l'efficacité de l'organisation.
- Nous verrons comment s'exprime la singularité des acteurs et comment elle peut trouver sa place, notamment dans un management de type socio-économique.

**Nous faisons conjointement l'hypothèse que des interactions managériales basées sur la concertation et la négociation\* encouragent la coopération des acteurs. La définition conjointe, la contractualisation des objectifs à atteindre, et des méthodes de travail rendent alors leurs actions plus efficaces.**

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des Sciences de gestion. Nous considérons en effet que notre travail répond à la définition qu'en donne DUBOIS : « Sciences de l'action et de la décision, les sciences de gestion s'appuient sur de nombreuses disciplines des sciences exactes, des sciences expérimentales et des sciences humaines. Elles constituent un corps autonome de connaissances qui a pour objet d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés »<sup>14</sup>

Comme le précise cette définition, nous nous appuyons aussi sur d'autres disciplines telles que la **sociologie du sujet\*** proposée par DE GAULEJAC (2009)<sup>15</sup>, la **psychanalyse\*** et l'**analyse systémiques\***. Elles apportent un éclairage complémentaire qui permet de mieux cerner la nature des rapports humains notamment dans les interactions managériales.

#### 0.1.4. Hypothèse centrale

Notre hypothèse centrale fait la synthèse des idées-force de notre problématique :

- la **reconnaissance\*** de l'humain en tant qu'être singulier ;
- le caractère incontournable de l'expression singulière de chaque acteur en situation professionnelle ;
- les conséquences du respect de la singularité des acteurs :
  - sur les rapports d'autorité ;
  - sur les modes de management ;
  - sur les principes d'élaboration des décisions ;
  - sur les modes de construction des processus de travail.

---

<sup>14</sup> DUBOIS P.L., Lettre de la FNEGE, N°378, janvier-février 2012.

<sup>15</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*.

- l'impact de la concertation et de la négociation dans l'acceptation du changement et l'efficacité de l'organisation.

Notre hypothèse centrale est construite à partir de ces éléments :

**« Les interactions managériales qui intègrent la singularité des acteurs et contractualisent, de façon concertée, les actions de changement favorisent la coopération et rendent l'organisation plus efficace. »**

## 0.1.5. Nos axes de travail

### 0.1.5.1. Les facteurs de singularité de l'individu

La singularité est un concept complexe, constitué de multiples facteurs, complémentaires, parfois contradictoires, interactifs et évolutifs. Nous le développons de façon plus approfondie dans notre chapitre 1.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à l'expression de la singularité de l'acteur car elle est constitutive de sa façon d'être au travail. Elle se donne à lire, notamment, dans les attentes et les besoins qu'il exprime et dans toutes ses interactions relationnelles.

La figure 1 ci-dessous représente les nombreux éléments qui participent à la construction de la singularité de l'individu au travail.

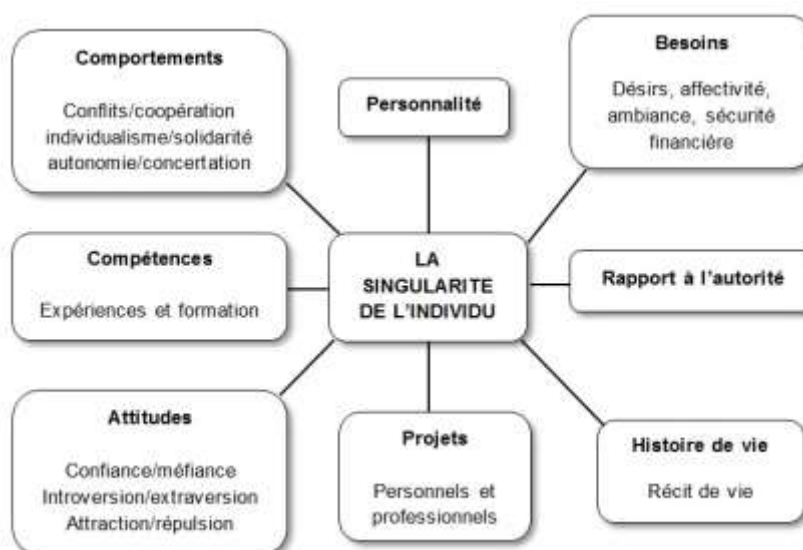


Figure 1 – Les caractéristiques de la singularité

Nous considérons que notre approche de l'individu considéré dans sa singularité va dans le sens de l'ouverture à la diversité telle que préconisée dans le cadre de la promotion de l'égalité et de la lutte contre les discriminations.

La Charte de la diversité en entreprise<sup>16</sup> définit, dans son glossaire, la diversité en entreprise comme « la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc... La liste n'est pas exhaustive). »

Nous considérons que cette diversité participe à la construction singulière de chacun.

Comme nous le proposons nous-mêmes pour la singularité, la Charte préconise de gérer cette diversité, qu'elle encourage, par « une approche centrée sur l'individu, de reconnaissance et de valorisation des différences individuelles, comme atouts pour la performance de l'entreprise. ».

Nous considérons ainsi que notre approche s'inscrit dans le droit fil de la préoccupation actuelle d'ouverture de l'entreprise à la diversité.

#### **0.1.5.2. L'évolution du rapport individuel et collectif des individus au travail**

Le rapport de l'homme au travail a sans cesse évolué au cours de l'histoire. On parle, cependant aujourd'hui plus qu'hier, de situations de souffrance au travail. Ce phénomène, largement développé dans les travaux de DEJOURS (1998)<sup>17</sup> est d'autant plus surprenant que la protection des salariés et les conditions de travail en entreprise se sont beaucoup améliorées et sont très encadrées par la législation du travail.

Le rapport d'information de DÉRIOT (2010)<sup>18</sup>, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales, montre les impacts de cette évolution. La mondialisation et les contraintes de concurrence qu'elle génère, la pression qu'exerce la crise économique sur les entreprises, la préoccupation permanente

---

<sup>16</sup> Charte proposée en 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des chances », co-écrit par Yazid SABEG et Laurence MEHAIGNERIE. La rédaction de la Charte est coordonnée par Laurence Méhaignerie avec la participation de plusieurs grandes entreprises, et proposée par Claude BEBEAR et Yazid SABEG le 22 octobre 2004 à 33 grandes entreprises et PME qui en seront les premières signataires.

<sup>17</sup> DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points, Le Seuil, 1998, 183 p.

<sup>18</sup> Rapport d'information n° 642 (2009-2010) de M. Gérard DÉRIOT, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales, déposé le 7 juillet 2010.

de compétitivité ont généré de nouveaux désarrois en occultant le besoin de donner sens au travail.

Pour DEJOURS (1998)<sup>19</sup>, c'est l'absence de « pourquoi » et même de « pour quoi » qui est en jeu. C'est l'incapacité à « traduire en mots, en représentations verbales partageables, les images et les émois ressentis pour leur donner un sens communicable » qui empêche les acteurs d'être résilients face à cette situation.

Notre champ de recherche, le secteur médico-social, semblait relativement protégé de ces contraintes économiques. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. La préoccupation relative à la réduction des déficits publics confronte les entreprises de services à la personne à des exigences croissantes de rationalisation des moyens et de performance.

Tous ces changements ont modifié de façon profonde la relation que l'acteur entretient avec son travail et son identité professionnelle. C'est ce que confirme DE GAULEJAC (2009)<sup>20</sup> lorsqu'il dit que les modes d'être de l'individu au travail résultent, de façon toujours provisoire, de son **histoire personnelle\***, de sa **personnalité\*** et de sa **construction identitaire\***, ce que nous appelons sa singularité. Le changement de paysage professionnel a certainement un impact sur la façon dont chacun considère son activité.

L'observation quotidienne de nos semblables confirme cette sensibilité au changement de contexte. Comme l'indiquent CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>21</sup>, les comportements au travail ne relèvent pas seulement de choix volontaires et rationnels. « L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents : ceux-ci sont multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires. Il en changera en cours d'action, en rejettera certains, en découvrira d'autres, chemin faisant, voire après coup, ne serait-ce que parce que des conséquences imprévues et imprévisibles de son action l'obligent à « reconsidérer sa position » et à « réajuster son tir » : ce qui est « moyen » à un moment donné sera donc « fin » à un autre et vice versa. Il s'ensuit qu'il serait illusoire et faux de considérer son comportement comme toujours réfléchi, c'est-à-dire médiatisé par un sujet lucide calculant ses mouvements en fonction d'objectifs fixés au départ. »

---

<sup>19</sup> DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*.

<sup>20</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, 219 p.

<sup>21</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, (1977), Collection Points Seuil, 1992, 498 p., p. 55.

L'individu laisse parler et agir, souvent « à son insu », la part obscure de lui-même, ce qu'exprime bien le concept de SIMON de « rationalité limitée ».<sup>22</sup>

On ne peut ignorer l'incidence professionnelle de ces facteurs subjectifs et irrationnels. Ils donnent sens aux **mécanismes de défense**\* spontanés des acteurs, lorsque l'évolution des situations de travail met en danger leur singularité. Le caractère anxiogène des exigences toujours accrues d'efficacité les conduit à se réfugier dans leurs zones de sécurité ARGYRIS (2003)<sup>23</sup>.

Nous observons cependant que l'acteur peut adopter des comportements plus adaptés aux attentes de l'organisation si les modes de management mis en œuvre lui permettent, dans ce nouvel environnement, de se sentir respecté et en sécurité et si les changements organisationnels proposés restent porteurs de sens et de cohérence.

### 0.1.5.3. Les prérequis nécessaires à des interactions managériales participatives

Nos observations personnelles nous conduisent à définir des prérequis nécessaires si l'on veut pratiquer un management intégrant la singularité des acteurs et favorisant leur implication dans la poursuite de l'efficacité. Ceux-ci constituent un cadre dans lequel peut s'exercer une approche plus participative de management :

- **un projet clair de gouvernance**\* : il a « pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable ».<sup>24</sup>
- **une stratégie\* assumée et partagée** qui se traduit par des « projets stables et mûris des acteurs, élaborés dans leur propre intérêt ou celui de l'organisation ».<sup>25</sup>
- une **structure de fonctionnement** clairement établie. Nous entendons par **structure** « les éléments relativement permanents de l'organisation »<sup>26</sup> : les

---

<sup>22</sup> D'après le concept de Herbert SIMON cité par Erhard FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, Essais Points, Seuil, 2<sup>e</sup> édition, 1997, 423 p.

<sup>23</sup> ARGYRIS C. *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Inter éditions, Paris, 1995, Edition originale : *Knowledge for Action. A guide to overcoming to Organizational Change*, Jossey-Bass Inc. 1993, Éditions Dunod, Paris, 2003, 330 p.

<sup>24</sup> *Governance Institute*.

<sup>25</sup> CRISTALLINI V., « L'amélioration du management des personnes comme innovation majeure et responsable en matière de GRH », Communication au 7<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale d'Entreprise), 24 au 26 mars 2010, La Rochelle, 15 p.

fonctions et les missions de chacun, les activités de production et de logistique et leur coordination.

#### 0.1.5.4. Les facteurs de singularité opérants en management

Les facteurs de singularité sont multiples et peuvent être conjugués à l'infini pour faire de chaque individu un être tout à fait singulier. Nous en retenons trois parce qu'ils entrent tout particulièrement en résonance dans les interactions managériales :

- le rapport à l'autorité et son **ambivalence\*** ;
- le besoin de reconnaissance et de confirmation ;
- l'attente des acteurs de participer à la réflexion et à la **co-construction\*** du changement.

#### 0.1.5.5. Quelques conséquences liées à des interactions managériales inadaptées

La prise en compte de la singularité des acteurs de l'organisation et la qualité relationnelle qu'elle exige des managers peut sembler à priori incompatible avec un objectif d'efficacité. Lorsque le changement organisationnel s'avère nécessaire, la concertation, la négociation, la définition conjointe des objectifs à atteindre peuvent être perçues comme une perte de temps. Et pourtant, comme le disent CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>27</sup> « Le changement réussi ne peut (...) être le remplacement d'un modèle ancien par un modèle nouveau qui aurait été conçu d'avance par des sages quelconques ; il est le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre – non contrainte – permettra au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain et non comme une machine. »

L'observation des interactions managériales confirme que la singularité des acteurs opère au quotidien, dans le réel de l'organisation, qu'on la prenne ou non en considération. Si elle n'est pas objectivement et positivement prise en compte, elle agira mais, fort probablement, à contre-courant et de façon contreproductive.

---

<sup>26</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Ed. Economica, 1987, 4<sup>e</sup> édition, 410 p, p. 170.

<sup>27</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.391.

DE GAULEJAC (1987)<sup>28</sup> relève très justement qu'« il existe des rapports étroits entre les conflits liés à des changements de position sociale et les **conflits entre instances psychiques\***. »

En voici quelques exemples :

- la création d'alliance en réponse à une blessure narcissique ;
- le manque d'exemplarité qui génère une déception à l'égard des figures d'autorité ;
- le manque de respect mutuel dans le dialogue qui peut prendre la forme d'une concertation tronquée, parasitée par des discours croisés ou implicites, l'utilisation de la redondance pour imposer un point de vue, le maintien de dispositifs de communication peu formalisés ou instables.

#### 0.1.5.6. Un garde-fou : la contractualisation

Travailler avec des individus singuliers, accepter d'interagir avec leurs bons et leurs mauvais côtés, leurs compétences, leurs qualités mais aussi leurs défauts, les rendre réellement partie-prenante dans le projet de l'organisation ne peut se satisfaire de faux semblant ou d'à-peu-près. Cette approche managériale exige de fonder les rapports relationnels sur le respect et la reconnaissance mutuels.

Cette prise en compte du singulier vient questionner l'**illusion de toute-puissance\*** et le besoin naturel de maîtrise et de contrôle de toute personne en situation d'autorité.

Le contrat de travail reste le fondement de la contractualisation nécessaire de toute relation professionnelle même si les conditions du marché de l'emploi et la situation économique laissent aujourd'hui peu de marge à la négociation. Conclu dans un rapport de force inégal qui tend à renforcer les sentiments de **subordination\*** et de **dépendance\*** du salarié, elles valorisent, paradoxalement, l'activité professionnelle comme moyen d'expression sociale privilégié.

Le contrat de travail s'avère pourtant insuffisant pour définir et éclairer le rapport relationnel qui s'établit au quotidien dans les interactions managériales. Il n'établit pas de clauses susceptibles de produire une action efficiente.

Nous l'avons évoqué précédemment, l'acteur ne se perçoit plus aujourd'hui comme une « **force de travail\*** » mais comme un individu singulier. Il investit son travail dans la mesure où il peut en faire un lieu d'enjeux et d'**expression personnelle\***. Il s'implique

---

<sup>28</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 68.

dans l'organisation sous réserve qu'elle apprécie ses compétences et ses qualités particulières, les valorise et les utilise dans la reconnaissance et le respect mutuel.

Pour obtenir cette collaboration, le manager doit accepter de rompre avec le partage traditionnel des fonctions réflexives et opératoires et entrer dans une véritable concertation avec les parties prenantes afin de définir conjointement les objectifs poursuivis, les processus et les outils de changement organisationnel pertinents pour les atteindre.

Comme le souligne ZARDET (1986) dans sa thèse<sup>29</sup> : « chaque acteur (...) exerce un rôle effectif et actif dans les différentes activités de production d'informations, d'analyse, de prise de décision, d'acte décisif de **pilotage\***. Lorsqu'il vient à ne pas les réaliser pleinement ou de façon satisfaisante, il s'ensuit des défaillances dans le système organisationnel. »

Cette nouvelle façon de considérer les acteurs permet de libérer la puissance dynamique de l'**intelligence collective\*** et engage à la responsabilisation individuelle.

Il ne s'agit pas, cependant, de donner libre cours à une forme utopique d'autogestion. L'expression de la singularité ne peut être productive en dehors de tout cadre. La concertation conjointe des objectifs à atteindre nécessite que la direction propose un projet de gouvernance, une stratégie et des processus de fonctionnement clairement établis, constants et cohérents, qui servent de références et permettent à des personnes reconnues dans leur **individualité\*** de participer à une élaboration collective.

Ces éléments constituent une forme de contrat, complémentaire au contrat de travail – ou **contrat psychologique\*** – GUERRERO (2005)<sup>30</sup>. Ils donnent de la lisibilité à l'action commune et précisent les modalités et les limites de la concertation.

Nous l'avons évoqué, l'ambivalence à l'égard des figures d'autorité, la plus ou moins grande fragilité narcissique, la personnalité spécifique de chacun interfèrent en permanence dans le quotidien des organisations et peuvent perturber les interactions managériales.

L'appel à la réflexion des acteurs pour la formalisation concertée des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre induit des comportements plus rationnels, plus collectifs et moins dépendants des singularités individuelles. Les objectifs choisis ensemble sont mieux acceptés et poursuivis d'un commun accord. « La compatibilité

---

<sup>29</sup> ZARDET V., « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentations », Thèse pour le Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université Lyon II, 1986, 473 p., p. 396.

<sup>30</sup> GUERRERO S., « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 60, n°1, 2005, p.112-144.



entre stratégie de l'organisation et **engagement\*** de l'acteur doit se construire. »  
CRISTALLINI (1995)<sup>31</sup>

Les clauses de cette contractualisation qui définissent les objectifs, les méthodes et les moyens de l'action jouent le rôle de **tiers médian\*** qui engage et motive les différentes parties. Elles régissent et régulent une participation qui devient plus efficiente tout en laissant aux acteurs une marge d'autonomie, d'initiative et de créativité.

Nous observons que les acteurs ont besoin de marges de manœuvre pour montrer de quoi ils sont capables. Lorsque le cadre de travail et les objectifs à atteindre sont contractualisés, il est possible de laisser à l'acteur une part d'initiative et de créativité afin qu'il trouve par lui-même comment agir de façon efficiente.

L'action collective nécessite cependant le respect de certaines règles pour développer la synergie des différents acteurs. L'utilisation de méthodes et d'outils partagés participe à la résolution de cette tension paradoxale : donner place à l'expression individuelle en vue d'une réalisation collective.

---

<sup>31</sup> CRISTALLINI V. « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, 1995, 631 p., p.172.

### 0.1.6. Le positionnement thématique de notre recherche

L'ensemble des axes étudiés fait appel à de nombreuses thématiques résumées ci-dessous :

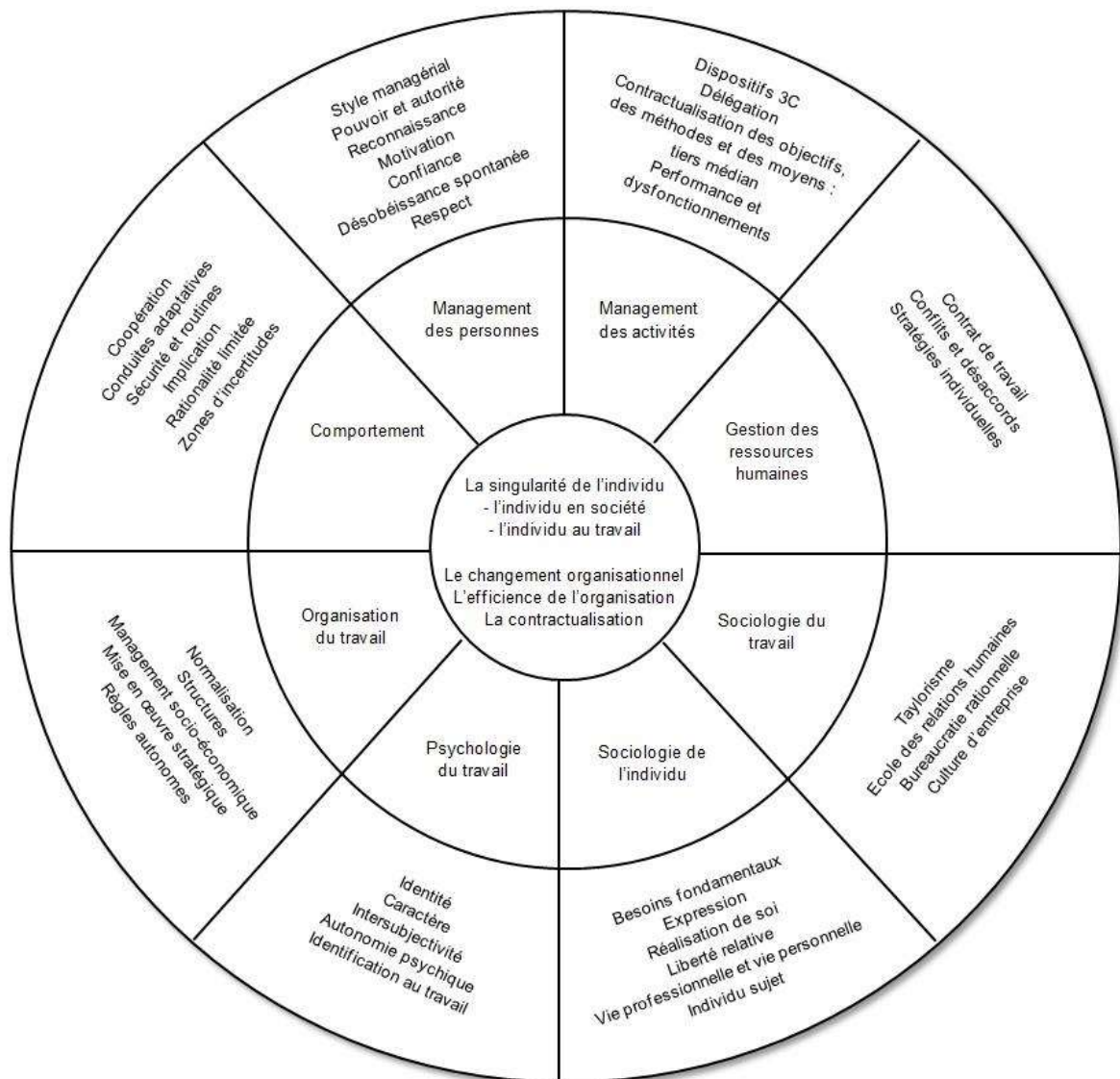


Figure 2 – Thématiques de travail

## 0.1.7. Les enjeux de notre recherche

### 0.1.7.1. Pour la recherche en Sciences de gestion

- **Notre recherche peut apporter une contribution à la recherche appliquée par la confrontation des modèles théoriques à la vie quotidienne de l'organisation.**

Une part importante de notre travail est en effet consacrée à l'étude directe du terrain et à la construction de connaissances basées sur l'interactivité cognitive.

Dans le cadre de notre recherche-intervention, nous nous situons comme partenaire dans l'action et coproducteur, avec le terrain, de connaissances d'intention scientifique, structurées sous forme de règles.

En référence à KOHN ET à NEGRE, (1991)<sup>32</sup>, nous ne cherchons pas à dissocier notre position d'observateur de celle des acteurs observés et nous les avons considérés comme deux termes inséparables, qui tirent leur réalité de leur interaction.

Avec BOURDIEU, (1993)<sup>33</sup>, nous considérons cette dynamique intersubjective comme une condition sine qua non d'accès à la connaissance. Même si, comme le précise REVAULT D'ALLONES (1988)<sup>34</sup>, nous nous sommes efforcés de travailler dans la « juste distance » consciente cependant de la nécessité d'accepter « les points aveugles ».

Notre recherche, s'inscrit dans un processus cyclique de consolidation de faits, qui vont permettre de valider, d'invalider ou de modifier des hypothèses de départ.

---

<sup>32</sup> KOHN R., NEGRE P., *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Paris, Nathan, 1991, 240 p.

<sup>33</sup> BOURDIEU P., *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1993, 947p.

<sup>34</sup> REVAULT D'ALLONES C. et coll., *La démarche clinique en sciences humaines*, Paris, Dunod, 1988, 313 p.

Ce processus a été modélisé par CRISTALLINI (2005)<sup>35</sup> dans la figure ci-dessous.

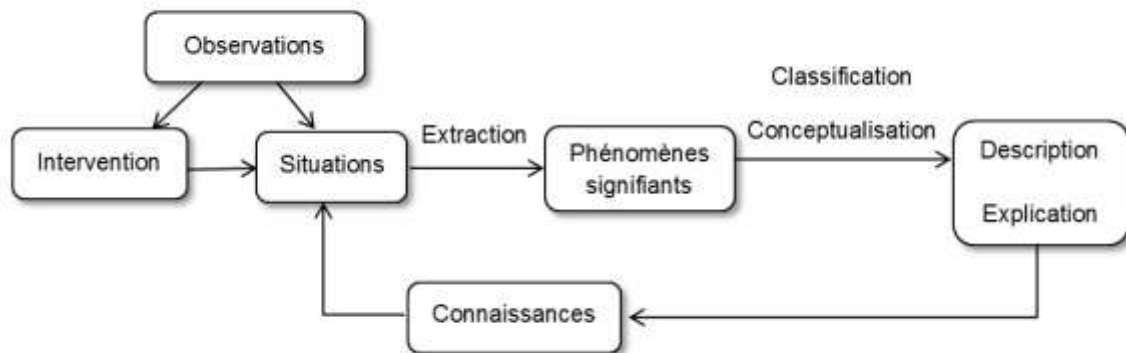


Figure 3 – CRISTALLINI (2005<sup>36</sup>) Processus global d'affinage des connaissances

– **Notre recherche propose une confrontation fructueuse des Sciences de Gestion avec d'autres disciplines**

Elle permet, comme le dit ARNAUD (2007)<sup>37</sup>, un travail interdisciplinaire nourri notamment du partage de concepts et de méthodes, producteur de savoirs ouverts. L'approche clinique, en référence conjointe à la psychosociologie et à la psychanalyse apporte un éclairage nouveau à la compréhension des interactions humaines dont notre recherche montre l'importance en management.

Concernant en effet le management, nous partageons le point de vue de GIRIN (1990)<sup>38</sup> qui considère que les situations de gestion ne peuvent subir aucun découpage cartésien susceptible de les décomposer en éléments plus simples et doivent être appréhendés « totalement ».

---

<sup>35</sup> CRISTALLINI V., « Le concept d'interactivité cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle », Communication, 23<sup>e</sup> université d'été de l'Institut International de l'Audit Social, Lille, 2005, 8p.

<sup>36</sup> CRISTALLINI V., Ibid.

<sup>37</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M. « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », Conférence avec actes publiés, Congrès AGRH, Approche clinique des organisations, Fribourg, 19 septembre - 22 septembre 2007, 26 p.

<sup>38</sup> GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » In A. C. Martinet (Ed.), Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990, pp. 141-182.

### 0.1.7.2. Pour le management des organisations

- **Notre recherche propose une approche du management qui concilie amélioration de la performance des organisations et développement personnel des acteurs de cette performance**

En effet, nous partageons avec ARNAUD (2007)<sup>39</sup> la conviction que « derrière les réalités économiques et organisationnelles de réduction des coûts, d'amélioration de la productivité, etc. se cache une réalité humaine, mise à contribution si ce n'est mise à mal ».

La définition du management de KOONTZ (1961)<sup>40</sup> cité par CRISTALLINI (2010)<sup>41</sup> montre bien l'importance du « facteur humain » dans l'optimisation de l'efficacité. « Le management est l'art de faire exécuter des tâches avec des individus et grâce à eux au sein de groupes strictement organisés, de créer dans un groupe une atmosphère où les gens puissent exprimer leur personnalité tout en coopérant à la réalisation des objectifs du groupe, d'éliminer les obstacles à ce déroulement, d'optimiser l'efficacité en atteignant réellement les buts fixés. »

La figure 4 ci-dessous empruntée par CRISTALLINI (2010)<sup>42</sup> à DELAVALLEE<sup>43</sup> illustre bien la synergie qu'un management approprié peut développer entre l'individu, le collectif, et la performance de l'organisation.

---

<sup>39</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M., « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », Conférence avec actes publiés, Congrès AGRH, Approche clinique des organisations, Fribourg, 19 - 22 septembre 2007, 22p. p. 2.

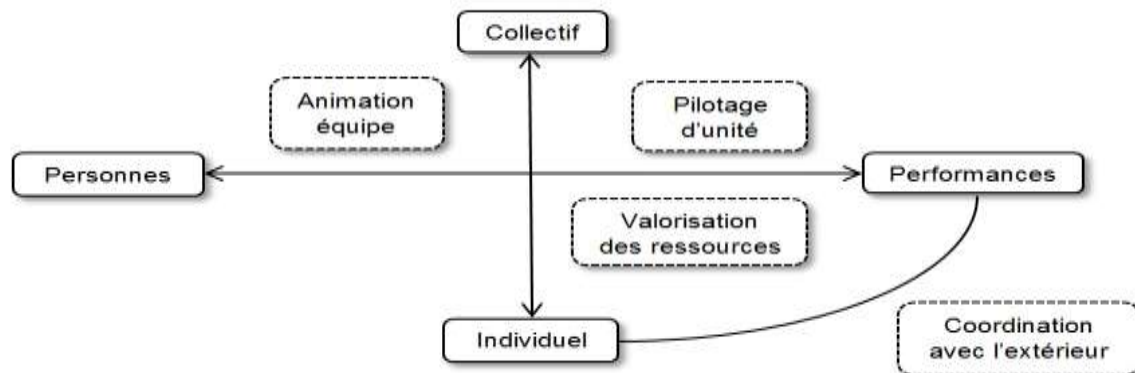
<sup>40</sup> KOONTZ H.J., « La jungle des théories du management », in Panorama des stratégies et techniques du management, Publi-union, dirigé par Hutchinson, 1972, 703 p., traduit de "The Management Theory Jungle", Journal of the Academy of Management, décembre 1961, pp. 174-188.

<sup>41</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? », Actes du Colloque International ISEOR-AOM : Développement organisationnel et changement, 14-16 juin 2010, 22 p.

<sup>42</sup> CRISTALLINI V., Ibid., p.14.

<sup>43</sup> DELAVALLEE E., *Le manager*, in *Encyclopédie des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, 2006, pp. 730-737.

Figure 4 – DELAVALLEE cadre structurant le domaine du management : le collectif, l'individuel, les personnes, les performances



- **Notre recherche souhaite également participer à l'humanisation des relations sociales dans l'entreprise en redonnant à l'acteur la place qu'il mérite dans les Sciences de Gestion en tant que « ressource dynamique »**

Nous pensons avec CRISTALLINI (2011)<sup>44</sup> que la manière de se représenter l'Homme au travail, voire l'Homme tout court est un enjeu primordial. « Quand l'individu n'est pas écouté, accompagné, stimulé ; lorsqu'on ne prend pas le temps de lui expliquer les choses, il finit par s'éteindre et par s'évader. Le "virus TWF"<sup>45</sup> déstructure totalement la puissance créatrice de l'individu et donc sa vitalité. (...) Pour des raisons d'efficacité et de sagesse, les gouvernances peuvent s'attacher à remettre l'Homme au cœur des préoccupations et des pratiques de management. »

Il s'agit alors, comme le souligne également ARNAUD (2007)<sup>46</sup> de permettre aux personnes de trouver l'opportunité d'évoluer vers un statut de « sujets » et d'« acteurs » de leur histoire et de celle de l'entreprise au lieu d'être seulement objectivées.

L'étude de l'interdépendance des personnes, notion-clé de la théorie de LEWIN (1947)<sup>47</sup> permet aussi de mieux comprendre le fonctionnement et la dynamique des groupes et

<sup>44</sup> CRISTALLINI V., « Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique », Communication 8<sup>e</sup> congrès de l'ADERSE, Paris, 24 et 25 mars 2011, 17p.

<sup>45</sup> C'est-à-dire l'influence des théories de TAYLOR, WEBER, FAYOL dans les organisations.

<sup>46</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M. « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », Conférence avec actes publiés, Congrès AGRH, Approche clinique des organisations, Fribourg, 19 - 22 septembre 2007.

<sup>47</sup> LEWIN K., "Frontiers in group dynamics", Human Relations, 1(1), 1947, p. 2-38.

des organisations mais également, selon ANZIEU (1996)<sup>48</sup>, les processus de collaboration.

ARNAUD (2007)<sup>49</sup> nous rend attentifs à l'importance de l'écoute des personnes, trop souvent négligée dans l'organisation. Elle permet, en effet, de réhabiliter la **subjectivité\*** à partir de laquelle chacun se positionne dans l'organisation. Elle éclaire aussi, selon AMADO (1997)<sup>50</sup> les dynamiques inconscientes qui sont à l'œuvre dans la plupart des comportements humains, y compris dans les organisations.

Nous souhaitons donc proposer un management qui, selon le propos de CRISTALLINI, (2000)<sup>51</sup> pose le respect des personnes comme fondement de son exercice.

---

<sup>48</sup> ANZIEU D., *Créer, détruire*, Paris, Seuil, 1996, 280 p.

<sup>49</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M., « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? »

<sup>50</sup> AMADO G., « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jacques », *Revue Internationale de Psychosociologie*, LXIII (automne), 1997, p 905-916.

<sup>51</sup> CRISTALLINI V. « Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie. Essai de conceptualisation sur les conditions d'un contrôle à forte valeur ajoutée », *Humanisme et entreprise*, n° 241, juin 2000, pp.53-74.

## **0.2. Contexte, cadre théorique, épistémologique, et méthodologique de notre recherche**

Notre projet de recherche nait du questionnement produit par la recherche-intervention en management socio-économique, menée avec l'ISEOR dans les établissements médico-sociaux dans lesquels nous travaillons.

Recherche-intervention de grande envergure, elle concerne d'abord 30 établissements, sur une période de 3 ans, dans une Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux.

Nous poursuivons ensuite nos recherches dans le cadre d'une intervention menée dans 3 établissements d'une association gestionnaire d'établissements.

Nos travaux s'appuient donc naturellement sur les outils conceptuels et méthodologiques, construits et développés par l'ISEOR dans l'élaboration de la théorie socio-économique.

Notre démarche de recherche se fonde dans l'alternance entre des postures inductives et déductives.

Le recueil de nos matériaux de recherche est réalisé, dans un 1<sup>er</sup> temps, dans le cadre des recherches-interventions, à visée transformative, menées conjointement par les intervenants chercheurs de l'ISEOR et les intervenants internes de l'organisation.

Nous poursuivons ensuite nos recueils de matériaux dans des recherches-interventions menées de façon autonome, accompagnée par notre directeur de recherche, dans la continuité des démarches menées précédemment.

### **0.2.1. Contexte de notre recherche**

- Directrice qualité dans une Fondation du secteur médico-social, nous sommes également, dans un 1<sup>er</sup> temps, responsable logistique de l'ensemble de la démarche de recherche-intervention menée par cette Fondation avec l'ISEOR de 2004 à 2007. Nous participons directement aux recherches-intervention en qualité « d'intervenante interne »<sup>52</sup>.
- En 2008 et 2009, dans l'objectif d'approfondir nos connaissances théoriques en management socio-économique, nous préparons un Master de recherche en Gestion

---

<sup>52</sup> Nous avons donné pour définition dans notre mémoire de master que « l'intervenant interne est un acteur de l'organisation possédant des savoir-faire d'ingénierie en management suffisants pour se substituer progressivement et, au moins en partie, à l'intervenant-chercheur externe. »



socio-économique des entreprises et des organisations (GESE). Dans ce cadre, et en qualité, cette fois, d'intervenante-chercheur supervisée par l'ISEOR, nous menons, en autonomie, des interventions dans plusieurs établissements médico-sociaux. Nous répondons à un mandat spécifique confié par la Direction générale de la Fondation « d'accompagnement au management des cadres ».

- Notre travail de recherche, commencé en Master GESE, se poursuit ensuite dans la préparation d'un doctorat en Sciences de Gestion mené conjointement à notre activité professionnelle, l'un et l'autre se nourrissant mutuellement.
- Le changement de directeur général à la tête de la Fondation et sa volonté d'interrompre les recherches-intervention nous conduisent à changer d'employeur. Cette opportunité-contrainte nous donne l'occasion de poursuivre notre recherche dans un cadre associatif différent, particulièrement intéressant pour notre étude, puisqu'il est en pleine mutation organisationnelle et en reconstruction suite à une fusion.

## **0.2.2. Cadre théorique de notre recherche**

### **0.2.2.1. La théorie socio-économique des organisations**

La théorie socio-économique des organisations élaborée par SAVALL<sup>53</sup> est le fondement conceptuel principal de nos travaux de recherches. L'approche complexe de cette théorie qui associe, dans un équilibre permanent, l'efficacité de l'organisation au développement personnel des acteurs, est devenue le creuset d'élaboration de notre propre réflexion relative à la singularité de l'individu au travail.

Nous retenons de cette théorie un certain nombre de concepts qui éclairent notre approche des acteurs au travail.

#### **- La théorie du comportement humain**

La « théorie du comportement humain », développée par SAVALL et ZARDET (2005)<sup>54</sup> aide à appréhender l'acteur dans sa singularité et donne sens à ses comportements et ses actions dans le cadre professionnel.

Cette théorie montre l'influence de certains facteurs singuliers sur les comportements humains au travail et leur caractère générique.

---

<sup>53</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*, (1975), préface de J. Delors (1989), Éditions Economica, Paris, 1994, 275 p.

<sup>54</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 165.

Nous pouvons ainsi observer et analyser :

- comment l'acteur fait lien entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle ;
- comment il entre personnellement dans une dialectique de comportements de conflit/coopération ou d'attraction/répulsion ;
- comment s'expriment, de façon singulière, ses besoins au travail ;
- quelle rationalité préside à ses prises de décisions individuelles et collectives ;
- sur quels modes relationnels se fondent ses échanges et ses négociations ;
- comment il se situe face au surendettement psychologique ;
- la stabilité de ses comportements ;
- son rapport à l'autorité hiérarchique.

La figure ci-dessous, construite d'après la « théorie du comportement humain »<sup>55</sup> (© Iseor, 2004) donne une vision synthétique de ces comportements.

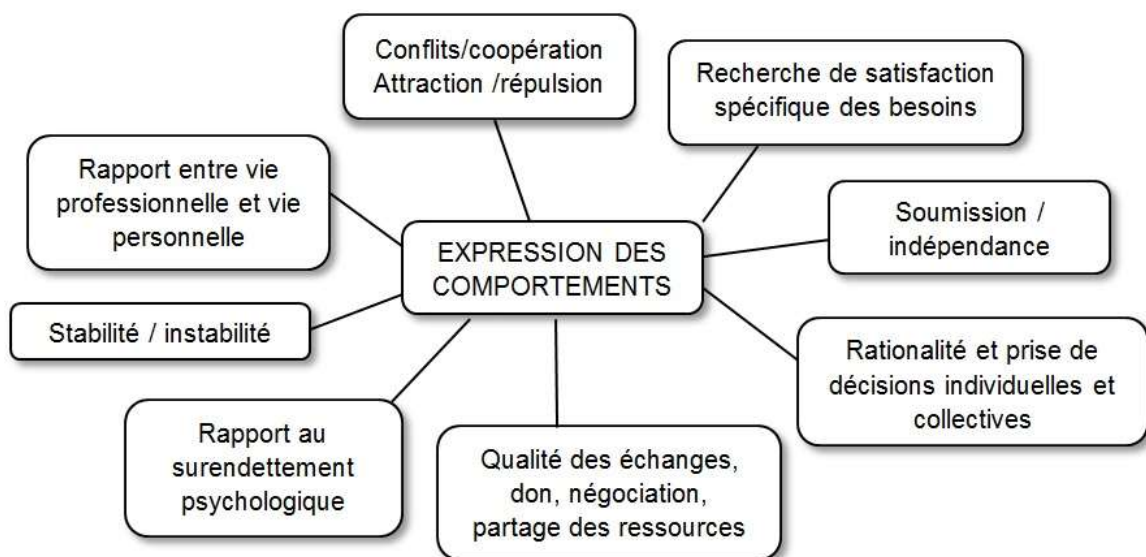


Figure 5 – Modalités d'expression des comportements au travail

<sup>55</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*

- **Les comportements, expression visible de la singularité**

L'intérêt que nous portons à la prise en compte de la singularité de l'individu dans l'organisation et l'hypothèse de son impact positif sur l'efficacité de l'organisation se heurtent à la difficulté de circonscrire ce que recouvre cette notion et comment elle se donne à voir en milieu professionnel.

Les comportements au travail, souvent évoqués en management socio-économique (MSE), s'expriment dans la singularité propre de chacun.

Pour SAVALL et ZARDET (1987), « Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social. (...) Ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. »<sup>56</sup>

- **L'expression singulière des attentes et des besoins**

Ce 2<sup>ème</sup> élément illustre lui aussi la singularité des acteurs. En effet, chacun développe, de façon tout à fait personnelle, une palette de besoins et d'attentes relatifs au travail, à dimensions variables selon les individus mais aussi temporellement pour un même individu, en fonction de circonstances internes et externes à l'organisation.

Nous faisons l'hypothèse que l'acteur investira son énergie et ses ressources dans l'organisation d'autant plus qu'il y trouvera satisfaction de ses propres besoins.

L'intégration de cette réalité induit un meilleur investissement du potentiel humain dans l'organisation et donne sens à la « rationalité limitée » évoquée par MARCH et SIMON (1964)<sup>57</sup> à propos des comportements et des décisions des acteurs.

L'observation de la complexité des attentes et des besoins de l'individu au travail nous incite à inscrire notre travail de recherche dans la pluridisciplinarité.

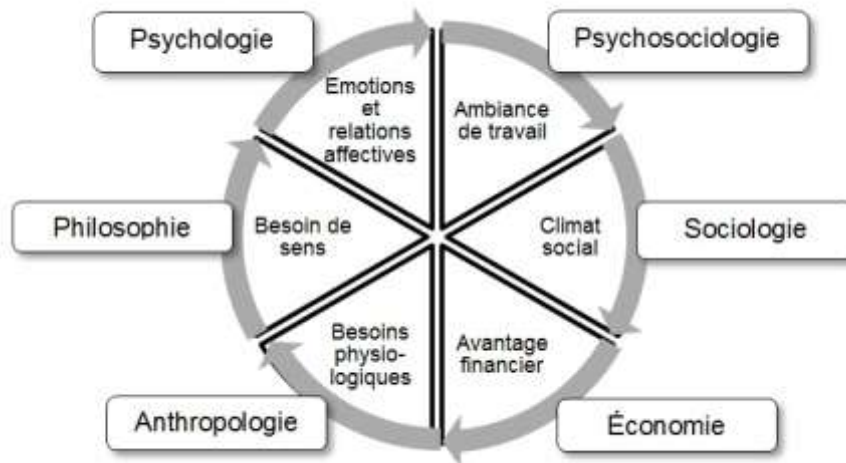
La figure 6, empruntée à SAVALL et ZARDET (2005) met en liens les besoins des acteurs et les disciplines qui les étudient.

---

<sup>56</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 176.

<sup>57</sup> MARCH D.G., SIMON H. A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, traduction ROUCHY, Préface CROZIER, Paris, Dunod, 1964 (1958), 244 p.

Figure 6 – D'après la « théorie anthropologique des besoins multidimensionnels de l'homme au travail » SAVALL et ZARDET, (2005)<sup>58</sup>



#### - Le potentiel humain

La théorie socio-économique considère la personne humaine et son « potentiel humain » comme la seule ressource véritablement dynamique de l'organisation. Seul l'individu détient le pouvoir d'influer sur son niveau de performance, tant sociale qu'économique en utilisant avec efficacité les structures de l'organisation et les outils techniques mis à sa disposition.

PERROUX (1964)<sup>59</sup> considère lui aussi la ressource humaine comme l'essence même de la création collective. Elle suppose la reconnaissance de l'homme par l'homme.

#### - L'action conjointe sur les structures et les comportements

SAVALL et ZARDET (1987)<sup>60</sup> ont démontré, à travers leurs recherches-interventions au long cours dans des organisations très différentes, que, « si l'on veut agir sur le niveau de performance économique de l'entreprise, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains. »

<sup>58</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.166.

<sup>59</sup> PERROUX F., *Industrie et création collective*, PUF, t. 1, 1964, 592 p.

<sup>60</sup> SAVALL H. et ZARDET., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.171.

Ils précisent que les actions de changement sont efficaces lorsqu'elles sont « réalisées à partir d'un projet élaboré de façon participative »<sup>61</sup>.

Le management socio-économique s'appuie ainsi sur l'interaction systémique des deux forces d'impulsion disponibles dans les organisations que sont les structures et les comportements.

- **La complexité des comportements humains**

- **« L'homme éclaté »**

La césure entre vie personnelle et vie professionnelle, préconisée par les auteurs classiques du management que sont TAYLOR, FAYOL et WEBER, conduit à occulter le besoin profond de cohérence et de sens des individus.

La théorie de « l'homme éclaté » de SAVALL et ZARDET (2005)<sup>62</sup> met en évidence la différence de considération que notre société porte à l'individu en sa qualité de citoyen, de consommateur ou de producteur.

Flatté outre mesure par une société de consommation qui a bien intégré sa valeur et ses besoins, il reste confiné aux attentes de l'entreprise qu'il soit, comme par le passé, un bon exécutant, spécialisé dans des tâches pensées par d'autres, et qui lui sont confiées.

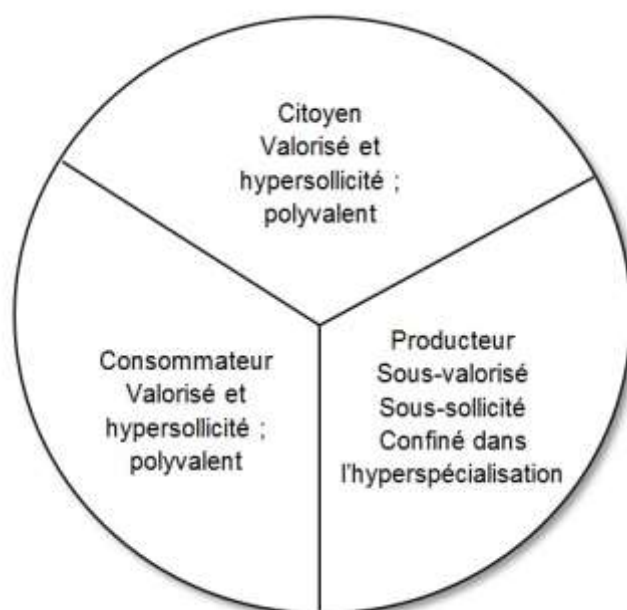
Sursollicité à faire des choix dans sa vie quotidienne en tant que consommateur ou acteur social, confronté à une offre multiple et à un monde en mouvement permanent, l'individu ne sait plus adapter son comportement à l'attente classique des organisations.

Le besoin de sens et de cohérence qui se développe dans notre société « en crise » s'accompagne d'une attente plus forte de considération qui influence les comportements au travail.

---

<sup>61</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.* p. 188.

<sup>62</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.168.

Figure 7 – L'homme éclaté (SAVALL et ZARDET, 2005)<sup>63</sup>

#### - L'ambivalence

Donner libre cours à l'expression de la singularité ne produit pas cependant spontanément un ortho fonctionnement de l'entreprise. Les comportements humains sont éminemment complexes et ambivalents et l'organisation efficiente n'a rien d'une génération spontanée.

SAVALL et ZARDET (2005)<sup>64</sup> constatent que « tout individu adopte un comportement qui résulte d'un mouvement dialectique entre conflit et coopération, entre attraction et répulsion vis-à-vis de son environnement humain et social : collègues, supérieurs hiérarchiques, subordonnés. »

---

<sup>63</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*, p.170

<sup>64</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*, p. 165

- **Du refus de la soumission à l'engagement négocié**

Pour éclairer ce constat, SAVALL et ZARDET nomment « désobéissance organisationnelle spontanée »<sup>65</sup> cette tendance naturelle de l'individu à ne pas faire ce qu'on lui demande.

Préoccupé par la satisfaction première de ses besoins personnels, l'acteur résiste à une hiérarchie qui veut les ignorer.

Le challenge consiste alors à faire travailler ensemble ces acteurs « naturellement désobéissants » en articulant stratégies individuelles et stratégies collectives.

Nous faisons l'hypothèse qu'en personnalisant davantage la relation professionnelle, par l'écoute, le dialogue, l'intérêt réel porté aux projets des acteurs dans leur vie personnelle et professionnelle, le manager ouvre la voie à plus de réciprocité. Il devient alors possible aux deux parties de s'engager ensemble dans l'atteinte d'objectifs négociés et de s'entendre sur des méthodes de travail contractualisées, respectueuses des attentes des acteurs et compatibles avec les objectifs et les contraintes économiques de l'organisation.

Ce véritable changement de paradigme remet en question les modes de management traditionnels car il suppose :

- le rapprochement des instances d'exécution et de décision ;
- une définition conjointe des objectifs, des méthodes et des outils de travail ;
- une réorientation de la fonction hiérarchique vers plus d'animation, de pédagogie et de soutien ;
- la **personnalisation\*** de la relation professionnelle ;
- les jeux intersubjectifs.

- **La théorie du produit**

Personnaliser la relation au travail, prendre en compte les attentes et les besoins des acteurs, ne doit pas faire oublier que la finalité première de l'organisation reste la production efficiente de biens et de services. Les négociations de l'entreprise avec ses acteurs, que ce soit au moment de la signature du contrat de travail ou lors des concertations ultérieures, se situent dans ce cadre qui préside à leur collaboration car la production reste le fil conducteur de l'organisation.

---

<sup>65</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*

Nous appelons « contractualisation des objectifs » cet accord préalable des parties, et constamment à confirmer, en vue de la production efficiente de l'organisation.

- **La théorie de la « vertico-transversalité », SAVALL et ZARDET (2005)<sup>66</sup>**

L'ambivalence propre à l'humain, l'influence des variations de contexte externe et interne sur les comportements impactent la stabilité de la ligne de conduite des acteurs à moyen et à long terme.

CROZIER (1963)<sup>67</sup> exprime bien cette labilité : « l'homme ne pouvait être considéré seulement *comme une main*, ce que supposait implicitement le schéma taylorien d'organisation, ni même non plus seulement *comme une main et un cœur* comme le réclamaient les avocats du mouvement des relations humaines. Nous avons souligné que les uns et les autres oubliaient qu'il est aussi et avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté (...) capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires. »

Les acteurs disposent de pouvoirs multiformes, visibles et cachés. Ils préservent leurs marges d'autonomie si elles sont menacées. L'organisation doit donc développer ses fonctions de communication, de coordination et de concertation de façon verticale et horizontale.

Il appartient en effet à la fonction managériale de maintenir actif en permanence, comme un fil conducteur, l'objectif de production efficiente de l'organisation qui donne sens et projet aux acteurs.

En ce sens, la théorie de la « vertico-transversalité », propose de développer des modalités de management :

- avec des relations hiérarchiques basées sur la cohérence des concertations à tous les niveaux de l'encadrement,
- avec des transmissions transversales, au plus près de l'action.

Cette combinaison équilibrée des relations hiérarchiques et transversales permet de construire et de diffuser une stratégie qui structure l'organisation et lui donne un cadre propice à l'efficience de la production.

---

<sup>66</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*, p. 173.

<sup>67</sup> CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963, 416 p. p.202.



- **La théorie des « coûts cachés\* » SAVALL et ZARDET (2005)<sup>68</sup>**

Dénier le pouvoir de l'acteur et lui refuser la part créative dont il a besoin pour donner le meilleur de lui-même, induit des comportements de résistance, d'opposition ou de défense très coûteux pour l'efficacité de l'organisation. La théorie du management socio-économique a largement développé l'analyse de ce phénomène à travers l'évaluation des coûts cachés de l'entreprise.

L'acteur privé d'un « pouvoir-agir » constructif produit des actions préjudiciables à l'orthofonctionnement de l'organisation. Absentéisme, turn-over, accidents du travail, défauts de qualité et manque d'efficacité de la production représentent des coûts cachés élevés.

- **La pro activité**

Pour réduire ce coût, l'organisation a tout intérêt à laisser place au potentiel créatif de chacun en donnant aux acteurs la possibilité de proposer et de mettre en œuvre des « stratégies proactives innovatrices »<sup>69</sup>. Ce pari sur le potentiel humain responsabilise les acteurs dans l'atteinte des objectifs et le développement de solutions adaptées aux problématiques de terrain.

L'encouragement, la reconnaissance et la valorisation de leur participation à l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies proactives innovantes sont bénéfiques tant pour le développement personnel des acteurs que pour leur performance et induit un cercle vertueux profitable à l'efficacité.

---

<sup>68</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.124.

<sup>69</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 173.

### 0.2.2.2. La théorie systémique et l'apport du constructivisme dans la prise en compte de l'acteur dans le système

La théorie systémique constitue un cadre de réflexion complémentaire utile pour rendre compte de la dynamique des organisations considérées comme des systèmes. Cependant, traditionnellement, la dimension sociale fait défaut à cette approche alors que l'acteur, comme nous l'avons vu précédemment, est un vecteur fondamental de l'efficacité de l'organisation.

Selon la théorie systémique développée par Le MOIGNE (1984)<sup>70</sup>, un système est la jonction de structures, activités, évolution, environnement et finalité.

EVERAERE (1993)<sup>71</sup>, y ajoute l'acteur et rend ainsi compte de l'importance du facteur humain dans les systèmes de production. Pour lui, « un système social et organisé de production n'existe qu'au travers des individus qui, avec des degrés de réussite divers, le conçoivent, le construisent, le font fonctionner, l'entretiennent, le gèrent, le développent, et ce, quel que soit le degré de mécanisation et d'automatisation de certains de ses processus. »

La métaphore classique du système biologique trouve ici ses limites. En effet, et la théorie du management socio-économique l'a bien montré, les individus ne fonctionnent pas passivement et solidairement et ne s'investissent pas spontanément de façon collective et partagée dans les projets de l'organisation.

BERNOUX (1985)<sup>72</sup> souligne lui aussi que « l'organisation ne réagit pas comme le corps humain car il n'y a pas d'*ajustements naturels* permettant de maintenir un équilibre homéostatique. Ils sont construits. Le modèle biologique ne peut donc servir de modèle à l'organisation car il détourne de *l'intention humaine*. »

Cependant, dans la mesure où elle intègre le facteur humain, l'image du système éclaire bien la dynamique de l'organisation où les structures et les comportements sont en interdépendance/interaction permanente pour un fonctionnement et une production plus ou moins efficaces. Tous les éléments de ce système sont en congruence et comme le

---

<sup>70</sup> LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général, Théorie de la modélisation*, PUF, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1984, 330 p.

<sup>71</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique », *Économies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, N° 19, octobre 1993, p. 171-202.

<sup>72</sup> BERNOUX P., 1985, *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 6<sup>e</sup> édition, 2009, 466 p., p.146.

souligne également le management socio-économique, on ne peut comprendre un des éléments indépendamment des autres.

Mais l'interdépendance des acteurs dans le système organisationnel n'induit pas systématiquement de leur part un comportement actif d'interaction pour répondre aux attentes et aux finalités de l'organisation.

Les acteurs restent relativement libres et autonomes. Ils fonctionnent selon un compromis qui ménage tout à la fois leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation.

Nous retrouvons ici l'importance de la fonction managériale et de la vertico-transversalité évoquée précédemment. C'est elle qui maintient les acteurs en interaction et en interdépendance selon la définition de BERNOUX (1985)<sup>73</sup> « Il y a interaction entre deux acteurs lorsqu'ils sont ou se sentent liés par des fonctions complémentaires (...) [s'] ils restent interdépendants mais cessent concrètement de communiquer et de répondre aux attentes les uns des autres, leur interaction se vide. »

La démarche constructiviste est proche de la modélisation systémique lorsque celle-ci intègre le facteur humain. Pour EVERAERE (1993)<sup>74</sup>, « La théorie constructiviste montre qu'une approche de la dynamique des systèmes de production ne peut faire l'économie de la prise en compte de l'acteur et des dynamiques construites, contingentes et potentiellement hétérogènes qui s'y rapportent. »

Selon LE MOIGNE (1984)<sup>75</sup> « la théorie de la modélisation systémique s'accepte constructiviste au sens proposé par PIAGET pour l'intelligence de la connaissance : non pas un résultat, une vérité définitive, immuable, divine peut-être mais un processus, une construction... »

Avec une approche plus sociologique, les théories de l'organisation de CROZIER et FRIEDBERG<sup>76</sup>, de MARCH et SIMON<sup>77</sup> énoncent elles aussi des principes de nature constructiviste :

- l'organisation est un construit social contingent, basé sur les interactions entre l'organisation – tissus d'acteurs – et l'environnement ;

---

<sup>73</sup> BERNOUX P., *Ibid.*

<sup>74</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique », p. 196.

<sup>75</sup> LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général, Théorie de la modélisation*, p. 11.

<sup>76</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système.*

<sup>77</sup> MARCH D.G., SIMON H. A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques.*

- les organisations n'obéissent pas à des règles fonctionnalistes mais à des émergences hétérogènes, singulières qui ne servent pas toujours l'intérêt supérieur de la mise en œuvre de la stratégie des dirigeants ou l'impératif de survie ;
- les individus qui composent l'organisation ont chacun une perception singulière, potentiellement différente et évolutive des liens de l'organisation avec son environnement.

### **0.2.2.3. Un positionnement épistémologique constructiviste : une démarche en boucle réursive « inductive – déductive et abductive »**

Inscrite dans le cadre de la recherche-intervention, notre démarche s'inscrit dans l'alternance entre expérimentation sur le terrain, confrontation à la littérature et conceptualisation, selon une boucle réursive qu'IGALENS et ROUSSEL (1998)<sup>78</sup> nomment « induction-déduction-abduction ».

Parce que c'est une « recherche en action », qui prend acte que l'observation sur le terrain impacte le comportement des acteurs et transforme donc la réalité, elle relève, selon LOUART (1995)<sup>79</sup> du courant constructiviste.

Poursuivie de façon longitudinale sur plusieurs années, notre recherche nous conduit à diversifier, affiner et approfondir, au fil du temps, nos hypothèses. Nous les passons ensuite au crible des données de la littérature avant de tester, à notre mesure, leur validité et leur permanence sur d'autres terrains de recherches scientifiques.

Notre démarche est, dans un 1<sup>er</sup> temps, de nature **inductive\***, nos observations de terrain suscitant des questionnements puis des hypothèses descriptives.

Dans une démarche alors plus déductive, nous cherchons, sur la base des diagnostics et des données collectées sur le terrain à valider nos premières hypothèses et à formuler d'autres hypothèses plus explicatives et prescriptives en termes de principes d'action.

De nouvelles investigations menées dans le cadre de notre deuxième terrain de recherche nous offrent la possibilité de valider nos hypothèses prescriptives et d'en vérifier la qualité générique par une confrontation avec un nouveau champ d'intervention de configuration différente. Ainsi, dans une approche, cette fois plus abductive, nous testons nos résultats pour les confirmer ou les infirmer.

---

<sup>78</sup> IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1998, 207 p.

<sup>79</sup> LOUART P., « Symposium Constructiviste et stratégie en GRH », Actes du 6<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Poitiers, 1995, pp. 610-618.

Par souci d'explicitation, nous segmentons notre recherche en phases d'approche inductive, déductive ou abductive même si la réalité s'avère plus complexe, chaque étape faisant appel à des degrés divers à ces différentes modalités.

En référence à BACHELARD<sup>80</sup>, nous considérons que nos travaux progressent dans un « mouvement essentiellement polémique (...) détruisant les obstacles [que nous avons] nous-même institués dans [notre] relation première à l'objet. On connaît toujours « contre une connaissance antérieure ». L'esprit humain, lorsqu'il entreprend l'examen scientifique d'un phénomène est toujours plein de croyances et d'idées préconçues. »

### **0.2.3. Cadre méthodologique de notre recherche**

#### **0.2.3.1. La recherche-intervention à visée collaborative et transformative**

Notre travail s'inscrit dans le cadre des recherches-intervention et, de ce fait, dans le courant des recherches collaboratives et transformatives.

Très concrètement, nous appliquons la méthode de recherche-intervention proposée par l'approche socio-économique et largement développée par SAVALL depuis 1975 dans sa théorie du management socio-économique.

Elle est régie par quelques principes fondateurs :

- la mobilisation de tous les acteurs de l'organisation ;
- un changement de regard sur le potentiel humain considéré comme une ressource essentielle de l'entreprise.

Elle accorde au management, selon PERETTI (1996)<sup>81</sup>, un rôle déterminant d'autonomisation des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie.

La recherche-intervention répond à notre préoccupation personnelle de chercheur en situation professionnelle car elle présente l'intérêt particulier de construire ce que WACHEUX (1996)<sup>82</sup> désigne comme une synthèse entre la connaissance et l'action.

---

<sup>80</sup> BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, et Quadrige, (1934), 4<sup>e</sup> édition, 1991, 183 p., p. 152.

<sup>81</sup> PERETTI J. M., *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, Paris, (1996), 4<sup>e</sup> édition, 2012.

<sup>82</sup> WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996, 290 p.

Utile aux managers, elle leur permet de mieux comprendre comment ils peuvent agir sur la réalité du fonctionnement de l'organisation. Selon CAPPELLETTI (2009)<sup>83</sup> « La mise en place de méthodes obtenues par un dosage équilibré entre théorie et expérimentation devrait permettre aux managers d'exploiter la valeur ajoutée dégagée par les experts en sciences de gestion. »

La recherche-intervention accorde au terrain un statut de champ d'investigations approfondies avec, pour incidence méthodologique, la mise en place d'observations empiriques inscrites dans la durée. MARTINET (2000)<sup>84</sup> donne toute son importance au terrain lorsqu'il dit que la connaissance en gestion, « ne peut que placer au centre de ses objets de recherche les problèmes et les situations de gestion tels qu'ils se manifestent concrètement dans leurs contingences et leurs évolutions ».

L'inscription dans la durée de notre recherche-intervention menée de façon longitudinale de 2004 à 2013 permet de mettre en valeur ces aspects contingents.

### **0.2.3.2. L'intervention socio-économique**

L'intervention socio-économique, en tant que démarche transformative, s'appuie sur trois axes :

- **Axe 1 : Un processus d'innovation\* socio-économique :**

Développé par SAVALL et ZARDET (1987)<sup>85</sup>, d'une durée initiale de de 10 à 12 mois, il est constitué de quatre phases, qui inscrivent la dynamique de changement dans la durée :

- une phase de diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés de l'organisation ;
- une phase de recherches de solutions innovantes à ces dysfonctionnements ;
- une phase de mise en œuvre ;
- une phase d'évaluation.

---

<sup>83</sup> CAPPELLETTI L., et coll. « Contribution de la recherche-intervention à l'observation des pratiques en GRH », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse, septembre 2009, 26 p.

<sup>84</sup> MARTINET A.C., « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in David A. et coll., Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Collection FNEGE, 2000, 216 p.

<sup>85</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.218.

La direction de l'organisation reste en permanence décisionnaire dans la poursuite de ces différentes phases. Il lui appartient également de pérenniser le processus et de le développer dans ses différentes structures.

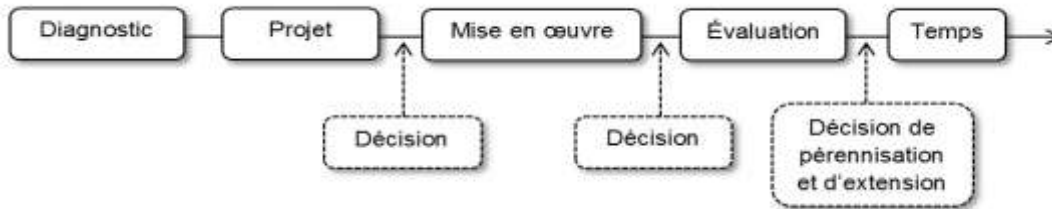


Figure 8 – D'après « Les phases du processus d'innovation socio-économique » SAVALL (1987)

Les différentes phases de ce processus se déclinent en actions spécifiques, réalisées selon des méthodes opératoires définies de façon précises, afin d'en extraire des matériaux de recherches scientifiques.

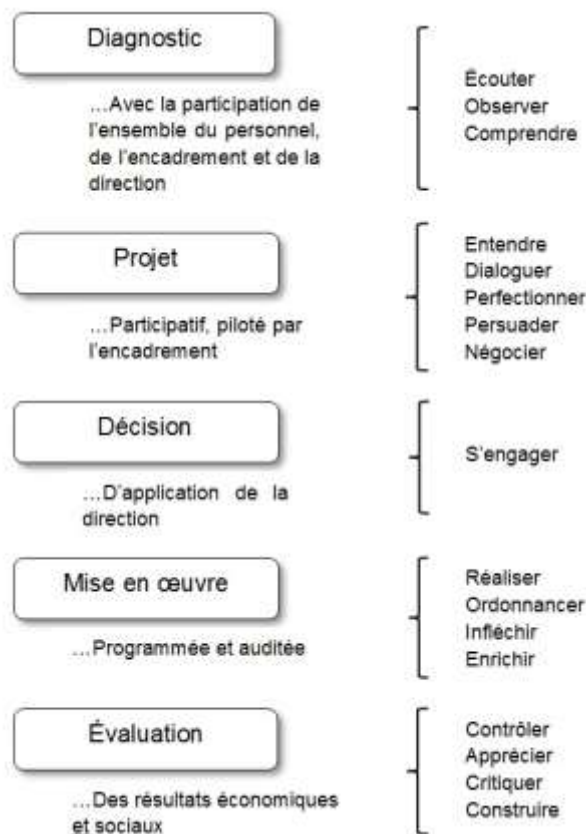


Figure 9 - Les différents actes du processus d'innovation socio-économique

- **Axe 2 : La mise en place d'outils de pilotage du changement, qui renforcent le rôle des acteurs**
- **Axe 3 : Une assistance de la direction de l'organisation dans ses orientations de changement**

### **0.2.3.3. Le principe d'intersubjectivité\* contradictoire**

Notre préoccupation, du fait de notre position de chercheur en situation professionnelle, est de veiller à la qualité et à la fiabilité des informations recueillies dans le cadre de nos recherches en Sciences de gestion. Comment garantir l'objectivité et donc la validité de nos résultats ?

La subjectivité, constitutive des rapports humains, compromet l'objectivité de leur observation. L'interférence de l'observateur, d'autant plus s'il est aussi un professionnel, apparaît comme un facteur aggravant.

Comme le souligne KRIEF (2005)<sup>86</sup>, « la *subjectivité* évoque le caractère de *ce qui appartient au sujet et au sujet seul* et qui donc considère les choses en donnant la primauté à ses états de conscience. »

Notre objet de recherche, orienté vers la prise en compte de la singularité, s'intéresse tout particulièrement à cette expression subjective des acteurs. Non pour rationaliser leur propos et leur donner un caractère d'objectivité mais parce que la personne oriente ses actions et s'inscrit dans la vie des organisations avec et en fonction de sa subjectivité.

C'est pourquoi, nous nous inscrivons dans la ligne de l'approche constructiviste telle que définie par PIAGET (1967, 1970)<sup>87</sup> qui considère la réalité comme un construit. Elle n'exige ni la neutralité, ni l'objectivité du chercheur mais elle intègre l'interaction entre l'acteur et l'intervenant-chercheur comme une condition naturelle de production de la connaissance.

Selon sa propre singularité, le chercheur intervient avec ce qu'il est, ses valeurs et son choix personnel de méthodes et d'outils. Il induit par là-même une modification du comportement de l'acteur observé. Prétendre à une observation objective de l'humain

---

<sup>86</sup> KRIEF N., « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », Actes de l'Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social, Lille, 2005, 8 p.

<sup>87</sup> PIAGET J., *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade, N° 22, Gallimard, 1967, 1376 p.



serait nier cette singularité incontournable. En négligeant un facteur qui intervient de fait dans la réalité, on le laisserait agir à l'insu du chercheur.

KRIEF (2005)<sup>88</sup> rappelle qu'« à la subjectivité du chercheur s'ajoute celle des acteurs de l'organisation raisonnant avec leurs propres émotions, leurs propres convictions et leur affectivité. »

Nombreux sont les chercheurs en Sciences de gestion tels que MOISDON (1984)<sup>89</sup>, AVENIER (1989)<sup>90</sup>, ARGYRIS (1995)<sup>91</sup>, SAVALL ET ZARDET (1998)<sup>92</sup>, DAVID (2000)<sup>93</sup> à reconnaître l'impossible objectivité du chercheur. SAVALL et ZARDET (2004)<sup>94</sup> appellent cependant, dans ce domaine, à la plus grande prudence : « l'expérimentateur-chercheur doit prendre conscience des registres selon lesquels il pense et perçoit, faute de quoi son appartenance socio-culturelle risque de se muer en un ethnocentrisme producteur de jugements de valeur aveugles et d'idéologies inconscientes. »

Cependant, l'expression de la seule subjectivité singulière des acteurs ne peut produire des connaissances génériques à caractère scientifique. Le recours au principe d'« **intersubjectivité contradictoire\*** », permet de tendre à une certaine objectivité.

Selon POPPER (1973)<sup>95</sup>, aucun énoncé qui ne peut être contrôlé de manière intersubjective, ne peut être utile à la science.

---

<sup>88</sup> KRIEF N., « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social ».

<sup>89</sup> MOISDON J.C., « Recherche en gestion et intervention », Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1984, pp. 61-73.

<sup>90</sup> AVENIER M.-J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°14, décembre 1989, pp. 199-218.

<sup>91</sup> ARGYRIS C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.

<sup>92</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », Revue Internationale de Systémique, Vol. 10, n°1-2, 1998, pp. 157-189.

<sup>93</sup> DAVID A., *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?*, ouvrage collectif, DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Éditions Vuibert, Collection FNEGE, 2000, 216 p.

<sup>94</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de Gestion: Approche qualimétrique*, Préface de D. Boje, Ed. Economica, 2004, 432 p. p. 345.

<sup>95</sup> POPPER K., *La logique de la découverte scientifique*, traduction française, THYSSEN-RUTTEN N et P. DEVAUX P., Payot, Paris, 1973, 480 p.

BOURDON (1999),<sup>96</sup> définit l'intersubjectivité comme la « communication telle qu'elle s'établit entre les consciences de deux personnes humaines Elle caractérise une situation de communication entre deux sujets ».

L'intersubjectivité contradictoire permet ainsi de confronter les points de vue relatifs et subjectifs des acteurs. Elle est favorisée, dans le cadre de la recherche-intervention, par la confrontation de trois sources d'informations : les entretiens, les observations personnelles du chercheur et l'étude des documents mis à disposition par l'organisation. L'analyse croisée de ces sources et leur interprétation participent à l'objectivité de la recherche dans le respect de la parole singulière des acteurs :

- les entretiens, semi directifs, limitent les biais induits par les questionnaires et les interférences personnelles du chercheur. En concentrant son attention sur le recueil de la parole des acteurs, le chercheur limite son influence. La rencontre d'acteurs multiples favorise aussi l'objectivité des informations recueillies.
- l'étude des documents internes de l'organisation permet de relativiser les propos et les positions singulières des acteurs.
- l'observation directe éclaire sous un autre angle la problématique de l'organisation. La posture d'intervenant-chercheur en situation professionnelle, donc très active dans l'organisation est paradoxale. Elle présente un risque en raison d'une grande proximité avec l'objet d'étude. Elle a pour atout une connaissance fine du terrain de recherche. Cette position trouve son équilibre dans un travail de recherche en équipe fondé sur l'intersubjectivité contradictoire.

Le protocole de recherche utilisé pour les diagnostics socio-économiques prévoit la présentation des résultats du diagnostic à tous les acteurs entendus au cours des entretiens. L'« effet-miroir »<sup>97</sup> de cette restitution, la réaction des acteurs devant la convergence ou la divergence de leurs propos respectifs, l'intime conviction exprimée conjointement par l'intervenant dans son « avis d'expert »<sup>98</sup> participent ensemble à l'intersubjectivité contradictoire.

---

<sup>96</sup> BOURDON B., *Dictionnaire de la langue française*, Flammarion, 1999, p.656.

<sup>97</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 256.

<sup>98</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*

SAVALL et ZARDET (2004)<sup>99</sup>, soulignent que « plus le chercheur combine les sources de collecte d'informations et multiplie son panier d'informateurs, moins il sera dépendant de leur vision subjective ». Nous en faisons la préoccupation centrale de notre processus de recherche.

#### **0.2.4. Notre champ de recherche intervention\* : le secteur social et médico-social**

Le secteur social et médico-social compte en France plus de 36 000 établissements et services qui relèvent du Code de l'Action Sociale et des Familles. Ils ont pour mission l'accompagnement et la prise en charge de publics de tous âges, en situation de précarité, d'exclusion, de handicap ou de dépendance. Ce secteur emploie plus de 900 000 salariés dans une grande diversité de structures.

Nombre d'établissements naissent dans les années d'après-guerre, d'initiatives caritatives. Dans les années 70, le secteur est progressivement structuré par les autorités publiques, notamment par une loi-cadre en 1975<sup>100</sup>.

La loi 2002-2 du 2 janvier 2002<sup>101</sup> vient préciser les attentes des autorités publiques à propos des missions d'intérêt général et d'utilité sociale de ces établissements. Elle fixe cinq grandes orientations :

- affirmer et promouvoir les droits des usagers ;
- adapter les structures aux besoins des usagers en diversifiant les missions ; ;
- améliorer le pilotage technique des organisations en vue d'une meilleure planification, programmation, allocation de ressources, évaluation des prestations ;
- développer les **partenariats\*** et la coordination des acteurs ;
- rénover le statut des établissements publics.

L'évolution du secteur médico-social connaît à ce moment-là un changement de paradigme très important. De 1975 à 2002, la logique des établissements consiste à proposer une offre de services à laquelle les usagers doivent s'adapter. La loi de 2002 inverse ce rapport. Elle place l'utilisateur au cœur de la prestation de service et demande aux établissements et services de répondre aux besoins singuliers des personnes accompagnées.

---

<sup>99</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de Gestion: Approche qualimétrique*, p. 213.

<sup>100</sup> Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

<sup>101</sup> Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

En 2009, la loi « portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires »<sup>102</sup> crée les Agences Régionales de Santé qui financent aujourd'hui nombre d'établissements médico-sociaux.

Plusieurs décrets et lois viennent préciser ce changement radical et modifient en profondeur le rapport de l'institution avec les bénéficiaires. Des outils concrets de protection de l'utilisateur sont mis en place :

- obligation pour les établissements et services de disposer d'un projet formalisé ;
- signature de contrats de séjour avec les personnes accueillies ;
- définition de projets d'accompagnement personnalisés et individualisés ;
- évaluation, par des organismes externes, des prestations proposées et de leur adéquation avec le projet de l'établissement.

La création de l'ANESM<sup>103</sup> en 2007 participe activement à la professionnalisation du secteur et à la formalisation de ses pratiques.

La création de l'ANAP<sup>104</sup> en 2009, qui définit des indicateurs de performance, introduit une exigence nouvelle de rigueur financière dans le secteur. Des contrôles financiers plus approfondis obligent les gestionnaires à veiller à une utilisation efficiente des moyens consentis par les finances publiques.

L'ensemble des structures sociales et médico-sociales accueille plus de 1,5 million de personnes<sup>105</sup>. Pour le seul secteur du handicap, on compte au 31 décembre 2010 :

- 1 440 ESAT<sup>106</sup> qui font travailler 116 000 personnes adultes handicapées ;

---

<sup>102</sup> Loi n°2009-879 du 1 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

<sup>103</sup> Agence Nationale d'Évaluation Sociale et Médico-sociale. Née en 2007, l'ANESM succède au Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale. Elle a pour mission de promouvoir les pratiques de bienveillance au sein des établissements accueillant des personnes vulnérables (enfants, handicapés, personnes âgées, personnes en rupture sociale...), notamment par la production de « recommandations de bonnes pratiques professionnelles ». Elle est également chargée d'habiliter les organismes extérieurs chargés de procéder aux évaluations externes des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSM) prévues par la réglementation.

<sup>104</sup> Agence Nationale d'Appui à la Performance.

<sup>105</sup> Sources : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère des Affaires sociales et de la Santé, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du dialogue social, Enquêtes ES 2010.

- 325 000 personnes en situation de handicap qui sont accueillies en établissements et services d'hébergement ;
- 110 millions d'heures annuelles de service d'aide et d'accompagnement qui sont réalisées à domicile auprès de personnes âgées, de personnes handicapées et de familles fragilisées.

Ces structures sont financées par la collectivité publique. L'État, la Sécurité Sociale et les départements consacrent en moyenne 36 milliards d'euros annuels à ce secteur<sup>107</sup>.

## SECTEUR HANDICAP

Compte social du handicap – 36,1 milliards d'euros en 2007

Source Drees

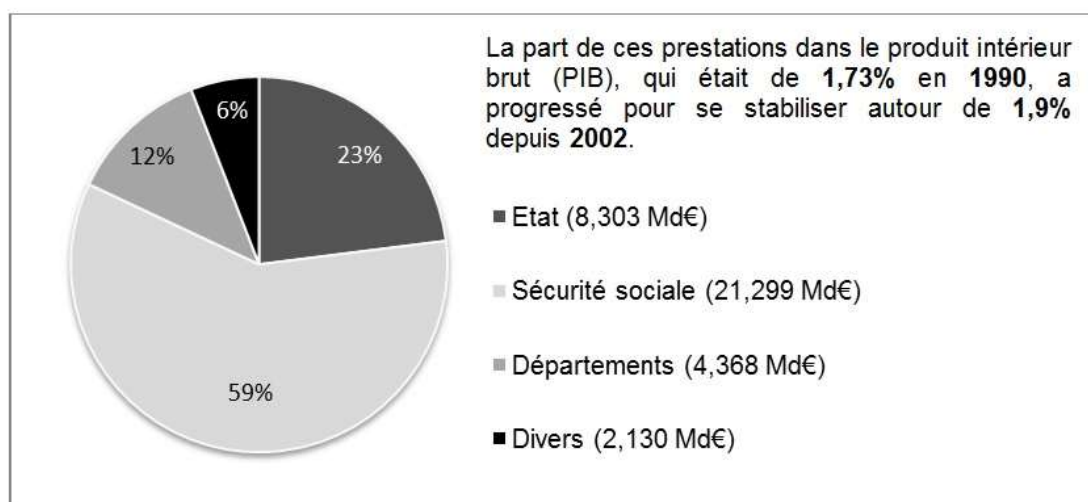


Figure 10 – Source Fédération Hospitalière de France – 2011

<sup>106</sup> Etablissements et Services d'Aide par le Travail.

<sup>107</sup> Source : Fédération Hospitalière de France, 2010

## **0.2.5. Descriptif des terrains spécifiques de recherche**

### **0.2.5.1. Une Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux**

Notre premier terrain de recherche est une Fondation, reconnue d'utilité publique depuis 2011.

Cette Fondation trouve son origine dans une action entreprise à la fin des années cinquante, de l'initiative de quelques femmes qui souhaitent proposer des activités d'éveil et de loisir à des enfants de leur quartier. En effet, en raison de leur handicap, ils sont exclus du système scolaire. Cette action prend forme associative en 1961 puis devient Fondation en 2011.

L'association se développe et ouvre, progressivement, des établissements et services afin de répondre aux demandes des familles et aux besoins émergents.

Reconnue pour son savoir-faire, elle est également sollicitée par les pouvoirs publics pour redresser des établissements en difficulté.

En 2012, la Fondation accueille 2 400 personnes dans 60 établissements et services, en Ile-de-France et en Haute-Vienne. Elle emploie 1 660 salariés. 10 de ses établissements comptent une centaine de salariés. Les autres sont des petites structures qui emploient en moyenne 15 personnes.

La Fondation est financée essentiellement par des subventions de l'État ou des collectivités territoriales. Son budget annuel de fonctionnement s'élève à 97 605 000 euros en 2010.

La Fondation perçoit également les cotisations de ses membres. Elle est habilitée à recevoir des dons, des legs ou des revenus de son patrimoine.

La Fondation favorise la création d'établissements innovants pour répondre à des besoins médico-sociaux spécifiques.

Elle propose différents services aux personnes en situation de handicap physique et/ou psychique et/ou mental :

- hébergement et accueil avec soutien médical, psychologique, pédagogique, éducatif ou social ;
- logement accompagné pour un maintien à domicile dans un environnement adapté et sécurisant ;
- travail protégé ;
- éducation et soins spécialisés pour enfants et adolescents en situation de polyhandicap ou de handicap psychique.

La Fondation conduit aussi des actions expérimentales de développement. Elle teste de nouvelles formes de service, nées d'initiatives locales pour répondre à des besoins émergents dans le secteur du handicap.

Le Conseil d'Administration de la Fondation est composée de 12 membres qualifiés et d'un représentant de l'État nommé par le Ministre de l'intérieur. Les attributions spécifiques des différentes instances sont définies dans les statuts de la Fondation, leur mission principale étant d'assurer la bonne gestion des établissements.

La Fondation est également membre actif de nombreux réseaux professionnels : FEP<sup>108</sup>, URIOPSS<sup>109</sup>, SOP<sup>110</sup>, AGAPSY<sup>111</sup>.

Elle établit des partenariats étroits, sur la base de conventions, avec le secteur sanitaire, afin de proposer des parcours d'accompagnement et de soins coordonnés aux personnes accueillies dans ses structures.

La Fondation dispose d'un siège administratif qui mutualise et centralise les fonctions ressources humaines, administration et finance, qualité, communication, développement. Il joue un rôle de soutien technique dans la gestion des établissements.

**Le comité de direction générale du siège administratif de la Fondation est composé en 2012 :**

- d'un directeur général ;
- de 3 directeurs généraux adjoints ;
- de 4 directeurs de territoire ;
- de 5 directeurs fonctionnels : Administratif et Financier, Ressources Humaines, Qualité, Programmes émergents, Communication et Collecte de fonds.

Dans le respect de la réglementation en vigueur, la politique opérationnelle proposée par la direction générale garantit la cohésion et la cohérence d'action des établissements et des services. Un découpage territorial favorise un management de proximité.

La Fondation développe ses actions dans une logique de co-construction basée sur la concertation des acteurs de terrain de ses établissements et services.

---

<sup>108</sup> Fédération de l'Entraide Protestante.

<sup>109</sup> Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux.

<sup>110</sup> Syndicat général des Organismes Privés sanitaires et sociaux à but non lucratif.

<sup>111</sup> Association Gestionnaire pour l'Accompagnement des Personnes handicapées PSYchiques.

La collaboration avec l'ISEOR s'inscrit dans cette logique de partenariat et de co-construction du savoir et des compétences.

La Fondation participe aux projets et travaux de ses partenaires départementaux, régionaux et nationaux :

- site expérimental pour les indicateurs de performance de l'ANAP<sup>112</sup>,
- participation à l'élaboration du schéma de développement « handicap départemental 93 » piloté par le Conseil Général ;
- participation aux groupes de travail thématiques de l'ANESM<sup>113</sup>, de l'URIOPSS<sup>114</sup>....

La Fondation regroupe en son sein plus de 50 métiers :

- **personnel éducatif, soignant, accompagnant** : Aide médico-psychologique, aide-soignant, animateur, conseiller en économie sociale et familiale, moniteur-éducateur, éducateur spécialisé, éducateur technique spécialisé, moniteur d'atelier, surveillant de nuit, éducateur de jeunes enfants, maître et maîtresse de maison ;
- **personnel médical et paramédical** : médecin généraliste et spécialiste en psychiatrie, rééducation fonctionnelle, infirmier, ergothérapeute, kinésithérapeute, orthophoniste, psychologue, psychomotricien ;
- **personnel administratif** : agent administratif, secrétaire, secrétaire de direction, technicien paye, comptable, chargés de mission en communication, qualité, développement, ressources humaines ;
- **personnel technique et logistique** : agent de service, chauffeur-livreur, ouvrier d'entretien, commercial ;
- **personnel encadrant** : directeur général adjoint, directeur territorial, directeur administratif et financier, directeur des ressources humaines, directeur qualité, directeur d'établissement, directeur adjoint d'établissement, chef de service, chef d'atelier.

---

<sup>112</sup> Agence Nationale d'Appui à la Performance.

<sup>113</sup> Agence Nationale d'Evaluation Sociale et Médico-sociale.

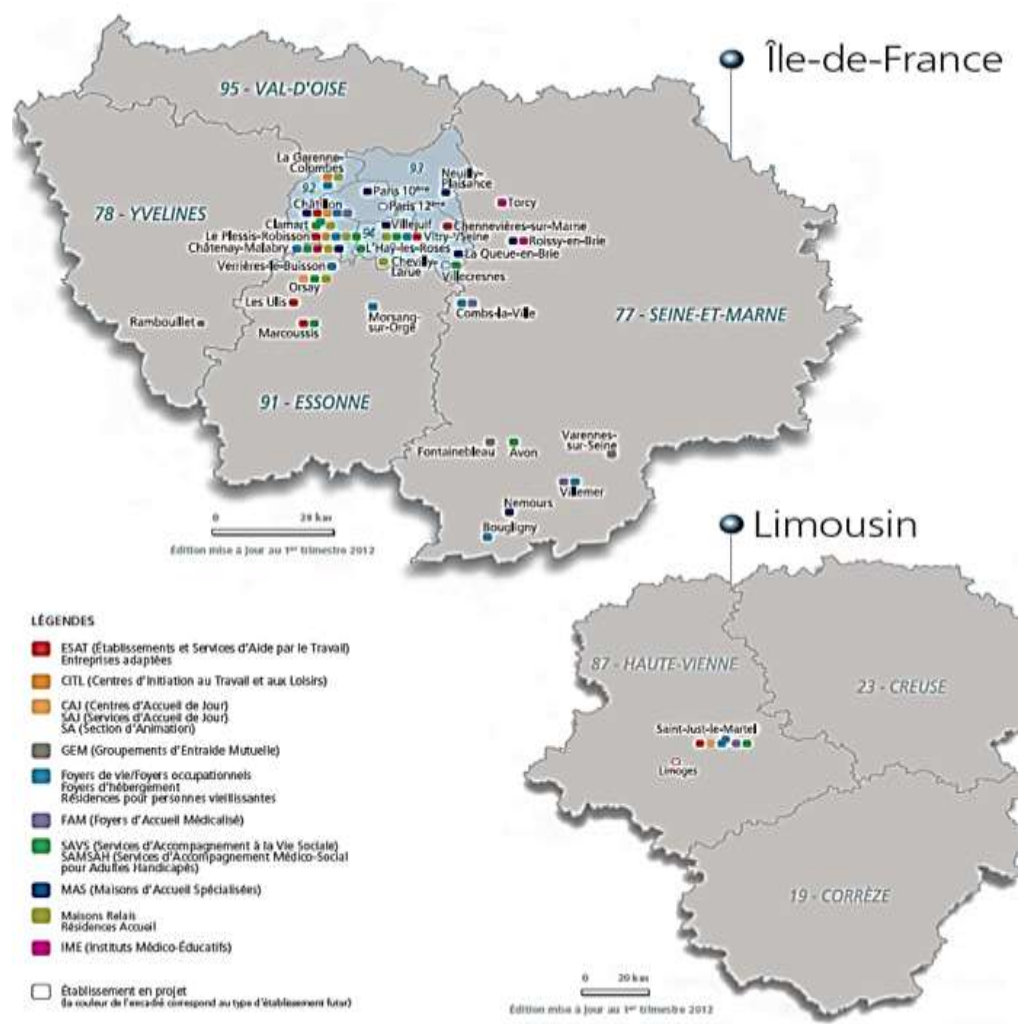
<sup>114</sup> Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux.



**Ses établissements répondent à l'ensemble des besoins des enfants et adultes en situation de handicap :**

- les établissements de soutien et d'aide par le travail (ESAT) proposent une activité professionnelle, en situation protégée, avec des activités de production et des activités de soutien cognitif et social qui favorisent la vie en société, l'apprentissage et l'exercice d'un métier ;
- les foyers d'hébergement accueillent, en habitat collectif, des personnes qui travaillent en ESAT ;
- les Centres d'Initiation au Travail et aux Loisirs (CITL) proposent des activités, en journée, à des personnes qui ne disposent pas de capacités suffisantes de travail ;
- les foyers de vie sont des lieux de vie pour personnes dépendantes ;
- les Instituts Médico-Educatif (IME) accueillent en internat, en semi-internat ou en journée, des enfants et adolescents en situation de polyhandicap ou de handicap psychique qui ne peuvent être scolarisés en milieu ordinaire et leur proposent un accompagnement éducatif et des soins spécialisés ;
- les Maisons d'Accueil Spécialisé (MAS) reçoivent des personnes très dépendantes, qui ont besoin d'une assistance permanente dans les actes de la vie quotidienne et de soins médicaux constants ;
- les Foyers d'Accueil Médicalisé (FAM) sont des foyers de vie pour personnes handicapées vieillissantes. Ils sont adaptés aux besoins des personnes handicapées avançant en âge avec un rythme de vie et d'activités plus souple et un accès au soin plus soutenu ;
- les Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et les Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) sont destinés à des personnes qui disposent d'un logement autonome, en appartements collectifs, en studios regroupés ou en habitat individuel. Ces personnes plus autonomes ont cependant besoin d'un accompagnement cadrant et sécurisant. Les SAMSAH proposent des prestations adaptées spécifiquement aux besoins de chacun. Ils offrent une alternative à la prise en charge hospitalière, pour un accompagnement social et médical coordonné à des personnes en situation de handicap psychique.

Figure 11 - Panorama des établissements de la Fondation



### Les établissements de la Fondation gestionnaire retenus dans notre recherche

Nous étudions principalement les établissements dans lesquels nous intervenons directement, soit en qualité d'intervenante-interne, au cours des recherches-intervention menées par l'ISEOR, soit en qualité d'intervenante-chercheur, supervisée par l'ISEOR.

Le tableau ci-dessous présente :

- la liste de ces établissements
- leurs effectifs de salariés, cadres et non-cadres ;
- la période d'intervention.

Nous décrivons en détail chacun de ces établissements dans la suite de notre travail

	Type d'établissement	Effectif en équivalent Temps Plein	Dont effectif de cadres à responsabilité hiérarchique	Période d'intervention
<b>Siège de la Fondation</b>	Siège administratif de la Fondation gestionnaire	29	8	2007 – 2012
<b>ESAT L</b>	Établissement médico-social d'Aide et de Soutien par le Travail	25	4	2009 – 2012
<b>Foyer VL</b>	Foyer de Vie pour personnes adultes handicapées	30	2	2009 – 2012
<b>Foyer HL</b>	Foyer d'Hébergements pour Travailleurs Handicapés	23	2	2009 – 2012
<b>IME R</b>	Institut médico-éducatif	154	8	2007 – 2011
<b>MAS R</b>	Maison d'Accueil Spécialisé	67		
<b>MAS M</b>		51	6	2007 – 2011

Tableau 1 – Terrains de recherches de la Fondation

### **0.2.5.2. Une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux**

Notre deuxième terrain d'investigation est une association « parentale »<sup>115</sup>, gestionnaire d'établissements médico-sociaux, située en province.

Cette jeune association est née de la fusion de trois associations parentales situées dans les bassins géographiques du département.

L'évolution des politiques sociales, l'accroissement des contraintes de gestion et le besoin de renforcer le mouvement associatif des parents d'enfants en situation de handicap dans le département conduisent, en effet, en 2010 les conseils d'administration des trois associations à une démarche de fusion absorption des trois entités.

La fusion est réalisée sur deux sites en 2011 et s'achève en 2012. Elle regroupe 22 établissements et services et compte près de 500 salariés.

L'association reste fidèle à la vocation première de ses structures d'origine en accueillant principalement des enfants et des adultes en situation de handicap mental.

Cependant, l'association est dans une logique d'ouverture aux personnes atteintes de troubles psychiques. Elle est confrontée à une évolution des publics, mais également à un contexte de difficultés sociales nouvelles et de financements moins généreux. Pour s'adapter à cet environnement externe plus rigoureux, l'association nouvellement constituée envisage de diversifier ses actions de développement. Tout en poursuivant la création d'établissements et de services, elle prévoit également des transformations et des redéploiements de son offre de services vers des besoins émergents.

En raison de sa spécificité d'association parentale, le Conseil d'administration est composé majoritairement de parents de personnes en situation de handicap.

L'association parentale complète sa mission gestionnaire par des activités de soutien aux familles des personnes en situation de handicap. Elle « s'engage à développer l'action militante afin de faciliter l'accès aux droits des personnes en situation de handicap, tel que défini dans la charte des droits et libertés de la personne accueillie. »<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Association créée et administrée à l'initiative de parents d'enfants en situation de handicap en vue de développer et de gérer des structures pour répondre à des besoins d'accueil non pourvus pour leurs enfants.

<sup>116</sup> Extrait du projet associatif écrit en 2013.

## **Gouvernance et direction**

L'Association met en place une politique associative destinée à faire vivre ses valeurs et à développer ses moyens d'action en faveur des personnes en situation de handicap et de leur famille.

Sa mission d'information, d'écoute, de soutien et d'accompagnement des familles est confiée à des adhérents bénévoles.

La politique associative se décline dans les établissements avec l'appui d'une direction générale et de services fonctionnels réunis au sein d'un siège administratif.

### **Le comité de direction du siège de l'Association est constitué en 2012 :**

- d'un directeur général ;
- de 3 directeurs fonctionnels : Administratif et Financier, Ressources Humaines, Qualité.

Le siège assure sa mission dans le respect de ses délégations et des valeurs associatives, auprès des établissements et des services gérés par l'Association.

En collaboration avec les directeurs fonctionnels, le directeur général joue un rôle de soutien. Il propose ses ressources techniques et de contrôle auprès des établissements dans toutes leurs fonctions stratégiques et opérationnelles : management, gestion administrative et financière, application de la législation relative au droit du travail et à l'accompagnement des personnes, développement et mise en œuvre de projets innovants de création ou d'évolution de services validés par le conseil d'administration.

Il veille à une utilisation efficiente des moyens et à l'adéquation permanente des pratiques des établissements avec les valeurs associatives.

Il travaille dans un esprit de collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'Association.

Le directeur général s'inscrit dans une démarche de management participatif qui vise l'implication et la responsabilisation de tous les salariés dans l'amélioration continue de la qualité de l'organisation, des conditions de travail et des prestations proposées aux personnes accueillies.

Attentif au développement des salariés, il cherche à valoriser et développer leurs compétences et leur technicité afin que chacun progresse dans sa vie professionnelle.

C'est pour réaliser ce projet managérial et, dans un 1<sup>er</sup> temps, pour dépasser des situations de crise de certains établissements que le directeur général fait appel à l'ISEOR.

On retrouve dans l'Association le même panel de métiers que ceux présentés dans la Fondation décrite précédemment avec cependant un taux d'encadrement beaucoup plus faible.

L'Association est organisée en pôles d'établissements et de services regroupés sur un même site et dirigés par un directeur responsable de plusieurs structures. Le nombre de cadres intermédiaires est également très faible. Nous y reviendrons ultérieurement.

La pluralité des établissements est assez similaire à celle de la Fondation :

- établissements d'Aide et de Soutien par le Travail (ESAT) ;
- foyers d'hébergement et foyers de vie ;
- centres d'activités de jour ;
- services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) ;
- institut médico-éducatif et services annexes de soins à domicile (IME et SESSAD) ;
- foyers d'Accueil Médicalisés (FAM).

Notre recherche-intervention sur cette association s'inscrit dans une démarche entreprise avec l'ISEOR en 2012 et qui se poursuit encore actuellement.

### Les établissements de la 2<sup>e</sup> association gestionnaire retenus dans notre recherche

	Type d'établissement	Effectif en équivalent Temps Plein	Dont effectif de cadres à responsabilité hiérarchique	Période d'intervention
<b>Siège de l'Association</b>	Siège administratif de l'Association gestionnaire	13	3	2012
<b>Foyer FVA</b>	Foyer de Vie pour personnes adultes handicapées	20	2	2012
<b>FAM Y</b>	Foyer d'Accueil Médicalisé	25	2	2012

Tableau 2 – Terrains de recherche de l'Association

### 0.2.5.3. Autres recherches consultées en lien avec notre thème de recherche

Titre de la thèse	Thématique étudiée	Nom de l'auteur	Date de soutenance de la thèse
« Enrichir le travail humain »	La prise en compte conjointe du social et de l'économique dans l'organisation	SAVALL Henri	1974
« Contribution des systèmes d'informations stimulants a l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentations »	Les conditions pour une information qui favorise le passage à l'acte des acteurs	Véronique ZARDET	1986
« Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations. »	Les leviers pour susciter l'énergie des acteurs	Vincent CRISTALLINI	1995
« Transfert d'ingénierie en management des cabinets conseils aux entreprises «	La pérennisation du changement organisationnel	Caroline FAURE	1996
« Manager les comportements au travail inefficaces : cas des comportements déviants non violents »	Les comportements des acteurs	Emmanuelle REY	2008
« Le management stratégique de la responsabilité sociale de l'entreprise »	La responsabilité de l'organisation à l'égard des acteurs	Floriane BOUYOUD	2010
« Les projets dans le secteur social et médico-social : pour une approche dialogique »	Le champ d'intervention médico-social	Dino SANTILLI	2010
« Impact de la motivation et des caractéristiques individuelles sur la performance : Application dans le monde académique »	La prise en compte des caractéristiques individuelles	Marie CHÉDRU	2012
« Pilotage institutionnel des coopérations inter organisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales – cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable »	Les comportements des acteurs	Xavier PIERRE	2010

Tableau 3 – Tableau récapitulatif des travaux de recherche consultés

## 0.2.6. Évolution de notre démarche méthodologique au fil de notre recherche

### 0.2.6.1. Recherche qualitative, longitudinale et transversale

Notre recherche évolue au fil du temps. Menée de façon longitudinale et transversale, elle est tributaire des différentes places que nous occupons dans cette démarche de recherche-intervention au long cours, menée par l'ISEOR.

Le tableau ci-dessous retrace notre parcours et les différentes positions occupées au cours de la recherche-intervention.

	2004-2008	2008- 2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2014
Étapes du travail de recherche	Phase préparatoire au travail de recherche : découverte de la méthodologie de recherche scientifique	Projet de thèse : formulation de la problématique de recherche	1 <sup>ère</sup> formulation de l'hypothèse centrale et du corps d'hypothèses	Confrontation des hypothèses aux données recueillies sur les terrains et à la littérature : observations personnelles	1 <sup>ère</sup> étape d'écriture du P.D.I.C.  Fin de l'intervention à la Fondation  Découverte du nouveau terrain	Poursuite du travail d'écriture. Confrontation des hypothèses au nouveau terrain et mise à l'épreuve des conclusions
Statut de chercheur	Intervenante-interne dans le cadre de la recherche- intervention menée par l'ISEOR				Arrêt de la recherche-intervention à la Fondation sur décision du nouveau directeur général	
		Master 2 de recherches en Sciences de gestion terminé en 2009	Recherche-intervention menée en autonomie avec la supervision de l'ISEOR : déploiement du M.S.E. dans de nouveaux établissements et pérennisation des démarches de changement implantées par l'ISEOR			Observateur puis participant en qualité d' <b>intervenant interne*</b> dans le cadre de la recherche en cours sur un nouveau terrain de recherche

Tableau 4 – Parcours et positionnement de recherche



### **0.2.6.2. Étude longitudinale**

Notre processus de recherche se déroule sur près de 5 années. Il commence en 2008 par la découverte de la recherche en Sciences de gestion et l'intérêt que celle-ci présente pour l'enrichissement des pratiques de management dans l'organisation.

Au fil du temps, nous nous intéressons tout particulièrement à la recherche appliquée : les observations de terrain nourrissent la connaissance. Elles donnent lieu à la formulation d'hypothèses soumises à la confrontation de la littérature scientifique.

La production et/ou l'intégration de nouvelles connaissances alimentent, au quotidien la pratique managériale selon le principe « d'interactivité cognitive »<sup>117</sup>.

Partenaire dans l'action et coproducteur de connaissances avec et sur le terrain, notre objectif est alors de formuler ou de vérifier des connaissances en cherchant à les structurer sous forme de règles.

Nous suivons un processus cyclique de consolidation des faits observés, afin de valider, d'invalider ou de modifier nos hypothèses.

### **0.2.6.3. Etude transversale du phénomène observé**

- **Au sein de la Fondation**

La recherche-intervention, menée au sein de la Fondation, concerne plus de 35 établissements. Nous participons, de façon plus ou moins directe, à l'ensemble de ces recherches. Nous retenons, pour notre thèse, les chantiers qui nous semblent les plus pertinents au regard de notre objet de recherche :

- en termes de quantité, de qualité et de diversité des matériaux recueillis ;
- parce que la recherche-intervention, réalisée dans la durée, permet d'analyser l'évolution des situations managériales notamment lors des changements d'encadrement ;
- elle permet aussi d'observer l'impact de ces changements sur le comportement des acteurs, sur leur implication dans le changement organisationnel, sur l'efficacité de l'organisation.

---

<sup>117</sup> CRISTALLINI V. « Le concept d'interactivité cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle ».

### **Le comité de direction générale du siège de la Fondation**

Il est observé sur deux périodes :

- dans la 1<sup>ère</sup> phase de recherche-intervention en vue de l'installation de nouvelles méthodes et outils de management ;
- dans une seconde phase, de reprise de la recherche-intervention, décidée puis interrompue par le nouveau directeur général.

Nous étudions l'impact de la singularité des cadres et dirigeants sur la façon dont :

- ils reçoivent respectivement et mettent en œuvre la démarche de changement organisationnel ;
- ils transmettent la démarche de changement à leurs collaborateurs, dans le respect ou non de leur propre singularité.

### **Un Institut Médico-Educatif, deux Maisons d'Accueil Spécialisées, un ESAT**

Ces quatre établissements connaissent, en cours ou à l'issue de la recherche-intervention, des changements de direction dont un transfert de direction d'une des MAS vers l'IME.

Dans chaque établissement, nous observons le lien entre la singularité des directeurs et son impact sur :

- la mise en œuvre du changement organisationnel voulu par la direction générale ;
- l'attention portée par le directeur à la singularité de ses collaborateurs et l'incidence de son attitude ;
- l'évolution des modes de management avec le changement de direction ;
- le passage du directeur de l'une des MAS vers l'IME nous permet de vérifier l'impact de la singularité du directeur sur le changement organisationnel dans l'IME et l'impact du nouveau directeur de la MAS sur le changement organisationnel à la MAS.

### **Plusieurs établissements, situés sur un même site et dirigés par deux directeurs.**

Suite à la fusion de ces établissements avec la Fondation, une recherche-intervention est menée de façon horizontale auprès de l'ensemble des cadres du site et de façon verticale, auprès de l'ensemble des salariés, dans chacun des services.

Nous évaluons l'impact de la singularité des directeurs et des cadres sur la mise en œuvre du changement organisationnel :

- la prise en compte la singularité des acteurs au moment de la fusion ;
- les conséquences pour l'encadrement ;
- les conséquences pour les salariés et le fonctionnement.

### **Sur l'ensemble des établissements**

Nous cherchons à dégager des éléments génériques qui établiraient des liens entre la singularité des dirigeants territoriaux, des directeurs d'établissements, les postures managériales de chacun et leur rapport au changement organisationnel.

- **Au sein de l'Association**

La démarche de recherche-intervention au sein de l'Association débute dans le contexte de fusion des trois associations territoriales. Elle concerne seulement un des territoires.

### **Le comité de direction de l'association territoriale**

Nous étudions l'impact de la singularité des cadres et dirigeants sur la façon dont :

- ils reçoivent respectivement et mettent en œuvre la démarche de changement ;
- ils transmettent la démarche de changement à leurs collaborateurs, dans le respect ou non de leur singularité.

### **Un foyer de vie et un foyer d'accueil médicalisé**

La démarche menée sur un plan horizontal auprès du comité de direction est déclinée de façon verticale auprès de ces deux établissements.

Dans ces deux structures, nous observons :

- l'impact de la singularité du directeur sur la mise en œuvre du changement organisationnel voulu par la direction générale dans chacun des services ;
- l'impact de la singularité des collaborateurs sur la mise en œuvre effective du changement.

### **0.3. Hypothèses de notre recherche, structuration, modélisation et fil conducteur**

La problématique et l'objet de notre recherche naissent de nos premières observations sur le terrain dans la phase de lancement de la recherche-intervention. Nous les confrontons à nos lectures en sociologie du travail qui leur donnent sens et apportent un éclairage particulier sur le rapport actuel de l'homme au travail, et sur la part que celui-ci prend dans la construction de son identité.

#### **0.3.1. Hypothèses de notre recherche**

Notre hypothèse centrale exprime, sous forme synthétique, ce que ces premières lectures et observations nous conduisent à démontrer. Elle traduit tout à la fois notre intuition et nos convictions initiales.

##### **0.3.1.1. Postulats de base**

Notre démonstration s'inscrit dans la continuité des recherches en Sciences de gestion qui sont développées dans la théorie socio-économique.

Notre hypothèse se fonde sur deux postulats :

- L'individu est singulier et entre en relation de façon singulière. Toute interaction est ainsi rencontre de deux subjectivités qui composent entre elles une certaine modalité relationnelle.
- Si, comme l'affirme SAVALL (2005)<sup>118</sup>, « le potentiel humain est le seul facteur actif et créatif de valeur économique durable », alors, l'amélioration de l'efficacité d'une organisation dépend de la place donnée à « ce facteur », au cœur de la problématique de changement organisationnel.

##### **0.3.1.2. Hypothèse centrale**

Notre travail de recherche vise à démontrer que :

**« Les interactions managériales qui intègrent la singularité des acteurs et contractualisent, de façon concertée, les actions de changement favorisent la coopération et rendent l'organisation plus efficace. »**

---

<sup>118</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 175.

### 0.3.1.3. Précisions sur les termes de notre hypothèse centrale

- Parler **d'interaction managériale\***, c'est tout d'abord souligner la nature systémique des relations qui s'établissent entre un manager et les acteurs qu'il dirige.

CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>119</sup> relèvent le caractère construit de l'action collective. C'est parce qu'ils aménagent leurs champs d'interactions que les acteurs peuvent poursuivre leurs intérêts spécifiques sans mettre en péril les résultats de l'entreprise collective voire en les améliorant. Ils organisent ainsi des modes d'intégration, sous forme de jeux ouverts, qui permettent la coopération sans supprimer la liberté des acteurs.

- Nous empruntons ensuite à DE GAULEJAC (2009)<sup>120</sup> notre définition de la **singularité** : « façon dont le sujet choisit de combiner les différents éléments constitutifs de son identité. C'est à partir de ce qu'il retient de ces différents éléments que le sujet se définit et demande à être reconnu tel qu'il est ».
- Enfin, **la contractualisation concertée\*** est la résultante de la concertation entre les parties. Elle base l'action collective sur un accord et des obligations réciproques, librement et consciemment consentis, que chacun s'engage à respecter.
- Elle engage, dans **la coopération**, des acteurs qui acceptent de participer à une œuvre commune en interdépendance et solidarité avec leurs collaborateurs.
- Elle est productive d'**efficience**, ce que nous définissons, avec SAVALL ET ZARDET (1995)<sup>121</sup> comme le mode de production qui consiste à atteindre un objectif de performance économique et sociale en utilisant un minimum de ressources humaines, matérielles et financières.

### 0.3.1.4. Corps d'hypothèses, thèmes et sous-thèmes

Notre travail de recherche nous conduit à formuler des hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives. Notre corps d'hypothèse se construit et se modifie progressivement au fil d'observations, de lectures et d'interventions sur le terrain. Il vient préciser, argumenter, compléter notre hypothèse centrale, la valider ou l'infirmar parfois.

Nos hypothèses descriptives sont essentiellement fondées sur l'observation de terrain. Elles vont également puiser dans des travaux de recherches présentés dans la littérature. Elles rendent compte de ce qui est directement observable, avant toute analyse explicative ou interprétative. Elles sont sélectives par rapport à notre objet de recherche.

---

<sup>119</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.22.

<sup>120</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 50.

<sup>121</sup> SAVALL H. ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, Éditions Economica, (1995), 2005, 501 p.

Nos hypothèses explicatives analysent ou interprètent les faits observés auxquels elles cherchent, ainsi, à donner sens.

Nos hypothèses prescriptives proposent des solutions aux problématiques rencontrées. Elles visent l'amélioration des fonctionnements de l'organisation en vue de son efficience.

Construites dans une interactivité cognitive entre nos propres intuitions, les données de la littérature scientifique et les réactions des acteurs, leur mise en œuvre induit une transformation positive de l'objet de recherche. L'ortho fonctionnement induit, s'il s'avère efficient, démontre la validité de ces hypothèses.

Nous arrêtons notre corps d'hypothèses au début de notre rédaction. Il compte 79 hypothèses, dont 25 hypothèses descriptives, 24 hypothèses explicatives, et 30 hypothèses prescriptives.

Nos hypothèses s'inscrivent dans cinq thématiques :

- thème 1 : les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail ;
- thème 2 : l'évolution des attentes individuelles et collectives des individus au travail ;
- thème 3 : les facteurs favorisant des interactions managériales adaptées ;
- thème 4 : le risque d'interactions managériales inadaptées ;
- thème 5 : la contractualisation.

Tableau 5 - Tableau du corps d'hypothèses

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>Thème 1 Les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail</b>		
HD 1.1 Les acteurs de l'organisation ont, chacun, un rapport singulier au travail et à la relation hiérarchique.	HE 1.1 le comportement actuel de l'individu au travail est la résultante provisoire de son histoire personnelle, de sa personnalité et de sa construction identitaire.	HP 1.1/1.2 Le management ne peut ignorer la singularité des individus car elle intervient de fait dans la relation managériale
HD 1.2 La réaction des acteurs face à la recherche-intervention est variable.	HE 1.2 Chacun participe à la réalisation des objectifs de changement de l'organisation en fonction de sa singularité.	
HD 1.3 L'individu oriente naturellement son énergie pour atteindre ses objectifs personnels.	HE 1.3 L'individu compose en permanence avec son environnement professionnel et extraprofessionnel pour satisfaire ses propres besoins.	HP 1.2 L'écoute de l'individu dans sa singularité permet de connaître ses besoins et ses objectifs personnels et d'en tenir compte dans la relation managériale.
HD 1.4 Le comportement observable des acteurs semble parfois en contradiction avec leur propre intérêt.	HE 1.4 Le comportement des acteurs ne relève pas seulement de choix rationnels <b>conscients*</b> .	HP 1.3 Le changement organisationnel se construit dans l'intersubjectivité.
HD 1.5 La résistance des acteurs au changement organisationnel imposé met à mal les objectifs d'efficience de l'organisation.	HE 1.5 Les acteurs résistent au changement car ils se sentent menacés dans leur autonomie et leur créativité.	HP 1.4 Le changement organisationnel concerté est plus efficient.
HD 1.6 L'acteur peut afficher un <b>comportement adapté*</b> et dépenser conjointement beaucoup d'énergie personnelle dans des comportements d'évitement défensifs ou de dénigrement	HE 1.6 L'acteur cherche à protéger sa singularité, son autonomie et ses modes d'organisation personnels.	HP 1.5 Pour adopter des comportements, plus rationnels, l'acteur doit en percevoir l'intérêt et la cohérence par rapport au sens et au but qu'il donne à son action.
<b>Thème 2 L'évolution des attentes individuelles et collectives des individus au travail</b>		
HD 2.1 La coopération des acteurs n'est pas spontanée.	HE 2.1 La participation de l'individu à un projet collectif reste conditionnée à la perception d'un bénéfice pour soi.	HP 2.1 C'est parce qu'il revendique d'avoir valeur pour lui-même que l'acteur n'accepte pas d'être instrumentalisé par l'organisation.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD 2.2 Quand les acteurs craignent les changements et s'inquiètent des effets de la recherche d'efficacité, ils s'investissent dans la poursuite d'objectifs personnels.	HE 2.2 Les acteurs cherchent à préserver leur champ d'épanouissement pour ne pas se laisser absorber par une organisation qui souhaite améliorer son efficacité sans considération pour leur sort personnel.	HP 2.2 Un management de type socio-économique permet de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficacité de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficacité.
<b>Thème 3 Les facteurs favorisant des interactions managériales adaptées</b>		
HD 3.1 La qualité des interactions managériales est variable selon la singularité des managers.	HE 3.1 L'efficacité de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.	HP 3.1 les modes d'interactions managériales qui respectent les objectifs personnels des acteurs permettent également d'atteindre à plus d'efficacité pour l'organisation.
<b>3.1 Un projet clair de gouvernance</b>		
HD 3.1.1 L'absence de projet clair de gouvernance induit des positions d'attente et perturbe la dynamique d'équipe.	HE 3.1.1 Sans perspective, les acteurs hésitent à s'engager car ils ne savent pas ce que l'on attend réellement d'eux et les conséquences de leur action.	HP 3.1.1/3.1.2 Un projet de gouvernance clarifié donne un cadre repérant aux démarches de changement organisationnel.
HD 3.1.2 Lorsqu'il n'y a pas de projet fédérateur, chacun agit selon ses convenances personnelles.	HE 3.1.2 L'inconstance ou l'imprécision des lignes directrices ne donnent pas de cadre de travail.	
<b>3.2 Une stratégie assumée et partagée</b>		
HD 3.2.1 La participation des acteurs au diagnostic des dysfonctionnements les rend plus conscients de la nécessité de changement.	HE 3.2.1 Les acteurs perçoivent le bénéfice individuel et collectif de la résolution des dysfonctionnements.	HP 3.2.1 La mise en place de démarches de changement participatives rend les acteurs plus proactifs.
HD 3.2.2 L'expression de la singularité d'un dirigeant, quand elle ne s'accompagne pas de décisions stratégiques claires, génère des comportements individualistes chez les subordonnés.	HE 3.2.2 Les acteurs ne veulent pas être tributaires de la seule singularité de leur dirigeant.	HP 3.2.2 Les objectifs, méthodes et outils partagés permettent à des acteurs singuliers de travailler ensemble sur un projet repérant.



Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD 3.2.3 Les acteurs cherchent à protéger leur individualité et leurs modes de management personnels.	HE 3.2.3 Une stratégie floue ne permet pas de dégager des objectifs communs. Chacun alors poursuit des objectifs personnels dans l'entreprise pour sauvegarder sa place et son pouvoir sur sa zone d'influence.	HP 3.2.3 La concertation conjointe des objectifs nécessite que la direction propose un projet constant et cohérent qui serve de base de négociation.
HD 3.2.4 La démarche, impulsée par la direction générale n'a pas le même impact dans tous les établissements.	HE 3.2.4 Lorsqu'ils adhèrent à la démarche, les cadres collaborent plus activement avec les intervenants-chercheurs internes et externes.	HP 3.2.4/3.2.5 L'adhésion des cadres doit être recherchée si l'on veut qu'ils accompagnent leurs équipes dans le changement.
HD 3.2.5 Certains cadres génèrent de l'inquiétude chez leurs collaborateurs qui entrent alors dans une posture de retrait prudente.	HE 3.2.5 Quand ils imposent à leur équipe des changements qu'ils ne maîtrisent pas et n'assument pas eux-mêmes clairement, les cadres génèrent de l'insécurité.	
<b>3.3 Une structure de fonctionnement clairement établie</b>		
HD 3.3.1 Les acteurs consacrent leur énergie à assurer leur position respective et à réguler le fonctionnement et ne s'investissent pas pleinement dans leur mission ce qui est préjudiciable à l'efficacité.	HE 3.3.1 Lorsque la structure de fonctionnement n'est pas clairement établie, chacun redéfinit quotidiennement, de façon individualiste sa place et son rôle.	HP 3.3.1 Un cadre structurel et organisationnel clair favorise la coopération et l'efficacité.
HD 3.3.2 Lorsque le cadre de travail, les méthodes et les outils sont remis en question, les opinions personnelles et les prises de pouvoir individuelles ne sont plus canaliables.	HE 3.3.2 Si elle n'est pas canalisée par un cadre de travail consistant, l'expression de la singularité individuelle devient une fin en soi.	HP 3.3.2 La référence commune, le respect de méthodes de travail et les outils partagés évitent d'avoir recours à la seule singularité du dirigeant et de ses subordonnés. Elle permet de dépasser les postures individuelles pour une orientation vers l'objectif à atteindre.
<b>3.4 L'intégration des facteurs de singularité</b>		
HD 3.4.1 Lorsque les acteurs se sentent respectés dans leur singularité ils coopèrent plus volontiers.	HE 3.4.1 Parce qu'ils se sentent reconnus et acceptés tels qu'ils sont, les acteurs peuvent abandonner des positions qui visent à protéger leur individualité.	HP 3.4.1 La participation de l'organisation au développement personnel des acteurs nécessite de prendre en compte leurs singularités.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD 3.4.2 Les cadres de direction souhaitent participer à la stratégie politique et à la gouvernance, les cadres intermédiaires ont besoin d'une marge personnelle de décision pour la gestion opérationnelle, les chefs de service d'un espace d'autonomie dans leurs actions.	HE 3.4.2 Les attentes et les besoins des acteurs dépendent de leur place dans l'organisation.	HP 3.4.3 L'organisation, si elle veut aboutir dans ses projets, doit prendre en compte la singularité des besoins et des attentes des acteurs dans le cadre de leur fonction spécifique.
HD 3.4.3 L'expression de la singularité des acteurs et des cadres induit parfois des problèmes de confiance réciproque liés aux différences individuelles.	HE 3.4.3 Les interactions managériales entre individus singuliers peuvent donner lieu à des interprétations discordantes.	HP 3.4.3 Le développement d'une meilleure connaissance, compréhension et intégration des forces motrices personnelles des acteurs favorise le changement organisationnel.
HD 3.4.4 L'attitude de confiance et de respect du N+1 se reproduit en miroir entre les N	HE 3.4.4 Les acteurs reproduisent avec leurs pairs, les comportements de leur manager à leur égard.	HP 3.4.4 Traiter les N-1 comme l'on souhaite être traité par son N+1 donne une ligne de conduite positive et favorable à la coopération.
<b>3.5 Le rapport à l'autorité et son ambivalence</b>		
HD 3.5.1 Les réactions des acteurs face à l'autorité donnent parfois lieu à des comportements irrationnels.	HE 3.5.1 Par sa similitude avec la <b>fonction paternelle*</b> , la figure d'autorité dans l'organisation induit une relation transférentielle qui réactive la situation œdipienne.	HP 3.5.1 La reconnaissance de l'impact de chaque acteur sur l'efficacité de l'organisation favorise le renoncement à l'illusion de toute-puissance et au besoin naturel de maîtrise de son environnement.
HD 3.5.2 Les acteurs développent parfois des comportements infantiles dans le cadre de leur travail.	HE 3.5.2 Les figures d'autorité occasionnent une transposition psychique des <b>affects*</b> et <b>désirs*</b> éprouvés à l'égard des figures parentales.	HP 3.5.2 En questionnant son rapport personnel aux figures d'autorité, le dirigeant peut modifier son rapport au pouvoir.
HD 3.5.3 Les cadres éprouvent parfois de grandes difficultés à oser des démarches participatives.	HE 3.5.3 Le rapport au pouvoir des cadres n'est pas exempt de l'influence du rapport aux figures parentales.	HP 3.5.3 La concertation nécessite une remise en question des modes de management basés sur le commandement et l'exécution.
<b>3.6 La reconnaissance et la confirmation</b>		
HD 3.6.1 Les acteurs peuvent avoir des réactions émotionnelles ou des comportements inadaptés face aux cadres et réciproquement.	HE 3.6.1 L'acteur active des mécanismes de défense spontanés qui visent à le protéger des conflits psychiques internes.	HP 3.6.1 En raison de sa position hiérarchique, l'implication du cadre dirigeant dans le changement de rapport à l'autre au travail est essentielle.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD 3.6.2 Les acteurs sont à l'affût des signes de reconnaissance de leur manager.	HE 3.6.2 L'acteur attend que la direction lui confirme sa valeur par son attitude et par sa parole.	HP 3.6.2 Des signes positifs de valorisation des personnes produisent de la motivation et de l'investissement. Des signes mêmes implicites de dévalorisation produisent l'inverse.
HD 3.6.3 Les acteurs sont très sensibles aux paroles d'encouragement de leur encadrant.	HE 3.6.3 La parole « performative *» de reconnaissance de l'autre tel qu'il est permet de dépasser le jeu et les impasses du <b>transfert*</b> .	HP 3.6.3 L'installation d'un climat de respect de la singularité et de confiance réciproque est un socle nécessaire pour la coopération.
<b>3.7 La sollicitation des acteurs pour participer à la réflexion et la co-construction du changement</b>		
HD 3.7.1 Les acteurs revendiquent de maintenir des modes d'action personnels.	HE 3.7.1 Les outils de management formalisés leur apparaissent comme privatifs de liberté et préjudiciable à leur créativité.	HP 3.7.1 La définition concertée des objectifs et l'autonomie pour proposer des actions de mise en œuvre est source de motivation pour les salariés.
HD 3.7.2 Lorsqu'un cadre ne trouve pas au sein de son entreprise des raisons de s'investir ou que ses demandes de participation ne sont pas suivies d'effet, il oriente son énergie vers d'autres objectifs plus personnels.	HE 3.7.2 Les cadres ont besoin de trouver du sens à leur activité professionnelle.	HP 3.7.2 Les interactions basées sur la négociation et la contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils du changement organisationnel sont susceptibles de produire des actions plus efficaces.
HD 3.7.3 Les acteurs font preuve de « mauvaise volonté » quand ils doivent réaliser des actions qui les concernent et ont été décidées par d'autres.	HE 3.7.3 Une organisation du travail qui scinde les instances de réflexion et d'exécution ne suscite pas la coopération.	HP 3.7.3 La sollicitation des acteurs pour qu'ils participent à la réflexion et à la co-construction des conditions nécessaires au changement permet le dépassement des réflexes naturels de repli.
<b>Thème 4 Le risque d'interactions managériales inadaptées</b>		
<b>4.1 La blessure narcissique et la création d'alliances</b>		
HD 4.1.1 Quand un N-1 se sent dévalorisé par son N+1 il crée des alliances avec ses pairs pour être plus fort.	HE 4.1.1 Les attitudes managériales sont plus ou moins favorables à la coopération positive des acteurs. Elles peuvent induire aussi des attitudes d'opposition.	HP 4.1.1 C'est dans la mesure où la figure d'autorité saura lui adresser une parole personnelle constructive, que pourra s'exprimer l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation conjointe d'objectifs.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>4.2 Le manque d'exemplarité</b>		
HD 4.2.1 L'attitude du N+1 à l'égard du changement a un impact sur l'attitude des N-1.	HE 4.2.1 Les acteurs reproduisent en miroir l'attitude de leur cadre à l'égard de son N+1	HP 4.2.1 L'exemplarité est une qualité indispensable au manager.
HD 4.2.2 Quand le N+1 adhère au changement, son équipe fait preuve de loyauté, collabore avec les autres services, participe de façon créative.	HE 4.2.2/4.2.3 Les acteurs répondent en fonction de la posture implicite du N+1.	HP 4.2.2/4.2.3 La loyauté des cadres intermédiaires est une condition <i>sine qua non</i> de la loyauté des acteurs.
HD 4.2.3 Quand le N+1 ne collabore pas, son équipe se montre déloyale, critique, revendique son autonomie, ne collabore pas.		
<b>4.3 Les discours croisés ou implicites</b>		
HD 4.3.1 Quand ils ne sont pas exprimés, les désaccords se transforment en conflits.	HE 4.3.1 L'absence de dialogue laisse la place à des interactions émotionnelles non contrôlées.	HP 4.3.1 Une relation honnête entre un dirigeant et son N-1 est un signe de respect de l'autre qui permet de parler des dysfonctionnements et de les résoudre ensemble.
HD 4.3.2 Les jugements de valeur et la critique perturbent les interactions managériales.	HE 4.3.2 La différence de l'autre dans sa singularité n'est pas toujours acceptée ou respectée.	HP 4.3.2 La prise en compte de la singularité des personnes ne doit pas être une arme que l'on retourne contre elles notamment pour les disqualifier ou les contraindre.
HD 4.3.3 Les interactions managériales relèvent parfois d'un « dialogue de sourds ».	HE 4.3.3 Les discours croisés implicite/explicite ne permettent pas d'établir un échange constructif et d'aboutir à un consensus ou à un compromis acceptable par les deux parties.	HP 4.3.3 Le courage managérial consiste à aborder explicitement les problèmes et à chercher une solution conjointe concertée.
<b>4.4 Les discours redondants</b>		
HD 4.4.1 Les interactions managériales reposent parfois sur des slogans redondants mais creux.	HE 4.4.1 L'utilisation de la redondance est une façon d'influencer et de contraindre les collaborateurs en esquivant la discussion saine et la confrontation d'arguments.	HP 4.4.1 La qualité du dialogue, le respect de la singularité et la capacité du manager à instaurer une véritable interactivité cognitive rendent la coopération des acteurs plus efficiente.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
<b>4.5 Les dispositifs « 3C »<sup>122</sup> de mauvaise qualité</b>		
HD 4.5.1 Les dispositifs « 3C » sont souvent peu efficaces.	HE 4.5.1 L'absence de formalisation claire des dispositifs « 3C » rend leur efficacité improbable.	HP 4.5.1 Un dispositif « 3C » réfléchi et formalisé permet d'envisager tous les lieux de réflexion et de décision nécessaires à l'action concertée.
HD 4.5.2 Parler « à côté » d'un problème ne permet pas de traiter le problème.	HE 4.5.2 L'organisation cherche à éviter de se confronter à certains problèmes épineux par l'esquive verbale.	HP 4.5.2 L'organisation efficace prend en compte tous les dysfonctionnements repérés et cherche des solutions avec les acteurs concernés.
<b>Thème 5 La contractualisation</b>		
HD 5.1 Le contrat de travail est une formalité qui ne sert pas de base contractuelle aux relations quotidiennes.	HE 5.1 Le contrat de travail est insuffisant pour définir et éclairer le rapport relationnel qui s'établit, au quotidien, entre les parties prenantes, et pour mobiliser la coopération des acteurs à l'atteinte des objectifs de l'organisation.	HP 5.1 Le contrat de travail devient un support de contractualisation quand il est assorti d'un engagement réciproque sur les délégations, les responsabilités, les attentes et les évolutions.
<b>5.1 Vers une nouvelle contractualisation</b>		
HD 5.1.1 Les attentes réciproques des acteurs et des cadres sont peu formalisées.	HE 5.1.1 Les instances de décision et d'actions sont peu collaboratives.	HP 5.1.1 La contractualisation concertée des objectifs, des processus et des outils de changement est une condition préalable à la coopération des acteurs car elle est porteuse de reconnaissance.
<b>5.2 Le contrat comme tiers médian</b>		
HD 5.2.1 Les « contrats psychologiques » implicites ne suffisent pas à garantir l'implication des salariés.	HE 5.2.1/5.2.2 Par son caractère implicite, le contrat psychologique est susceptible de ruptures et ne constitue pas une base relationnelle solide.	HP 5.2.1/5.2.2 Les clauses de la contractualisation explicites et formalisées jouent le rôle d'un tiers médian qui engage les acteurs, régit et régule leur <b>participation active*</b> au service de l'efficacité.

<sup>122</sup> Les dispositifs de « Communication-Coordination-Concertation » sont constitués de trois phases qui permettent à une information de générer une action.

Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
HD 5.2.2 La rupture du contrat psychologique crée une perte de confiance, un retrait affectif relativement à l'adhésion aux valeurs de l'organisation.		
<b>5.3 Les outils partagés</b>		
HD 5.3.1 La mise en place d'un PAP <sup>123</sup> concerté est un repère pour les N-1 qui donne de la cohérence dans le travail.	HE 5.3.1 La contractualisation favorise un comportement plus rationnel des acteurs et l'adoption volontaire de comportements plus adaptés aux objectifs poursuivis.	HP 5.3.1 Le PAP comme outil de travail partagé donnent de la lisibilité à la programmation du changement organisationnel et encourage la pro activité des acteurs.
HD 5.3.2 Les grilles de compétences (GC) et les contrats d'activité périodiquement négociés (CAPN) personnalisent la relation de travail.	HE 5.3.2 L'acteur, considéré dans sa singularité, se sent plus personnellement concerné et s'engage davantage dans son activité.	HP 5.3.2 Les GC et le CAPN permettent de reconnaître chacun dans la singularité de ses compétences et de lui proposer une activité et une évolution personnalisées.

---

<sup>123</sup> Plan d'Actions Prioritaires : il définit, pour le semestre, les actions à réaliser en fonction des objectifs à atteindre, le pilote des actions et leur programmation.

### 0.3.2. Structuration de notre travail de recherche

Notre travail de recherche et la rédaction de notre thèse se déroulent sur quatre années, de 2010 à 2014.

Le tableau ci-dessous rend compte des différentes étapes d'élaboration de ce travail.

Etapes	2010		2011		2012		2013		2014	
	Sem.1	Sem 2	Sem.1	Sem 2	Sem.1	Sem 2	Sem.1	Sem 2	Sem.1	Sem 2
Recherche intervention										
Formulation du sujet										
Choix méthodologiques										
Recherches bibliographiques et fiches de lectures										
Construction du noyau dur de la thèse : problématique, hypothèse centrale, fil conducteur										
Lexique										
Elaboration du corps d'hypothèses										
Plan général										
Version finale du corps d'hypothèses										
Retraitement final des matériaux expérimentaux collectés										
Plan détaillé de la thèse										
Rédaction finale de la thèse										

Tableau 6 - Etapes de réalisation de la thèse

### 0.3.3. Modélisation de notre recherche

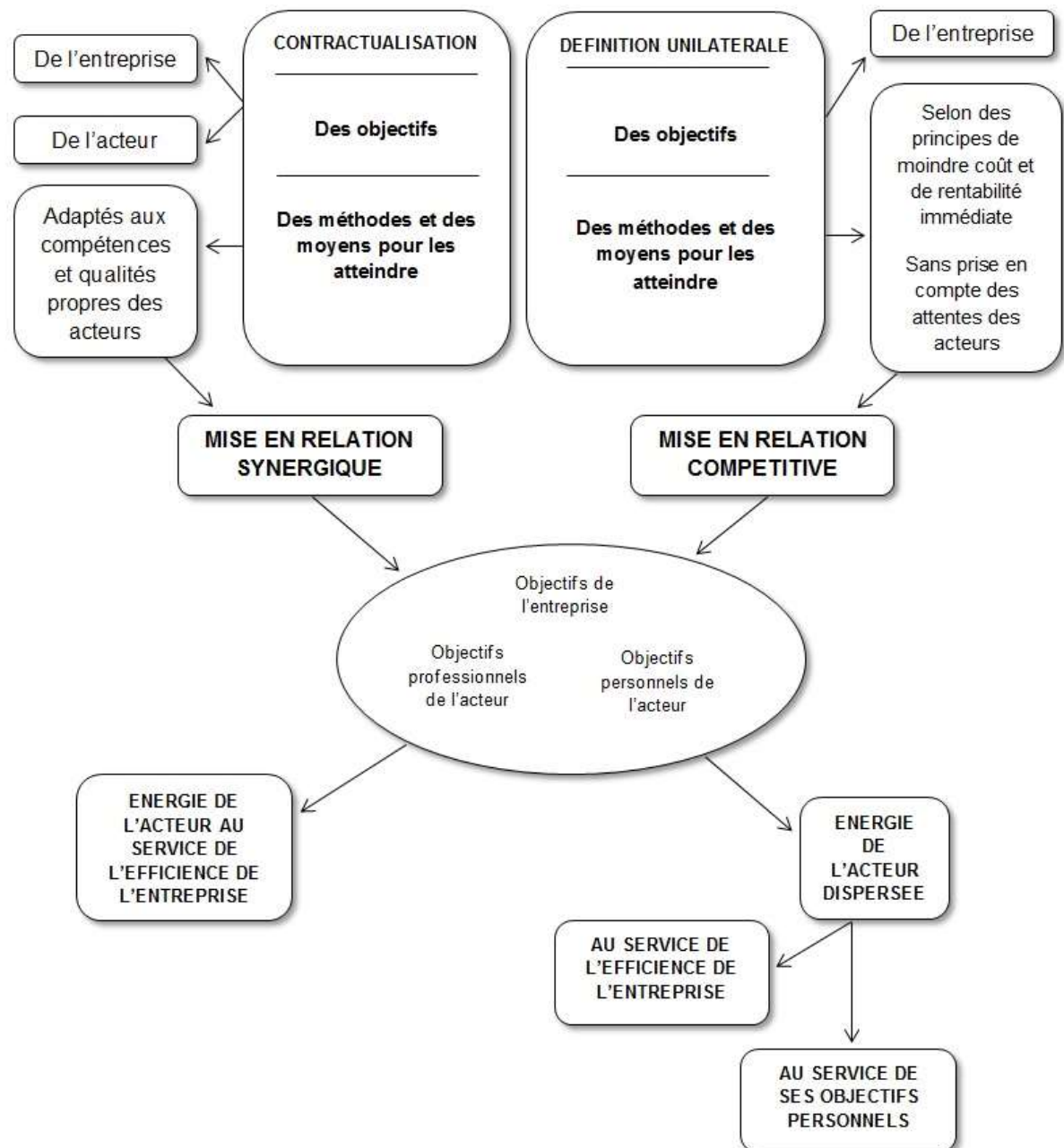


Figure 12 – Modélisation de notre recherche





# **PARTIE 1**

## **MANAGER DES INDIVIDUS SINGULIERS, INCIDENCES SUR L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION**

Dans cette 1<sup>ère</sup> partie, nous présentons, dans un premier temps, notre cadre théorique et expérimental.

Puis, par l'analyse de nos matériaux de recherches, nous observons comment s'exprime la singularité des individus au travail, leurs attentes, leurs besoins et l'impact de ces facteurs sur le comportement au travail.

Nous étudions enfin les pratiques managériales telles qu'elles se donnent à lire dans nos travaux de recherche et leur incidence sur le fonctionnement des organisations.



# Chapitre 1

## Cadre théorique

*Dans ce chapitre, nous posons le cadre théorique de notre recherche. Nous précisons dans un premier temps le concept de singularité et comment il s'inscrit dans l'histoire du monde du travail. Nous abordons ensuite différentes approches managériales et nous les analysons au regard de l'évolution des attentes et des besoins des individus au travail.*

*Nous insérons, au fil du texte, quelques hypothèses extraites de notre corps d'hypothèses. Nous considérons cependant que l'ensemble de notre corps d'hypothèses trouve écho, sous forme d'une première validation ou d'un questionnement dans cette confrontation à la littérature scientifique.*

### **1.1.L'expression de la singularité au travail, la théorie du sujet et de l'individu singulier**

#### **1.1.1. La théorie du sujet, de l'individu et de sa singularité**

Comme nous l'avons déjà précisé ultérieurement, nous considérons la singularité comme un postulat.

Avant de développer de façon plus précise ce que nous entendons par ce concept de singularité, il nous semble nécessaire de le positionner dans un ensemble plus vaste qui va en orienter le sens.

#### **– La singularité s'inscrit dans une culture donnée**

L'individu singulier dont nous parlons n'existe pas *ex nihilo*. Il est inséré dans un espace et un temps donnés, qui disposent d'une culture propre selon la définition donnée par l'UNESCO<sup>124</sup> : « La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.»

---

<sup>124</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

- **Normalité, a-normalité, normativité et singularité**

L'individu singulier est donc inscrit dans une société donnée, façonné et façonnant une culture contingente, construite autour de droits, de normes et de valeurs qui évoluent au cours de son histoire. La singularité n'existe pas « en soi » mais « par rapport à ».

VERGNIoux (2009)<sup>125</sup> précise que « la norme est d'abord un énoncé, mais qui n'a en lui-même aucune efficacité ; cette efficacité procède de son insertion et de son usage dans un espace symbolique et matériel qui assure son effectivité, i. e. sa reconnaissance et son acceptation comme norme par les sujets à qui elle s'adresse. »

Comme le souligne CORNU (2009)<sup>126</sup>, « la norme, type ou modèle de ce qui doit être, fait influence tacite dans les domaines du vivre, ou référence officieuse dans ceux de l'agir. Non écrite, non nécessairement explicite, elle ne relève pas du droit positif où les lois sont écrites, mais elle se traduit dans des usages, des valorisations, des discours, et elle induit des comportements et des jugements. »

FRELAT-KAHN (2009)<sup>127</sup> fait ainsi, par exemple, remarquer que, dans les sociétés démocratiques, la mode est un processus qui permet à chacun de se faire reconnaître comme singulier tout en restant dans une appartenance commune au groupe de référence.

L'aspiration à la singularité n'est donc pas à confondre avec une recherche d'a-normalité.

CANGUILHEM (1966)<sup>128</sup> l'a aussi montré, il n'existe pas de normalité en soi ni d'échelle des comportements tels qu'ils doivent être. La « normativité biologique » loin de permettre de conclure à l'uniformité, enseigne ceci : la vie est diversité, la diversité est vitale.

Tous ces éléments permettent de concevoir l'individuation qui s'exprime dans la singularité de chacun comme un processus qui ne remet pas en cause la normalité. En effet, celle-ci n'est pas un état définitif auquel se conformer mais une adaptation régulière à la mouvance de l'environnement social et culturel.

---

<sup>125</sup> VERGNIoux A., « Présentation », *Le Télémaque*, 2/ 2009, (n° 36), p. 25-28.

<sup>126</sup> CORNU L., « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », *Le Télémaque*, 2/ 2009, (n° 36), p. 29-44.

<sup>127</sup> FRELAT-KAHN B., « Entre nature et contingence : de la normalité à la normativité », *Le Télémaque*, 2/ 2009, n° 36, p. 45-56.

<sup>128</sup> CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF, (1966), 2013, 290 p.

Le concept de normativité rend mieux compte de ce cheminement singulier. Il implique la possibilité de réaction, d'adaptation, d'invention de nouvelles formes et de nouvelles normes, plus adaptées ou plus propices.

#### - **Identité et singularité**

Le concept de singularité enrichit celui d'identité par son élaboration plus active et plus dynamique.

L'identité se construit sur les assignations identitaires « objectives » de l'individu : biologiques, juridiques, sociologiques... ces différents caractères qui constituent ce que l'on appelle généralement la diversité (cf. 0.1.5.1). Elle se nourrit également du sentiment subjectif « d'être soi-même ».

Par sa singularité, l'individu garde ses possibilités de choix et d'innovation et par conséquent, il reste imprévisible.

Comme le dit DEWEY (1916)<sup>129</sup> : « un individu ne serait pas un individu s'il n'y avait pas en lui quelque chose d'incommensurable ».

#### **1.1.2. Définition de la singularité**

La définition synthétique que DE GAULEJAC (2009)<sup>130</sup> donne de la singularité résume bien l'interaction des différents concepts que nous venons d'évoquer : « façon dont le sujet choisit de combiner les différents éléments constitutifs de son identité. C'est à partir de ce qu'il retient de ces différents éléments que le sujet se définit et demande à être reconnu tel qu'il est ».

BOURDIEU (1993)<sup>131</sup>, perçoit la société comme une structure de domination qui s'impose aux individus et limite leur liberté à leur insu. L'individu, au-delà de ses marges d'autonomie est avant tout défini par l'intériorisation des normes et par l'incorporation de schémas d'action.

Produit d'une histoire singulière, l'individu s'inscrit dans un contexte social, culturel, familial qui façonne ses modes d'être au monde et qui d'une certaine façon le conditionne. La reconnaissance de sa propre singularité est ainsi une conquête personnelle.

---

<sup>129</sup> DEWEY J., *Démocratie et éducation* (1916), suivi de *expérience et éducation* (1938), Paris, Armand Colin, 2<sup>e</sup> édition, 2011, 520 p.

<sup>130</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 50.

<sup>131</sup> BOURDIEU P., *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1993, 947 p.

DE GAULEJAC (2009)<sup>132</sup> en déduit que « c'est parce que l'individu est multi-déterminé par des forces contradictoires qu'il a besoin de manifester une volonté de cohérence, un besoin d'unité, qu'il se pose comme sujet en quête de sens sur lui-même. L'individu contemporain ne peut être considéré comme le simple reflet d'une infrastructure qui lui fixe sa place et détermine ses comportements ».

C'est également ce que dit CASTORIADIS (1990)<sup>133</sup> : « le sujet humain n'est pas simplement réel, il n'est pas donné, il est à faire et il se fait moyennant certaines conditions et dans certaines circonstances ».

DUBAR (2000)<sup>134</sup> parle d'identité intime : « l'identité intime, c'est l'histoire de son arrachement à la famille d'origine, au rôle traditionnel, c'est l'accès à l'autonomie d'un projet à soi, c'est le récit de ses ruptures autant que de ses continuités, de ses *crises* (inévitables) autant que de ses accomplissements (éventuels) ».

Ainsi, l'individu façonne sa singularité. Tout au long de son existence, dans ses rencontres avec autrui, à travers ses choix d'appartenance, il construit et transforme, de façon singulière, son identité première dans une recherche de sens plus ou moins consciente.

Sur le plan existentiel, et dès l'adolescence, il s'affirme progressivement face à l'autre et tente, notamment, de se dégager des projections imaginaires de ses parents. Il s'autorise à penser par lui-même et à développer des croyances plus personnelles.

Il éprouve le sentiment « d'être soi » lorsqu'il peut affirmer sa singularité, son existence propre, lorsqu'il se sent reconnu comme responsable de ses choix et de ses actes. Il peut alors devenir « acteur », prendre confiance et se réaliser, tant au travail, que dans la création artistique ou les relations sociales.

### 1.1.3. L'« Autre » est un repère identitaire

Il nous faut souligner la place prépondérante de « l'autre » dans la construction de la singularité. Car « l'autre », qu'il soit semblable ou différent, est un repère identitaire. L'expression de la singularité ne prend sens que lorsqu'elle s'exprime face à l'autre, individuel ou collectif, et reçoit de lui une reconnaissance existentielle positive.

---

<sup>132</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 50.

<sup>133</sup> CASTORIADIS C., *L'état du sujet aujourd'hui*, in *Les carrefours du labyrinthe*, t.3 : le monde morcelé, Paris, Seuil, 1990, 277 p., p.195.

<sup>134</sup> DUBAR C., *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000, 248 p., p.79.

Il existe ainsi une relation systémique entre l'individu et ses groupes sociaux d'appartenance. Cette relation est également agissante dans les relations professionnelles, nous y reviendrons.

## **1.2. L'individu singulier au travail, perspectives historiques et sociologiques, évolution au fil du temps**

L'étude de la notion d'individu au fil de l'histoire du monde du travail confirme bien ce caractère systémique : c'est en effet l'évolution des formes sociales du travail qui a ouvert le champ à des modes d'expression plus personnels.

Au cours de la période précapitaliste, l'individu est peu singularisé. Son avenir personnel est prédéterminé par son statut social et les traditions de son milieu définissent ses conduites et lui assignent sa place dans le groupe.

Par la rupture qu'elle provoque avec le monde traditionnel, la société industrielle permet aux individus de se différencier de leur milieu d'origine, d'affirmer leur singularité et de développer une personnalité propre.

Au Siècle des Lumières « le sujet » devient être de raison. Détenteur de droits, il entre en quête de dignité et d'autonomie.

La société capitaliste voit l'émergence d'un marché de travailleurs. Libérés de la contrainte d'un rôle assigné par le statut social, libres de vendre leur force de travail au plus offrant, les travailleurs se découvrent cependant contraints à nouveau par « la loi du marché ».

Au fil de la modernité, la notion d'individu ne cesse d'évoluer. Dès les années 60, la réflexion macrosociologique qui s'intéressait aux organisations et aux mouvements sociaux laisse place à une réflexion plus microsociologique concernant l'individu.

D'une société en perpétuel mouvement, naît la notion d'individus singuliers. Les institutions, productrices des normes de conduites et des valeurs collectives perdent de leur influence, laissant le soin à chacun d'affirmer son autonomie, de donner un sens personnel à son existence. Plus fluide, la société s'adapte à des besoins d'ajustements permanents. LASCH (1979)<sup>135</sup>, relève le caractère « narcissique » de ces nouveaux modes basés sur une idéologie de réalisation de soi.

---

<sup>135</sup> LASCH C., *La culture du narcissisme*, Paris, Flammarion, (1979), 2008, 332 p.



### 1.2.1. On observe une évolution des attentes et des comportements des entreprises et des individus au travail

Dans la société salariale, le travail devient un élément majeur pour accéder à une existence considérée comme « positive ». Il offre la garantie d'assurer sa propre subsistance, d'être inséré socialement et de bénéficier de la reconnaissance sociale de ses pairs.

Marquée par un certain nombre d'indicateurs sociaux : emploi, statut socioprofessionnel, revenu, habitat, la réalisation de soi se traduit par l'accès une position sociale qui situe l'individu par rapport aux autres.

La singularité de chacun s'exprime dans la façon dont il compose avec ces déterminismes sociaux. Il joue plus ou moins le « jeu du système », s'y oppose ou trouve des compromis qui lui donnent un sentiment de liberté et d'autonomie personnelle.

Il n'en demeure pas moins que, quelle que soit la volonté de l'individu de se réaliser professionnellement, cette réalisation s'apparente aujourd'hui à une conquête. L'affirmation de soi devient une nécessité et chacun mène un combat relativement solitaire dans la « lutte des places »<sup>136</sup>.

Cette recherche d'une existence sociale par le travail n'est jamais définitivement acquise car personne aujourd'hui n'est à l'abri de perdre son emploi et donc son identité professionnelle.

DE FOUCAULD et PIVETEAU (1995)<sup>137</sup> soulignent que « la crise actuelle de l'emploi ne peut être dissociée de deux autres crises qui s'entretiennent les unes les autres, la crise du lien social et la crise du sens (...) Ces trois éléments constituent la trame unique de l'expérience personnelle de chacun. »

Les grandes unités tayloriennes de l'essor industriel ont sollicité une main d'œuvre venue des campagnes, peu qualifiée, facile à former et qui éprouvait, dans son nouveau mode de vie urbain, un sentiment de promotion sociale et culturelle.

La société post-industrielle ne joue plus ce rôle intégrateur car les emplois qu'elle propose sont plus rares et donc plus sélectifs.

---

<sup>136</sup> DE GAULEJAC V. et TABOADA LENOETTI I., *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1994, 286 p.

<sup>137</sup> DE FOUCAULD J.B., PIVETEAU D., *Une société en quête de sens*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1995, 302 p., p. 12.

Des qualités nouvelles sont attendues des prétendants au travail : responsabilité, créativité, initiative, émulation. Les compétences techniques ne suffisent plus, il faut également disposer de qualités individuelles de relation et d'adaptation.

Ces nouvelles exigences conduisent à une personnalisation plus importante qui enrichit les postes de travail. La personnalité de l'acteur est sollicitée et participe aux modalités de réalisation des activités à réaliser.

L'individualisation des attentes n'exempte paradoxalement pas l'individu d'avoir à « faire équipe » même si les moyens pour y arriver ne lui sont pas toujours fournis. Sa propre singularité aura à composer avec celle d'autrui.

Cette évolution de l'univers professionnel pourrait se traduire par plus d'épanouissement personnel des individus au travail, conséquence d'un investissement plus important de leur part. Plus impliqué sur le plan personnel, chacun pourrait se sentir plus concerné par le développement de l'entreprise dès lors que celle-ci, dans une démarche de réciprocité, reconnaîtrait sa contribution.

Il semble cependant que c'est rarement le cas. Dans ce marché de l'emploi de plus en plus restreint, l'implication des acteurs s'exprime davantage sur un mode de surinvestissement au travail par crainte de perdre son emploi. Le développement personnel et l'épanouissement sont rarement évoqués comme conséquence de leur investissement.

L'objectif de « qualité totale » et de « zéro défaut », dès lors qu'il ne concerne plus seulement les produits mais les personnes, fait peser sur l'acteur l'obligation de se montrer « parfait ».

En miroir des attentes nouvelles de l'entreprise, les attentes des acteurs évoluent elles-aussi. Les enquêtes menées à ce propos restent rares. Elles font apparaître quelques tendances avec des variantes d'âge ou de secteur d'activités, mais elles mettent aussi en évidence la singularité des attentes des individus au travail. Elles confirment ainsi l'importance de l'individualisation de la relation professionnelle.

SABA (2009)<sup>138</sup> remet notamment en question les propos de FINEGOLD et coll. (2002)<sup>139</sup> selon lesquels les attentes des jeunes générations, dites « X » pour les 30-44 ans et « Y » pour les 15-29 ans seraient très différentes de celles de leurs aînés Baby-boomers ou Séniors.

---

<sup>138</sup> SABA T., « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009/3, Vol.34, pp.25-37.

<sup>139</sup> FINEGOLD D., MOHRMAN S., SPREITZER G.M. "Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 5, 2002, p. 655-674.

Les différences observées relèvent plus de l'ordre des priorités données à l'une ou l'autre des attentes, corrélées par ailleurs aux préoccupations sociales spécifiques des différents âges de la vie, qu'à de vraies divergences qualitatives.

Les attentes sont souvent les mêmes mais s'expriment différemment en fonction des préoccupations sociales de chacun.

SABA (2009)<sup>140</sup> précise également que « le milieu de travail forge les attentes des individus »

L'orientation des attentes porte généralement sur :

- un besoin plus marqué **d'équilibre travail-famille** et donc **d'horaires flexibles** chez les jeunes générations ;
- une préoccupation également plus importante pour le **développement de l'employabilité** et les possibilités **d'avancement de carrière** avec l'expression d'une certaine frustration de la génération « X » qui a tendance à limiter son investissement s'il ne produit pas le résultat escompté. « Les cadres ne mettent plus dans le travail la même part d'eux-mêmes qu'ils y mettaient précédemment » affirme le sociologue DUPUY (2005)<sup>141</sup> ;
- un besoin **d'autonomie et d'initiative** au travail qui semble éprouvé par toutes les générations, l'autonomie accordée étant cependant souvent jugée insuffisante par la génération « X » ;
- un besoin de **reconnaissance** unanimement partagé bien qu'un cadre sur deux se déclare « insuffisamment reconnu dans son travail »<sup>142</sup>. Qui va de pair avec le besoin d'équité de traitement. Avec la **participation aux décisions**, les enquêtes montrent que ce sont les premières conditions requises pour obtenir en retour la loyauté des salariés quel que soit leur âge ;
- le besoin de **stabilité de l'emploi** qui rend compte de la fragilisation des acteurs qui ne sont plus certains de pouvoir assurer à long terme leurs propres moyens de subsistance. Ce sentiment est encore plus prégnant chez les personnes plus âgées ou moins qualifiées qui ne se sentent plus en mesure de faire valoir, dans les négociations professionnelles, d'autres attentes que celle de ne pas perdre leur travail,

---

<sup>140</sup> SABA T., « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses ».

<sup>141</sup> DUPUY F., *La fatigue des élites*, Seuil, 2005, 95 p.

<sup>142</sup> Baromètre du stress au travail, avril 2008, CFE CGC.

- Le souhait de disposer d'un **bon climat de travail**. C'est une préoccupation émergente chez les jeunes générations qui acceptent moins que leurs aînés l'aspect contraignant du travail et en attendent des occasions de socialisation. BOURRHIS (2007)<sup>143</sup> souligne ainsi l'importance qu'il faut accorder à l'intégration des jeunes dans l'entreprise.

### 1.2.2. L'acteur et son rapport à l'organisation et au groupe

Nous l'avons vu précédemment, les attentes des acteurs en termes d'autonomie ou d'initiatives sont le pendant des attentes de l'entreprise quant aux qualités et aux compétences spécifiques individuelles. Elles induisent conjointement une plus grande personnalisation des contrats et tendent à renforcer les comportements individualistes au travail. L'affirmation singulière de soi qu'induisent ces nouveaux paradigmes du monde professionnel se traduit certes par des fonctionnements plus autonomes mais rend également la perception du collectif, de l'équipe et de la complémentarité des actions plus floue.

ALEXANDRE et coll. (2006)<sup>144</sup>, distinguent « l'autonomie psychique » qui rend compte de la possibilité de penser par soi-même pour s'orienter dans la vie en se dégageant de l'influence d'autrui ou de ses propres pulsions et « l'autonomie d'action » qui rend compte de la capacité à agir librement dans le cadre des contraintes sociales. Cette seconde forme d'autonomie implique de disposer d'une certaine marge de manœuvre mais également de respecter les autres et les règles établies.

Il est intéressant de noter que l'exercice de l'autonomie vise aussi à faire valoir ses compétences personnelles et à susciter la confiance de l'employeur.

Il n'est, en effet, pas nécessaire de faire des recherches approfondies en management pour observer que l'acteur joue en permanence, dans l'organisation, des jeux qui lui sont personnels, seul ou en groupe. Ces jeux sont plus ou moins en lien avec la finalité de sa présence dans l'organisation et avec celle du système organisationnel lui-même.

Cette observation empirique est largement confirmée par CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>145</sup> : « L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et encore moins des projets cohérents : ceux-ci sont multiples, plus ou moins ambigus, plus ou moins explicites, plus ou moins contradictoires. Il en changera en cours d'action, en rejettera certains, en

---

<sup>143</sup> BOURRHIS A., *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin Éditeur, 2007, 562 p.

<sup>144</sup> ALEXANDRE-BAILLY F., et coll., *Comportements humains et management*, Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition, 2006, 343 p., p. 247.

<sup>145</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 55.

découvrira d'autres, chemin faisant, voire après coup, ne serait-ce que parce que des conséquences imprévues et imprévisibles de son action l'obligent à *reconsidérer sa position* et à *réajuster son tir* : ce qui est *moyen* à un moment sera donc *fin* à un autre, et vice versa. Il s'ensuit qu'il serait illusoire et faux de considérer son comportement comme toujours réfléchi, c'est-à-dire médiatisé par un sujet lucide calculant ses mouvements en fonction d'objectifs fixés au départ.»

Cette part irréductible de la dynamique humaine oblige à relativiser la possibilité d'un « One Best Way », et à considérer le fonctionnement des organisations dans sa complexité tout autant sociale que technique.

La théorie systémique développée par Le MOIGNE (1984)<sup>146</sup> donne une image plus claire de l'organisation en tant que système. Tel un système, en effet, l'organisation est une conjonction de structures, d'activités, d'évolution, d'environnement et de finalités. BERNOUX (2009)<sup>147</sup> souligne cependant qu'à la différence des systèmes biologiques notamment, l'organisation ne dispose pas d'« ajustements naturels », qui lui permettraient de se maintenir en équilibre homéostatique.

EVERAERE (1993)<sup>148</sup> suggère d'insérer l'acteur au système de production afin de rendre compte de sa nature irréductiblement sociale. En effet, comme les autres éléments du système, les acteurs sont en interactions permanentes et congruentes. L'action de l'un ou à l'égard de l'un ne peut être indépendante des autres. « Un système social et organisé de production n'existe qu'au travers des individus qui, avec des degrés de réussite divers, le conçoivent, le construisent, le font fonctionner, l'entretiennent, le gèrent, le développent, et ce, quel que soit le degré de mécanisation et d'automatisation de certains de ses processus. »

JACOB (1987)<sup>149</sup> note également que les entrepreneurs sont de plus en plus conscients que le travail est le lieu des « antagonismes sociaux ». Cette potentialité de discordance entre la rationalité des acteurs et les finalités de l'organisation est également soulignée par PALMADE (1987)<sup>150</sup>.

---

<sup>146</sup> LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général*, Théorie de la modélisation.

<sup>147</sup> BERNOUX P., *La sociologie des organisations*.

<sup>148</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique », p190.

<sup>149</sup> JACOB A., *Un absent dans la gestion : le travail*, Organisation et Management en question(s), collectif Dauphine, Logiques sociales, L'Harmattan, 1987, pp. 84-102.

<sup>150</sup> PALMADE G., *Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme*, Organisation et Management en question(s), collectif Dauphine, Logiques sociales, L'Harmattan, 1987, 229 p.

La dynamique humaine est à l'œuvre dans toutes les fonctions du système par les interactions diverses, hétérogènes, parfois conflictuelles, des acteurs au sein de l'organisation.

EVERAERE (1993)<sup>151</sup>, fait cependant remarquer que l'interdépendance des acteurs n'induit pas forcément de leur part un comportement actif d'interactions orientées vers les finalités de l'organisation.

L'autonomie revendiquée par les acteurs, leur goût pour l'initiative et la marge de liberté de fonctionner propre à tout système organisationnel nécessitent la création de repères solides : des principes de gouvernance stables, un cadre structurel et organisationnel qui intègre avec pragmatisme les modes de fonctionnement naturels des acteurs, c'est-à-dire qui intègre la recherche permanente de compromis entre leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation.

La qualité du management et des structures permet alors aux acteurs interdépendants de devenir interactifs et orientés vers des objectifs partagés.

Pour rendre compte de ces phénomènes, CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>152</sup> ont développé le concept de « système d'action concret » qu'ils définissent comme « un ensemble dont toutes les parties sont interdépendantes, qui possède un minimum de structuration (...) Dans les systèmes humains que nous appelons *systèmes d'action concrets*, la régulation ne s'opère, en fait, ni par asservissement à un organe régulateur, ni par l'exercice d'une contrainte même inconsciente, ni non plus par des mécanismes automatiques d'ajustement mutuel, elle s'opère par des mécanismes de jeux à travers lesquels les calculs rationnels *stratégiques* des acteurs se trouvent intégrés en fonction du modèle structuré. »

### **1.2.3. Reconsidérer les approches managériales pour répondre à l'évolution des attentes et des besoins**

#### ***1.2.3.1. Quelques lignes directrices au regard des attentes des acteurs***

Pour CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>153</sup>, c'est parce que « l'acteur est un agent libre qui garde dans toutes ses activités et pas seulement au moment de son engagement de départ, sa capacité de calcul et de choix » que les rapports entre l'acteur et l'organisation sont à considérer dans une dynamique d'interdépendance et d'interaction constante.

---

<sup>151</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique » p. 194.

<sup>152</sup> CROZIER M. FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 243.

<sup>153</sup> CROZIER M. FRIEDBERG E., *Ibid.* p. 96.

HD 2.1 La coopération des acteurs n'est pas spontanée.

Les deux parties sont en recherche permanente d'un équilibre que ne régule aucun mécanisme homéostatique naturel. Il dépend de leur capacité de négociation, dans le respect mutuel et de leur engagement à poursuivre ensemble les objectifs d'efficacité de l'organisation sans négliger la satisfaction des attentes et des projets personnels des acteurs.

L'absence de rationalité « naturelle » nécessite un effort constant de construction et de restructuration du système d'action.

Il faut cependant considérer que les attentes et les projets personnels varient selon la singularité de l'acteur. Ils dépendent de ses valeurs culturelles, de son éducation, de sa place dans l'organisation, du mode de management auquel il est confronté. Tous ces éléments influencent ses jeux stratégiques personnels et interviennent dans la négociation et l'ajustement mutuel des deux parties.

HE 1.3 L'individu compose en permanence avec son environnement professionnel et extraprofessionnel pour satisfaire ses propres besoins.

Cette construction concertée et interactive de l'action collective permet aux acteurs de préserver leurs objectifs personnels singuliers sans préjudice, voire au bénéfice, de l'action collective.

La finalité du management face à cette situation consiste à développer une appétence pour la coopération sans négation de la liberté des acteurs.

Si leurs besoins d'autonomie, d'initiative et de reconnaissance de leurs compétences individuelles et collectives sont reconnus et peuvent s'exprimer au sein et au bénéfice de l'organisation, les acteurs n'éprouvent pas la nécessité de les satisfaire exclusivement dans des activités extra-professionnelles ou dans un nomadisme inter-organisationnel en désinvestissant leur travail.

### 1.2.3.2. En regard des attentes des acteurs, différentes théories du management

- Les théories classiques du management des organisations : TAYLOR<sup>154</sup>, WEBER<sup>155</sup> et FAYOL<sup>156</sup>

Construites sur le principe de la massification, les approches de ces auteurs laissent peu de place à la singularité. Les mécanismes de rationalisation scientifique du travail qui sous-tendent ces théories se traduisent par des systèmes d'organisation qui s'imposent aux acteurs sensés s'y conformer quel que soit leur degré d'adhésion.

CRISTALLINI (2011)<sup>157</sup> souligne que ces conceptions du travail ont en commun la dépersonnalisation et la soumission des acteurs. « La dépersonnalisation stipule que l'individu, dans ce qu'il est, dans ses aspirations, dans ses préférences, doit s'effacer au profit des nécessités de l'organisation. La soumission postule que l'individu se conforme aux prescriptions car il admet le principe de la subordination, qu'il est docile et qu'il renonce à sa liberté et à ses aspirations. »

SAVALL et ZARDET (1987)<sup>158</sup> ont également observé que « les comportements [des acteurs] (...) se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. » Ils considèrent que le comportement le plus naturel de l'individu au travail est la « désobéissance organisationnelle spontanée »<sup>159</sup>.

Cette réaction naturelle semble bien connue des organisations puisque, pour y faire face et obtenir la subordination et la soumission des individus, elles produisent, parfois de façon abusive, des règles, des procédures et des normes et perdent ainsi la souplesse nécessaire pour affronter l'inattendu et la complexité.

---

<sup>154</sup> TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*, (1911) Traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 p.

<sup>155</sup> WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, 543 p.

<sup>156</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod et Pinot, 1917, 174 p.

<sup>157</sup> CRISTALLINI V., « Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique ».

<sup>158</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 170.

<sup>159</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.165.



Ainsi, nourrie de ces conceptions, l'organisation sollicite peu l'intelligence individuelle et collective, le sens des responsabilités, les capacités de mobilisation et d'évolution des acteurs.

Certains acteurs sont alors considérés comme supérieurs aux autres, ce qui leur donne le droit de diriger de façon autoritaire. Ce clivage induit une forte attraction pour le pouvoir statutaire et la recherche d'une position dominante dans l'organisation. Il divise le travail en tâches nobles et ingrates.

Cette approche du management s'avère ainsi préjudiciable à la coopération et au travail en équipe. Elle occulte en effet la possibilité d'une activité professionnelle fondée sur la reconnaissance des compétences effectives et sur l'exercice de la responsabilité individuelle au service du collectif.

L'hyperspécialisation du travail et la séparation des fonctions de conception et d'exécution développées par TAYLOR (1957)<sup>160</sup>, la spécialisation et la séparation des fonctions de l'entreprise préconisées par FAYOL (1917)<sup>161</sup>, la définition et le respect des règles comme base de travail proposée par WEBER (1965)<sup>162</sup> ont ainsi mis à mal l'idée même de coopération et de travail en équipe.

La spécialisation et la séparation des fonctions renforcent le manque de réactivité organisationnelle en appauvrissant le dialogue et les interactions entre catégories professionnelles et entre services. La conception de l'action est menée sans concertation des acteurs chargés de son exécution et sans prise en compte de l'expertise acquise, au quotidien, sur le terrain.

Et comme le constate CRISTALLINI (2011)<sup>163</sup> « le potentiel humain se comporte de manière conforme au management dont il fait l'objet. La qualité des comportements est en relation étroite avec la qualité du management. (...) Quand l'individu n'est pas écouté, accompagné, stimulé ; lorsqu'on ne prend pas le temps de lui expliquer les choses, il finit par s'éteindre et par s'évader. »

---

<sup>160</sup> TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*.

<sup>161</sup> FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*.

<sup>162</sup> WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*.

<sup>163</sup> CRISTALLINI V., « Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique ».

HP 2.1 C'est parce qu'il revendique d'avoir valeur pour lui-même que l'acteur n'accepte pas d'être instrumentalisé par l'organisation.

Le désengagement de l'acteur face à ce management qui ne valorise pas le « potentiel humain » se manifeste, selon CRISTALLINI (2011)<sup>164</sup>, par des comportements égoïstes et égocentriques. L'acteur se désintéresse du collectif et ne s'implique pas dans la coopération.

Les besoins singuliers s'expriment alors sans considération de l'équilibre économique de la structure et mettent les acteurs en concurrence par rapport aux moyens disponibles. Les objectifs de l'organisation sont perdus de vue et désinvestis.

Cette approche induit des modes de management à l'antithèse des attentes actuelles des individus au travail et de l'efficacité de l'organisation. Les managers ont recours à l'injonction et à la sanction. Leur défaut d'attention à la singularité des acteurs se traduit par un manque de pédagogie. Par besoin de tout contrôler, ils s'abstiennent de faire appel à l'initiative et aux idées innovantes pour répondre aux besoins d'adaptation et d'évolution de leurs organisations. Ils accordent peu d'importance à l'exemplarité puisque, en qualité de dirigeant, ils bénéficient d'un statut de droit « à part » des autres acteurs.

L'organisation du travail en entreprise reste, encore aujourd'hui, fortement inspirée par le Taylorisme. Elle génère, de fait, beaucoup d'insatisfaction chez les acteurs qui expriment des sentiments de souffrance professionnelle. Et même si, au cours des dernières décennies, la nature des attentes des individus au travail a évolué, les questions relatives au sens du travail, au fonctionnement des organisations, à l'expression de soi et aux conditions de travail demeurent prégnantes.

Les conséquences de cette insatisfaction au travail se manifestent généralement par une augmentation du taux d'absentéisme, un turn-over important, des défauts de qualité ou une productivité insuffisante. Ces facteurs ne semblent pourtant pas souvent pris en compte par les organisations alors qu'ils ont une incidence manifeste sur l'efficacité des entreprises.

Les tentatives de réponse à cette souffrance au travail portent généralement sur l'amélioration de l'ambiance, la proposition de services ou d'écoute psychologique. Force est de constater qu'elles n'obtiennent pas vraiment le résultat escompté.

---

<sup>164</sup> CRISTALLINI V., Ibid.

Elles risquent, par ailleurs, de détourner l'organisation de son objectif essentiel de production de biens ou de services si la focalisation pour le bien-être des acteurs, leur développement personnel et leur épanouissement devient une fin en soi.

Mais cette tendance à la psychologisation de l'organisation est peut-être aussi le symptôme d'un déficit de qualité du management. En donnant une réponse managériale socio-économique consistante à cette carence, l'organisation améliore le bien-être au travail de ses salariés sans sacrifier ses objectifs de production et de performance.

- **Le modèle de l'analyse systémique constructiviste : reconnaître la place de la dynamique sociale de l'organisation dans la conduite du changement organisationnel**

L'analyse systémique constructiviste reconnaît la liberté des acteurs et leur rôle actif dans l'équilibre du système. Dans ce contexte, la négociation ne vise plus seulement le « bien-être au travail », elle intègre la dynamique concrète de l'organisation.

Selon ce modèle, la conduite du changement organisationnel se mène avec les acteurs. Et dans la mesure où ils peuvent s'approprier les changements proposés selon leurs propres perspectives et les percevoir comme des opportunités, alors la classique et naturelle résistance au changement laisse place à un véritable approfondissement de la réflexion de l'ensemble des acteurs pour une conduite du changement basée sur une véritable « interactivité cognitive »<sup>165</sup>

HE 2.1 La participation de l'individu à un projet collectif reste conditionnée à la perception d'un bénéfice pour soi.
--

HD 2.2 Quand les acteurs craignent les changements et s'inquiètent des effets de la recherche d'efficacité, ils s'investissent dans la poursuite d'objectifs personnels.
--

Mais comme le soulignent CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>166</sup>, pour atteindre cet objectif, l'organisation doit admettre que son fonctionnement est tributaire des « rationalités contingentes, multiples et divergentes de ses acteurs, tous relativement libres, » ce que nous appelons leur singularité. C'est à cette condition qu'elle peut mobiliser leur contribution et obtenir de leur part ce « bon vouloir » sans lequel elle ne fonctionne pas convenablement.

---

<sup>165</sup> CRISTALLINI V., « Le concept d'interactivité cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle ».

<sup>166</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 92.

Il s'agit alors, pour l'organisation, de faire le deuil de son illusion de maîtrise et de rationalité. Les décisions stratégiques des acteurs relèvent d'une construction singulière et complexe, d'une « rationalité limitée »<sup>167</sup>. Leurs choix semblent irrationnels eu égard aux objectifs poursuivis et aux résultats attendus tant que l'on ne comprend pas que leur coopération dépend de la perception qu'ils ont de conserver, malgré le changement, leur part d'autonomie et d'initiative.

HE 1.4 Le comportement des acteurs ne relève pas seulement de choix rationnels conscients.

HE 2.2 Les acteurs cherchent à préserver leur champ d'épanouissement pour ne pas se laisser absorber par une organisation qui souhaite améliorer son efficacité sans considération pour leur sort personnel.

C'est donc en encourageant l'autonomie, les initiatives et la prise de responsabilités du plus grand nombre, et en reconnaissant les efforts consentis, que la fonction managériale atteint au mieux ses objectifs.

- **Le sujet au centre : une perspective peu concrétisée**

Les années 70 se sont préoccupées des conditions de travail des salariés, les années 1990 de leur qualité de vie au travail. GOND et IGALENS (2008)<sup>168</sup> montrent que, dans les années 2000 – 2010, est venu le temps de la « responsabilité sociale des entreprises ». Le bien-être au travail est alors devenu un devoir social des organisations. Elles sont incitées à être plus responsables à l'égard de leurs salariés en vue de l'efficacité collective et de leur propre performance.

Nous constatons cependant que ce recentrage autour du sujet reste une perspective peu concrétisée, un leurre cachant mal, sous des vocables humanistes, des pratiques encore très mécanistes.

---

<sup>167</sup> MARCH D.G., SIMON H. A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*.

<sup>168</sup> GOND J.-P., IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que-sais-je ? », N° 3837, 2008, 126 p.

- **La théorie socio-économique des organisations : réconcilier le social et l'économique dans l'organisation**

CRISTALLINI (2011)<sup>169</sup> nous dit pourtant que « pour des raisons d'efficacité et de sagesse, les gouvernances peuvent s'attacher à remettre l'Homme au cœur des préoccupations et des pratiques de management. »

La théorie socio-économique des organisations développée par SAVALL (1975)<sup>170</sup> propose une approche managériale qui réconcilie les attentes légitimes des acteurs et l'objectif économique de l'organisation.

Dans la préface de l'ouvrage de SAVALL (1975) « Enrichir le travail humain »<sup>171</sup>, DELORS souligne que, dans le contexte de prépondérance des orientations de l'école des relations humaines des années 70, où « la psychologie et la sociologie régnaient sans partage », il est nécessaire, de réintroduire la dimension économique dans l'enrichissement du travail humain.

SAVALL (1975)<sup>172</sup> fait en effet le constat que l'actualité du monde du travail est troublée par des conflits sociaux ouverts, alimentés par la perception d'une dégradation des conditions de travail. Ce constat n'a rien perdu de son actualité 40 ans après, même si la réaction salariale s'exprime davantage aujourd'hui en termes de souffrance au travail qu'en termes de conflits ouverts.

Hier comme aujourd'hui, il apparaît nécessaire de modifier profondément le mode de fonctionnement managérial des entreprises.

SAVALL (1975)<sup>173</sup> pose l'hypothèse que la satisfaction du salarié au travail est liée à l'enrichissement de sa tâche et à la valorisation de ses compétences. Il soutient qu'une organisation orientée en ce sens peut être mise en place sans préjudice pour l'objectif économique de l'entreprise. Selon lui, il est possible de développer une méthode et des outils pour rénover le calcul économique de l'entreprise. Depuis 1987, les travaux de recherches de l'ISEOR approfondissent et confirment cette perspective.

---

<sup>169</sup> CRISTALLINI V., « Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique ».

<sup>170</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*, préface p. 13.

<sup>171</sup> SAVALL H., *Ibid.*

<sup>172</sup> SAVALL H., *Ibid.*

<sup>173</sup> SAVALL H., *Ibid.*

SAVALL (1975)<sup>174</sup> propose une stratégie de changement innovante qui investit sur le développement du potentiel humain pour l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Considérant l'unité de la personne humaine, il met en question l'approche dichotomique de l'acteur qui soutient que la vie personnelle des salariés ne concerne pas l'organisation. Le management socio-économique considère conjointement l'aspect économique et social de l'acteur.

L'approche socio-économique, comme l'approche systémique constructiviste, reconnaît aux acteurs une capacité d'autonomie intrinsèque inaliénable.

Mais c'est par l'engagement contractuel négocié que le management socio-économique envisage de gérer « la désobéissance organisationnelle spontanée » des acteurs. Cet engagement contractuel se construit dans l'écoute, le dialogue et la personnalisation de la relation professionnelle.

La position de négociation reconnaît à l'acteur son identité spécifique. Elle respecte sa singularité, ses objectifs personnels, ses attentes et ses contraintes.

La contrepartie de cette reconnaissance est un engagement personnel plus important de l'acteur dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

Les nombreuses recherches-interventions qui participent au développement de la théorie socio-économique des organisations démontrent la relativité du pouvoir hiérarchique lorsqu'il s'agit de modifier le comportement des acteurs au sein des organisations.

Et même si le lien de subordination conserve sa valeur juridique et intervient dans la gestion des litiges, il ne suffit pas à gérer les « jeux » des acteurs, au sens de CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>175</sup> au sein des organisations.

Les approches du management que nous venons d'évoquer relèvent bien de deux paradigmes opposés : le premier consiste à penser qu'il est possible d'obtenir la soumission de l'acteur ; le second reconnaît que l'acteur est, dans les faits, libre de toute subordination, et propose de négocier sa participation efficace aux objectifs de l'organisation.

---

<sup>174</sup> SAVALL H., *Ibid.*

<sup>175</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système.*

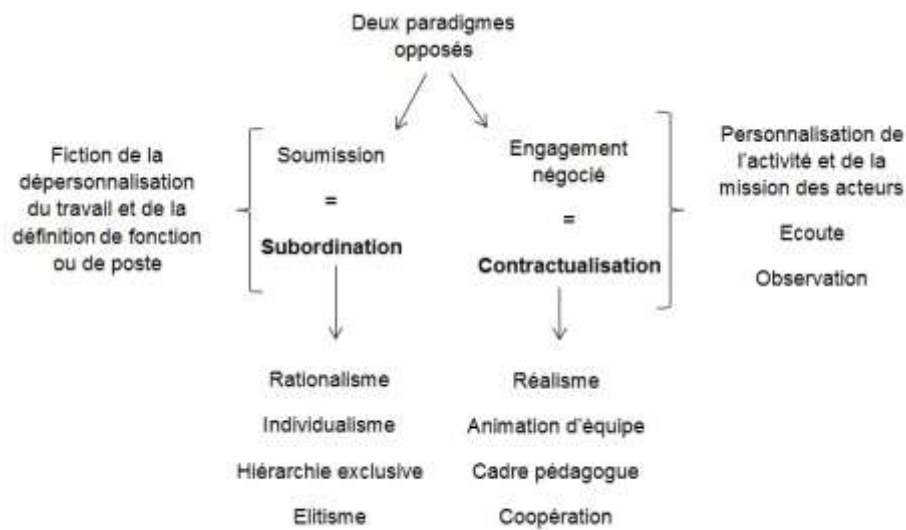


Figure 13 – Les deux paradigmes du management (SAVALL – ZARDET)<sup>176</sup>

HP 2.2 Un management de type socio-économique permettra de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficience de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficience.

LEWIN ET LIPPITT (1938)<sup>177</sup> soulignent qu'un management plus démocratique conduit à un travail plus productif, plus qualitatif et plus satisfaisant pour les acteurs alors qu'un management autocratique n'a d'impact que sur la quantité de produits ou de services réalisés.

C'est aussi le propos de TANNENBAUM ET SCHMIDT (1973)<sup>178</sup> qui reconnaissent qu'un management démocratique améliore la motivation des acteurs, la qualité des décisions prises, le travail d'équipe, le moral et la progression.

Les travaux de FISHER (1988)<sup>179</sup> confirment également qu'un management construit conjointement sur une structure de fonctionnement solide et une réelle considération des acteurs conduit généralement à une meilleure performance économique et sociale.

<sup>176</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 171.

<sup>177</sup> LEWIN K., LIPPITT R., "An experimental approach to the study of autocracy and democracy : a preliminary note", *Sociometry*, n°1, 1938, pp. 292-300.

<sup>178</sup> TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H., "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, mai-juin 1973, pp. 162-180.

- **Par le management socio-économique, créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise**

Pour CAPPELLETTI (2002)<sup>180</sup>, la valeur organisationnelle est le résultat de la qualité du management et du fonctionnement d'une organisation. La création de valeur organisationnelle s'obtient par une action proactive de traitement des dysfonctionnements qui perturbent le management et le fonctionnement de l'organisation.

« En créant de la valeur organisationnelle, c'est-à-dire en améliorant la qualité de son management et de son fonctionnement, une entreprise prépare des améliorations de performances socio-économiques futures. »<sup>181</sup>

La création de valeur organisationnelle se traduit, dans l'organisation, par une réduction des coûts de fonctionnement. Elle relève d'une compétence organisationnelle que VAN LOYE (1998)<sup>182</sup>, définit comme « une disposition à gérer et organiser ».

La théorie des coûts de transaction de COASE (1937)<sup>183</sup> et de WILLIAMSON (1975)<sup>184</sup> évoquait déjà cette préoccupation légitime de l'organisation de réduire ses coûts de fonctionnement et de transaction.

- **Reconnaître le véritable capital de l'entreprise**

La théorie socio-économique considère, comme le fait aussi EDVINSSON (2000)<sup>185</sup> que le capital immatériel d'une organisation, ce n'est pas seulement son capital structurel mais également son capital humain.

---

<sup>179</sup> FISHER B.M., "Consideration and Initiating Structure and their Relationship with Leader Effectiveness: a Meta-Analysis", sous la direction de HOY F., Proceedings of the 48 th Annual Academy of Management Conference, Anaheim, CA, 1988, pp. 201-205.

<sup>180</sup> CAPPELLETTI L., « L'audit de la création de valeur organisationnelle : concept et étude de cas », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2002, 11p.

<sup>181</sup> CAPELLETTI L., Ibid.

<sup>182</sup> VAN LOYE G., « Finance et théorie des organisations », *Economica*, 1998, 197 p., pp. 162-163.

<sup>183</sup> COASE R.H., "The nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, novembre 1937, pp.386-405.

<sup>184</sup> WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York, 1975, 286 p.



Point de vue partagé par SVEIBY (2000)<sup>186</sup>, qui inscrit les compétences des collaborateurs au patrimoine de l'entreprise.

La théorie des ressources et notamment DECOCK GOOD ET GEORGES (2003)<sup>187</sup> considère que les acteurs de l'organisation représentent un avantage compétitif spécifique que la concurrence ne peut copier à court terme.

La théorie des ressources internes proposée par HAMEL ET PRAHALAD (1993)<sup>188</sup> montre cependant l'importance de faire fructifier ce capital humain par un management de qualité.

On peut en déduire qu'une organisation trop exclusivement préoccupée de créer de la valeur financière, à court terme, au seul bénéfice de l'actionnaire, risque de négliger le développement de ses compétences spécifiques qui lui permettrait de conserver son efficience sur le plus long terme.

**– Préserver le potentiel de l'organisation par la qualité du management, de l'organisation et du fonctionnement**

La théorie socio-économique rapproche l'activité de l'organisation du concept d'équilibration d'une unité active développé par PERROUX (1973).<sup>189</sup> Pour lui, « une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action »<sup>190</sup>.

L'unité active dispose d'une « énergie sociale » qui lui permet d'agir de façon stratégique sur son environnement dans le but d'atteindre ses objectifs. Dans la ligne de ce concept

---

<sup>185</sup> EDVINSSON L. et MALONE M.S., *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Maxima-Mazars, 2000, 276 p.

<sup>186</sup> SVEIBY K.E., *Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima-Mazars, 2000, 325 p.

<sup>187</sup> DECOCK GOOD C., GEORGES L., « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 9, Vol. 2, 2003, pp. 151-170.

<sup>188</sup> HAMEL G., PRAHALAD C. K., « Strategy as Stretch and Leverage », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°2, 1993, pp.75-84.

<sup>189</sup> PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris, 1973, 139 p.

<sup>190</sup> PERROUX F. *Ibid*, p 99.

d'unité active, SAVALL et ZARDET (1995)<sup>191</sup> reconnaissent « la capacité d'action de l'individu sur son environnement et son énergie » et « la place primordiale [des] stratégies d'acteurs, considérées dans leur dimension volontariste, consciente et prospective. » Il appartient donc à l'organisation de développer son potentiel par la qualité de son management, de son organisation et de son fonctionnement avec une ambition de « qualité intégrale », gage d'efficience comme le montre la figure ci-dessous.

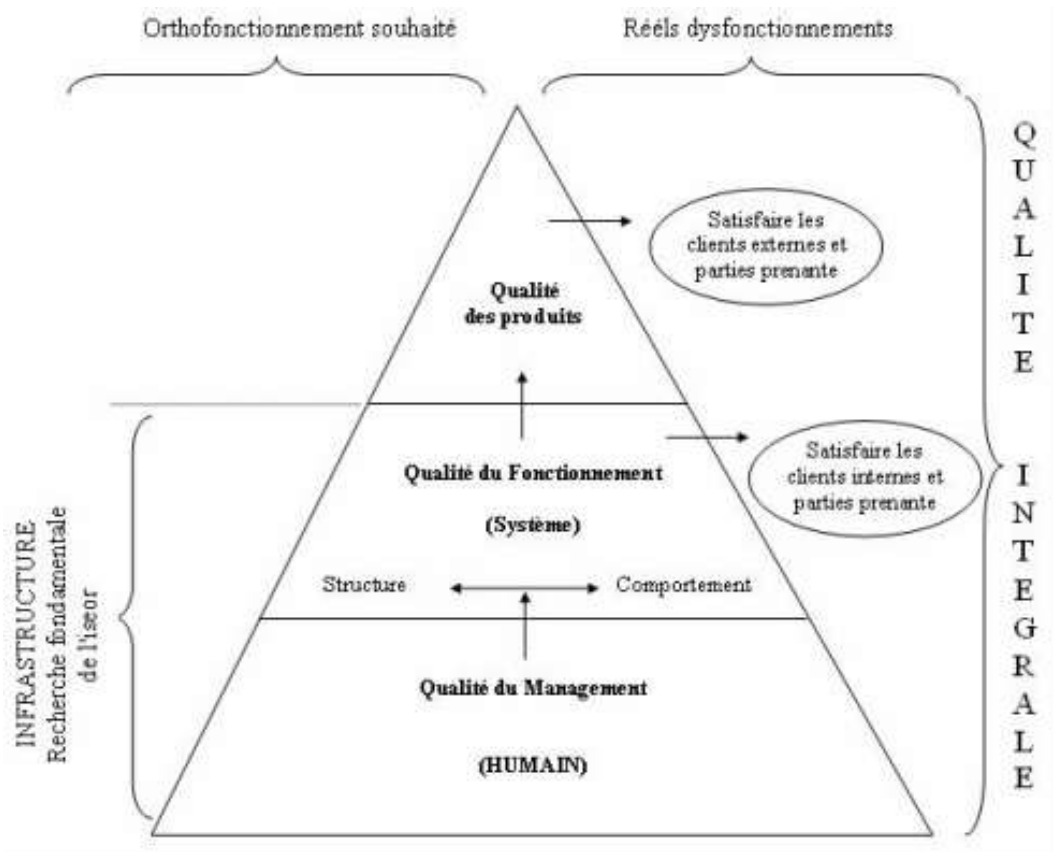


Figure 14 – les trois niveaux de la stratégie de qualité intégrale de l'entreprise<sup>192</sup>

<sup>191</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, préface de S. Pasquier, Éditions Economica, 1<sup>ère</sup> édition 1995, 2005, 501 p. p.89.

<sup>192</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*, p.124.

### 1.2.3.3. *Management et psychologie intégrée*

- **Faire vivre la coopération de l'acteur par le leadership**

La théorie socio-économique reconnaît l'incidence de la coopération de l'acteur dans l'atteinte des objectifs de production efficiente de l'organisation. Mais cette reconnaissance, pour se traduire dans les faits, nécessite la mise en place, au quotidien, d'un accompagnement managérial adéquat.

Un mode de management qui intègre la coopération de l'acteur n'est possible que si le manager exerce sa fonction de leader, c'est-à-dire s'il oriente et mobilise les acteurs dont il a la charge vers les objectifs définis.

Pour ROBBINS et DE CENZO (2004)<sup>193</sup> le leadership est une fonction essentielle du manager, complémentaire à ses fonctions de planification, d'organisation, de contrôle et de gestion.

KIRKPATRICK ET LOCKE (1991)<sup>194</sup> soulignent l'importance de la personnalité du manager, nous dirions sa singularité, en termes d'exemplarité, de dynamisme, d'implication, de capacité à agir et de compétences professionnelles.

Le manager trouve cependant sur son chemin de nombreux obstacles :

THEVENET (2012)<sup>195</sup> citant DUPUY, souligne, par exemple, la tendance des organisations à s'exonérer de la fonction de management en investissant dans des systèmes d'information et des process complexes sensés s'imposer aux acteurs.

DEJOURS (1998)<sup>196</sup> fait remarquer que le management et les managers sont parfois considérés comme les causes du mal-être au travail. Ils auront donc à faire la preuve du contraire.

---

<sup>193</sup> ROBBINS S., DE CENZO D., GABILLIET P., *Management - L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Éducation, 2004, 523 p., p. 246.

<sup>194</sup> KIRKPATRICK S.A., LOCKE E.A., "Leadership: do traits really matter?", *Academy of Management Executive*, mai 1991, pp. 48-60.

<sup>195</sup> THÉVENET M., « Le management hors du sujet », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 n° 13, pp. 93-104.

<sup>196</sup> DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points Seuil, 1998, 183 p.

- **Passer de la « souffrance au travail » à la production efficiente**

Les débats, très actuels, sur les risques psychosociaux soulignent en effet, les méfaits possibles du travail en termes de stress et de souffrance pouvant conduire au suicide. Ils laissent entendre que le management serait tout à la fois la cause et la solution du problème. THEVENET (2012)<sup>197</sup> associe cette approche à la « tradition anthropologiquement ancienne de révolte contre l'autorité ». Il considère qu'« une conception trop large du management n'est ni pertinente ni opérante ; elle gomme une approche plus modeste de la fonction anthropologique de base confiée à tout manager ».

Les managers sont ainsi contraints à occuper une position paradoxale délicate. On leur demande tout à la fois d'être moins présents tout en intervenant davantage, de laisser la parole à l'autre tout en étant porteur d'un message.

Pour CRISTALLINI (2011)<sup>198</sup>, « L'organisation doit organiser sa rencontre avec chaque personne dans une profonde personnalisation de l'échange » et, dans cette optique, considérer que « le management c'est de la psychologie intégrée ». Il nécessite que les cadres se préoccupent réellement des personnes qui leur sont confiées.

Cette psychologie appliquée au management ne se limite pas à l'établissement de relations satisfaisantes sur le plan émotionnel. Elle vise à construire des relations saines, motivées par une recherche rationnelle, intelligente et partagée de performance. Elle offre la possibilité de sortir du registre de la « souffrance au travail » et de l'inhibition de l'action. Elle libère une énergie consacrée à l'atteinte des objectifs conjointement négociés et donc mieux assumés par les acteurs.

- **L'objectif d'efficience : clé de l'équilibre entre régulation psychologique et régulation organisationnelle**

Nombre de managers hésitent à s'engager dans cette voie par crainte d'être dépassés s'ils osent des relations plus authentiques avec leurs salariés et s'ils leur ouvrent la possibilité « de faire leur chemin vers leurs désirs profonds » CRISTALLINI (2011)<sup>199</sup>.

THÉVENET (2012)<sup>200</sup> exprime également une réserve quand il dit qu'« à mettre le sujet au cœur du management – en entendant par sujet la personne dont le management est

---

<sup>197</sup> THÉVENET M., « Le management hors du sujet ».

<sup>198</sup> CRISTALLINI V., « Le poison mortel de la tiercité inconsciente et inconséquente en management », Communication au congrès de l'Institut Psychanalyse et Management, Neuchâtel, 11 et 12 mars 2011, 17 p.

<sup>199</sup> CRISTALLINI V., Ibid.

chargé de coordonner les activités –, on en oublierait cette raison d'être. Une institution n'est pas faite pour ceux qui la composent mais pour le service à rendre à l'extérieur. »

Nous pensons qu'il est possible de tenir une position moins radicale que celle de THEVENET en considérant que l'institution est faite conjointement pour ceux qui en assurent son fonctionnement et pour ses clients externes. L'art et la qualité du management consistent alors à tenir en équilibre, dans une juste tension ces deux finalités : une écoute effective, bienveillante et transformative pour le bien-être au travail des acteurs et leur participation ; le maintien de l'exigence de performance pour la santé économique de l'organisation et la satisfaction des clients. La régulation psychologique aide l'acteur à trouver ses ajustements personnels dans l'organisation. Elle en garantit ainsi le fonctionnement performant. L'équilibre entre ses deux missions nécessite un ajustement permanent. Le critère de référence reste l'efficacité de la production.

- **Manager des individus singuliers dans une organisation vivante**

ENRIQUEZ (2003)<sup>201</sup> évoque le fantasme de toute-puissance des managers lorsqu'ils proposent des solutions génériques pour résoudre les problèmes sans concertation avec les acteurs concernés.

La prise en compte de la singularité, l'intérêt porté à la vie personnelle des acteurs, à leurs aspirations et leurs attentes d'épanouissement au travail nécessitent une démarche managériale proactive dans le sens du développement de la collaboration et de l'attention à l'autre.

Méconnaître ou ignorer qu'il y a continuité entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés n'est pas réaliste. Les acteurs sont certes adultes, libres et responsables mais ils n'en sont pas pour autant prévisibles et programmables. Leur vie professionnelle peut être perturbée par des difficultés personnelles. La qualité de la relation entre le manager et les membres de son équipe permet d'intégrer et de gérer les effets des difficultés personnelles sur la performance professionnelle au lieu de les laisser agir à l'insu de l'organisation.

Le rôle du manager n'est pas de gérer quotidiennement des comportements et des affects. L'attention et le respect portés à la personne, sans concession sur l'objectif premier d'efficacité de l'organisation, favorisent un professionnalisme inscrit dans des relations et des comportements de qualité.

---

<sup>200</sup> THÉVENET M., « Le management hors du sujet ».

<sup>201</sup> ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, PUF, Collection sociologie d'aujourd'hui, 4<sup>e</sup> édition, 2003, 336 p.

La structuration et le respect des rôles, et des places de chacun, les règles du jeu et les objectifs partagés, l'exemplarité des encadrants, la qualité des dispositifs de communication sont autant d'éléments qui structurent l'organisation et servent son efficience.

Pour ALTER (2009)<sup>202</sup>, la notion de coopération est première, le travail étant coopératif par nature.

THEVENET (2012)<sup>203</sup> considère qu'il n'y a que « du travail avec ». « Dans le travail, tout n'est que coopération ou – pour être plus juste étymologiquement – collaboration. Dans n'importe quelle institution, on ne peut effectuer son travail si d'autres n'ont pas honoré le leur et les autres ne peuvent agir que si nous faisons le nôtre. » Il considère ainsi que le rôle du manager c'est « améliorer sans cesse la manière dont les personnes coopèrent en clarifiant toujours les buts, en réaffirmant les valeurs communes, en travaillant plus sur ce qui se passe entre les individus que sur les sujets eux-mêmes. »

SAVALL (1994)<sup>204</sup>, compare l'organisation à « un être ayant une finalité et une cohésion. ». Elle est dotée d'un « squelette hiérarchique », d'un « mécanisme physiologique » et d'un « appareil psychologique, résultante du psychisme des participants. »

Le management consiste à faire vivre ce système dans ses différentes dimensions et à orchestrer « les processus cognitifs, perceptifs et décisionnels qui constituent la charnière principale entre l'homme et son travail, entre le psychique et le physiologique, entre les désirs individuels et l'accomplissement d'une tâche » LUSSATO (1972)<sup>205</sup>

HE 3.1 l'efficience de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.

---

<sup>202</sup> ALTER N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231 p.

<sup>203</sup> THÉVENET M., « Le management hors du sujet ».

<sup>204</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*, p.42.

<sup>205</sup> LUSSATO B., *Introduction critique aux théories des organisations, modèle cybernétique, hommes, entreprises*, Dunod, Paris, 1972, 192 p., p.4.

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre propose un début de réponse à la question :

Comment conjuguer singularité des individus, management et efficience de l'organisation ?

Nous inscrivons la singularité dans un cadre qui en précise les contours. Elle reste marquée par la culture dans laquelle elle s'exprime et qui permet de concilier normalité, normativité et identité singulière.

Nous poursuivons notre travail par une étude de l'individu singulier au travail, dans une perspective historique et sociologique.

Nous constatons l'évolution conjointe, au fil du temps, de l'entreprise et de ses modes de management, de l'individu au travail, de ses attentes et de ses comportements, de son rapport à l'organisation et au groupe.

Dans ce contexte, nous analysons comment les différentes approches managériales répondent à cette évolution des attentes et des besoins.

- L'approche scientifique du travail des théories classiques, nous semble peu sensible à l'individualisation de la relation professionnelle ;
- Le modèle de l'analyse systémique constructiviste, pour sa part, ouvre la voie à la reconnaissance de la place de la dynamique sociale de l'organisation dans la conduite du changement organisationnel ;
- La théorie socio-économique des organisations, quant à elle, réconcilie pleinement le social et l'économique dans l'organisation et rend possible l'introduction de l'individu singulier comme collaborateur à part entière de l'efficience. Elle propose de créer de la valeur organisationnelle pour l'entreprise par un management socio-économique adapté qui reconnaît l'Homme comme véritable capital de l'entreprise.

Nous proposons enfin quelques lignes directrices pour un management adapté aux attentes singulières des acteurs. Nous pensons en effet qu'en développant la qualité de son organisation et de son management, l'entreprise préserve son potentiel et améliore son efficience.

Nous soulignons l'importance d'un management porté par un véritable leadership qui ne craint pas d'établir avec les acteurs des relations personnalisées.

Nous faisons le constat que leur coopération est à ce prix.

L'objectif de production efficiente reste cependant la première finalité de l'entreprise et permet de garder l'équilibre entre la préoccupation managériale pour le bien-être des acteurs et l'organisation d'une activité individuelle et collective.

Composés d'individus singuliers, indépendants et non prévisibles, l'entreprise est un organisme vivant, en perpétuelle évolution.

Le développement de son plein potentiel humain nécessite, au quotidien, un leadership construit, adaptatif, relationnel et capable de fédérer dans une action collective efficiente la singularité reconnue et acceptée de ses acteurs.





## Chapitre 2

### Cadre expérimental, méthode de collecte et d'exploitation des matériaux expérimentaux

*Dans ce chapitre, nous présentons tout d'abord notre statut d'intervenant-chercheur et nos terrains d'observation.*

*Nous expliquons ensuite les choix relatifs à notre méthode de recherche, nos modalités de collecte et de traitement des matériaux recueillis.*

*Nous proposons enfin de relier l'analyse de nos matériaux à nos hypothèses de recherches et aux données de la littérature sous la forme d'une nomenclature d'exploitation qui reprend les thématiques de notre problématique de recherche.*

#### **2.1. Présentation du statut d'intervention et des terrains d'observations**

Après avoir porté notre attention sur quelques approches théoriques du management et sur une revue de la littérature pour éclairer notre objet de recherche, nous présentons maintenant notre statut d'intervention et notre deuxième source d'investigation, les organisations sur lesquelles nous nous efforçons de porter un regard d'observation scientifique.

##### **2.1.1. Une convention de recherche et une fonction d'intervenant interne : un statut identifié que nous appelons « d'intervenant-chercheur interne »**

Compte-tenu de notre posture particulière d'intervenant-chercheur sur des terrains de recherche où nous exerçons également une activité professionnelle, il nous paraît primordial d'effectuer nos travaux de recherches selon une méthodologie rigoureuse et en co-intervention avec des intervenants-chercheurs extérieurs.

Notre situation professionnelle de directeur fonctionnel réalisant des missions transversales sur l'ensemble des établissements observés atténue le risque de trop grande proximité, voire de collusion, avec les acteurs rencontrés. Notre présence dans les établissements est intermittente et permet les allers et retours nécessaires à la recherche entre des temps d'observation sur le terrain et des temps de réflexion et d'analyse hors du terrain.

D'autre part, nous effectuons notre mission d'intervenant-chercheur dans le cadre d'une convention tripartite de recherche dument établie entre le directeur de thèse, les directeurs généraux des deux organisations dans lesquelles nous intervenons et nous-mêmes. Cette mission est remplie avec le statut « d'intervenante interne »<sup>206</sup> mandatée pour accompagner le changement organisationnel, à la demande de ces deux directeurs.

Cette fonction, connue par l'ensemble des acteurs, nous donne un cadre de recherche et un statut bien identifié d'« d'intervenant-chercheur interne ».

### **2.1.2. Une observation longitudinale de longue durée et transversale étendue**

La recherche-intervention menée auprès de la Fondation (premier terrain de recherche) de 2004 à 2011 puis auprès de l'Association (deuxième terrain de recherche) depuis 2012 nous permet des investigations longitudinales de longue durée et transversales sur un nombre important d'établissements et de services. Cette situation nous offre un observatoire privilégié permettant d'étudier, notamment, l'évolution des acteurs au cours de la recherche-intervention à visée transformative et de confirmer les résultats obtenus auprès d'un nombre important d'acteurs.

Nos matériaux de recherches sont de nature qualitative, quantitative et financière. Dans le cadre de notre mission d'intervenante, nous travaillons sur l'ensemble des problématiques de conduite du changement ce qui nous permet d'éviter le biais d'une focalisation trop importante sur notre seul objet de recherche dans le recueil des données.

De l'analyse des matériaux bruts récoltés nous retenons les données relatives à cet objet mais. N'ayant pas été recueillis à cette seule intention, ils conservent leur qualité de matériau neutre.

Nos notes personnelles à propos des situations de management observées sont, quant à elles, plus ciblées sur notre objet de recherche, mais elles ne sont utilisées que pour corroborer ou infirmer d'autres résultats.

Par ailleurs, tous les travaux de recherche-intervention dont sont issus nos matériaux de recherche (diagnostics, avis d'experts) font l'objet d'une supervision par des intervenants-chercheurs externes selon le principe d'intersubjectivité contradictoire que nous développons au paragraphe 0. 2.4.3.

---

<sup>206</sup> En référence à la définition du « relais interne » donnée par FAURE dans sa thèse : « Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management des cabinets conseil aux entreprises, l'apprentissage organisationnel dans les entreprises, cas d'expérimentations, », nous définissons l'intervenant interne comme un acteur de l'organisation possédant des savoir-faire d'ingénierie en management suffisants pour se substituer progressivement et, au moins en partie, à l'intervenant-chercheur externe.

### **2.1.3. État des lieux de la recherche-intervention dans les organisations observées**

- **Impact de modes de management différents dans un secteur d'activité déterminé : étude de l'influence du facteur management**

Dans le cadre de notre recherche, nous orientons notre observation et le recueil de nos matériaux de recherches sur :

- le Siège de la Fondation ;
- six établissements et services gérés par cette Fondation ;
- le Siège de l'Association ;
- deux établissements et services gérés par l'Association.

L'ensemble de ces établissements appartient au secteur médico-social.

Notre objet de recherche vise à mesurer les effets d'un management selon qu'il est attentif ou non à la singularité des acteurs. Le mode de management sera la variable observée, le type d'établissement étant un facteur fixe.

- **Des recherches-interventions de nature et de durée diverses**

La nature des recherches-intervention menées dans les établissements diffère en contenu et en durée. Globalement, les établissements bénéficient tous d'une intervention sur plusieurs années avec des phases d'implantation du changement organisationnel et des phases d'approfondissement conduites soit par les intervenants-chercheurs externes soit par les intervenants-internes.

Les diagnostics initiaux conduits dans le cadre de la recherche portent de façon distincte sur le personnel d'encadrement (diagnostic horizontal) et sur le personnel sans responsabilité hiérarchique (diagnostic vertical).

Nous faisons le choix d'étudier le verbatim de ces différents diagnostics d'une façon la plus étendue possible, en évitant de filtrer autant que faire se peut l'expression des acteurs.

Nos résultats sont étayés par le principe d'intersubjectivité contradictoire que nous développons au paragraphe 0.2.4.3

Les tableaux ci-dessous retracent la nature des interventions et leur caractère ponctuel ou longitudinal.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Siège de la Fondation</b>	Diagnostic horizontal et vertical	Groupe de projet de recherche de solutions innovantes (GPRO)		Diagnostics internes <sup>207</sup> : Au service administratif et financier Auprès du comité de direction territorial	Groupe de projet pour l'accompagnement au changement de DG	
<b>ESAT L</b>			Diagnostic horizontal et vertical GPRO	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du management socio-économique (MSE)	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Diagnostic horizontal et vertical GPRO
<b>IME R</b>	Diagnostic horizontal et vertical GPRO	Diagnostic 2 horizontal	GPRO Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Groupe de projet pour l'accompagnement au changement de directeur	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE
<b>Foyer VL</b>			Diagnostic horizontal et vertical GPRO	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE

---

<sup>207</sup> Lorsqu'une intervention est dite « interne », cela indique que nous l'avons conduite nous-mêmes avec une supervision d'un intervenant-chercheur externe habilité à suivre des recherches. Dans tous les autres cas, nous sommes intervenue en qualité d'« intervenant-interne » sous la direction de l'intervenant-chercheur externe.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Foyer HL			Diagnostic horizontal et vertical GPRO	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE
MAS R	1 <sup>er</sup> diagnostic horizontal et vertical en 2004 et GPRO en 2005			Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	Groupe de projet pour l'accompagnement au changement de directeur	
MAS M	Diagnostic horizontal et vertical	GPRO	Diagnostic 2 horizontal et vertical	GPRO	Recherche-intervention interne pour la mise en œuvre du MSE	

Tableau 7 – Nature des recherches intervention conduites au sein de la Fondation

	2012	2013
Siège de l'Association	Diagnostic horizontal GPRO	
Foyer FVA	Diagnostic horizontal et vertical GPRO	
FAM Y	Diagnostic horizontal et vertical GPRO	

Tableau 8 – Nature des interventions conduites au sein de l'Association

#### 2.1.4. Présentation spécifique de chaque établissement

Nous décrivons succinctement les différents établissements et services et leur problématique au moment de la demande de recherche-intervention. Nous présentons les lignes directrices du cahier des charges établi d'après l'analyse de cette problématique et qui servent d'axes directeurs et d'objectifs à la recherche-intervention. Nous donnons des indications sur le déroulement des diagnostics socio-économiques et des projets d'innovation socio-économique conduits par les intervenants-chercheurs avec la contribution des intervenants internes. Quand il y a lieu, nous évoquons également les démarches menées par les intervenants-internes sous le contrôle des intervenants-chercheurs externes pour le développement des méthodes et des outils de management socio-économique.

Pour ne pas alourdir inutilement notre description, nous ne détaillons pas ici l'ensemble des dispositifs de « **formation-concertation\*** »<sup>208</sup> des managers aux principes et aux outils de management socio-économique qui ont systématiquement accompagné les recherches-interventions. Cependant, ces dispositifs sont des lieux d'observation scientifique privilégiés sur lesquels nous rédigeons un certain nombre de notes personnelles. Nous y faisons référence ultérieurement au cours de l'analyse de nos matériaux.

#### 2.1.5. Le Siège de la Fondation

##### 2.1.5.1. Description et problématique

Le Siège de la Fondation gestionnaire d'établissements médico-sociaux au sein duquel nous travaillons comme directrice de la qualité, mais également comme intervenante-interne assure la gestion, en 2011, d'une soixantaine d'établissements sociaux et médico-sociaux. Créée en 1961, l'association initiale, qui deviendra Fondation en 2010, connaît un développement continu et une croissance forte au cours de la dernière décennie. Elle accueille en 2012, 2 600 enfants et adultes en situation de handicap dans différents types d'établissements que nous présentons au paragraphe 0.2.6.2.<sup>209</sup>

Le Siège de la Fondation compte environ 30 salariés, répartis dans différents services fonctionnels : administratif et financier, ressources humaines, qualité, communication, direction générale, encadrés respectivement par un directeur fonctionnel. Le directeur

---

<sup>208</sup> « La formation-concertation est une formation théorique et technique auprès des cadres d'une zone de responsabilité dans l'organisation pilotée par le responsable hiérarchique. L'objectif est d'intégrer le contenu de la formation à la situation réelle du travail », SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p.484.

<sup>209</sup> Rapport financier et bilan social de la Fondation 2012.

général, l'ensemble des directeurs fonctionnels, et les trois directeurs généraux adjoints constituent le comité de direction générale.

Le Siège organise la mutualisation des ressources au bénéfice des établissements. Il assure la cohérence et la cohésion de la gestion de l'ensemble de ces établissements qui comptent 1660 salariés.

### **2.1.5.2. Objectifs stratégiques et opérationnels d'intervention**

L'objectif stratégique est d'« Accompagner l'association dans le sens d'une action sociale de qualité et d'une croissance maîtrisée, cohérente et harmonieuse »<sup>210</sup>

Il se décline en objectifs opérationnels :

- structurer une organisation cohérente, garantissant l'adaptabilité de la Fondation dans un contexte de croissance externe rapide, et préservant sa transversalité et son pragmatisme ;
- accompagner une métamorphose durable de l'organisation et de ses procès, respectueuse de l'identité de la Fondation et de chacun de ses établissements ;
- intégrer les évolutions requises par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico- sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements ;
- mener une réflexion approfondie sur les choix à opérer en termes de services rendus et de moyens engagés par la Fondation pour mieux maîtriser les prix de revient notamment ;
- organiser et renforcer la cohésion des acteurs autour d'un projet stratégique ambitieux et partagé, s'appuyant sur la contractualisation des performances ;
- améliorer et harmoniser les pratiques de travail dans la Fondation sans perdre de vue le sens de l'action sociale et médico-sociale ;
- consolider l'intégration de nouveaux métiers (par exemple dans le relais des hôpitaux) au sein de la Fondation et le partage de savoir-faire et d'expériences entre les différents établissements.

---

<sup>210</sup> Convention d'intervention, POMP, ISEOR, 2006.



### **2.1.5.3. Déroulement de la recherche-intervention**

La recherche-intervention initiée en 2006, se poursuit jusqu'en 2008. Après une interruption en 2009-2010, une nouvelle demande est adressée à l'équipe de recherche en 2011, lors du changement de directeur général, pour une aide à la structuration de la nouvelle équipe de direction. Elle est interrompue, avant sa mise en œuvre, par le nouveau directeur général.

- **Participation en tant qu'acteur**

Comme membre du Comité de direction générale, nous participons à la recherche-intervention en tant qu'acteur et non en tant qu'intervenant.

Dans la première phase de recherche, nous sommes responsable logistique, interface entre le directeur général et le responsable de l'équipe d'intervenants-chercheurs pour l'organisation technique de l'intervention. Pour l'intervention au Siège, les matériaux recueillis et utilisés dans notre travail de recherche sont collectés par des intervenants-chercheurs externes.

- **Durée de la recherche-intervention**

L'équipe d'intervenants-chercheurs consacre environ 1000 heures au travail de recherche-intervention et pour la collecte de matériaux expérimentaux au Siège de la Fondation. 24 acteurs sont interviewés au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.

### **2.1.6. Les établissements du site de L : L'ESAT L, le foyer de vie FVL et le foyer d'hébergement FHL**

- L'Établissement d'Aide et de Soutien par le Travail (ESAT L) accueille 113 personnes pour une prestation de travail protégé.
- Le Foyer de Vie (FVL) offre 37 places, dont 15 en Foyer d'Accueil Médicalisé depuis 2008.
- Le Foyer d'Hébergement (FHL) propose un logement à 46 personnes travaillant en ESAT.

Ces trois établissements situés en province, sont engagés dans une importante opération de reprise par la Fondation. Celle-ci est en effet sollicitée par l'association gestionnaire qui souhaite recentrer son activité autour de son cœur de métier, les adolescents en difficulté scolaire, et se séparer de ses établissements d'accueil pour personnes en situation de handicap.

Les trois établissements se trouvent, au moment de la reprise, dans une situation de relative négligence. Les carences en management et en gestion administrative et

financière sont importantes. L'immobilier est vétuste et la qualité des prestations médiocre.

Un important travail de restructuration managériale et de rénovation s'avère nécessaire.

La direction générale de la Fondation nomme un directeur de territoire pour accompagner cette restructuration et nous mandate pour une intervention d'accompagnement au management socio-économique des cadres du site. Une recherche-intervention est réalisée par nos soins, sous la supervision de l'ISEOR qui nous accompagne tout au long de la recherche et valide notre méthode de travail.

Nous rendons compte, dans nos résultats de recherche, des diagnostics menés dans les trois établissements en 2009 et nous étudions notamment l'impact de la recherche-intervention dans les différents établissements du site.

### **Objectifs de la recherche-intervention**

La Fondation a le souci d'intégrer le site de L à l'ensemble de ses établissements. Seul site hors région parisienne, il est animé d'une culture associative différente. L'intégration nécessite donc des actions proactives de rapprochement.

Pour favoriser cette intégration, les objectifs poursuivis par la recherche-intervention sont proches de ceux définis pour le Siège de la Fondation et les 30 établissements impliqués dans la recherche.

L'objectif stratégique est d'« accompagner l'intégration des établissements du site de L [à la Fondation] pour la mise en place d'une action sociale de qualité, cohérente et harmonieuse »

Les objectifs opérationnels sont identiques à ceux proposés pour le Siège et les autres établissements.

Nous menons également des actions d'approfondissement auprès des cadres du site, à la demande des directeurs, pour la mise en œuvre du management socio-économique dans les établissements. Nous évoquons ces travaux dans notre étude.

En 2011, une nouvelle demande d'intervention est adressée à l'ISEOR par le directeur de l'ESAT, pour un deuxième diagnostic. Nous ne participons pas directement à cette deuxième phase mais nous utilisons les matériaux de recherches dans nos travaux.

### **Durée de la recherche**

Nous consacrons environ 1500 heures au travail de recherche-intervention et pour la collecte de matériaux expérimentaux dans les trois établissements. 65 acteurs sont interviewés au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.

### **2.1.7. La Maison d'Accueil Spécialisée (MAS R)**

La MAS R accueille 45 adultes polyhandicapés.

Cet établissement est repris en 2001 par la Fondation, à la demande des autorités publiques de contrôle, en raison d'importantes difficultés de gestion. La mission de la Fondation est de rétablir l'équilibre financier de l'établissement et de développer la qualité du service rendu aux personnes accueillies. La nouvelle équipe de direction mise en place éprouve de grandes difficultés à prendre sa place et à instaurer un climat de confiance avec le personnel de l'établissement, qui, livré à lui-même pendant de nombreuses années, a développé des comportements d'autogestion pour compenser l'absence d'un véritable accompagnement managérial.

Pour débloquer une situation très conflictuelle entre la direction et les salariés, la direction de l'établissement cherche une aide extérieure, auprès de l'ISEOR, qui aboutit en 2004 à la mise en place d'une recherche-intervention.

#### **Objectifs de la recherche-intervention**

Les objectifs de la recherche-intervention, précisés dans la convention d'intervention, sont les suivants :

L'objectif stratégique est d'« améliorer la qualité, pour les résidents, en réallouant les ressources matérielles, humaines... disponibles afin d'assurer un avenir serein à l'établissement, en mettant en œuvre une organisation et un mode de fonctionnement fondés sur la responsabilisation des hommes, le développement de leur professionnalisme et la cohésion des équipes. »

Les objectifs opérationnels sont :

- saisir l'application de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale comme une opportunité pour mettre en œuvre un véritable projet d'établissement partagé ;
- activer la rédaction des instruments prévus par la loi et des procédures de travail qui en découlent, impulsant une dynamique d'amélioration continue de la qualité et des performances ;
- revoir l'articulation des ressources, notamment en termes de planning, dans l'organisation des activités, structurer les méthodes de travail, moderniser les outils ;
- faire évoluer les comportements, la responsabilité dans le travail et développer les bonnes pratiques professionnelles pour l'ensemble du personnel ;
- dépasser le conflit dans les relations sociales et développer une gestion du personnel qui fidélise et stimule l'ensemble du personnel ;

- créer les conditions du dialogue, de la cohésion et du travail en équipe, développant les échanges entre les unités de vie et avec les autres intervenants et services ;
- accroître significativement les capacités et compétences d'encadrement afin de permettre la prise en charge effective des responsabilités, dans le cadre d'une délégation concertée ;
- intégrer dans le projet l'atteinte des objectifs fixés à l'association par la DDASS<sup>211</sup> : service, prix de revient journée /place... ;
- rendre autonome l'établissement dans le pilotage de cette démarche de progrès permanent.

Nous participons à cette recherche-intervention en tant que membre du groupe de pilotage, représentant de la direction générale.

Nous participons ensuite aux démarches d'approfondissement conduites par l'équipe de recherche-intervention, notamment en 2010, lors du changement de direction de l'établissement.

### **Durée de la recherche-intervention**

La durée de la recherche-intervention est d'environ 1 500 heures consacrées à un diagnostic socio-économique portant sur la totalité de l'organisation et incluant l'ensemble du personnel cadres et non-cadres et à une évaluation socio-économique approfondie. 65 personnes sont entendues au cours du diagnostic socio-économique.

Nous rendons compte de ces travaux dans notre étude.

#### **2.1.8. La Maison d'Accueil Spécialisée (MAS M)**

La MAS M accueille 45 adultes polyhandicapés ou atteints de troubles psychiques graves. Ouvert en 2003, l'établissement s'engage volontairement dans la recherche-intervention proposée par la direction générale dès 2007. Nous participons à cette recherche en qualité d'intervenante interne et, dans ce cadre, nous menons des entretiens de diagnostic socio-économique.

---

<sup>211</sup> Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale - Remplacée depuis par l'Agence Régionale de Santé.

### **Objectifs de la recherche-intervention**

Les objectifs stratégiques et opérationnels sont les mêmes que ceux définis pour la recherche-intervention au Siège.

### **Durée de la recherche**

L'équipe d'intervenants-chercheurs consacre environ 1300 heures à la recherche-intervention et au travail de collecte de matériaux expérimentaux dans l'établissement. 59 acteurs sont interviewés au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.

Un premier changement de direction, en 2007, confronte la nouvelle directrice à des difficultés managériales. Une recherche-intervention de soutien managérial est mise en œuvre, à la demande du directeur territorial, en 2009. La directrice démissionne au cours de cette période.

Nous prenons le relais, avec le nouveau directeur, dès 2010 pour un approfondissement de la mise en œuvre du management socio-économique.

Les objectifs stratégiques et opérationnels de la recherche en 2007 sont les mêmes que ceux définis pour la recherche-intervention au Siège.

### **Objectifs de la recherche-intervention (2<sup>e</sup> période)**

En 2010, l'objectif stratégique est de « poursuivre le développement, l'approfondissement et la maintenance des processus, méthodes et outils de management socio-économique dans l'établissement. »

Les objectifs opérationnels sont :

- donner aux encadrants des méthodes et outils communs et repérants pour améliorer leurs compétences et leur posture d'encadrement de proximité ;
- clarifier les missions et les fonctions de chacun, et définir les délégations pour développer conjointement l'autonomie des acteurs et la cohérence du travail réalisé ;
- développer des méthodes de travail qui permettent une participation concertée et bien encadrée dans la recherche de solutions ;
- poursuivre l'effort d'amélioration des dispositifs de communication – coordination – concertation (3C).

Nous étudions, dans cet établissement, l'évolution des modes managériaux tels qu'ils apparaissent à travers les différentes phases de la recherche-intervention menée par des intervenants-chercheurs externes et par des intervenants internes.

### **2.1.9. L'Institut Médico-Educatif : IME R**

L'Institut Médico Educatif (IME R) accueille 61 enfants

Comme la MAS R, l'IME R fait l'objet d'une reprise en raison de difficultés financières importantes. Suite à cette reprise, et pendant 7 ans, 5 directeurs se succèdent et démissionnent sans réussir à instaurer un management permettant le redressement financier et social de l'établissement.

#### **Objectifs de la recherche-intervention**

En 2007, l'établissement bénéficie de la recherche-intervention impulsée par la direction générale, avec les mêmes objectifs stratégiques et opérationnels. Nous y participons en tant qu'intervenante-interne. Nous poursuivons la démarche en tant que chercheur-intervenant interne pendant plusieurs années, de 2008 à 2010, avec pour objectif de consolider le management de l'établissement. En 2010, suite à une nouvelle démission du directeur, l'IME R est confié à une directrice très expérimentée en management socio-économique.

#### **Durée de recherche-intervention menée en 2007**

L'équipe d'intervenants-chercheurs externes puis interne consacre environ 1 500 heures à la recherche-intervention et au travail de collecte de matériaux expérimentaux dans l'établissement. 61 acteurs sont interviewés au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.

Nous rendrons compte dans notre étude des différentes approches managériales et de leurs conséquences sur l'organisation.

### **2.1.10. L'Association**

Suite à l'interruption des recherches-interventions dans les organisations gérées par la Fondation, à l'initiative du nouveau directeur général, nous changeons d'employeur pour poursuivre nos travaux de recherche au sein des organisations d'un nouvel employeur, dénommé l'Association.

Cette Association, issue de la fusion de trois associations situées sur un même département est dirigée par un directeur général formé au management socio-économique et qui décide de s'appuyer sur l'intervention socio-économique pour structurer cette nouvelle organisation.

## Objectifs de la recherche-intervention

Le directeur général signe, en 2012, avec l'équipe d'intervenants-chercheurs de l'ISEOR une convention de recherche-intervention dont les objectifs, pour le Siège de l'Association et les établissements sont les suivants :

Dans le cadre de la fusion, l'objectif stratégique de l'Association est d'« accompagner une démarche de changement structurante et sa mise en œuvre globale »<sup>212</sup>

Les objectifs opérationnels sont :

- accompagner et consolider la construction d'une nouvelle équipe de Direction générale dans le cadre de la fusion ;
- renforcer les liens entre l'association et les familles des personnes accueillies au travers d'une stratégie ambitieuse partagée ;
- poursuivre et mettre en œuvre les travaux menés sur les risques psychosociaux par une méthodologie de conduite du changement innovante ;
- développer la cohésion, la confiance et la coopération des équipes pour une meilleure activation du potentiel humain de l'association et des établissements ;
- structurer le fonctionnement des équipes éducatives et médicales pour le bien-être des résidents grâce à des outils de management partagés ;
- améliorer la communication-coordination-concertation interne et externe pour plus de transparence et de réflexion partagée ;
- améliorer les conditions de vie au travail des salariés ;
- amorcer un transfert en ingénierie du management ;
- optimiser les ressources au service des personnes accueillies.

### 2.1.11. Le Siège de l'Association

La nouvelle Association, issue de la fusion, compte 22 établissements répartis sur 3 bassins, territoriaux du département. Ils sont dirigés par 10 directeurs.

Ces directeurs sont, au départ, peu favorables à la fusion et à la création d'un Siège dont ils pensent qu'il limitera leur autonomie et leur indépendance de fonctionnement.

---

<sup>212</sup> Convention d'intervention, POMP ISEOR, 2011.

La recherche-intervention est proposée, dans sa première phase, aux directeurs, – général et fonctionnels – du Siège, auxquels sont associés les trois directeurs d'un même territoire.

La recherche-intervention est également déclinée dans 2 des établissements de ce même territoire qui se trouvent en grande difficulté managériale.

### **Durée de la recherche-intervention**

L'équipe d'intervenants-chercheurs consacre environ 300 heures au travail de collecte de matériaux expérimentaux auprès de la gouvernance associative et de l'équipe de direction et d'encadrement du siège et des deux établissements. 13 acteurs sont interviewés au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.

#### **2.1.12. Le Foyer FVA et le Foyer d'Accueil Médicalisé FAM Y**

Le Foyer de Vie (FVA) accueille 28 personnes adultes en situation de handicap mental.

Il a connu récemment une restructuration importante puisqu'il est passé d'une structure d'accueil en journée à une structure de foyer de vie recevant des personnes internes et externes.

Le Foyer d'Accueil médicalisé (FAM Y) accueille 36 personnes adultes présentant une situation complexe de handicap.

Il a été profondément déstabilisé par des problèmes graves de management qui conduisent au licenciement, pour faute lourde, du directeur et du chef de service. La nouvelle direction peine à rétablir la confiance et les conditions de travail propices à remplir la mission de l'établissement. Nous recevons mandat, de la part du directeur général, d'accompagner la démarche de groupe de projet d'innovation socio-économique (cf 8.6.1) mise en œuvre, dans la continuité du diagnostic socio-économique réalisé antérieurement à notre arrivée comme directrice qualité au sein de l'Association.

Nous rendons compte dans notre étude des deux étapes de cette recherche.

### **Durée de la recherche- intervention**

L'équipe d'intervenants-chercheurs consacre environ 1 150 heures au travail de collecte de matériaux expérimentaux dans les deux établissements. 22 acteurs sont interviewés au FVA et 28 au FAM Y au cours d'entretiens destinés au diagnostic socio-économique.



## 2.2. Présentation de la méthodologie de recherche et des matériaux expérimentaux collectés

Après la description de nos terrains de recherches, nous présentons :

- la méthodologie de recherche-intervention qui sert de cadre à notre étude et à notre collecte de matériaux expérimentaux ;
- les précautions prises pour garantir la validité scientifique de nos matériaux expérimentaux ;
- la méthode d'exploitation des matériaux recueillis.

### 2.2.1. L'intervention socio-économique comme dispositif de recherche-intervention

Le dispositif de recherche-intervention mis en œuvre dans l'ensemble de nos terrains d'observation est celui de l'intervention socio-économique proposé par les intervenants-chercheurs de l'ISEOR. En tant que processus de recherche à visée transformative, la recherche-intervention socio-économique s'appuie sur trois axes de conduite du changement organisationnel :

- **L'axe des processus** : construit sur le principe d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (diagnostic, solutions, mise en œuvre, évaluation), il propose un diagnostic de type socio-économique qui a la particularité de prendre largement en compte l'expression directe des acteurs de l'organisation, cadres et non-cadres. Ce diagnostic est accompagné d'un avis d'expert, réalisé par les intervenants-chercheurs, qui complètent, par leur regard extérieur, l'autodiagnostic des acteurs. Ceux-ci sont ensuite impliqués dans un groupe de projet d'innovation socio-économique, selon une démarche participative très structurée visant à chercher des solutions aux dysfonctionnements de l'organisation mis en évidence par le diagnostic. Les actions proposées par les acteurs sont soumises à la décision de la direction puis mises en œuvre. La fin du processus porte sur l'évaluation des transformations de l'organisation générées par ces actions.
- **L'axe de la formation-concertation** aux concepts et outils de management socio-économique donnent aux cadres exerçant des fonctions managériales des outils de management structurants et repérants de conduite du changement.
- **L'axe stratégique et politique de l'organisation** reste sous le contrôle et l'initiative de la direction de l'organisation. La recherche-intervention, à visée transformative, nourrit cependant cet axe de façon indirecte par l'apport de données qualitatives, quantitatives et financières qui servent d'indicateurs d'aide à la décision. L'analyse des évolutions de l'axe stratégique et politique, concernant notamment les choix managériaux et leur incidence sur la mobilisation des acteurs, sont des ressources intéressantes pour nos observations scientifiques.

La figure du trièdre ci-dessous rend compte de ces trois axes et de leurs interrelations dans la conduite du changement organisationnel.

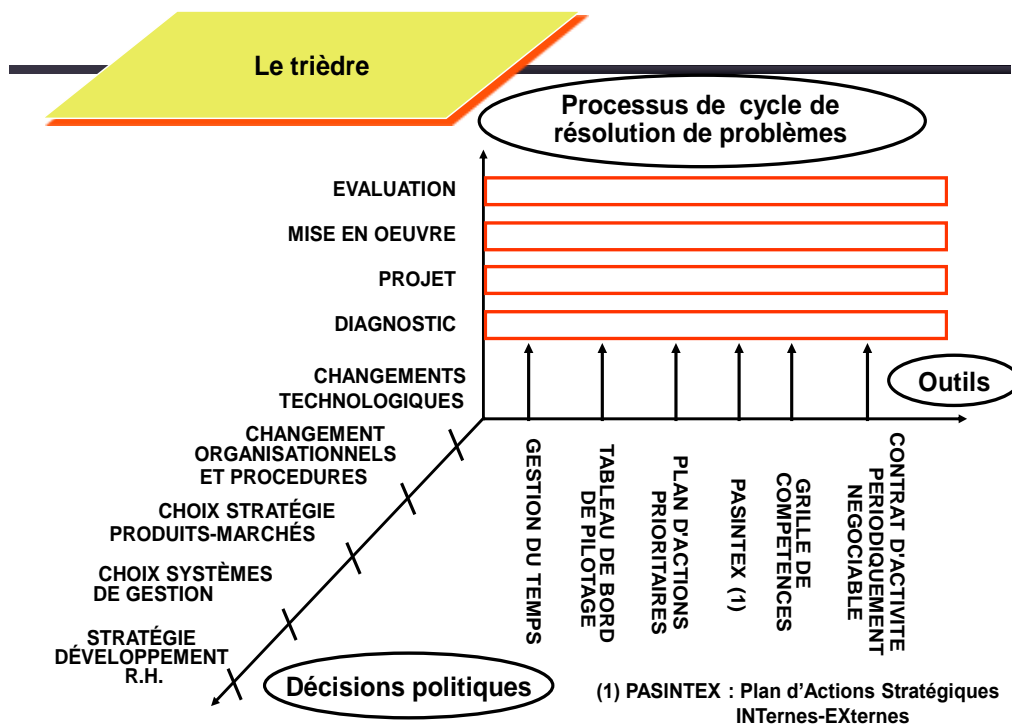


Figure 15 – Le trièdre<sup>213</sup>

### 2.2.2. La recherche-intervention : une démarche de recherche à visée transformative, contractualisée avec l’organisation

Les demandes de recherche-intervention en management socio-économique sont adressées par l’organisation à l’équipe de chercheurs qui s’y engage après une étude approfondie des attentes et de la problématique, en concertation avec la direction de la structure.

Cette première analyse se traduit par l’écriture d’une convention d’intervention<sup>214</sup>, véritable lettre de mission contractualisée entre l’organisation et l’équipe de recherche. Elle précise les objectifs stratégiques et opérationnels, les méthodes et outils, les

<sup>213</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d’activité périodiquement négociable*, p. 221.

<sup>214</sup> PRODUITS - OBJECTIFS MAJ 18/10/2006 © ISEOR 2006.

prestations, le calendrier d'intervention, les intervenants externes et internes, et le financement de la recherche-intervention.

Comme le traduit la figure 16 ci-dessous, la convention porte sur :

- la définition de « produits-objectifs »
- la définition de « produits-méthodes »
- la définition de « produits-prestations »

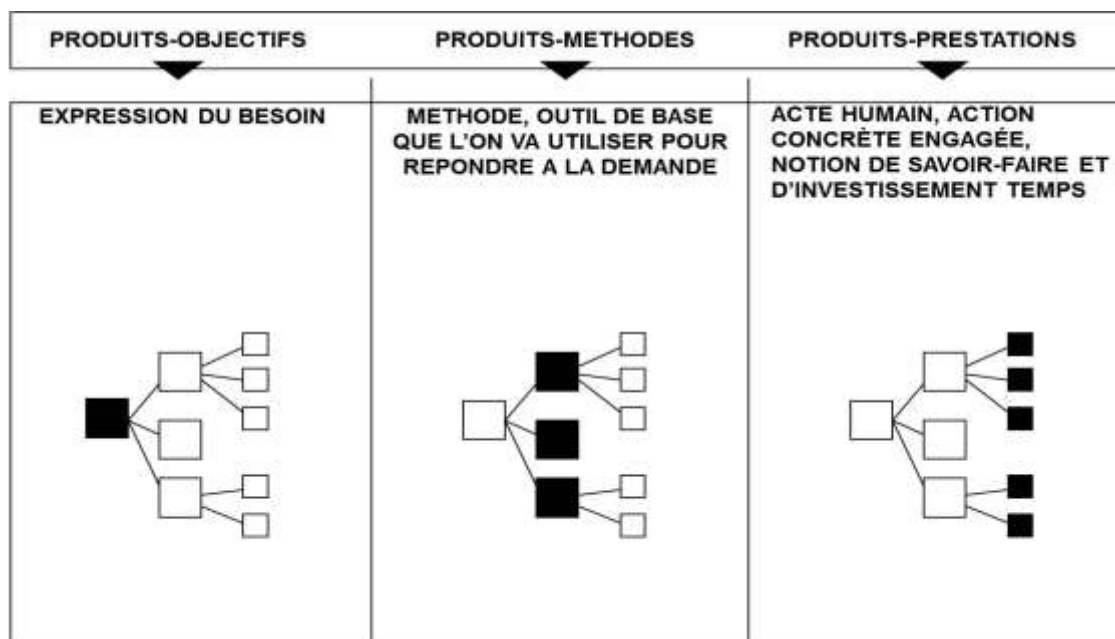


Figure 16 – Le produit de recherche-intervention <sup>215</sup>

### 2.2.2.1. La définition des « produits-objectifs »

Les « produits-objectifs » traduisent l'expression des besoins et de la problématique d'une organisation à un moment « t » de son fonctionnement. Ils précisent les objectifs de l'intervention et sont élaborés et formalisés, de façon concertée, par la direction de l'organisation et les intervenants-chercheurs. Ils font référence au cours de la recherche-intervention.

À titre d'exemple, nous présentons au paragraphe 2.1.5.2 les « produits objectifs » élaborés par l'ISEOR, en concertation avec le Directeur Général de la Fondation, à la suite de plusieurs entretiens d'analyse initiale de la problématique. Ils servent de base de travail pour le Siège de la Fondation et ses établissements.

<sup>215</sup> PRODUITS - OBJECTIFS MAJ 18/10/2006 © ISEOR 2006.

### 2.2.2.2. La définition de « produits-méthodes »

La visée transformative de la recherche-intervention et sa vocation d'être utile aux acteurs oriente les méthodes d'investigation utilisées.

Cinq étapes séquentent la recherche-intervention :

- **Une analyse qualitative : Le diagnostic des dysfonctionnements « HORIVERT\* »**<sup>216</sup> étudie conjointement le plan horizontal constitué de l'ensemble des cadres de l'organisation et le plan vertical constitué de l'ensemble des salariés sous l'autorité hiérarchique d'un cadre.
- La figure 17 présente **l'architecture « en grappes »**<sup>217</sup> de la recherche intervention menée. Chaque grappe est constituée d'un cadre hiérarchique et des personnes qu'il manage.

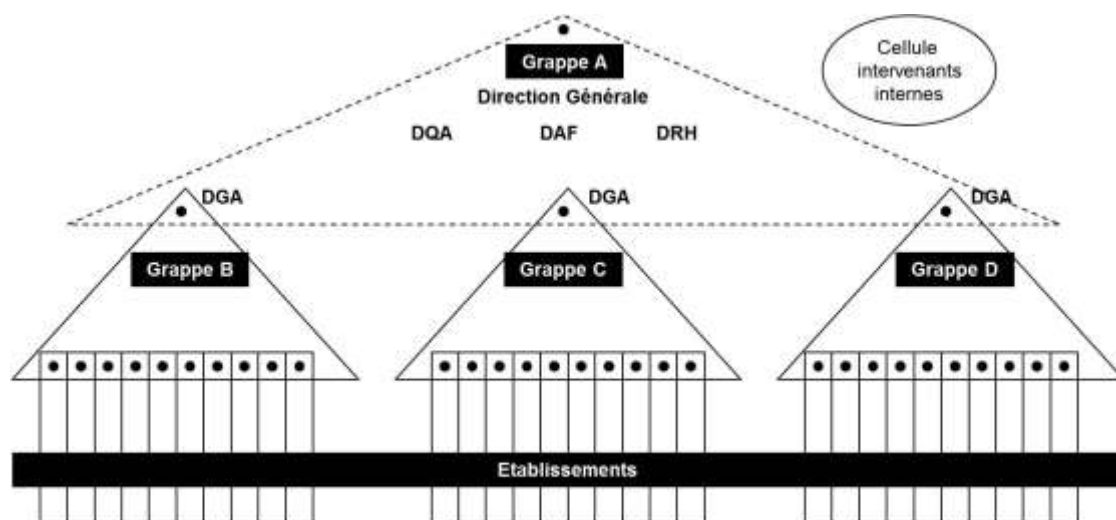


Figure 17 – Architecture de la recherche-intervention –Fondation – 2007- @ ISEOR.

- **Une analyse quantitative et financière :** qui conduit au calcul des « coûts cachés » produits par les dysfonctionnements ;

---

<sup>216</sup> SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, B.I.T., ISEOR, 2000, 182 p. p.176.

<sup>217</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p 241.

- **Une démarche participative de « groupe de projet d'innovation socio-économique »**<sup>218</sup> afin d'apporter des solutions aux dysfonctionnements, et qui implique l'ensemble des acteurs ;
- **Une démarche formative** pour l'acquisition d'outils de management utiles à l'amélioration des structures et des comportements et par voie de conséquence à l'ortho fonctionnement de l'organisation. Cette démarche est dite de « formation-concertation »<sup>219</sup> car elle sollicite la participation active des participants ;
- **Une démarche d'assistances personnalisées à visée intégrative** sous-tendue par le principe que l'on n'apprend bien que ce que l'on met en acte soi-même.

### **2.2.2.3. La définition de « produits prestations »**

Parce que la recherche-intervention est un processus de recherche scientifique, une grande importance est donnée à la réalisation minutieuse des prestations proposées : durée de l'intervention, prise de notes exhaustives des propos tenus par les acteurs et les intervenants dans les séances de formation-concertation, protocole rigoureux de recueil des *verbatim* pour les diagnostics et de traitement des données récoltées.

Le respect rigoureux du cadre est primordial dans la recherche-intervention. Il permet de réaliser des recherches différentes avec un cadre identique et donc de faire émerger les caractères génériques ou spécifiques des situations observées.

### **2.2.2.4. Notre participation à la recherche-intervention**

Nous occupons, au cours de ces sept années de participation à la recherche-intervention, une place singulière et accédons progressivement à une position d'intervenant-chercheur. Nous considérons que notre parcours dans le cadre de cette recherche-intervention nous donne une place d'observateur privilégié : en qualité d'intervenant-interne, nous bénéficions d'une formation spécifique rigoureuse afin que les matériaux que nous récoltons, notamment dans le cadre des entretiens de diagnostic, répondent aux critères de matériaux scientifiques.

Nous bénéficions également, en qualité de cadre fonctionnel dans l'organisation, de la recherche-intervention mise en œuvre dans « la grappe A » à laquelle nous appartenons. Cette participation en tant qu'acteur à la recherche-intervention nous donne un angle d'observation spécifique qui nous permet de confronter les hypothèses de notre

---

<sup>218</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 283.

<sup>219</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p.484.

recherche à notre propre expérience et d'en faire un élément parmi d'autres de « l'intersubjectivité contradictoire. »

Enfin, les recherches-interventions que nous réalisons de façon autonome, sous supervision d'un intervenant-chercheur expérimenté nous obligent à un contrôle permanent de la rigueur de notre travail de recherche.

Pour l'ensemble des acteurs, tant de la Fondation que de l'Association, la recherche-intervention vise à répondre aux objectifs fixés par la convention d'intervention. Et même si notre projet de thèse fait l'objet d'une convention tripartite entre la direction générale de la Fondation puis de l'Association, notre directeur de recherche, et nous-mêmes, notre objet spécifique de recherche est toujours resté au second plan dans notre participation à la recherche-intervention afin de ne pas créer de biais dans notre collecte de matériaux expérimentaux. Ces matériaux ont ainsi pu servir à d'autres chercheurs orientés vers d'autres objets de recherche.

### **2.2.3. Les matériaux de recherches**

#### **2.2.3.1. Le matériel de recherche issu des diagnostics de dysfonctionnements « HORIVERT »**

##### **Recueil de matériaux au moyen d'entretiens qualitatifs**

Une part importante de nos matériaux expérimentaux est issue des diagnostics socio-économiques réalisés à la Fondation et à l'Association. Ils sont recueillis, sous forme de *verbatim*, dans le cadre d'entretiens qualitatifs.

Les entretiens, semi-directifs, sont menés dans un premier temps avec les cadres des établissements, puis dans un second temps avec des professionnels non cadres. Le siège de la Fondation et de l'Association et l'ensemble des établissements concernés bénéficient de diagnostics spécifiques.

##### **Préparation des entretiens**

Pour assurer la validité scientifique des matériaux recueillis, l'intervenant-chercheur prépare minutieusement l'échantillon des personnes interrogées en veillant à :

- la **représentativité** des personnes interrogées ;
- le **seuil de saturation** qui consiste à interroger un nombre suffisant de personnes (30 à 50% des professionnels et l'ensemble des encadrants) pour obtenir une information suffisante, sans être redondante. Il est en général dépassé dans les diagnostics réalisés puisque les directions générales des deux organisations souhaitent solliciter

la participation du plus grand nombre de professionnels afin d'impliquer tous les acteurs dans le processus de changement.

### **Caractéristiques des entretiens qualitatifs**

Dans le respect du cadre d'un diagnostic socio-économique, les intervenants-chercheurs reçoivent les acteurs pour des entretiens qualitatifs, semi-directifs dont la forme et le contenu sont prédéterminés par le processus de recherche :

- les cadres sont entendus au cours d'un entretien individuel d'une heure ;
- les autres professionnels sont reçus en groupe de trois à cinq personnes, pour un entretien collectif d'une heure trente ;
- l'intervenant-chercheur se réfère au « GUIDE D'ENTRETIEN D'UN DIAGNOSTIC HORIZONTAL ET VERTICAL »<sup>220</sup> afin de garantir la permanence des conditions de recueil des *verbatim*. Il est d'abord rappelé aux acteurs que leur propos resteront confidentiels, qu'ils feront l'objet d'une prise de notes exhaustive et d'une exploitation non nominative qui permettra de dégager de l'entretien douze à quinze phrases « témoins » représentatives des dysfonctionnements évoqués.

Consigne est également donnée aux personnes interviewées de n'aborder que les points de dysfonctionnements, c'est-à-dire les écarts avec le fonctionnement attendu ou souhaité. L'entretien est semi-directif, en référence au guide d'entretien qui précise les thématiques abordées<sup>221</sup> mais laisse part, dans le respect de ce cadre, à la liberté d'expression des acteurs. L'intervenant-chercheur veille à ne pas orienter les propos des acteurs par des questions fermées.

### **Recueil de matériaux au moyen d'entretiens quantitatifs et financiers**

Comme le souligne SAVALL (1986)<sup>222</sup>, « la première difficulté de la forme qualitative, c'est qu'elle est imparfaite parce qu'elle introduit l'ambiguïté ou en tout cas une pluralité sémantique ». Pour compléter les informations qualitatives recueillies par des indicateurs plus mesurables, l'intervenant-chercheur propose, dans un second temps, aux cadres de l'organisation, deux entretiens individuels d'une heure, à caractère directif, afin

---

<sup>220</sup> © ISEOR 1991 - MAJ : 30/11/93.

<sup>221</sup> Conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique. © ISEOR 1991 - MAJ : 30/11/93.

<sup>222</sup> SAVALL H., « Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations », in « Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion », Actes du colloque ISMEA, FNEGE, ISEOR, 18-19 novembre 1986, pp. 206-283, p.225.

de déterminer les « coûts cachés »<sup>223</sup> produits par la régulation des dysfonctionnements repérés dans les entretiens qualitatifs.

### **Recueil d'un matériau particulier : l'avis d'expert**

Après le dépouillement des entretiens qui consiste à traiter les *verbatim* en les classant par thèmes, sous-thèmes et idées-clés et à regrouper sous cette arborescence les phrases-témoins des acteurs, les résultats des diagnostics socio-économiques sont présentés à chaque établissement concerné.

Cette présentation vise à produire un « effet-miroir » dans l'organisation, première étape de prise de conscience de ses dysfonctionnements.

Suite à cette présentation, l'équipe d'intervenants-chercheurs donne un avis d'expert. Sur la base de la synthèse des dysfonctionnements de l'organisation et des « non-dits » repérés tout au long de l'intervention, l'avis émis exprime l'intime conviction de l'équipe de recherche sur les causes racines des problématiques de l'organisation. Les thématiques de cet avis d'expert servent ensuite de bases de travail au groupe de projet de recherches de solutions innovantes aux dysfonctionnements.

L'avis d'expert, construit collectivement par les chercheurs impliqués sur un terrain spécifique de recherche, fait tout particulièrement appel à « l'intersubjectivité contradictoire » et à la « contingence générique ».

#### **2.2.3.2. Les matériaux de recherche recueillis dans le cadre des groupes de projet d'innovation socio-économique**

Dans l'ensemble des établissements de la Fondation et de l'Association, les diagnostics sont suivis d'un avis d'expert et de la mise en œuvre, sur la base de cet avis, de groupes de projet d'innovation socio-économique (Gpro). Très structuré, le Gpro est un dispositif permettant une participation active des acteurs. Animé par un intervenant-chercheur, il réunit l'ensemble des acteurs de l'organisation dans des instances spécifiques :

- un **groupe restreint** composé de l'équipe de direction de l'organisation où se discutent les décisions politiques relatives au groupe de projet ;
- un **groupe plénier** réunit l'équipe de direction et les cadres intermédiaires pilotes des groupes de travail. Il régule et oriente la démarche de réflexion des groupes de travail ;

---

<sup>223</sup> Selon SAVALL et ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.124.



- des **groupes de travail**, animés par les cadres intermédiaires, sont constitués « d'acteurs de terrains » sollicités, dans une démarche très participative, pour proposer des solutions aux dysfonctionnements présentés dans les diagnostics.

Ces solutions sont régulièrement présentées au groupe restreint à qui revient la décision de mise en œuvre.

Nous participons à ces groupes soit en tant qu'acteur, au Siège de la Fondation, soit en tant qu'intervenant interne, dans certains établissements (MAS R, IME R, Association, FAM Y, FVA) soit en qualité d'intervenant-chercheur (ESAT L, FVL, FHL).

Les matériaux recueillis au cours de cette étape de la recherche-intervention sont constitués :

- de comptes rendus des groupes de travail ;
- de notes personnelles d'observation.

Le respect de la démarche très structurée du Gpro nous apparaît comme un bon indicateur de la qualité du management mis en œuvre dans les organisations. Nous y revenons ultérieurement.

#### **2.2.3.3. Les matériaux de recherches issus de l'évaluation socio-économique**

Les interventions socio-économiques ont donné lieu, à l'issue de la phase de groupe de projet, et pour quelques-unes d'entre elles seulement, à une évaluation du changement organisationnel produit par la recherche-intervention. Ces évaluations ont servi de base à l'élaboration de nouvelles conventions d'intervention d'approfondissement du management socio-économique. L'évaluation relève de l'expertise de l'intervenant-chercheur. Elle fait la synthèse :

- des réalisations marquantes du point de vue des acteurs ;
- des points de vigilance du point de vue des intervenants-chercheurs ;
- de leurs préconisations pour aller plus loin dans la conduite du changement.

Ces bilans sont des sources d'informations intéressantes sur l'évolution des pratiques de management et leur incidence sur le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation.

#### **2.2.3.4. Répartition des matériaux recueillis au cours des diagnostics**

Le tableau 8 présente de façon synthétique le nombre d'entretiens menés au cours des diagnostics auprès des populations cadres et non-cadres dans l'ensemble de nos terrains de recherche. Il met en évidence l'importance du *verbatim* dont nous disposons pour confronter nos hypothèses et les données de la littérature que nous avons retenues.

Tableau 9 – Répartition des matériaux recueillis au cours des diagnostics

		Nombre d'entretiens		Nombre de personnes entendues en entretien	Nombre de salariés de l'établissement ou du service	% des salariés consultés	Nombre de « phrases témoins »
		Cadres (Individuels)	Non cadres (Collectifs)				
<b>Siège de la Fondation</b>	Diagnostic horizontal et vertical	38	4	59	59	100%	500
<b>ESAT L</b>	Diagnostic horizontal et vertical	3	3	17	25	70%	90
	Diagnostic 2 horizontal et vertical	5	4	20	25	80%	130
<b>IME R</b>	Diagnostic horizontal et vertical	13	10	63	154	25%	375
<b>Foyer VL</b>	Diagnostic horizontal et vertical	4	3	19	30	60%	100
<b>Foyer HL</b>	Diagnostic horizontal et vertical	3	3	20	23	90 %	90
<b>MAS R</b>	Diagnostic horizontal et vertical	13	10	53	73	70%	280
<b>MAS M</b>	Diagnostic horizontal et vertical	12	8	51	51	100%	300
<b>Siège de l'Association</b>	Diagnostic horizontal	13		13	13	100	180
<b>Foyer FVA</b>	Diagnostic	5	3	20	22	90%	120
<b>FAM Y</b>	Diagnostic	6	5	25	46	55%	170

Le tableau suivant reprend, sous forme cumulée, l'ensemble des résultats du tableau 8.

	Nombre d'entretiens		Nombre de personnes entendues en entretien	Nombre de salariés pour l'ensemble des terrains	% des salariés consultés	Nombre de « phrases témoins »
	Cadres	Non cadres				
<b>TOTAL</b>	115	53	360	521	70%	2 335

Tableau 10 – Résultats cumulés du nombre d'entretiens réalisés dans les établissements.

## 2.2.4. Méthodologie d'exploitation des matériaux expérimentaux

### 2.2.4.1. Création d'une nomenclature d'exploitation des matériaux construite à partir du corps d'hypothèses

Pour rendre nos matériaux expérimentaux analysables, nous créons une nomenclature d'exploitation construite à partir du corps d'hypothèses.

Nous élaborons progressivement ce corps d'hypothèse :

- dans un premier temps, de façon empirique, à partir de nos observations de terrain ;
- dans un second temps, de façon plus construite, sur la base des données de la littérature développées au chapitre 1.

Cette nomenclature d'exploitation nous permet de relier les matériaux recueillis sur le terrain à nos hypothèses et aux données de la littérature tout en les classant selon les thématiques de notre problématique de recherche.

L'ensemble des *verbatim* dont nous disposons grâce aux entretiens qualitatifs de diagnostic et aux avis d'experts est étudié dans le cadre de cette arborescence afin de vérifier dans quelle mesure il confirme nos hypothèses.

Cette démarche vise à « faire parler » les matériaux recueillis relativement à notre objet de recherche afin d'entendre ce qu'ils répondent à notre question centrale : Quelle incidence la prise en compte de la singularité des acteurs en management a-t-elle sur la conduite du changement organisationnel en vue de l'efficacité de l'organisation ?

Notre nomenclature d'exploitation des matériaux nous permet de tester la pertinence de notre modèle explicatif.

Notre hypothèse de base établit des liens de causalité entre le modèle d'organisation, l'acteur, considéré ou non dans sa singularité, les modes d'interactions managériales

auxquels il est soumis et l'impact de ces différents facteurs sur l'efficacité de l'organisation. Cette hypothèse première s'enrichit au fil de nos observations, des situations de recherche-intervention auxquelles nous participons et des données de la littérature pour donner le corps d'hypothèse, présenté dans notre introduction.

Le tableau 11 développe et précise l'ensemble des thèmes et des sous-thèmes de notre recherche que nous avons commencé à définir en élaborant notre corps d'hypothèses.

<p><b>Thème 1 : les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail</b></p>	<p>1.1 – L'affirmation de soi 1.2 – Les comportements au travail 1.3 – Les jeux d'acteurs</p>
<p><b>Thème 2 : Les attentes des acteurs</b></p>	<p>2.1 – Les attentes relatives aux conditions de travail 2.2 – Les attentes relatives au développement de l'employabilité 2.3 – Les attentes relatives à l'évolution de carrière 2.4 – Le besoin de reconnaissance et de confirmation 2.5 – La participation aux décisions</p>
<p><b>Thème 3 : Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale</b></p>	<p>3.1 – Le rapport à l'autorité et son ambivalence 3.2 – Les comportements de conflit-coopération 3.3 – La qualité des interactions 3.4 – Les comportements individualistes ou égoïstes et le désintérêt du collectif</p>
<p><b>Thème 4 : La qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées</b></p>	<p>4.1 – Un projet clair de gouvernance 4.2 – une stratégie assumée et partagée 4.3 – Une structure de fonctionnement clairement établie 4.4 – L'intégration des facteurs de singularité 4.5 – La démocratisation de la relation professionnelle 4.6 – Le développement d'un management socio-économique de qualité</p>
<p><b>Thème 5 : Les interactions managériales inadaptées</b></p>	<p>5.1 – Blessure narcissique et création d'alliances 5.2 – Le manque d'exemplarité 5.3 – Des discours croisés ou implicites 5.4 – Les discours redondants 5.5 – Les dispositifs 3C de mauvaise qualité 5.6 – L'inhibition de la puissance créatrice et de la vitalité des acteurs 5.7 – Les risques et les coûts cachés de la souffrance au travail</p>
<p><b>Thème 6 : La contractualisation</b></p>	<p>6.1 – Manager les acteurs dans leur singularité 6.2 – La sollicitation des acteurs pour participer à la réflexion et la co-construction du changement 6.3 – Le développement de l'autonomie et de l'initiative 6.4 – le développement de l'interaction coopérative 6.5 – Mobiliser l'intelligence et le sens des responsabilités 6.6 – Développer les compétences et enrichir les tâches</p>
<p><b>Thème 7 : La construction des conditions favorables au développement de l'efficacité de l'organisation</b></p>	<p>7.1 – La recherche permanente de l'équilibre socio-économique par la création de valeur organisationnelle 7.2 – Redonner sens aux normes et aux procédures 7.3 – La participation des acteurs à la mise en œuvre stratégique 7.4 – La négociation des méthodes et des outils 7.5 – la construction partagée de l'organisation et des conditions de travail</p>

Tableau 11 – Nomenclature d'exploitation des matériaux

**2.2.4.2. Une nomenclature qui s'inscrit dans le modèle de notre recherche**

Les thèmes et sous-thèmes de notre recherche tels que nous les avons regroupés dans notre nomenclature peuvent également être reliés à notre modèle de recherche.

La figure 18 montre comment ces thématiques s'insèrent dans cette modélisation. Nous revenons en détail sur ce point dans les chapitres suivants.

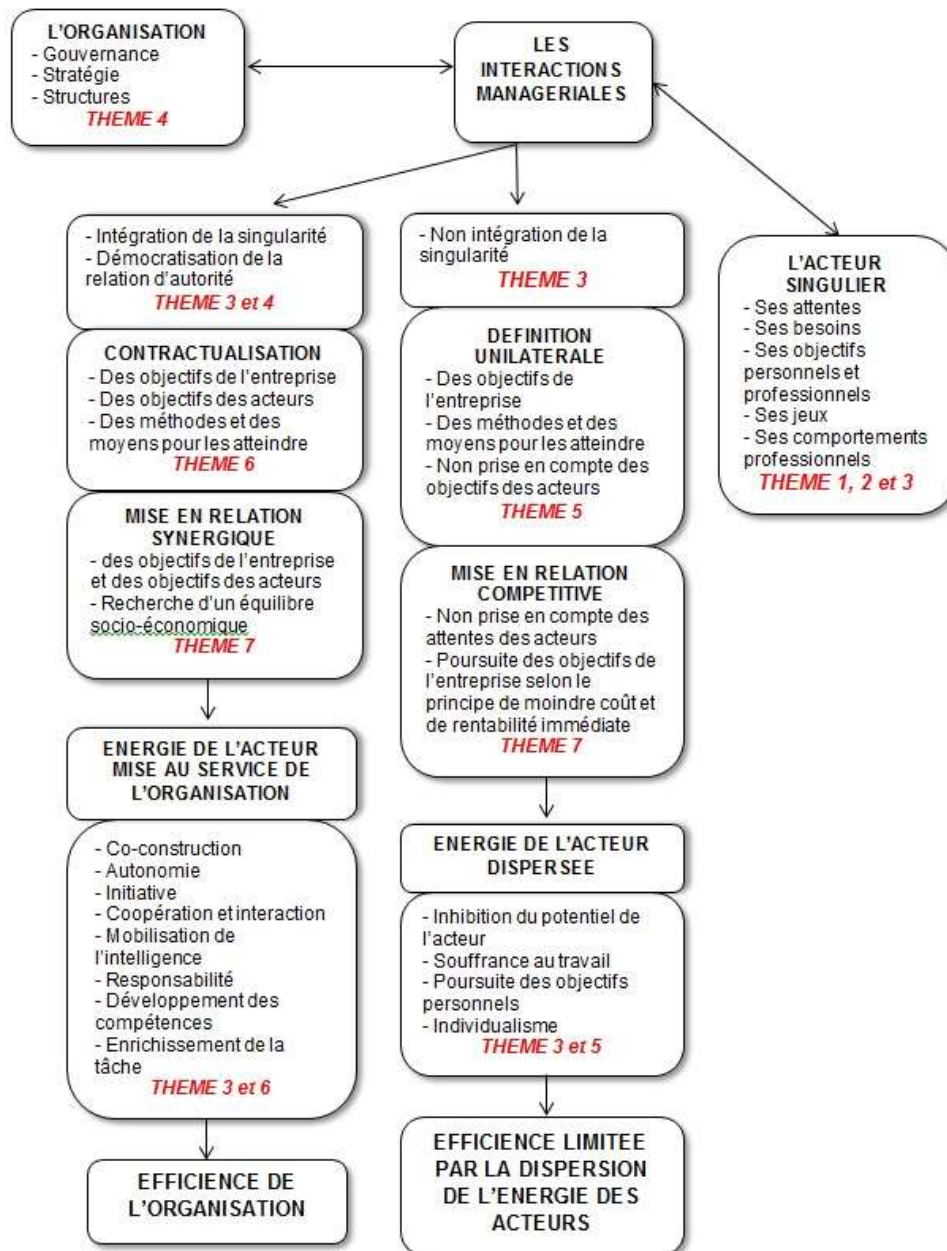


Figure 18 – insertion des thématiques de recherche dans notre modélisation

## Conclusion du chapitre 2

Le chapitre 2 présente le cadre expérimental et la méthode de collecte et d'exploitation des matériaux expérimentaux sur lesquels nous construisons notre travail.

Notre recherche porte sur une observation longitudinale de longue durée et transversale étendue de dix établissements et services du secteur médico-social.

Nous la réalisons dans un statut spécifique « d'intervenant-chercheur-interne ». Consécutivement directeur fonctionnel de l'organisation, intervenant interne puis intervenant-chercheur, nous occupons une place privilégiée qui nous permet de diversifier les regards portés sur l'objet de recherche.

Préoccupée de produire un travail à valeur scientifique, nous restons cependant attentive, tout au long de notre recherche, à conserver une méthode de travail rigoureuse, dans une démarche de co-intervention avec les intervenants-chercheurs externes et basée sur le principe d'intersubjectivité contradictoire.

Le dispositif d'intervention socio-économique, à visée transformative, nous donne un cadre de travail propice pour répondre à notre question de recherche : quelle incidence la prise en compte de la singularité des acteurs en management a-t-elle sur la conduite du changement organisationnel en vue de l'efficacité de l'organisation ?

Nous recueillons dans les organisations des matériaux qualitatifs, quantitatifs et financiers dont un *verbatim* important, issu directement des propos singuliers des acteurs, cadres et non-cadres de l'organisation. Nous observons également comment les modes de management évoluent au cours de l'intervention et les incidences de ces évolutions sur les interactions managériales et l'efficacité de l'organisation.

Nous créons, pour exploiter ces matériaux, une nomenclature d'exploitation construite à partir de notre corps d'hypothèses dont nous dégageons les thèmes et sous-thèmes de notre réflexion.

Ces thématiques sont reliées à notre modèle de recherche, présenté dans l'introduction de notre thèse. Elles sont étudiées de façon approfondie dans les prochains chapitres.



## Chapitre 3

### Les modalités d'expression de la singularité des individus : attentes, besoins et impact sur les comportements au travail

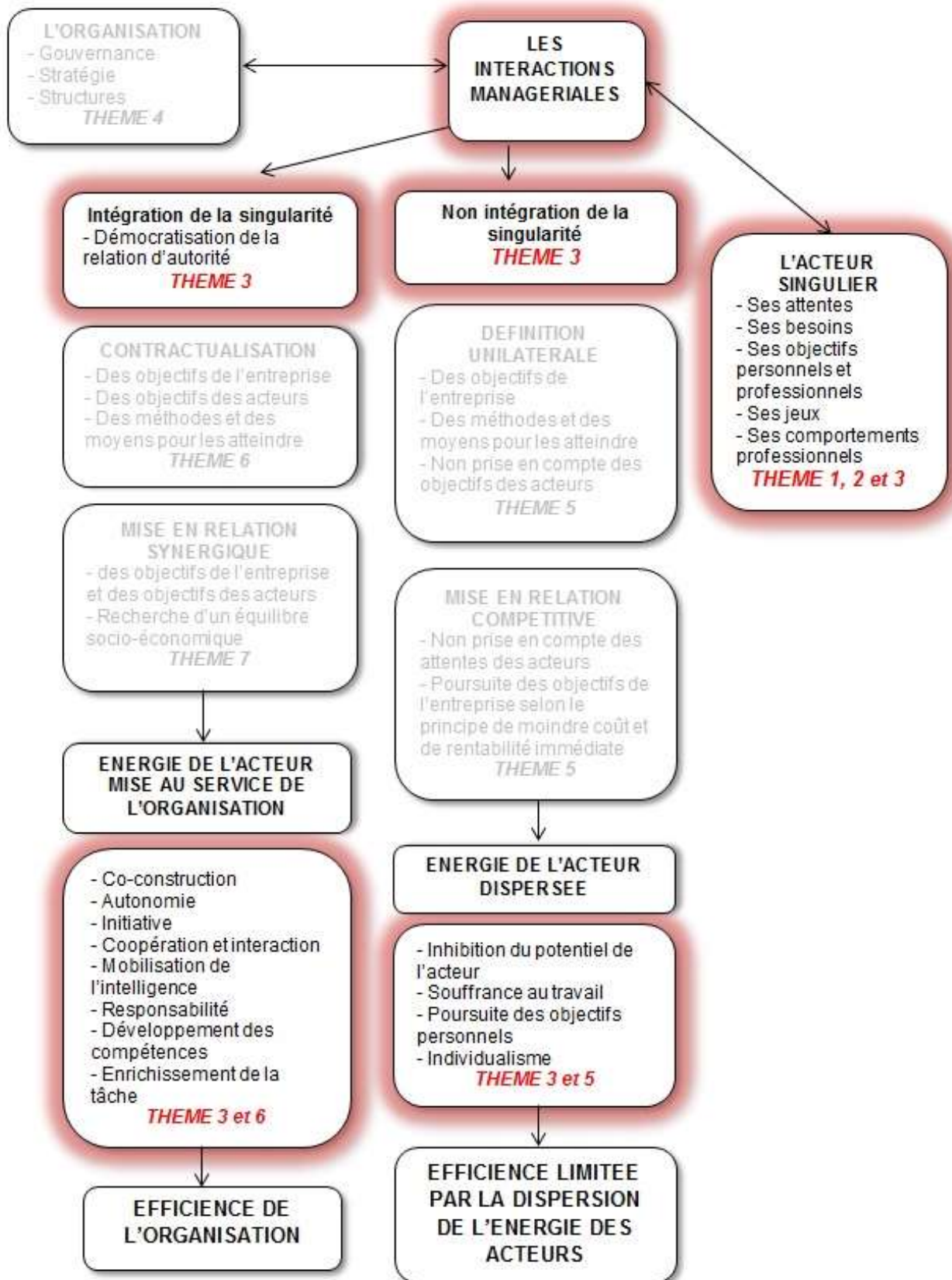
#### *Étude des diagnostics socio-économiques*

*Nous, abordons maintenant, dans le chapitre 3, l'analyse descriptive, explicative et interprétative de nos matériaux de recherches concernant l'expression de la singularité des acteurs telle qu'elle s'exprime à travers leurs attentes, leurs besoins, leurs comportements au travail soit les thèmes 1 à 3 de notre nomenclature<sup>224</sup>.*

---

<sup>224</sup> Cf. tableau 11.





Une première analyse de nos matériaux, que nous approfondissons tout au long de ce chapitre, nous montre que la singularité de l'individu au travail s'exprime de façon complexe :

- par ses affects, sa personnalité, les échos de son histoire de vie dans sa situation professionnelle actuelle ;
- ses besoins et ses attentes relatives à la gouvernance et à la structuration de l'organisation ;
- son rapport à l'autorité ;
- ses aspirations personnelles et professionnelles en termes de perspectives d'avenir, de rémunération, de qualité de vie ;
- son attitude plus ou moins confiante, son besoin de coopérer ;
- son besoin d'autonomie, d'initiative et de participation ;
- ses compétences.

Nous observons également comment la singularité des acteurs influence leurs jeux, leurs comportements et leur investissement au travail.

A partir de nos premières observations nous développons un corps d'hypothèses.

Dans le présent chapitre, nous étudions la congruence de ces hypothèses avec les résultats issus de l'étude de nos matériaux de recherche.

Le tableau ci-dessous regroupe les hypothèses descriptives et explicatives abordées dans ce chapitre.

Tableau 12 – Hypothèses relatives aux thèmes 1 à 3

<b>Thème 1 Les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail</b>
HD 1.1 Les acteurs de l'organisation ont, chacun, un rapport singulier au travail et à la relation hiérarchique.
HE 1.1 le comportement actuel de l'individu au travail est la résultante provisoire de son histoire personnelle, de sa personnalité et de sa construction identitaire.
HD 1.2 La réaction des acteurs face à la recherche-intervention est variable.
HE 1.2 Chacun participe à la réalisation des objectifs de changement de l'organisation en fonction de sa singularité.
HP 1.1/1.2 Le management ne peut ignorer la singularité des individus car elle intervient de fait dans la relation managériale.
HP 1.2 L'écoute de l'individu dans sa singularité permet de connaître ses besoins et ses objectifs personnels et d'en tenir compte dans la relation managériale.
HD 1.3 L'individu oriente naturellement son énergie pour atteindre ses objectifs personnels.

HE 1.3 L'individu compose en permanence avec son environnement professionnel et extraprofessionnel pour satisfaire ses propres besoins.
HD 1.4 Le comportement observable des acteurs semble parfois en contradiction avec leur propre intérêt.
HE 1.4 Le comportement des acteurs ne relève pas seulement de choix rationnels conscients.
HD 1.5 La résistance des acteurs au changement organisationnel imposé met à mal les objectifs d'efficacité de l'organisation.
HE 1.5 Les acteurs résistent au changement car ils se sentent menacés dans leur autonomie et leur créativité.
HD 1.6 L'acteur peut afficher un comportement adapté et dépenser conjointement beaucoup d'énergie personnelle dans des comportements d'évitement défensifs ou de dénigrement.
HE 1.6 L'acteur cherche à protéger sa singularité, son autonomie et ses modes d'organisation personnels.
HD 2.1 La coopération des acteurs n'est pas spontanée.
<b>Thème 2 Les attentes des acteurs</b>
HE 2.1 La participation de l'individu à un projet collectif reste conditionnée à la perception d'un bénéfice pour soi.
HP 2.1 C'est parce qu'il revendique d'avoir valeur pour lui-même que l'acteur n'accepte pas d'être instrumentalisé par l'organisation
HD 2.2 Quand les acteurs craignent les changements et s'inquiètent des effets de la recherche d'efficacité, ils s'investissent dans la poursuite d'objectifs personnels.
HE 3.7.2 Les cadres ont besoin de trouver du sens à leur activité professionnelle.
HE 2.2 Les acteurs cherchent à préserver leur champ d'épanouissement pour ne pas se laisser absorber par une organisation qui souhaite améliorer son efficacité sans considération pour leur sort personnel.
HP 4.2.1 L'exemplarité est une qualité indispensable au manager.
<b>Thème 3 : Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale</b>
HD 3.1 La qualité des interactions managériales est variable selon la singularité des managers.
HE 3.1 L'efficacité de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.
HD 3.5.1 Les réactions des acteurs face à l'autorité donnent parfois lieu à des comportements irrationnels.
HE 3.5.1 Par sa similitude avec la fonction paternelle, la figure d'autorité dans l'organisation induit une relation transférentielle qui réactive la situation œdipienne.

HD 3.5.2 Les acteurs développent parfois des comportements infantiles dans le cadre de leur travail.
HE 3.5.2 Les figures d'autorité occasionnent une transposition psychique des affects et désirs éprouvés à l'égard des figures parentales.
HD 3.5.3 Les cadres éprouvent parfois de grandes difficultés à oser des démarches participatives.
HE 3.5.3 Le rapport au pouvoir des cadres n'est pas exempt de l'influence du rapport aux figures parentales.
HD 3.6.1 Les acteurs peuvent avoir des réactions émotionnelles ou des comportements inadaptés face aux cadres et réciproquement.
HE 3.6.1 L'acteur active des mécanismes de défense spontanés qui visent à le protéger des conflits psychiques internes.
HD 3.6.2 Les acteurs sont à l'affût des signes de reconnaissance de leur manager.
HE 3.6.2 L'acteur attend que la direction lui confirme sa valeur par son attitude et par sa parole.
HD 3.6.3 Les acteurs sont très sensibles aux paroles d'encouragement de leur encadrant.
HE 3.6.3 La parole « performative » de reconnaissance de l'autre tel qu'il est permet de dépasser le jeu et les impasses du transfert.
HP 4.1.1 C'est dans la mesure où la figure d'autorité saura lui adresser une parole personnelle, que pourra se créer l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation conjointe d'objectifs.
HD 3.7.2 Lorsqu'un cadre ne trouve pas au sein de son entreprise des raisons de s'investir ou que ses demandes de participation ne sont pas suivies d'effet, il oriente son énergie vers d'autres objectifs plus personnels.
HE 3.4.1 Parce qu'ils se sentent reconnus et acceptés tels qu'ils sont, les acteurs peuvent abandonner des positions qui visent à protéger leur individualité.
HD 3.7.3 Les acteurs font preuve de « mauvaise volonté » quand ils doivent réaliser des actions qui les concernent et ont été décidées par d'autres.
HP 3.5.1 La reconnaissance de l'impact de chaque acteur sur l'efficacité de l'organisation nécessite un renoncement à l'illusion de toute-puissance et au besoin naturel de maîtrise de son environnement.
HP 3.6.1 En raison de sa position hiérarchique, l'implication du cadre dirigeant dans le changement de rapport à l'autre au travail est essentielle.
HP 3.5.3 La concertation nécessite une remise en question des modes de management basés sur le commandement et l'exécution.
HP 3.5.2 En questionnant son rapport personnel aux figures d'autorité, le dirigeant peut modifier son rapport au pouvoir.
HE 4.2.2/4.2.3 Les acteurs répondent en fonction de la posture implicite du N+1.
HP 1.5 Pour adopter des comportements, plus rationnels, l'acteur doit en percevoir l'intérêt et la cohérence par rapport au sens et au but qu'il donne à son action.

Les diagnostics socio-économiques rendent compte de l'expression des acteurs de l'organisation sous la forme d'une classification des *verbatim* par thèmes, sous-thèmes, idées-clé et phrases-témoins.

Cette classification compte six thèmes<sup>225</sup> :

- les conditions de travail ;
- l'organisation du travail ;
- la gestion du temps ;
- la formation intégrée ;
- la communication-coordination-concertation ;
- la mise en œuvre stratégique.

Avant d'entrer dans une analyse plus approfondie des diagnostics, une remarque s'impose. Les diagnostics menés dans les différents établissements n'ont pas pour finalité de produire des éléments directement en lien avec notre problématique. Notre collecte de matériaux relatifs à notre thématique de recherche est un « produit dérivé », construit à partir de la parole singulière des acteurs. En s'exprimant à propos des dysfonctionnements repérés, ils donnent à entendre également d'autres éléments qui révèlent notamment leur singularité, leurs attentes, leurs besoins, leur conception d'un management qui leur « convient » ou au contraire qu'ils jugent inadapté.

Nous cherchons donc à faire parler les matériaux afin de mettre en évidence les caractéristiques de singularité exprimées dans les diagnostics.

### **3.1. Comment la singularité des attentes et des besoins s'exprime-t-elle dans les diagnostics ?**

Nous évoquons dans notre introduction (cf. figure 1) que la singularité des acteurs s'exprime dans un faisceau de facteurs, communs aux individus, mais construits et organisés de façon spécifique pour chacun.

Nous sommes attentive à éviter le biais que peut occasionner l'orientation des diagnostics vers le repérage des dysfonctionnements de l'organisation. Cet objectif n'encourage pas les acteurs à évoquer les thématiques de façon positive, bien au contraire. Nous veillons

---

<sup>225</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 269.

donc à considérer non pas la tonalité mais la nature des facteurs affectifs et de personnalité évoqués.

D'autre part, les différents facteurs de singularité abordés ne sont pas classés dans un ordre particulier. Nous considérons la singularité d'un acteur comme une mosaïque de facteurs, en interaction les uns avec les autres, dans une configuration propre à chacun.

Les facteurs que nous avons retenus sont présents, sauf exception, à minima dans 40% des diagnostics étudiés. Le tableau 13 précise le pourcentage d'établissements concernés par une thématique et le nombre de *verbatim* retenus dans lesquels la thématique a été clairement relevée.

Par souci de clarté et de synthèse, nous présentons dans ce tableau une formulation générique, synthétique, des *verbatim* sous forme d'idées-clé.

Dans la suite de notre propos, nous développons chaque facteur de singularité en l'appuyant sur une sélection de *verbatim* que nous jugeons représentatifs de ces idées-clés.

Nous présentons, en ANNEXES 1 et 1 bis, l'ensemble des idées clés et *verbatim* issus des diagnostics et utilisés dans notre travail, avec la référence de l'établissement concerné.

Notre objectif est de cerner les facteurs de singularité qui ont une incidence dans la situation professionnelle et qui sont jugés importants par les acteurs.

Ils expriment globalement le besoin que leur manager prenne en compte ces facteurs spécifiques de singularité dans la relation managériale, l'organisation et les conditions de travail. C'est pourquoi, selon notre hypothèse, l'attitude du manager à cet égard influence le comportement plus ou moins efficient des acteurs au travail.

Tableau 13 : Synthèse des résultats d'observation : diagnostics concernés, phrases témoins classés par thématiques

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	% des diagnostics concernés	Nombre de phrases témoins	Expression synthétique des <i>verbatim</i>
VECU AFFECTIF PERSONNALITE	50%	8	Sensibilité au manque de respect et de considération
	50%	6	Culpabilité – Agressivité – Peur du jugement Peur d'être considéré comme incompetent
	50%	6	Anxiété – Réactions paranoïaques Mécontentement et inquiétude face aux changements qui mettent en difficulté
	100%	26	Besoin de sérénité, de ressourcement, de sécurité et de stabilité, de bienveillance Sensibilité aux tensions internes Besoin de convivialité et d'échanges dans le travail
	50%	11	Relations trop affectives de la direction manquant de professionnalisme Personnalité du directeur qui prime sur l'organisation Sentiment d'être soumis à l'arbitraire
RAPPORT PERSONNEL A LA STRUCTURATION ET A LA GOUVERNANCE	40%	9	Besoin de structuration : - Que chaque instance occupe sa place - Que les lignes hiérarchiques soient respectées
	70%	28	Besoin d'une vision stratégique lisible, stable et cohérente Besoin de comprendre les choix associatifs
	90%	22	Besoin d'un projet fédérateur
	10%	2	Déception par rapport au manque d'exemplarité des fonctions dirigeantes
	60%	11	Besoin d'être en phase avec les valeurs et les choix associatifs
RAPPORT A L'AUTORITE	80%	64	Autorité hiérarchique perçue comme menaçante et désagréable, restrictive et brimante, exigeante, avec un manque de considération, de reconnaissance et d'écoute Peur de s'exprimer face à une autorité perçue comme agressive, génératrice de souffrance, frustrante Personnalité de l'autorité hiérarchique tellement forte qu'elle empêche l'expression
	60%	15	Aspiration à une autorité qui exerce sa fonction de décision

EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC			
LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	% des diagnostics concernés	Nombre de phrases témoins	Expression synthétique des <i>verbatim</i>
	60%	11	Besoin de se sentir proche de la direction, d'être écouté, que le courant passe car le manque de relation génère du stress
HISTOIRE DE VIE	10%	2	Inquiétude par rapport à la perte d'identité
	60%	13	Rapport persécuté à sa propre histoire, traumatisme Peur de reproduire le passé Sentiment que l'histoire de l'établissement n'est pas respectée, que les compétences anciennes ne sont pas reconnues Sentiment d'isolement, d'être mal aimé de la Fondation, mal perçu
RAPPORT A LA REMUNERATION	40%	7	Réactivation des sentiments d'injustice par rapport aux salaires
PROJETS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS	90%	25	Besoin de perspective d'avenir Aspiration à évoluer professionnellement Peu de réponse construite au besoin d'évolution et sentiment d'arbitraire de la part de la direction Les évolutions n'apparaissent pas liées aux compétences Sentiment d'être lésé en raison du manque d'impartialité
	80%	32	Besoin d'une reconnaissance salariale équitable des efforts consentis Attente d'un lien entre compétence, charge de travail et rémunération Motivation à évoluer atténuée par le manque de valorisation salariale Les faibles salaires découragent et démotivent
	70%	12	Démission en raison des faibles possibilités d'évolution et du manque de considération
	70%	20	Aspiration à préserver sa vie personnelle et sa qualité de vie
	70%	20	Difficulté à poser des limites au travail qui conduit à un sentiment de surcharge
	90%	16	La surcharge de travail met les salariés et les cadres en difficulté
	70%	15	Besoin de sortir de l'urgence permanente pour un travail de qualité
	90%	36	Sensibilité à l'intrusion de la vie professionnelle dans la vie personnelle Sentiment de non-respect de la vie personnelle par les fonctions d'encadrement



		EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC	
LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	% des diagnostics concernés	Nombre de phrases témoins	Expression synthétique des <i>verbatim</i>
RAPPORT A LA CONFIANCE ET A LA MEFIANCE	40%	6	Aspiration à une communication verticale qui crée de la confiance
	40%	9	Sensibilité à l'hostilité Confiance mise à mal par l'instabilité des modes de management Manque de confiance dans la gouvernance Manque de confiance réciproque
COMPETENCES	70%	12	Reconnaissance des besoins de qualification
	30%	6	Manque de compétences managériales
	20%	10	Besoin d'être évalué selon des critères objectifs Manque de reconnaissance du travail accompli
	100%	55	Besoins de formation pour se sentir compétent à son poste et d'avoir confiance en soi
	40%	5	Sentiment de manque de compétences Le manque de qualification génère des tensions et du stress
CONFLITS COOPERATION	70%	11	Stress lié au manque de respect des règles par certains salariés Rapport plus ou moins respectueux aux règles posées
	40%	11	Aspiration à plus de solidarité et de soutien, de partage d'expériences
	80%	52	Besoin de cohérence et de coordination des acteurs pour travailler ensemble Regret par rapport au clivage entre le décisionnel et le fonctionnel Les clivages entre anciens et nouveaux, entre différentes catégories professionnelles perturbent l'ambiance de travail
INDIVIDUALISME*	50%	8	Attitude variable des acteurs par rapport à l'investissement au travail
	40%	6	Attitude passive ou attentiste
	30%	4	Posture individualiste de certains directeurs et salariés

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	% des diagnostics concernés	Nombre de phrases témoins	Expression synthétique des <i>verbatim</i>
AUTONOMIE ET CONCERTATION	100%	48	Besoin de s'exprimer, de participer à la stratégie, à l'organisation pour que cela fonctionne bien sur le terrain : besoin de reconnaissance de l'expertise de terrain
	50%	14	Les règles sont perçues comme des bases pour travailler ensemble, sous réserve qu'elles soient bien adaptées et donc construites ensemble
	20%	5	Besoin de concertation notamment dans les décisions concernant les mutations internes des cadres intermédiaires
	40%	10	Besoin d'être encadré pour se mobiliser Manque d'autonomie et besoin de <b>validation*</b>
	80%	26	Besoin de clarifier les zones de pouvoir et de décision Aspiration à plus d'autonomie
	20%	2	La privation d'autonomie est considérée comme un manque de confiance et empêche la prise d'initiative
	80%	38	La trop grande liberté inquiète et appelle à un cadre Elle génère un sentiment de manque de soutien
	100%	65	Aspiration à plus de cadre, de méthode, de règles, de temps de concertation organisés
	30%	3	Besoin de contrôle ou ressenti négatif du contrôle
	90%	50	Demande d'un encadrement plus présent sur le terrain

L'ensemble de ces facteurs forme un système complexe d'attentes et de besoins dont nous avons vu précédemment qu'ils s'expriment selon une mosaïque spécifique à chacun.

La prise en compte de la singularité nécessite de bien connaître ces facteurs puis de bien percevoir comment ils s'expriment singulièrement pour chacun des acteurs.

Cette approche ouverte et attentive de l'acteur est à la base d'une relation managériale qui souhaite prendre en compte la singularité.

Nous présentons maintenant, de façon plus approfondie, et étayée par les *verbatim*, les différents facteurs de singularité que nous avons retenus.

### 3.1.1. Les facteurs de personnalité et le vécu affectif au travail

Nous sommes tout d'abord frappée par l'absence d'indifférence et l'implication des acteurs sur le plan émotionnel et affectif.

Le respect et la considération sont des éléments majeurs dans les attentes des personnes au travail. Ils entrent fortement en résonance avec le degré d'assurance et de confiance en soi dont elles disposent.

Cette notion de confiance en soi est à rapprocher de celle d'« équilibre personnel » évoquée par ROGER et OTHMANE (2013)<sup>226</sup> et qui recouvre tout à la fois un sentiment d'efficacité personnelle générale et un sentiment de contrôle interne de ce qui arrive.

Plus ceux-ci seront fragiles, plus les situations problématiques vécues et les tensions relationnelles inhérentes au travail seront interprétées comme un manque de respect et considération.

La confiance en soi – ou son absence – se traduit par des sentiments divers tels que :

- la culpabilité, souvent considérée comme une conséquence de l'attitude de l'encadrement ;
- la sensibilité à l'attitude d'autrui, qu'il soit collègue ou encadrant, facilement perçue comme agressive en cas de mésestime de soi ;
- la peur d'être jugé ou considéré comme incompetent.

Le niveau de confiance en soi, mais également des dispositions individuelles de personnalité, ont un impact sur le niveau d'anxiété éprouvée par la personne dans son travail.

Dans certains cas plus extrêmes, se développent des réactions à caractère paranoïaque où l'autre, collègue ou encadrant, fait l'objet de projections agressives mal maîtrisées.

Ce ressenti émotionnel est plus prégnant dans les situations de changement organisationnel important. Nous l'observons notamment dans le cadre d'établissements repris (DIME, DFAM), lors de la fusion associative (DSA) ou lors de changements de direction multiples ou problématiques (DIME, DFAM).

---

<sup>226</sup> ROGER A., OTHMANE J., « Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie : le rôle des facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique », @GRH 2013/1 n° 6.

Les personnes confrontées à des modifications importantes de leurs conditions de travail, de leur mission et de leur organisation sont naturellement plus sujettes à l'insécurité et à l'inquiétude et l'expriment, selon leur personnalité, par des attitudes de repli anxieux, des comportements d'esquive ou des revendications et des résistances, passives ou actives, au changement.

Il n'est facile pour personne de sortir de ce qu'ARGYRIS (2003)<sup>227</sup> appelle la routine organisationnelle, qu'il définit comme « toute politique ou action qui évite aux (...) organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacles à l'apprentissage et sont surprotectrices. »

Confronté à la mise en question de ses « programmes maîtres »<sup>228</sup> l'acteur est atteint dans son sentiment personnel de valeur et dans sa confiance en soi. Plus ceux-ci sont fragiles, plus il se sent alors en difficulté.

**« Il n'y a pas de sentiment d'appartenance à la Fondation dans l'établissement, la Fondation est représentée comme une sorte de grand méchant loup qui va nous croquer tout cru. »<sup>229</sup>**

L'aspiration à une ambiance de travail détendue est présente dans 100% des diagnostics analysés. Elle s'exprime, selon les individus, comme un besoin de sérénité ou par le regret d'être soumis à des tensions internes, à des conflits interpersonnels, liés à la personnalité plus ou moins souple des collègues de travail ou des managers.

**« Les mauvaises conditions matérielles de travail génèrent des problèmes d'ambiance, des tensions, des problèmes de sécurité chez les salariés et les personnes accueillies. »<sup>230</sup>**

Le besoin de sécurité est également exprimé de façon importante, notamment dans les situations de changement où la place de chacun est remise en question. Comme le soulignent CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>231</sup>, « l'élément décisif du comportement c'est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. Or tout changement est dangereux car il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté

---

<sup>227</sup> ARGYRIS C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, p. 30.

<sup>228</sup> ARGYRIS C., *Ibid.* p 35.

<sup>229</sup> DIME 53.

<sup>230</sup> DMR 25.

<sup>231</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 386.

d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle. »

Les acteurs souhaitent vivre dans un environnement de travail bienveillant, qui privilégie la convivialité.

**« Certains membres de la direction ne disent pas bonjour le matin, cela affecte l'ambiance. »<sup>232</sup>**

Que l'on ne s'y trompe pas cependant. Les acteurs n'aspirent pas à une convivialité facile et sans exigence. Ils sont les premiers à repérer et à regretter le manque de professionnalisme de leurs encadrants et notamment de leur direction. Ils considèrent comme un dysfonctionnement de l'organisation les relations trop affectives de leur direction dont ils craignent l'arbitraire.

**« Je suis effaré quand on me dit qu'un directeur est de mauvaise humeur et qu'il faut éviter de lui demander quelque chose. C'est un type de management arbitraire. »<sup>233</sup>**

### 3.1.2. Les attentes relatives à la gouvernance et à la structuration de l'organisation

Les besoins de structuration et de respect de la place respective de chacun sont majoritairement exprimés par les directeurs d'établissements ou de services fonctionnels confrontés à des instances de direction générale ou de gouvernance associative peu stabilisées, où les responsabilités respectives des uns et des autres manquent de clarté et de cohérence. Comment, dans ce cas, faire respecter sa propre place et transmettre aux acteurs que l'on doit encadrer une ligne directrice claire ?

CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>234</sup> relèvent que les acteurs ne sont pas prêts à assumer la responsabilité générale de dysfonctionnements qu'ils n'ont pas les moyens de résoudre. Par contre, s'ils sont dégagés d'une culpabilité globale, ils veulent bien accepter une responsabilité particulière dans des domaines où ils peuvent agir. Alors, leur envie de participation et d'engagement se manifeste très concrètement.

Une approche plus analytique interprète cette attente à l'égard des instances gouvernantes comme un besoin que celles-ci ne trahissent pas la représentation que chacun tente de conserver de ses premières figures d'autorité : des personnes sûres, auxquelles il est possible de s'identifier et qui offrent des repères pour sa propre construction identitaire. De nombreux acteurs, notamment des cadres, nous confirment

---

<sup>232</sup> DMM 22.

<sup>233</sup> DSF 125.

<sup>234</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 414.

qu'ils reproduisent, dans leur rapport à la hiérarchie, des modes relationnels établis avec leurs figures d'autorité parentale.

Les acteurs semblent avoir besoin de ce que DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN (1996)<sup>235</sup> appellent « l'**identification**\* affective » qui motive la personne à demeurer dans l'entreprise. Parce qu'elle en partage les buts et les valeurs, elle fournit les efforts nécessaires pour la bonne marche de l'organisation. Elle désire personnellement lui être associée et se comporte à son égard de façon loyale.

Ce besoin d'identification est confirmé par l'expression d'une attente d'exemplarité de la direction générale relativement à la mise en œuvre des valeurs associatives :

**« Les valeurs affichées sont du vent, nous ne les mettons pas en œuvre envers le personnel et les cadres de direction. »**<sup>236</sup>

L'exemplarité est ici à entendre dans la simplicité de sens donné par le Littré<sup>237</sup> d'un « modèle à suivre ». BRASSEUR et MAGNIEN (2007)<sup>238</sup> traduisent de façon plus complexe cette attente des acteurs : « une personne exemplaire présente trois facettes : un *idéaltipe*, qui aura pour fonction de servir d'exemple, une attitude consistant à montrer l'exemple et un mode d'influence consistant à donner la preuve ou confirmer par l'exemple. Si un *idéaltipe* est généralement une figure emblématique de perfection, vers laquelle chacun doit tendre sans pouvoir l'atteindre, rapporté à l'exemplarité, il désigne au contraire l'actualisation de l'idéal. Au-delà de l'alignement personnel entre les paroles et les actes, l'exemplarité apparaît ainsi comme une injonction de mise en pratique des modèles et des valeurs. L'exemplarité en ressort selon DHERSE ET MINGUET (1999)<sup>239</sup> comme « une éthique incarnée ».

Nous sommes loin du désir de suivre aveuglément un « chef de meute » freudien. Dans 60% des diagnostics étudiés, cadres et non cadres veulent être « en phase avec les valeurs associatives ».

---

<sup>235</sup> DOLAN S., LAMOUREUX G., GOSSELIN E., *Psychologie du travail et des organisations*, Gaétan Morin éditeur, 1996, 484 p.

<sup>236</sup> DSF 113 (2).

<sup>237</sup> Littré, Paris, Gallimard-Hachette, tome 3, 1966, p.1235.

<sup>238</sup> BRASSEUR M., MAGNIEN L., « L'exemplarité en management : facteurs d'actualisation et processus d'apprentissage », 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007, 17 p.

<sup>239</sup> DHERSE J., MINGUET D.H., *L'éthique ou le chaos*, Paris, Presses de la Renaissance, 1999, 381 p.

Là encore, l'indifférence n'a pas sa place. Dans un secteur où, en quelques années, la logique de rationalisation des moyens s'est substituée à l'État-providence, les acteurs craignent de perdre le sens qualitatif de leur métier au profit d'une logique exclusivement économique. C'est pourquoi ils veulent comprendre les choix associatifs et être rassurés sur le fait que ces choix ne les mettent pas en porte à faux avec leurs propres valeurs.

**« La Fondation n'allie plus performance quantitative et qualitative au détriment du qualitatif. »<sup>240</sup>**

Il est intéressant de noter que nombre de directeurs d'établissement ont rejoint le secteur médico-social après avoir occupé des fonctions d'encadrement ou de direction dans le secteur industriel ou commercial afin de « donner du sens à leur travail ». Le rapport individuel au sens et à la cohérence est donc un facteur clé dans la prise en compte de leur singularité.

**« Nous ne savons pas dans quelle direction nous allons. Nous manquons de sens et de direction pour nos actions face au manque de constance de la stratégie. »<sup>241</sup>**

L'orientation professionnelle vers les métiers de service à la personne est peut-être plus implicite chez d'autres acteurs, mais rares sont ceux qui s'engagent dans le secteur médico-social par hasard ou par défaut.

C'est à travers ce prisme du sens du travail qu'il faut probablement entendre l'aspiration à comprendre les choix associatifs. 70% des acteurs interrogés, et plus particulièrement les cadres, évoquent leur attente d'une gouvernance capable de proposer une vision stratégique lisible, stable et cohérente. Ils sont même 90% à exprimer le besoin de se retrouver autour d'un projet fédérateur.

**« La direction ne communique pas clairement sur sa stratégie ce qui insécurise les salariés et crée de l'incertitude et du découragement. »<sup>242</sup>**

### 3.1.3. Le rapport à l'autorité et à la fonction de direction

Nous avons pressenti, dans nos hypothèses, que le rapport à l'autorité dans le cadre des relations hiérarchiques était la résultante d'un transfert du rapport que chacun a pu entretenir avec ses premières figures d'autorité. LECUIT (2007)<sup>243</sup> interprète l'attente

---

<sup>240</sup> DSF 108.

<sup>241</sup> DSF 110.

<sup>242</sup> DIME 90.

<sup>243</sup> LECUIT J. B., *L'anthropologie théologique à la lumière de la psychanalyse, la contribution majeure d'Antoine Vergote*, Éditions du Cerf, Paris, 2007, 678 p.

transférée sur la nouvelle figure d'autorité comme un besoin inconscient de « se trouver définitivement et sans mesure confirmé dans son existence et reconnu dans sa personnalité singulière, dans ses entreprises et dans son effort de vérité ».

Manifestement, exercer l'autorité selon cette réalité, inconsciente bien que très active du transfert, rend cette tâche difficile.

Bien qu'il faille tempérer les propos des acteurs puisqu'ils sont recueillis dans le cadre d'un diagnostic de dysfonctionnements, il n'en reste pas moins que, dans 80% des établissements, le rapport à l'autorité de direction est perçu négativement.

Les mots employés par les acteurs sont durs : « menaçante », « désagréable », « restrictive », « brimante », « exigeante ».

**« On nous impose. » « On nous a interdit. » « La direction nous a dit de ne pas le faire mais on ne comprend pas pourquoi. » « Les contraintes de la direction s'imposent sans écoute et sans concertation. »<sup>244</sup>**

Ces remarques, à l'égard d'une fonction de direction considérée comme trop autoritaire, ne sont pas seulement le fait des acteurs de terrain mais se retrouvent, à l'identique, chez les directeurs d'établissements à l'encontre de leur directeur général et ceci, tant à la Fondation qu'à l'Association.

À partir du modèle de MINTZBERG (2004)<sup>245</sup> nous reviendrons ultérieurement sur le lien possible entre le système organisationnel des établissements, le mode de management des directeurs et la perception qu'en ont les acteurs.

Comme les acteurs de terrain, les directeurs d'établissement et les directeurs fonctionnels reconnaissent avoir peur de s'exprimer face à une direction générale qui exerce son autorité d'une façon perçue comme agressive, frustrante et blessante. La « personnalité forte » du dirigeant est alors mise en cause.

**« La présence du directeur général est tellement forte que la parole des directeurs ne peut pas se libérer. »<sup>246</sup>**

---

<sup>244</sup> DMR 39 (3) - DMR 47 - DMR 53 (3) - DFAM 75 - DMM 56 (plusieurs références signifient que les verbatim retenus se retrouvent de façon très proches dans plusieurs diagnostics).

<sup>245</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations, traduit de, Management Inside our Strange World of Organizations*, New York, 1989, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2004, 703 p.

<sup>246</sup> DSF 63.



Cette perception d'une autorité forte, face à laquelle chacun se tait, s'accompagne également du sentiment de manquer de considération et de reconnaissance. L'investissement personnel des directeurs, engagés notamment dans des projets de développement en sus de leur mission de direction, est un fait observable. Cependant, ils constatent souvent que cet investissement n'est pas reconnu par leur hiérarchie. Paradoxalement, ils reproduisent eux-mêmes ce fonctionnement avec leurs propres salariés.

**« Il n'y a jamais de reconnaissance. J'ai fait des choses en dehors de mes heures de travail, à mon initiative parce qu'il fallait que ce soit fait. On a trouvé cela normal. Pas de merci. »<sup>247</sup>**

Le rapport personnel à l'autorité, le besoin de reconnaissance et de considération sont aussi des facteurs spécifiques de singularité. Nous aurons l'occasion d'y revenir afin de définir la posture managériale la plus adaptée à une coopération volontaire et efficace des acteurs.

Les acteurs évoquent encore d'autres attentes à l'égard de la fonction hiérarchique. Ils souhaitent que les personnes qui détiennent l'autorité exercent pleinement leur fonction de décision.

**« La politique de la Fondation est avant tout celle du directeur général. Le conseil d'administration se contente de valider ses décisions alors que ce devrait être l'inverse. »<sup>248</sup>**

Nous en déduisons que la critique du management autoritaire de la direction n'est pas fondamentalement un refus d'autorité puisque les acteurs souhaitent même que cette autorité conduise à des prises de décision. Leur aspiration porte plutôt à ce que l'autorité s'exerce selon un mode relationnel différent, basé sur davantage de proximité, de relation et d'écoute. Nous y retrouvons le besoin de travailler dans un environnement bienveillant déjà évoqué précédemment, qui combine proximité relationnelle et professionnalisme.

**« Il serait bon que la direction générale implique les directeurs d'établissements dans les projets et les décisions qui les concernent. Nous sommes spectateurs de décisions dont nous sommes les acteurs. »<sup>249</sup>**

---

<sup>247</sup> DMR 81.

<sup>248</sup> DSF 128.

<sup>249</sup> DSF 111.

### 3.1.4. Les incidences de l'histoire de vie

Les diagnostics étudiés ne rendent pas compte directement de l'incidence des histoires de vie singulières des personnes interviewées. Il ne nous est donc pas possible d'être très affirmative dans nos interprétations de leurs propos concernant leur perception de l'histoire des établissements.

« La perte d'identité » est évoquée dans le cadre de la fusion associative mais sans préciser de quelle identité il s'agit. Il est probable que des directeurs qui bénéficiaient d'une très grande indépendance et d'une autonomie totale de fonctionnement craignent une perte d'identité professionnelle dès lors que, suite à la fusion, ils se trouvent inscrits dans une organisation beaucoup plus structurée où l'indépendance, l'autonomie et le pouvoir sont renégociés :

**« La fusion est une source d'inquiétude, même de la part des cadres, car il y a un risque de perte d'identité. »**<sup>250</sup>

Nous pensons cependant avec DE GAULEJAC (1987)<sup>251</sup> qu'« il existe des rapports étroits entre les conflits liés à des changements de position sociale et les conflits entre instances psychiques ». Ainsi, les bouleversements professionnels font-ils échos avec des remaniements psychiques et la définition d'un nouveau statut identitaire.

Les reprises d'établissements réalisées par la Fondation génèrent, elles aussi, des bouleversements importants dans l'histoire des établissements. Les réactions des acteurs rendent bien compte de leur identification à l'entreprise et de la construction de leur identité professionnelle dans le sens que lui donne SAINTSAULIEU (1977)<sup>252</sup> : « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes » en fonction de l'expérience qu'ils ont des relations de pouvoir et de la reconnaissance réciproque des partenaires.

Comme l'explique DUBAR (2010)<sup>253</sup>, nous constatons que les transactions entre les acteurs et la Fondation restent conflictuelles. Identifiés à leur entreprise, les acteurs attendent de leur nouvelle direction une reconnaissance de leur statut et de leur expérience que celle-ci ne peut leur donner.

---

<sup>250</sup> DSA 14.

<sup>251</sup> DE GAULEJAC V., *La névrose de classe*, Hommes et groupes éditions, Paris, 1987, 306 p.

<sup>252</sup> SAINTSAULIEU R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, (1977), Les Presses de Sciences PO, collection Référence, 1993, 477 p.

<sup>253</sup> DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 4<sup>e</sup> édition, 2010, 256 p.

L'approche très interventionniste de la Fondation lors des reprises exacerbe ce sentiment de remise en question chez les acteurs présents depuis longtemps dans les établissements :

**« La Fondation a manqué d'humilité dans la reprise. Beaucoup de ménage a été fait, bien sur le fond mais pas sur la forme. Maintenant il faut combler les dommages collatéraux. Le traumatisme est encore présent. »<sup>254</sup>**

La remise en question des fonctionnements antérieurs, et donc de l'identité professionnelle acquise dans le cadre ancien, vient heurter les professionnels qui considèrent que « leur histoire » – en réalité celle de l'établissement – n'est pas respectée :

**« Les changements d'orientation stratégique et de culture d'entreprise n'ayant pas été clairement explicités et énoncés donnent le sentiment d'un déni d'histoire et d'une mise en question du travail du passé. »<sup>255</sup>**

Cette identification professionnelle à l'établissement n'est pas un phénomène mineur puisqu'elle est repérable dans la quasi-totalité des établissements repris ou fusionnés (6 sur 8).

Les changements de stratégie, d'organisation et de fonctionnement font également naître, chez les acteurs, des doutes ou des revendications sur les manières de faire et les compétences mises en œuvre ultérieurement :

**« Un savoir-faire était là mais n'a pas été pris en compte au moment du changement d'association. Il a été balayé. »<sup>256</sup>**

**« L'objectif de la Fondation de changer la culture de l'établissement a été considéré comme un manque de reconnaissance de leurs compétences par les salariés. »<sup>257</sup>**

Le pas est vite franchi de se sentir « mal aimé de la Fondation », mal perçu :

**« Nous voulons être plus intégrés à la Fondation et être reconnus à notre juste valeur car c'est loin d'être le cas aujourd'hui. »<sup>258</sup>**

---

<sup>254</sup> DMR 82.

<sup>255</sup> DFVA 57.

<sup>256</sup> DMR 69 (2).

<sup>257</sup> DMR 88.

On imagine bien l'écho que ces situations peuvent avoir avec la plus ou moins grande fragilité narcissique des acteurs et le degré de confiance en soi dont ils disposent.

Cette mise en doute des compétences personnelles est exprimée plus particulièrement par les acteurs de terrain non cadres pour la simple raison que la direction générale de la Fondation a remplacé la totalité des directeurs des établissements repris, les considérant comme incompetents sur le plan de la gestion et du management.

### 3.1.5. Projet personnel et professionnel

#### 3.1.5.1. *Besoin de perspectives d'avenir*

Un élément remarquable est que les diagnostics ne confirment pas de façon massive l'hypothèse selon laquelle, lorsque les salariés ne sont pas satisfaits au travail, ils orientent leur énergie vers des projets plus personnels, extérieurs à l'organisation.

Au regard des diagnostics cependant, les besoins et les attentes des acteurs concernant leur vie professionnelle s'expriment, positivement ou par défaut, par une insatisfaction à l'égard de ce qui leur est actuellement proposé.

90% des diagnostics évoquent, d'une façon ou d'une autre, le besoin de perspectives d'avenir et d'évolution sur le plan professionnel, que ce soit par l'intermédiaire de la formation professionnelle ou par la reconnaissance des compétences.

CRISTALLINI (2010)<sup>259</sup>, dans la continuité des propos d'ARGYRIS (1960)<sup>260</sup>, de CSIKSZENTMIHALYI (2004)<sup>261</sup> et de MASLOW (1972)<sup>262</sup> confirme l'importance de l'accomplissement, de la réussite psychologique, de l'expérience optimale, qui s'appuient sur l'utilisation et l'acquisition d'habiletés nouvelles par les personnes, au cours de défis à leur mesure.

Force est cependant de constater que, globalement, cette attente est souvent frustrée :

---

<sup>258</sup> DFHL 36.

<sup>259</sup> CRISTALLINI V., « L'amélioration du management des personnes comme innovation majeure et responsable en matière de GRH ».

<sup>260</sup> ARGYRIS C. *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.

<sup>261</sup> CSIKSZENTMIHALYI M., *Vivre : la psychologie du bonheur*.

<sup>262</sup> MASLOW A., *Vers une psychologie de l'Être*, traduit de *Toward a Psychology of Being*, (1968), Fayard, coll. L'expérience psychique, 1972, IX, 267 p.

**« On n'a pas assez regardé en interne les possibilités d'ascension sociale. Rares sont les directeurs qui repèrent dans leurs équipes ceux qui pourraient évoluer pour leur mettre le pied à l'étrier et les faire accéder à des fonctions d'encadrement. »<sup>263</sup>**

Les acteurs, qu'ils soient cadres ou non cadres, aspirent à une évolution professionnelle construite, en lien avec leurs compétences et relevant de critères objectifs.

Ils interprètent l'absence de réponse à ce souhait d'évolution comme un manque de considération et leur frustration peut être alors suffisamment importante pour occasionner des démissions :

**« Comme je ne vois pas mon avenir dans cette entreprise, je regarde les annonces alors que je ne voudrais pas partir. »<sup>264</sup>**

**« Une fois que l'on a fait la formation d'AMP on stagne dans notre vie professionnelle. On ne peut pas faire d'autres formations car la direction les refuse. Nous n'avons aucune perspective d'avenir. »<sup>265</sup>**

Pour ROGER et BOUILLET<sup>266</sup> cependant, « pour piloter son parcours professionnel, l'individu ne peut se contenter d'être spectateur. Il doit être acteur pour identifier ses talents et développer son potentiel. (...) Le rôle du consultant [mais de la même façon le manager soucieux de faire progresser les membres de son équipe] est de permettre [aux acteurs] de devenir ce qu'ils voudraient être. »

### **3.1.5.2. Attentes relatives à la rémunération**

Dans ce contexte, où l'estime de soi et la confiance dans ses propres compétences ne sont pas renforcées et validées par des propositions d'évolution professionnelle, la rémunération pourrait être un indicateur objectif de valorisation et de reconnaissance personnelle. Les acteurs revendiquent clairement que leur rémunération vienne confirmer la quantité et la qualité du travail réalisé. Ils souhaitent une personnalisation de la rémunération liée à l'effort consenti et aux résultats obtenus. Le fait que cela ne soit pas le cas dans un système où les rémunérations sont fixées par des barèmes conventionnels et par l'ancienneté prive de toute possibilité de reconnaissance financière :

---

<sup>263</sup> DSF 121.

<sup>264</sup> DSA 65.

<sup>265</sup> DIME 82 - DMM 76(2).

<sup>266</sup> ROGER A., BOUILLET D., « Talents et potentiels », Chap. 2, in PERETTI J.M., *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, (sous la direction de), Eyrolles, Paris, 2008, 445 p., p.40.

**« Les rémunérations sont injustes car elles sont identiques quelle que soit la charge de travail. »<sup>267</sup>**

**« On trouve normal que nous fassions 70h de travail par semaine mais il n'y a pas de reconnaissance matérielle juste et équitable dans notre grille de salaire conventionnelle. »<sup>268</sup>**

Cette politique salariale aveugle génère, de plus, des sentiments d'injustice voire d'inéquité lorsque, pour des raisons peu claires, certaines dérogations conventionnelles sont malgré tout accordées :

**« La politique salariale varie en fonction des personnes sans que les critères et les raisons en soient connus. Cela crée un sentiment d'injustice. »<sup>269</sup>**

**« La promotion est à la tête du client. »<sup>270</sup>**

Nous rapprochons ces perceptions du concept de « justice organisationnelle » que BEUGRÉ (1998)<sup>271</sup> définit comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social. »

De nombreux auteurs, et notamment BLAU (1964)<sup>272</sup>, développent la théorie de l'échange social. Ils montrent comment les perceptions de justice influencent les attitudes et les comportements au travail et, par conséquent, la performance de l'organisation. Nous y reviendrons ultérieurement.

La motivation à évoluer n'est cependant pas un facteur générique. Les niveaux de responsabilités et la charge de travail qui leur est associée font parfois peur, d'autant qu'ils ne sont pas assortis d'une rémunération « suffisamment motivante » :

---

<sup>267</sup> DSF 120 (2) - DMR 81.

<sup>268</sup> DSF 120.

<sup>269</sup> DSF 120 - DSF 131 - DEL 41 - DMR 81.

<sup>270</sup> DSF 120.

<sup>271</sup> BEUGRÉ C. *Managing fairness in organizations*, Quorum Books, London, 1998, 139 p.

<sup>272</sup> BLAU P.M., *Exchange and power in social life*, New York, Wiley, 1964, 352 p., p. 91-92.

**« Les salariés n'aspirent pas à occuper des responsabilités car les niveaux de salaire ne sont pas attractifs. »<sup>273</sup>**

Le rapport à l'évolution professionnelle, le lien entre sentiment de reconnaissance et rémunération, l'envie de prendre des responsabilités et d'en assumer les conséquences en termes de risque et de charge de travail sont des indicateurs importants de singularité. Ils sont certainement à considérer avec une attention particulière dans le cadre de la mise en place d'un management respectueux de la singularité des acteurs.

La capacité ou la volonté d'investissement au travail relèvent en effet de la singularité de chacun. ROGER et BOUILLET (2008)<sup>274</sup> le confirment lorsqu'ils disent que « le talent et le potentiel supposent pour s'exprimer non seulement une compétence, mais aussi une volonté individuelle. Il peut rester en friche s'il n'est pas cultivé ».

### **3.1.5.3. Aspiration à préserver une vie personnelle et une qualité de vie**

L'image d'Épinal, parfois encore bien vivace, d'équipes médico-sociales qui passent leur temps en réunions, dans des institutions paisibles, traduit une méconnaissance de l'évolution du secteur, notamment pour les cadres de direction et les cadres intermédiaires qui sont aujourd'hui soumis à des contrôles et à une réglementation de plus en plus pointilleux.

Comme toute organisation, les établissements médico-sociaux sont confrontés à ce que SAVALL et ZARDET (2005)<sup>275</sup> appellent la « tétranormalisation ». Au cours de la dernière décennie ils ont dû intégrer une normalisation croissante dans tous les domaines : comptabilité et finance, relations sociales, qualité, sécurité, environnement. Les directeurs d'établissements d'aide et de soutien par le travail sont, de plus, confrontés à la double contrainte de réaliser des performances économiques avec des personnes en situation de handicap qui ne peuvent assumer des contraintes de production :

**« Le nombre d'heures de travail des directeurs ne peut pas être considéré comme normal car il ne nous permet pas d'avoir une vie personnelle. J'ai l'impression de vivre comme un moine. »<sup>276</sup>**

Suite aux restrictions budgétaires, les acteurs de terrain voient également leur charge de travail s'intensifier en raison de la difficulté à financer le remplacement des absents :

---

<sup>273</sup> DSA 67.

<sup>274</sup> ROGER A, BOUILLET D., « Talents et potentiels », Chap. 2, p. 34.

<sup>275</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*.

<sup>276</sup> DSF 40.

**« L'organisation du travail et le non-respect des rythmes prévus au planning ne permettent pas de planifier un emploi du temps pour sa vie personnelle. On est obligé de fixer notre vie à notre boulot. Je ne supporte pas qu'on m'appelle à la maison. Cela induit des problèmes dans le couple. On prend l'apéro avec des amis et il faut venir travailler. »<sup>277</sup>**

Qu'ils soient cadres ou non-cadres, les acteurs sont particulièrement sensibles à cette intrusion de la vie professionnelle dans leur vie personnelle. L'aspiration au maintien d'un équilibre et d'une séparation entre les domaines privé et professionnel est exprimée dans 90% des établissements.

ROGER et OTHMANE (2013)<sup>278</sup> soulignent, dans leur étude, l'importance de cet équilibre pour les acteurs : « L'équilibre d'une personne dans son emploi et plus globalement dans sa vie est l'un des éléments essentiels de son bien-être. Les problèmes de mécontentement, de frustration ou de stress sont souvent liés à une rupture d'équilibre, à des conflits de rôle que la personne a du mal à résoudre dans sa vie professionnelle, dans sa vie privée ou entre sa vie professionnelle et sa vie privée. »

Les changements de plannings et les sollicitations à domicile pour des remplacements sont mal vécus par les encadrants. Ils ont le sentiment de ne pas respecter la vie privée de leurs salariés d'autant plus que ces astreintes ne sont pas rémunérées.

Les cadres expriment des difficultés particulières à poser des limites au travail. Ils vivent dans un sentiment permanent de surcharge et de perte de qualité de vie :

**« Depuis que je suis dans ce poste de chef de service, j'ai perdu beaucoup en qualité de vie et j'ai fait beaucoup de sacrifices car la charge de travail est élevée. »<sup>279</sup>**

Cette surcharge de travail met les salariés et les cadres en difficulté et induit des problèmes de santé : insomnie, inquiétude, tensions, mal être, stress, absentéisme.

ROGER et OTHMANE (2013)<sup>280</sup> nous rendent attentive aux enjeux économiques et personnels liés au non-respect de l'équilibre de vie : « Des enjeux économiques comme

---

<sup>277</sup> DMR 26 (4) - DMM 20(2) - DMM 57.

<sup>278</sup> ROGER A., OTHMANE J., « Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie : le rôle des facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique », p.91.

<sup>279</sup> DSA 29.

<sup>280</sup> ROGER A., OTHMANE J., « Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie : le rôle des facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique ».



les coûts liés à l'absentéisme et aux départs s'ajoutent aux enjeux sociaux liés à l'équilibre personnel (...) [qui] se traduit à la fois par la satisfaction et l'implication dans leur travail mais aussi [par] un épanouissement dans leur vie familiale et affective. »

Les propos des acteurs rendent bien compte de cette perte d'équilibre et de ses conséquences néfastes.

**« J'ai l'impression d'avancer à marche forcée en menant des challenges à longueur d'année. C'est quelque chose qui pèse sans aucun doute. »<sup>281</sup>**

**« Même si j'ai une grande capacité à gérer, j'ai des limites. Parfois, je n'arrive pas à dormir car même si je n'ai pas d'affects sur le moment, la contrariété vient le soir. La surcharge de travail me fatigue mentalement. »<sup>282</sup>**

Dans sa thèse, RICHARD (2012)<sup>283</sup> évoque le travail comme « un effort qui permet de produire un résultat positif. » Il invite, avec BAKKE (2006)<sup>284</sup> au constat que « comme chacun a pu l'observer dans l'exercice de son activité professionnelle, la satisfaction retirée du travail bien fait permet souvent d'oublier rapidement la peine qu'il a pu occasionner. Et la possibilité de compter sur la solidarité de ses collègues, le plaisir d'être intégré dans une équipe, aident à faire face aux difficultés rencontrées. »

RICHARD cite les travaux de la mission d'information sénatoriale sur le mal-être au travail qui soulignent que ces deux éléments protecteurs sont en voie d'affaiblissement. « La satisfaction retirée du travail bien fait est en recul lorsque les contraintes de délais ou les exigences de la production deviennent intenable et obligent les salariés, ou les agents publics, à se contenter d'un travail de moindre qualité. (...) En outre, l'individualisation des relations de travail, (...) affaiblit la solidarité et la coopération au sein des équipes. » DÉRIOT (2010)<sup>285</sup>

---

<sup>281</sup> DSF 109.

<sup>282</sup> DSA 28 (2).

<sup>283</sup> RICHARD D., « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, septembre 2012, 526 p.

<sup>284</sup> BAKKE D.W. *La joie au travail, Une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail*, Paris, éditions AdA, 2006, 399 p.

<sup>285</sup> DÉRIOT G., Rapport d'information du Sénat sur le mal-être au travail, fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information, enregistré à la Présidence du Sénat le 7 juillet 2010 sous le n° 642, 127 p.

#### **3.1.5.4. Aspiration à préserver un travail de qualité**

La frustration ressentie par les acteurs relativement à la perte en qualité de vie est donc d'autant plus forte qu'elle n'est pas compensée par le sentiment que cet investissement en temps produit un travail de qualité.

Pour diverses raisons que nous développerons ultérieurement, l'augmentation de la charge de travail, notamment des cadres intermédiaires et des cadres de direction, n'est, très souvent, pas accompagnée d'une réflexion sur l'organisation du travail et le management. Dans ces conditions, l'augmentation de la charge de travail produit une intensification de l'action, un sentiment d'urgence permanente et de négligence de certaines missions :

**« Je travaille dans l'urgence, je n'arrête pas de courir, du coup je ne réalise pas certaines tâches pourtant importantes comme les commandes de médicaments. »<sup>286</sup>**

De façon plus pernicieuse, le travail dans l'urgence tend à induire un fonctionnement « au jour le jour » au détriment des projets de développement. Les acteurs s'inscrivent ainsi dans un cercle vicieux. Le manque d'anticipation et de préparation des projets à venir génère à son tour des actions en urgence :

**« Le travail dans l'urgence oblige à négliger les projets de développement et à mettre en attente de nombreuses activités. »<sup>287</sup>**

Une troisième source d'insatisfaction des acteurs est liée au fait que les cadres surchargés négligent la part réflexive et managériale de leur mission :

**« Le travail dans l'urgence se fait au détriment de la réflexion et de la régulation d'équipe »<sup>288</sup>**

L'insatisfaction liée au manque de qualité de réalisation de la mission confiée est en pleine contradiction avec l'aspiration à donner du sens à son travail.

Ces indicateurs sont à prendre en compte par tout manager qui veut intégrer la singularité des acteurs. Tel acteur se trouve motivé par un rythme de travail intense, qu'il vit comme un challenge, tel autre ne donne le meilleur de lui-même que lorsqu'il n'est pas sous pression. L'attention portée aux symptômes plus ou moins explicites des acteurs :

---

<sup>286</sup> DFVA 48 - DFAM 59.

<sup>287</sup> DEL 33 - DFHL 42 - D2EL 42 (6) - D2EL 45 (3).

<sup>288</sup> DFVL 51 - DMR 34.

insomnie, inquiétude, tensions, mal-être, stress, absentéisme, permet de développer un management plus personnalisé et, à terme, plus efficient.

### 3.1.6. Attentes et besoins relatifs à des relations hiérarchiques de qualité

Nous avons déjà évoqué (Cf.3.1.1.3) l'attente des acteurs que l'autorité s'exerce dans un climat d'écoute et de bienveillance.

Les traumatismes occasionnés par les changements de gouvernance et de culture managériale altèrent les relations de confiance entre les cadres dirigeants et les acteurs de terrain. On le comprend mieux si l'on considère avec HOSMER (1995)<sup>289</sup> que la confiance repose sur l'hypothèse sous-jacente d'un engagement éthique implicite. Pour lui, la confiance est une « anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable – c'est à dire [conduisant à] des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyses éthiques (...) dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique ».

La confiance génère donc, sur le plan individuel, une attente positive quant au résultat d'un événement. Elle autorise la dépendance et la vulnérabilité et favorise la coopération. BIDAULT (1998)<sup>290</sup> montre toute l'importance de la confiance dans les situations d'incertitude – et les changements de gouvernance créent des incertitudes majeures –. En effet, pour lui, « la confiance est la présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de repères de comportements que nous jugeons acceptables ».

Les propos des acteurs laissent entendre une aspiration à ce que les relations hiérarchiques se fondent sur un socle de communication et de confiance réciproque.

L'absence de dialogue et d'explicitation, notamment lorsque des établissements connaissent des changements multiples de direction et des crises managériales importantes, entame durablement la confiance dans les fonctions hiérarchiques :

**« Il y a un manque de confiance entre la direction et les salariés. Il y a vraiment deux étages et nous cherchons l'escalier. »<sup>291</sup>**

---

<sup>289</sup> HOSMER L. T., "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", Academy of Management Review, Vol. 20, N°2, 1995, pp. 379-403.

<sup>290</sup> BIDAULT F., « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », Économies et Sociétés, série S.G. N°8-9, 1998, pp. 33-46.

<sup>291</sup> D2EL 61 - DIME 31 - DMR 89.

**« Les dysfonctionnements graves de la direction antérieure ont entamé la confiance des salariés dans la fonction de direction. »<sup>292</sup>**

Repérer, chez les acteurs, leur degré de confiance, ouvre la voie d'un dialogue et d'une communication adaptés à chacun. Cela implique cependant d'accepter, en tant que manager, d'individualiser la relation managériale.

### **3.1.7. Attentes et besoins relatifs aux compétences**

#### **3.1.7.1. Importance accordée à la qualification**

La qualification reste, pour les acteurs de terrain, une « carte de visite » importante. Elle ne donne pas seulement un statut mais elle est un gage de disposer des outils techniques et relationnels nécessaires à l'exercice de la fonction.

Cette valorisation de la qualification est renforcée par les difficultés rencontrées lorsque les remplacements sont effectués par des personnes non-qualifiées qui perturbent, de ce fait, le bon fonctionnement de l'organisation. Reconnaître le besoin de qualification c'est aussi reconnaître les compétences spécifiques des acteurs et le fait que leur travail *ne peut pas être réalisé par n'importe qui*.

**« Les salariés préfèrent parfois que les absents ne soient pas remplacés car les personnes qui ne connaissent rien sont une charge supplémentaire. »<sup>293</sup>**

Mais s'ils sont exigeants à l'égard de leurs collègues de travail, les acteurs de terrain ne le sont pas moins à l'égard de ceux qui les encadrent :

**« On sent parmi les cadres un manque de compétence pour gérer les relations professionnelles. On dirait qu'ils croient qu'il suffit de donner des ordres hiérarchiques pour qu'ils soient exécutés. »<sup>294</sup>**

#### **3.1.7.2. Attente d'une évaluation qui reconnaisse le travail accompli**

La demande exprimée par l'ensemble des salariés, cadres et non-cadres, de fonder l'évaluation de leur travail sur des indicateurs « objectifs » manifeste que l'identité d'un individu se construit aussi dans le regard et à partir de la parole performative d'autrui.

---

<sup>292</sup> DFAM 74.

<sup>293</sup> DFAM 34.

<sup>294</sup> DSF 103.

Pour DUBAR (2000)<sup>295</sup>, « la construction identitaire est tributaire de la reconnaissance que l'individu reçoit relativement à ses savoirs, ses compétences et son image. »

L'absence d'évaluation du travail réalisé confine l'acteur dans un sentiment d'arbitraire par rapport aux décisions de son supérieur hiérarchique :

**« L'évaluation est au feeling ce qui génère des ratés dans la gestion de carrière et les recrutements. Je n'ai jamais eu d'entretien d'évaluation avec mon supérieur hiérarchique. J'ai compris qu'on me ferait partir si je ne faisais pas l'affaire et que je resterais à mon poste si mon travail convenait à la direction générale. »<sup>296</sup>**

Être évalué répond ainsi à plusieurs besoins de l'individu au travail :

- disposer d'objectifs clairs et de repères pour évaluer le chemin parcouru :

**« J'ai besoin d'un guide pour m'évaluer. »<sup>297</sup>**

- clarifier les attentes du N+1 et, par son intermédiaire, de l'organisation, et donner ainsi à l'acteur un outil de mesure de sa réussite par rapport à celles-ci ;
- être gratifié et reconnu par le N+1 et l'organisation dans la mesure où il remplit bien la mission qui lui est confiée ;
- faire de l'évaluation un moment positif de dialogue et d'ouverture vers des perspectives d'avenir :

**« Une personne a été nommée éducatrice mais une fois le poste pris elle a démissionné car il y a eu une absence complète d'accompagnement sur ses motivations et sur son évaluation. »<sup>298</sup>**

L'absence d'évaluation frustre l'acteur dans son besoin de reconnaissance qui est une caractéristique très spécifique à chacun. Et lorsque la reconnaissance est un moteur important de l'action, ne pas la manifester, fait courir un risque de démobilitation.

Un management qui vise l'efficacité a tout intérêt à connaître le besoin de reconnaissance propre à chacun dans sa singularité et à instaurer un principe d'évaluation objectif et repérant.

---

<sup>295</sup> DUBAR C., *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation.*

<sup>296</sup> DSF 122 (3).

<sup>297</sup> DFVL 66.

<sup>298</sup> DSA 61.

### 3.1.7.3. **Être formé pour se sentir compétent et avoir confiance en soi**

Les diagnostics montrent que les acteurs attachent une grande importance à la formation car elle leur permet de réaliser leur mission avec compétence. Cette préoccupation est présente dans 100% des diagnostics et 55 *verbatim*.

Ils font le constat qu'il n'est pas possible de bien faire son travail si l'on ne dispose pas de la qualification nécessaire :

**« Les compétences des directeurs et du personnel n'ont pas évolué au rythme du développement de la Fondation. Ils doivent maintenant assumer des actions qu'ils ne savent pas réaliser. »<sup>299</sup>**

Qu'ils soient cadres ou non-cadres, les acteurs expriment, de façon très personnelle, le besoin de venir travailler « en confiance » et « sans stress » parce qu'ils savent faire ce que l'on attend d'eux.

**« Les salariés des services manquent de confiance en eux-mêmes quand ils ne sont pas qualifiés. Ils ont peur de ne pas savoir faire. »<sup>300</sup>**

Le sentiment de compétence qui recouvre le rapport à la qualification, à l'évaluation, à la confiance en soi, à la maîtrise de la mission confiée, montre une fois encore l'impact de la perception singulière de chacun face au travail qui lui est confié.

On peut y discerner une aspiration à un « savoir-agir » ensemble tel que le définit FAURE (1996)<sup>301</sup> dans sa thèse et qui consiste à assimiler individuellement des savoir-faire, à composer une plate-forme de connaissances communes à tout un groupe d'acteurs, puis à incorporer, dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, l'exploitation de ces savoir-faire. « Cette opération développe durablement un processus d'apprentissage organisationnel ». Nous le verrons, ce « savoir agir ensemble » n'est possible que s'il est soutenu par un « système de management réfléchi et actif ».

### 3.1.8. **Le rapport au conflit et à la coopération**

Globalement, les acteurs semblent plus portés par un désir de coopération que par la culture du conflit. Constat est fait que ceux qui ne respectent pas les règles ou les délais sont générateurs de stress et perturbent le travail d'autrui :

---

<sup>299</sup> DSF 99.

<sup>300</sup> DMR 67.

<sup>301</sup> FAURE C., « Le transfert d'ingénierie en management des cabinets conseils aux entreprises », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II, 1996, 492 p., p.20.

**« Le travail des uns est désorganisé parce que d'autres ne respectent pas les délais. »<sup>302</sup>**

La coopération souffre cependant d'un manque de disponibilité de l'encadrement pour être optimale car elle est tributaire de la qualité de la concertation qui s'établit entre les parties prenantes :

**« Le manque de disponibilité de la direction générale pour assurer la tutelle des établissements génère des sentiments de solitude. »<sup>303</sup>**

**« Il y a un manque de disponibilité des directeurs d'un même site pour se concerter en raison du développement de trop de projets et de l'absentéisme des cadres. »<sup>304</sup>**

Le partage d'expériences entre directeurs, le développement du travail partagé et la cohérence d'action des directions fonctionnelles, sont considérés comme des facteurs favorables à la coopération et au développement d'un sentiment d'appartenance à la Fondation :

**« Le manque de relations avec les autres établissements est préjudiciable au développement d'un sentiment d'appartenance. Le développement de la Fondation a vu grandir le nombre de directeurs et la distance entre eux. Ils ne se connaissent plus. »<sup>305</sup>**

A l'inverse, le déficit d'encadrement et de structuration de l'organisation laisse la porte ouverte au développement de dysfonctionnements relationnels. Lorsqu'elles ne sont pas régulées, les relations interpersonnelles produisent des tensions, des conflits et des clivages :

**« L'ambiance de travail est perturbée et tendue par des clivages « anciens/nouveaux », par des clivages entre différentes catégories de personnel, par des clans, par des conflits interpersonnels. »<sup>306</sup>**

Le clivage apparaît alors comme l'échec de l'acceptation de l'autre en tant que collaborateur, complémentaire en raison même de sa différence.

---

<sup>302</sup> DSA 51.

<sup>303</sup> DSF 89 - DSF 93 - DSF 117.

<sup>304</sup> DFVL 49.

<sup>305</sup> DSF 67 - DEL 26 - DSA 37.

<sup>306</sup> D2EL 21 - DIME 24(2) - DSA 13 - DSA 14 - DSA 18 - DSA 41(2) - DMM 21(2).

Dans la continuité des travaux de l'Ecole Kleinienne, ANZIEU (1999)<sup>307</sup> rappelle que les situations de non-directivité sont génératrices, dans les groupes, d'angoisses persécutives et dépressives. BEJARANO (1971)<sup>308</sup> évoque la notion de « clivage du transfert » qui exprime bien ce que nous observons dans le cadre des diagnostics. Il se traduit par une perception positive du groupe d'appartenance et une perception négative d'autres groupes ou de l'organisation dans son ensemble.

Il ne faut pas exclure, selon ANZIEU (1999)<sup>309</sup>, que naisse entre les acteurs une rivalité qui s'apparente à la rivalité fraternelle éprouvée lorsqu'il s'agit de partager l'amour parental. Cette réactivation de la rivalité fraternelle met les acteurs en concurrence au regard de l'appréciation ou de la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique.

L'aspiration à la coopération est cependant manifeste et s'entend dans le souhait d'un rapprochement entre le décisionnel et l'opérationnel :

**« Il n'y a pas assez de réflexion sur la courroie de transmission entre ceux qui réfléchissent au Siège et ceux qui font dans les établissements. »<sup>310</sup>**

Nous reviendrons ultérieurement sur cette aspiration à la participation comme levier de l'efficience.

Sans confondre le travail en équipe avec la psychanalyse des groupes, mais on ne peut ignorer la réalité des projections inconscientes individuelles dans les groupes auxquels les acteurs participent. ANZIEU (1998)<sup>311</sup> précise cependant que, à la différence du groupe d'analyse, le groupe de travail peut ajuster sa perception de la réalité extérieure, physique et sociale, et de sa réalité intérieure.

La poursuite d'un objectif commun qui dépasse la simple satisfaction des désirs individuels nécessite l'instauration de règles de fonctionnement partagées qui orientent les façons de penser et d'agir et la reconnaissance des rôles, des statuts et des missions respectifs de chacun.

---

<sup>307</sup> ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris, 1999, 260 p., p.13.

<sup>308</sup> BEJARANO A., « Le clivage du transfert dans les groupes », *Perspectives psychiatriques*, N° 33,1971, p. 15-22.

<sup>309</sup> ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, p.21.

<sup>310</sup> DSF 65.

<sup>311</sup> ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, p.22.



Cette analyse du rapport de l'acteur à la coopération met en évidence que la perception de sa propre singularité et le souhait que celle-ci soit prise en compte dans le cadre du travail n'est pas incompatible avec l'aspiration à la coopération. Se comporter comme un individu singulier implique de savoir conjuguer son individualité avec celle de l'autre afin de travailler ensemble.

### **3.1.8.1. L'expression de l'individualisme**

Si le clivage apparaît comme un obstacle à la coopération, alors, l'individualisme, mis en évidence dans les diagnostics, en est une conséquence.

SAVALL et ZARDET (2005)<sup>312</sup> constatent que l'acteur se trouve en permanence dans une position dialectique où l'individualisme s'exprime chaque fois que la négociation contractuelle avec le supérieur hiérarchique échoue. L'équilibre, toujours instable, est atteint chaque fois que la coopération préserve l'individualité et l'autonomie de chacun.

L'individualisme produit un déficit d'implication dans le travail. Il est probablement réactionnel au fait de n'avoir pas su « trouver sa place » dans une équipe ou dans le rapport hiérarchique :

**« C'est une équipe qui n'est pas une équipe, personne ne s'écoute. Il y a des tensions palpables parce que les salariés ne s'investissent pas de la même façon dans leur travail et dans les évolutions liées à la reprise. »**<sup>313</sup>

L'individualisme se manifeste plus particulièrement lors des changements majeurs de gouvernance. Nous l'observons, notamment, lors de la fusion associative qui modifie profondément la place des cadres dans l'organisation :

**« Les directeurs développent des stratégies personnelles et ne mettent en œuvre que ce qu'ils veulent. »**<sup>314</sup>

Pour CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>315</sup>, que les acteurs soient ou non favorables au changement n'a pas grande importance. Même s'ils en acceptent les objectifs, ce qui fait obstacle c'est qu'ils ne peuvent renoncer à ce qui leur permet de s'affirmer, de rester au moins en partie maître de leur comportement, de conserver les moyens de bien accomplir leur tâche. C'est inconsciemment mais légitimement qu'ils font obstacle à tout ce qui

---

<sup>312</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.167.

<sup>313</sup> DFHL 31.

<sup>314</sup> DSA 59.

<sup>315</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, pp. 386 - 387.

menace leur autonomie et qu'ils tentent d'orienter le changement pour maintenir, sinon renforcer, la zone d'incertitude qu'ils contrôlent.

Remodeler ses zones d'influence et de pouvoir nécessite du temps et l'intime conviction que l'on construit ensemble une organisation où chacun est libre d'exprimer non pas son individualisme mais sa singularité, complémentaire à celle des autres.

Qu'il s'agisse des directeurs à l'égard de la direction générale ou des salariés d'un établissement à l'égard de leur direction, nous constatons que l'individualisme est souvent une réaction au manque de concertation préalable à l'action ou au manque d'explicitation des décisions prises.

**« Les directeurs perdent beaucoup d'énergie sur des incompréhensions et des guerres de territoires notamment entre le Siège et les établissements. »<sup>316</sup>**

La tentation de la directivité et de l'autoritarisme en réponse à l'expression de l'individualisme produit rarement l'effet escompté. Résistance passive, attentisme, manque d'implication, refus de participation à la réflexion en sont des écueils couramment observés.

MORIN ET AUBÉ (2006)<sup>317</sup>, soulignent la nature paradoxale de cette notion de résistance : « la résistance (base de la personnalité) permet à l'individu de conserver son caractère malgré les difficultés de l'existence, sans pour autant perdre ses capacités d'adaptation », alors que la « résistance au changement serait une force qui s'oppose à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives ».

Cette ambivalence de la résistance explique bien comment, pour conserver son identité, un individu développe, à certains moments, des comportements spécifiques de hors-jeu. CARTON (2006)<sup>318</sup> cite l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage ; CARNALL (2007)<sup>319</sup>, l'opposition, l'apathie et l'indifférence.

C'est manifestement ce qu'observent certains directeurs d'établissement :

---

<sup>316</sup> DSA 14.

<sup>317</sup> MORIN M.E., AUBÉ C., *Psychologie et management*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, 2006, 580 p., p. 432.

<sup>318</sup> CARTON G. D., *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Village mondial, 2006, 256 p.

<sup>319</sup> CARNALL C., *Managing Change in Organizations*, 5<sup>e</sup> édition, Prentice Hall, 2007, 384 p., p. 68.

**« La direction est confrontée à des équipes passives et attentistes. Elle cherche sans cesse à susciter leur réflexion mais c'est le mythe de Sisyphe. Elle n'obtient pas le résultat attendu et se décourage. »<sup>320</sup>**

### 3.1.9. Le rapport à l'autonomie et à la concertation

#### 3.1.9.1. Un rapport ambivalent à l'autonomie

De façon très majoritaire, dans 80% des diagnostics, les acteurs n'aspirent pas à avoir « la bride sur le cou ». Une trop grande liberté les inquiète. Elle est vécue comme un manque de soutien et une prise de risque :

**« Il y a une grande liberté et une confiance accordée aux directeurs d'établissements, c'est quelquefois trop. On est obligé d'aller demander à ce qu'on nous mette quelques limites pour éviter les retours de bâton. »<sup>321</sup>**

Mais l'absence d'autonomie est aussi ressentie comme un manque de confiance ou un frein à l'action efficace et à la prise d'initiative :

**« Certains moniteurs aspirent à disposer de plus d'autonomie afin de mieux organiser leur travail, de mieux gérer l'urgence et le respect des délais. »<sup>322</sup>**

Pour LAGUARDIA et RYAN (2000)<sup>323</sup>, l'autonomie implique que l'acteur, non seulement dispose d'une marge de manœuvre sur son action, mais également qu'il en soit l'agent, qu'il l'assume pleinement et soit en congruence avec elle. Cette formulation recouvre bien l'attente des acteurs :

**« Le peu d'autonomie laissé aux salariés leur donne le sentiment que la direction ne leur fait pas confiance et ils n'osent plus prendre la moindre initiative. »<sup>324</sup>**

Paradoxalement, l'encadrement reproche parfois aux acteurs leur frilosité et leur besoin constant d'être validés quand ils entreprennent une action :

---

<sup>320</sup> DFAM 20 - DMM 81.

<sup>321</sup> DSF 39.

<sup>322</sup> D2EL 26.

<sup>323</sup> LAGUARDIA J., RYAN R.M., « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », Revue québécoise de psychologie, 2000, vol. 21, n° 2, p. 281-304.

<sup>324</sup> DMM 42.

**« Certains corps de métier font preuve d'une absence totale d'autonomie et ne font pas leur travail ou ont besoin d'être validés dans ce qu'ils font de façon trop importante. »<sup>325</sup>**

Cette ambivalence à l'égard de l'autonomie confirme bien les propos de MORIN et AUBE évoqués précédemment. (cf.3.1.8.1)

### **3.1.9.2. Le besoin de clarifier les zones de pouvoir et de décision**

Pour sortir de cette ambivalence - trop ou trop peu d'autonomie - les acteurs aspirent à clarifier les zones respectives de pouvoir et de décision et les fonctions de chacun.

CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>326</sup> nous rappellent que « le pouvoir est une dimension fondamentale et inéluctable de toute relation sociale, un « mécanisme quotidien de notre existence sociale ». Les relations d'un individu aux autres individus sont toujours des relations de pouvoir dans la mesure où ils existent comme acteurs relativement autonomes, c'est-à-dire capable de « marchander ».

Les acteurs attendent de l'organisation une définition de leur identité professionnelle singulière. « Qu'est-ce que l'on attend de moi ? Qu'est-ce que je peux décider seul ? Quel risque je prends quand je fais preuve d'initiatives ? Mes interlocuteurs sont-ils cohérents dans ce qu'ils me demandent ou m'enferment-ils dans des injonctions paradoxales ? » Mais cette attente n'est pas passive. Elle inclut la nécessité de « marchander » la réponse à ces questions. Clarifier les « jeux de pouvoir », c'est également, pour les acteurs, en « inférer des stratégies relativement stables ». CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>327</sup>

Leurs propos expriment plus ou moins clairement ces attentes :

**« Les délégations accordées aux animatrices coordinatrices sont mal définies, ce qui nuit à l'autonomie de leur poste. »<sup>328</sup>**

**« Je ne sais pas quelle est ma marge de manœuvre actuelle, mes missions dans le futur restent vagues. Je navigue dans les brumes. »<sup>329</sup>**

---

<sup>325</sup> DFAM 35 (2).

<sup>326</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, pp.25 et 32.

<sup>327</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *Ibid.*, p. 249.

<sup>328</sup> DMM 33 (3) - DMM 36.

<sup>329</sup> DFVL 27 - D2EL 26.

**« La mauvaise définition de la fonction des coordinateurs les obligent à dépendre du chef de service pour toutes les décisions. Ni éducateurs, ni cadres, ils sont partout et nulle part. C'est une fonction ingrate. »<sup>330</sup>**

### **3.1.9.3. Une aspiration à la participation**

Le souhait d'être partie prenante, de coopérer à la réflexion et d'être concerté à propos des décisions à prendre confirme nos précédents propos. Il est exprimé dans 100% des diagnostics et dans 48 *verbatim*.

La définition de la coopération, proposée par ZARIFIAN (1995)<sup>331</sup>, traduit bien la nature de cette aspiration : « travailler ensemble, développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes. »

Directeurs et acteurs veulent avoir « voix au chapitre », participer à la stratégie, à l'organisation, pour que cela fonctionne bien sur le terrain :

**« Les salariés ne sont pas sollicités pour la réflexion alors que ce sont eux qui sont le plus en contact avec les résidents. Les réunions regroupent toujours les mêmes personnes. On a l'impression d'être des pantins qui n'ont pas le droit de penser. C'est fatigant. »<sup>332</sup>**

Chacun, à son niveau, aspire à la reconnaissance de son expertise de terrain. Cette concertation et cette reconnaissance sont des préalables à l'implication au travail :

**« Les éducateurs n'étant pas concertés pour les projets des résidents ne s'impliquent pas dans l'accompagnement. »<sup>333</sup>**

**« Les éducateurs considèrent que le fait qu'ils ne soient pas associés au nouveau projet architectural risque de poser des problèmes d'aménagement car ce sont les personnes de terrain qui savent ce qui est nécessaire. »<sup>334</sup>**

---

<sup>330</sup> DIME 42 (4).

<sup>331</sup> ZARIFIAN P., *La nouvelle productivité*, Éditions de l'Harmattan, 1995, 212 p.

<sup>332</sup> DMM 51- DMM 55.

<sup>333</sup> DEL 40.

**« Il serait bon que la direction générale implique les directeurs d'établissements dans les projets et les décisions qui les concernent. Nous sommes spectateurs de décisions dont nous sommes les acteurs. »<sup>335</sup>**

#### **3.1.9.4. Avec une organisation construite ensemble**

Nous l'avons déjà évoqué précédemment, le besoin de participer à la réflexion et à la décision n'est pas une aspiration à l'autogestion, où chacun ferait ce qui lui semble bon sur son petit « pré carré ».

Participer à la réflexion et à la décision, c'est, pour les acteurs, selon CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>336</sup>, établir des conditions de jeux qui délimitent « un éventail de stratégies rationnelles, c'est-à-dire gagnantes, qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur engagement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels ou du moins ne les contrarie pas. »

Chaque acteur joue une partie qui lui paraît acceptable en termes de gains et de pertes et « se sert instinctivement des structures formelles. C'est souvent son seul moyen pour ne pas en devenir un rouge. »<sup>337</sup>

Encore faut-il que des structures formelles existent et soient suffisamment stables pour être repérantes.

Tous s'accordent pour dire qu'il faut une organisation partagée et respectée par tous pour travailler ensemble – même si c'est « par défaut » que cette attente apparaît dans les diagnostics. Nombre de *verbatim* traduisent le regret que les décisions, quand il y en a, descendent d'en haut sans concertation et mettent les acteurs en porte à faux avec les nécessités de terrain. Les procédures sont parfois si lourdes qu'elles ne sont pas appliquées car incompatibles avec le fonctionnement quotidien.

L'absence de formalisation des missions est aussi considérée comme préjudiciable à l'implication et au travail effectif des acteurs :

---

<sup>334</sup> DIME 96.

<sup>335</sup> DSF 111.

<sup>336</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.114.

<sup>337</sup> CROZIER M. FRIEDBERG E., *Ibid.* p. 416.

**« Il y a un manque de précision dans la définition des fonctions de chacun, dans la structuration et la formalisation du travail. On se contente de la présence des salariés sans vraiment donner un contenu organisé à leur travail. »<sup>338</sup>**

Ce constat relatif au manque de formalisation et de concertation sur les décisions à prendre est assorti d'un appel à construire ensemble une organisation et des structures bien adaptées, à travailler « en bonne intelligence » dans le sens de PIAGET (1967)<sup>339</sup> c'est-à-dire dans une construction permanente de structures qui s'établissent à travers un processus constant d'équilibration ou d'autorégulation.

### **3.1.9.5. Et des cadres qui remplissent leur fonction**

Nombreux sont les acteurs qui regrettent la carence, l'indisponibilité ou le manque de présence sur le terrain des cadres intermédiaires. Ils reconnaissent le besoin d'être encadrés pour se mobiliser :

**« En raison de l'absence de cadre intermédiaire les salariés ont le sentiment de n'avoir personne sur qui s'appuyer ce qui les oblige à gérer les choses seuls et les démobilise. »<sup>340</sup>**

Cette demande de vis-à-vis encadrants s'explique notamment par la fragilisation du cadre de travail provoquée par les fusions et les reprises associatives. Elle est également sensible dans les établissements qui connaissent un fort turn-over ou une réelle pénurie d'encadrement. BASS (1985)<sup>341</sup> souligne justement le rôle de premier plan joué par l'encadrement dans le rétablissement du lien social affaibli entre les organisations et leurs employés.

Les acteurs eux-mêmes reconnaissent que :

**« Les réunions sans encadrement ne servent à rien. »<sup>342</sup>**

La demande de renforcement des structures de fonctionnement, des méthodes et des règles de travail est à comprendre dans le même sens.

---

<sup>338</sup> DFHL 23 (2) - DFHL 26 - DFVL 30.

<sup>339</sup> PIAGET J., *Logique et connaissance scientifique*.

<sup>340</sup> DIME 46 - DIME 62.

<sup>341</sup> BASS B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Collier Macmillan, 1985, 272 p.

<sup>342</sup> DFAM 50 - DFAM 51.

**« Nous manquons de structuration et de formalisation du travail, nous manquons de cadre, de méthodes et de règles de travail. »<sup>343</sup>**

Les acteurs sollicitent leurs encadrants pour qu'ils animent les espaces de réflexion, de communication, de coordination et de concertation utiles à leur travail sur le terrain.

**« Les espaces de 3C font très largement défaut ce qui induit un décalage entre la réalité de terrain et les projets. On ne répond pas au besoin d'aide des salariés dans leur travail. »<sup>344</sup>**

**« J'ai besoin d'un lieu de réflexion et d'élaboration de solutions qui n'existe pas avec mon supérieur hiérarchique. Ce serait un lieu de confrontation positive pour gérer les situations auxquelles nous sommes confrontés. »<sup>345</sup>**

Nous l'interprétons comme une recherche d'« influence idéalisée (idealized influence) » BASS (1985)<sup>346</sup>. En jouant ce jeu, le manager augmente sa capacité à motiver les acteurs parce qu'il est un modèle, un exemple à suivre, qui sait aller au-delà de son intérêt personnel dans son engagement pour l'organisation.

---

<sup>343</sup> DSF 41 - DFVL 28(2) - DIME 40 (4) - DSA 26 - DMR 34 - DMR 38 - DFAM 36(2).

<sup>344</sup> DFHL 31 - DFVL 38 - D2EL 33 - D2EL 41 - DIME 54 - DIME 55(2) - DIME 60 ( 3) - DIME 73 - DMR 46(2).

<sup>345</sup> DSF 64 - DSF 72.

<sup>346</sup> BASS B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*.



### Conclusion du chapitre 3

Cette analyse descriptive, explicative et interprétative des matériaux de recherches issus des diagnostics socio-économiques révèle, au cœur des organisations, les attentes, les besoins, les comportements des acteurs dans leur singularité.

Génériques dans leur nature, ces attentes et ces besoins restent singuliers dans leur intensité et leur expression.

Toute œuvre musicale est seulement composée de quelques notes mais leur mise en harmonie fait apparaître la richesse singulière de chaque partition. De la même façon, la singularité de chacun est une composition unique.

Nous observons ainsi que les acteurs sont tous les mêmes et qu'ils sont tous différents. Véritable paradoxe auquel sera confrontée la fonction managériale.

Les *verbatim* révèlent les différents facteurs avec lesquels se tisse la singularité de chacun.

Un premier constat : le travail est un lieu important d'investissement personnel et affectif où l'indifférence n'a pas sa place.

L'acteur en attend du respect et de la considération. Il y trouve, ou il y perd, confiance en lui. Il s'épanouit lorsque l'ambiance est détendue. Il développe de la culpabilité, de l'insécurité et de l'inquiétude lorsqu'il s'y sent jugé ou que sa place personnelle est remise en question.

Dans ce contexte, l'Autre, qu'il soit collègue ou supérieur hiérarchique, joue un rôle important. Quand il se montre bienveillant, convivial et qu'il exerce sa fonction avec professionnalisme, il encourage l'acteur à sortir de ses routines pour s'aventurer dans un fonctionnement plus coopératif.

Une gouvernance claire, une organisation structurée, une formation qualifiante adaptée, un encadrement qui joue la carte de l'exemplarité sont autant d'éléments qui favorisent l'épanouissement de la singularité et sa mise au service d'un projet collectif.

Sensible à la question du sens et de la qualité de son travail, l'acteur pose des préalables à son investissement.

Il est soucieux que sa vie professionnelle ne gomme pas complètement sa vie personnelle. Il a ainsi besoin que l'organisation lui garantisse des perspectives d'avenir et lui manifeste sa reconnaissance par une rémunération juste et équitable.

Ses rapports hiérarchiques éveillent les souvenirs de ses premières relations à l'autorité parentale. Il attend de ses encadrants une parole performative et un complément de reconnaissance identitaire.

La confiance en soi et dans les autres reste un point d'équilibre fragile qui peut faire basculer l'expression de la singularité dans un individualisme stérile et improductif.

A travers son histoire de vie singulière, chacun développe des capacités spécifiques d'autonomie, d'initiative. Mais pour trouver sa place personnelle dans l'univers collectif, tous expriment le besoin de clarifier les zones respectives de pouvoir et de décision, de participer activement à la construction de l'organisation et à ses fonctionnements avec un encadrement managérial qui remplit pleinement sa fonction.

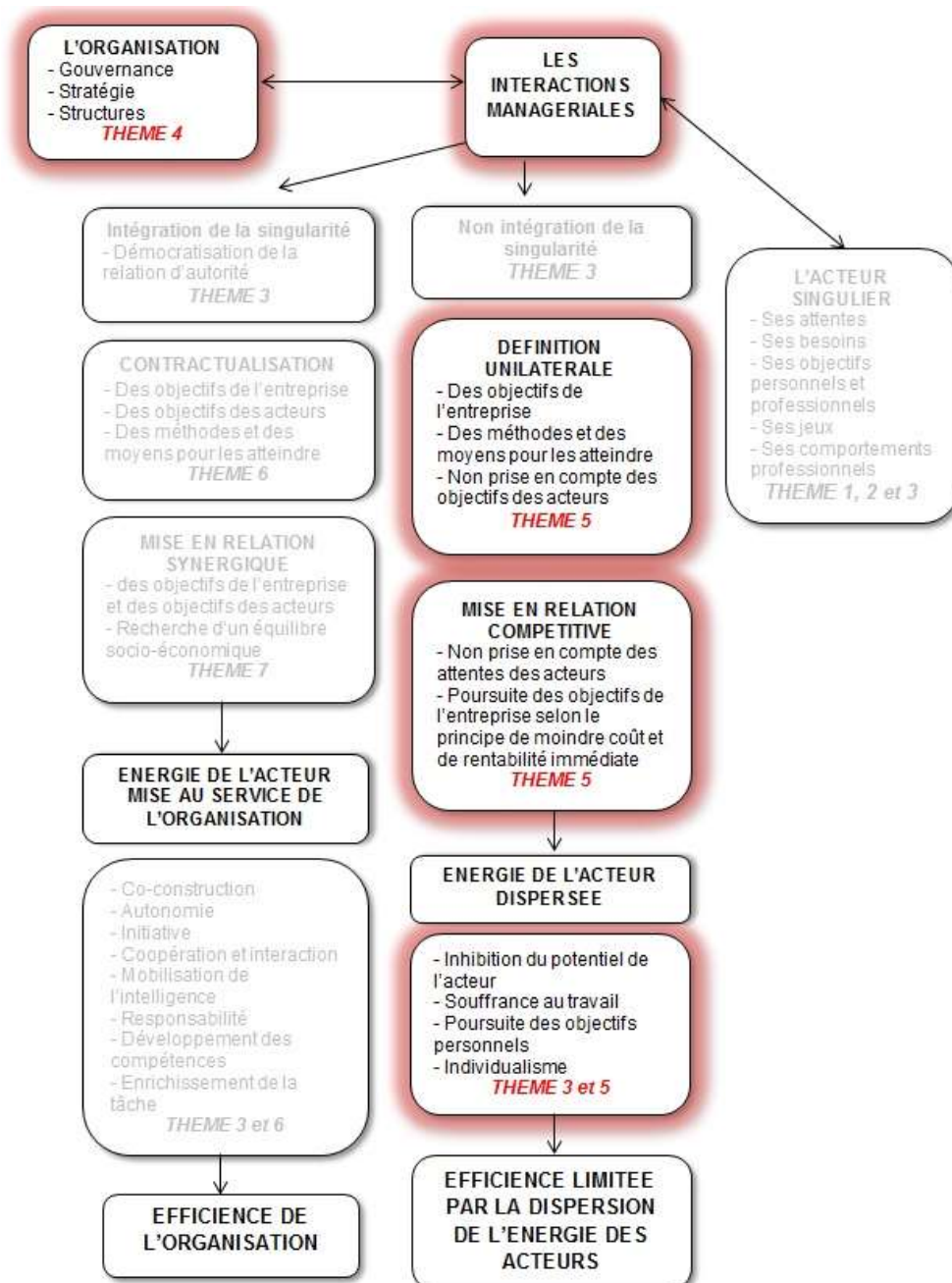


## Chapitre 4

### Les pratiques managériales observables et leur incidence sur l'organisation

Le chapitre 3 présente une analyse descriptive et interprétative de nos matériaux de recherches concernant l'expression de la singularité des individus : leurs attentes, leurs besoins et leur impact sur les comportements au travail.

Dans le chapitre 4, nous effectuons le même travail à propos des pratiques managériales observables sur les terrains de recherche.



Notre objectif est de mettre en lumière l'écart entre les pratiques observées et nos hypothèses descriptives et explicatives relatives aux cadres structurels, aux modes managériaux et à leurs conséquences sur l'efficacité de l'organisation soit les thèmes 4 et 5 de notre nomenclature.<sup>347</sup>

Tableau 14 - Hypothèses relatives aux thèmes 4 et 5

<b>Thème 4 : La qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées</b>
HD 3.1.1 L'absence de projet clair de gouvernance induit des positions d'attente et perturbe la dynamique d'équipe.
HE 3.1.1 Sans perspective, les acteurs hésitent à s'engager car ils ne savent pas ce que l'on attend réellement d'eux et les conséquences de leur action.
HD 3.1.2 Lorsqu'il n'y a pas de projet fédérateur, chacun agit selon ses convenances personnelles.
HE 3.1.2 L'inconstance ou l'imprécision des lignes directrices ne donnent pas de cadre de travail.
HP 3.2.2 Les objectifs, méthodes et outils partagés permettent à des acteurs singuliers de travailler ensemble sur un projet repérant.
HD 3.2.1 La participation des acteurs au diagnostic des dysfonctionnements les rend plus conscients de la nécessité de changement.
HP 3.1.1/3.1.2 Un projet de gouvernance clarifié donne un cadre repérant aux démarches de changement organisationnel.
HE 3.2.1 Les acteurs perçoivent le bénéfice individuel et collectif de la résolution des dysfonctionnements.
HD 3.2.2 L'expression de la singularité d'un dirigeant, quand elle ne s'accompagne pas de décisions stratégiques claires, génère des comportements individualistes chez les subordonnés.
HE 3.2.2 Les acteurs ne veulent pas être tributaires de la seule singularité de leur dirigeant.
HP 3.3.2 La référence commune, le respect des méthodes de travail et des outils partagés évitent d'avoir recours à la seule singularité du dirigeant et de ses subordonnés. Elle permet de dépasser les postures individuelles pour une orientation vers l'objectif à atteindre.
HD 3.2.3 Les acteurs cherchent à protéger leur individualité et leurs modes de management personnels.
HE 3.2.3 Une stratégie floue ne permet pas de dégager des objectifs communs. Chacun alors poursuit des objectifs personnels dans l'entreprise pour sauvegarder sa place et son pouvoir sur sa zone d'influence.
HD 3.2.4 La démarche impulsée par la direction générale n'a pas le même impact dans tous les établissements.
HE 3.2.4 Lorsqu'ils adhèrent à la démarche, les cadres collaborent plus activement avec les intervenants-chercheurs internes et externes.
HD 3.2.5 Certains cadres génèrent de l'inquiétude chez leurs collaborateurs qui entrent alors dans une posture prudente de retrait.

<sup>347</sup> Cf. tableau 11.

HE 3.2.5 Quand ils imposent à leur équipe des changements qu'ils ne maîtrisent pas et n'assument pas eux-mêmes clairement, les cadres génèrent de l'insécurité.
HD 3.3.1 Les acteurs consacrent leur énergie à assurer leur position respective et à réguler le fonctionnement et ne s'investissent pas pleinement dans leur mission, ce qui est préjudiciable à l'efficacité.
HE 3.3.1 Lorsque la structure de fonctionnement n'est pas clairement établie, chacun redéfinit quotidiennement, de façon individualiste, sa place et son rôle.
HD 3.3.2 Lorsque le cadre de travail, les méthodes et les outils sont remis en question, les opinions personnelles et les prises de pouvoir individuelles ne sont plus canalisables.
HE 3.3.2 Si elle n'est pas canalisée par un cadre de travail consistant, l'expression de la singularité individuelle devient une fin en soi.
HE 3.4.2 Les attentes et les besoins des acteurs dépendent de leur place dans l'organisation.
HD 3.4.2 Les cadres de direction souhaitent participer à la stratégie politique et à la gouvernance, les cadres intermédiaires ont besoin d'une marge personnelle de décision pour la gestion opérationnelle, les chefs de service d'un espace d'autonomie dans leurs actions.
HD 3.4.3 L'expression de la singularité des acteurs et des cadres induit parfois des problèmes de confiance réciproque liés aux différences individuelles.
HE 3.4.3 Les interactions managériales entre individus singuliers peuvent donner lieu à des interprétations discordantes.
HD 3.4.4 L'attitude de confiance et de respect du N+1 se reproduit en miroir entre les N.
HE 3.4.4 Les acteurs reproduisent avec leurs pairs, les comportements de leur manager à leur égard.
HE 3.7.1 Les outils de management formalisés leur apparaissent comme privatifs de liberté et préjudiciable à leur créativité.
HP 3.2.3 La concertation conjointe des objectifs nécessite que la direction propose un projet constant et cohérent qui serve de base de négociation.
HP 3.3.1 Un cadre structurel et organisationnel clair favorise la coopération et l'efficacité.
<b>Thème 5 Les interactions managériales inadaptées</b>
HD 4.1.1 Quand un N-1 se sent dévalorisé par son N+1 il crée des alliances avec ses pairs pour être plus fort.
HE 4.1.1 Les attitudes managériales sont plus ou moins favorables à la coopération positive des acteurs. Elles peuvent induire aussi des attitudes d'opposition.
HE 4.2.1 Les acteurs reproduisent en miroir l'attitude de leur cadre à l'égard de son N+1.
HD 4.2.1 L'attitude du N+1 à l'égard du changement a un impact sur l'attitude des N-1.
HD 4.2.3 Quand le N+1 ne collabore pas, son équipe se montre déloyale, critique, revendique son autonomie, ne collabore pas non plus.
HP 4.2.2/4.2.3 La loyauté des cadres intermédiaires est une condition <i>sine qua non</i> de la loyauté des acteurs.
HE 4.3.1 L'absence de dialogue laisse la place à des interactions émotionnelles non contrôlées.

HD 4.3.2 Les jugements de valeur et la critique perturbent les interactions managériales.
HP 4.3.2 La prise en compte de la singularité des personnes ne doit pas être une arme que l'on retourne contre elles notamment pour les disqualifier ou les contraindre.
HE 4.3.2 La différence de l'autre dans sa singularité n'est pas toujours acceptée ou respectée.
HD 4.3.3 Les interactions managériales relèvent parfois d'un « dialogue de sourds ».
HE 4.3.3 Les discours croisés - implicite/explicite - ne permettent pas d'établir un échange constructif et d'aboutir à un consensus ou à un compromis acceptable par les deux parties.
HP 4.3.3 Le courage managérial consiste à aborder explicitement les problèmes et à chercher une solution conjointe concertée
HE 4.4.1 L'utilisation de la redondance est une façon d'influencer et de contraindre les collaborateurs en esquivant la discussion saine et la confrontation d'arguments.
HP 4.4.1 La qualité du dialogue, le respect de la singularité et la capacité du manager à instaurer une véritable interactivité cognitive rendent la coopération des acteurs plus efficiente.
HD 4.5.2 Parler « à côté » d'un problème ne permet pas de traiter le problème.
HE 4.5.2 L'organisation cherche à éviter de se confronter à certains problèmes épineux par l'esquive verbale.
HE 3.7.3 Une organisation du travail qui scinde les instances de réflexion et d'exécution ne suscite pas la coopération.
HD 4.3.1 Quand ils ne sont pas exprimés, les désaccords se transforment en conflits.
HD 4.4.1 Les interactions managériales reposent parfois sur des slogans redondants mais creux.
HD 4.5.1 Les dispositifs « 3C » sont souvent peu efficaces.
HE 4.5.1 L'absence de formalisation claire des dispositifs « 3C » rend leur efficacité improbable.
HP 3.6.2 Des signes positifs de valorisation des personnes produisent de la motivation et de l'investissement. Des signes mêmes implicites de dévalorisation produisent l'inverse.

Dans un premier temps, nous dressons un bref portrait de la situation managériale des établissements et services telle que nous l'observons au cours des recherches interventions.

Nous recueillons ensuite, à partir de cette observation, des informations sur :

- les fonctionnements et dysfonctionnements managériaux ;
- l'expression de la singularité des managers ;
- les interactions managériales situées dans leur contexte environnemental interne et externe ;
- l'incidence de ces interactions sur les fonctionnements ou les dysfonctionnements des organisations.

Nous proposons enfin d'inscrire les établissements et services observés dans la classification proposée par MINTZBERG (2004)<sup>348</sup>.

#### **4.1. Le fonctionnement managérial des établissements et services observés**

Dans un souci de clarté pour le lecteur, nous présentons le fonctionnement managérial des différents établissements selon les mêmes thématiques :

- des éléments d'histoire : nous développons sous cette thématique l'histoire de l'établissement ou du service sous l'angle du management et de la gouvernance ;
- le mode de management : nous abordons ici la singularité du manager et comment elle s'exprime dans sa pratique du management ;
- la formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements : nous décrivons ce que nous observons d'explicite ou d'implicite sur ce thème ;
- des traits relatifs à la singularité du manager et leur impact sur les acteurs.

##### **4.1.1. La Fondation<sup>349</sup>**

- **Eléments d'histoire**

La Fondation, créée en 2011, est l'héritière d'une association pionnière dans le secteur du handicap, créée en 1961, afin de donner une structure juridique à une initiative privée bénévole d'aide à des enfants en situation de handicap.

Portée par une poignée de femmes, dans le cadre d'une paroisse protestante, cette proposition de services à destination d'un public encore largement ignoré des pouvoirs publics et de l'aide sociale est alors totalement innovante.

Le développement, au fil des ans, d'établissements médico-sociaux (50 établissements et service de 1961 à 2011) qui répondent à l'évolution des besoins de ces mêmes publics, s'inscrit dans cette même dynamique d'innovation. Chaque ouverture d'établissement est soumise au même scénario : formaliser un projet, convaincre les autorités publiques,

---

<sup>348</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*.

<sup>349</sup> Nous désignons par le terme unique de « Fondation », l'association gestionnaire qui fonctionne jusqu'en 2011 et qui est remplacée par la nouvelle structure juridique de Fondation à partir de 2011.



trouver des financements, monter un projet immobilier, construire et aménager, faire vivre une institution.

Ce caractère pionnier est manifestement un trait marquant de la Fondation et un repère de convergence pour les directeurs d'établissements recrutés progressivement et « enrôlés », très souvent, en marge de leur métier de directeur, dans une fonction complémentaire de développeur de projet, de négociateur et de maître d'œuvre sur les chantiers.

- **Mode de management**

Il fallait certainement être « visionnaire » pour transformer la petite expérience d'aide sociale locale en un établissement médico-social reconnu et financé par les pouvoirs publics.

Il a fallu aussi passer un peu « en force » pour inscrire cette activité à caractère caritatif, portée par une paroisse locale, dans une association gestionnaire laïque et professionnelle.

La capacité d'innovation, la détermination qui ne se laisse arrêter par aucun obstacle, le charisme personnel qui permet d'entraîner dans l'aventure, souvent à marche forcée, d'autres professionnels, donnent la tonalité du mode de management de celui qui, après avoir fondé l'association, la dirige pendant près de 40 ans.

La définition que MINTZBERG (2004)<sup>350</sup> donne de l'« artisan » évoque bien le style de management du directeur général au cours de toutes ces années : « une habileté traditionnelle, un dévouement, une perfection à travers la maîtrise de tout un ensemble de détails(...) ; pas tant la réflexion rationnelle que l'engagement, un sentiment d'intimité entre le matériau et la main qui s'est développé à travers de longues années d'expérience et d'investissement. Formulation et réalisation se sont coulées l'une dans l'autre en un processus fluide d'apprentissage à partir duquel se développe la stratégie créatrice. »

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

L'origine de la Fondation impacte certainement son mode de gouvernance. C'est le futur directeur général qui crée la structure associative qui lui permet de fonctionner. Le conseil d'administration se comporte le plus souvent comme une chambre d'enregistrement des projets proposés par le directeur général. Ce renversement de l'ordre des choses laisse son empreinte tout au long de l'histoire de la Fondation.

---

<sup>350</sup> MINTZBERG H., *Ibid.* p 57.

Doué de grandes qualités de gestionnaire, le directeur général bénéficie de la confiance pleine et entière des administrateurs bénévoles. Le rôle du conseil d'administration se résume, de fait, essentiellement à donner un statut légal à l'organisation. Les administrateurs sont peu impliqués dans la gestion associative.

Cette structuration à minima de la Fondation montre ses limites au moment où le directeur général, « homme-orchestre », doit prendre sa retraite. Peu rompu à l'**exercice du pouvoir\***, le conseil d'administration se trouve démuné pour définir le profil du nouveau directeur général. Conscient du caractère « peu académique » de son fonctionnement antérieur, où le directeur général définit lui-même les grandes orientations stratégiques, le conseil d'administration refuse la candidature qu'il propose d'un directeur pourtant formé depuis quelques années en vue de cette fonction. Le choix de l'un des membres du conseil pour remplacer le directeur général sortant se solde par un échec retentissant en raison d'un manque de compétences managériales et organisationnelles.

- **Éléments relatifs à la singularité du manager et impact sur les acteurs**

La singularité du dirigeant est un facteur actif dans son mode de management. Une bonne « connaissance de soi », permettant de s'appuyer sur ses atouts et de compenser ses faiblesses, est probablement une condition essentielle d'un management orienté vers l'efficacité.

Au fil du diagnostic, de l'avis d'expert que nous présentons au chapitre 5, et de nos observations personnelles, nous dégagons quelques traits prégnants de la singularité du directeur général de la Fondation :

- hyperactivité, exigence génératrice de stress à l'égard de ses collaborateurs qui s'accompagne, paradoxalement, d'un manque de contrôle dans les réalisations au quotidien ;
- peu enclin à s'intéresser au quotidien de l'organisation, il n'assure pas de façon continue la cohésion et la cohérence du fonctionnement ;
- très intuitif dans sa stratégie et ses modes d'interaction, il rechigne à expliquer ses choix et ses stratégies qui, de fait, se précisent au fil du temps en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe et des opportunités ;
- très entier dans les relations avec ses collaborateurs, il est capable d'une grande confiance lorsqu'il se sent en sécurité mais peut se séparer d'un collaborateur de façon très expéditive si celui-ci fait preuve de déloyauté ou de manque d'adhésion aux projets ;
- il garde la main sur tous les « sujets sensibles » ;
- Impatient, il considère souvent les échanges à propos des choix stratégiques et des décisions à prendre comme du temps perdu puisque son analyse personnelle lui a

déjà permis de faire le chemin tout seul vers les meilleurs choix possibles, compte tenu de sa vision de l'organisation.

#### **4.1.2. La Maison d'Accueil Spécialisé (MAS R)**

- **Eléments d'histoire de l'établissement**

La MAS R est le premier établissement repris par la Fondation à la demande des autorités publiques.

L'établissement est créé en 1994, pour répondre aux besoins des enfants accueillis dans l'IME voisin, géré par la même association, et dont l'avancée en âge ne permet plus le maintien en structure pour enfants.

Construite autour du projet et des convictions éducatives très personnelles du médecin fondateur, l'association gestionnaire de ces établissements s'est progressivement repliée sur elle-même et sur son mode spécifique d'accueil et a mis au second plan les réalités budgétaires et économiques qui encadrent l'action médico-sociale financée par l'Etat.

La situation financière très déficitaire de l'établissement, liée à l'absence de gestion des moyens alloués pendant plusieurs années et à un fonctionnement peu transparent en termes d'accompagnement des enfants et de management, conduit les pouvoirs publics à retirer la gestion de l'établissement à l'association fondatrice et à la confier, en 2003, à la Fondation

Le manque d'expérience de la Fondation dans la reprise d'établissement et la gestion de structures de taille importante rendent, cependant, les changements organisationnels difficiles. La restructuration et la rationalisation des moyens nécessaires au redressement financier génèrent de fortes tensions sociales et des situations de blocage et de rupture de communication entre les acteurs de terrain et la direction de l'établissement. Les acteurs ne comprenant pas les changements opérés, les vivent comme un désaveu de leurs compétences professionnelles et comme une réorganisation uniquement motivée par des mobiles économiques.

La directrice de l'établissement, confrontée, d'un côté, à une direction générale préoccupée d'obtenir une amélioration rapide de la situation financière et, de l'autre, à une équipe « vent debout », sollicite une intervention extérieure pour médiatiser la situation et se doter d'outils et de méthode de management socio-économique. C'est dans ce cadre que la recherche-intervention est mise en place avec le soutien de l'ISEOR.

- **Mode de management**

Dans l'établissement, en quelques années et successivement, plusieurs modes de management sont appliqués. La directrice, recrutée par la Fondation au moment de la reprise, met en place, avec beaucoup de détermination et de compétence, un management participatif basé sur les concepts, les méthodes et les outils de management socio-économique. Elle constitue une équipe de direction solide et s'appuie sur des managers de proximité qui assurent un accompagnement tout à la fois rigoureux et attentif des acteurs dans leur mission auprès des personnes accueillies.

Selon l'image proposée par DRUCKER (1955)<sup>351</sup>, la directrice joue parfaitement le rôle de « chef d'orchestre » en réunissant des éléments très disparates dans un ensemble capable de jouer une partition de moins en moins dissonante par rapport aux attentes et à la culture de la Fondation. Elle réussit à « créer un tout qui est supérieur à la somme des parties (...) C'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit, par ses efforts, sa vision et son leadership, des parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante : la musique. »

La directrice parvient, petit à petit, à lever les clivages et les blocages occasionnés par le changement et à faire évoluer les projets d'accompagnement médico-social.

L'instabilité de l'équipe de direction (directrice, directrice-adjointe, chef de service) provoquée par des mutations internes décidées unilatéralement par la direction générale pour parer au plus pressé dans d'autres établissements, sans véritable accompagnement à la prise de fonction des nouveaux cadres recrutés, rend cependant la partition managériale moins harmonieuse.

A la demande de la direction générale de la Fondation, la directrice de l'établissement est finalement aussi appelée à prendre la direction de l'IME R et passe, à son tour, la main à sa directrice adjointe. D'une personnalité moins assurée, soucieuse de se différencier de la directrice précédente, celle-ci ne s'inscrit pas de façon claire dans la continuité de l'orientation managériale participative impulsée par la directrice précédente. Son management, tout à la fois moins explicite et plus autoritaire, réactive des situations de tension et de clivage. Nous observons, suite à sa prise de fonction, une efficacité moindre notamment dans l'aboutissement des groupes de projets participatifs mis en place.

---

<sup>351</sup> DRUCKER P., *The Practice of Management*, Elsevier Ltd, Oxford, 1955, 345 p.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

En termes de gouvernance, la MAS R est fortement contrainte par le mode de management de la Fondation que nous avons décrit précédemment. L'approche intuitive du directeur général quant à la stratégie de reprise est pourtant mise à mal par son manque d'expérience dans la gestion d'établissements de grande taille. Ayant peu d'appétence pour la structuration de l'organisation, cette tâche repose essentiellement sur l'équipe de direction de l'établissement. Celle-ci se trouve cependant en difficulté car les orientations stratégiques imprécises de la direction générale ne peuvent servir de lignes directrices à la restructuration. L'aspect très formalisé de la recherche-intervention menée avec l'ISEOR apporte les repères et les méthodes de travail structurants nécessaires.

Cependant, l'abandon de ces méthodes et de ces outils par la nouvelle directrice conduit à une régression vers des structures moins claires, à une augmentation des dysfonctionnements et à des tensions dans les interactions managériales.

- **Éléments relatifs à la singularité des directeurs successifs et impact sur les acteurs**

A partir de nos observations, croisées avec le diagnostic et l'avis d'expert (chapitre 5) nous dégageons quelques traits de singularité des deux directrices qui se sont succédées sur cette période dans l'établissement :

La première directrice fait preuve :

- d'une grande détermination dans la poursuite de sa mission ;
- d'un esprit d'équipe qui l'incite à constituer, en premier lieu, une équipe de direction avec des fonctions d'animateurs-coordonateurs pour un encadrement de proximité ;
- de capacité à diriger dans un contexte de turbulence sociale et de gouvernance associative fluctuante ;
- de capacité à demander de l'aide et à structurer l'organisation avec des objectifs, des méthodes et des outils de travail partagés ;
- d'un tempérament très optimiste, orienté vers la recherche de solutions, et d'une grande capacité à faire confiance à ses collaborateurs.

La deuxième directrice :

- est plus sensible aux bouleversements de l'environnement interne et externe qui la déstabilisent ;
- entretient avec ses collaborateurs des rapports affectifs qui perturbent ses relations professionnelles. Le désir de « faire ses preuves » la conduit à prendre le contrepied de décisions ou de méthodes de travail mises en œuvre par la direction précédente.

- le besoin de s'affirmer personnellement en créant des alliances de pouvoir prend parfois le pas sur la mission à remplir. Le manque de confiance en soi explique peut-être sa vulnérabilité à cet égard ;
- son manque d'attrait pour l'action structurée et organisée la conduit parfois à ne pas terminer des actions engagées ce qui génère beaucoup de déception chez les acteurs investis dans des démarches participatives ;
- son fonctionnement « dans l'urgence » lui donne le sentiment d'être indispensable au quotidien mais perturbe la lisibilité de l'organisation.

#### 4.1.3. La Maison d'Accueil Spécialisé (MAS M)

- **Eléments d'histoire de l'établissement**

La MAS M voit le jour en 2003. Elle est l'aboutissement d'un partenariat avec l'hôpital psychiatrique de secteur qui met à disposition de la Fondation le terrain nécessaire à sa construction. La directrice nommée par la Fondation participe préalablement de façon importante à la formalisation du projet puis à sa réalisation concrète, dont elle accompagne minutieusement chaque étape : négociation avec les pouvoirs publics et la direction de l'hôpital, suivi du chantier de construction, équipement, recrutement de l'ensemble du personnel, organisation des structures et du fonctionnement et enfin admission des résidents et élaboration des projets d'accueil.

- **modes de management**

La succession des directeurs que connaît cet établissement après son ouverture est assez représentative de la *full range leadership theory* développée par AVOLIO (1999)<sup>352</sup> dans la continuité des travaux de BURNS (1978)<sup>353</sup> et de BASS (1985)<sup>354</sup> sur la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. Nous y retrouvons successivement les trois formes de leadership qu'il décrit : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership du laisser-faire.

L'implication très importante de la directrice dans la création de l'établissement – premier de cette nature pour la Fondation – lui permet de venir à bout de ce challenge important. Son engagement total dans la mission confiée, son perfectionnisme « naturel » et son besoin de maîtrise s'avèrent très utiles pour dépasser tous les obstacles.

---

<sup>352</sup> AVOLIO B.J., "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations", Thousand Oaks, Sage Publications, 1999, pp.143-166.

<sup>353</sup> BURNS J. M., *Leadership*, Harper Perennial Modern Classics (1978), 2010, 544 p.

<sup>354</sup> BASS B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

Ces qualités se montrent moins pertinentes pour le fonctionnement de l'organisation au quotidien et le management. En effet, l'humain ne se laisse pas maîtriser aussi facilement que la matière et les interactions managériales, qui nécessitent renoncement à la perfection, souplesse et adaptation au quotidien, la mettent fréquemment en difficulté.

En appliquant à son équipe de direction et, par son intermédiaire, à l'ensemble des acteurs, l'exigence qu'elle a pour elle-même, la directrice induit chez les cadres intermédiaires une rigidité de comportement managérial, un renoncement important à la prise d'initiatives et un manque d'autonomie dans les prises de décision. Ce phénomène est ensuite relayé auprès de l'ensemble des acteurs. Le management devient très pyramidal, toute décision devant être validée par la directrice.

Ce mode de fonctionnement correspond bien au « leader transactionnel » défini par BASS et RIGGIO (2006)<sup>355</sup>, avec un management axé sur la surveillance constante et le repérage des écarts et des erreurs des acteurs pour, sinon sanctionner ces erreurs, du moins les faire remarquer, ce qui provoque nécessairement, au fil du temps, un sentiment de dévalorisation chez le salarié.

La recherche-intervention menée en 2007 se heurte à l'incapacité, à terme, de la directrice d'abandonner ce mode relationnel négatif pour un management plus confiant et davantage participatif.

Appelée à d'autres fonctions, la directrice cède la place à la directrice adjointe qui, privée de l'autorité forte de la directrice précédente, s'enferme dans un management centré sur une recherche de validation personnelle, générateur de tensions internes importantes. Son mode managérial s'apparente davantage à ce que JUDGE ET PICCOLO (2004)<sup>356</sup> décrivent comme un « leadership laisser-faire » notamment par le manque de préoccupation pour les acteurs et la difficulté à prendre les décisions utiles à la bonne marche de l'organisation et à la régulation des relations entre acteurs.

La reprise de la recherche-intervention visant à soutenir les compétences managériales de la nouvelle directrice n'empêche pas sa démission en 2009.

La directrice est remplacée par un jeune directeur qui prend appui sur l'intervention en cours pour mettre en place un management beaucoup plus participatif. Résolument organisé autour de la concertation et de l'échange, cette nouvelle approche managériale permet de lever la chape de plomb qui pèse sur l'établissement en raison des modes d'interactions managériales antérieures. Les acteurs reprennent confiance en eux-

---

<sup>355</sup> BASS B. M., RIGGIO R. E., *Transformational Leadership*. Psychology Press, 2005, 296 p.

<sup>356</sup> JUDGE T.A., PICCOLO R.F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 2004, pp.755-768.

mêmes, les conflits interpersonnels diminuent et les clivages inter-services se réduisent par le développement de coopérations.

Le concept de « leadership transformationnel » développé par AVOLIO (1999)<sup>357</sup> rend bien compte du revirement managérial opéré par le nouveau directeur qui encourage les acteurs à développer leur potentiel au service de l'établissement. En leur accordant plus de considération, en portant plus d'attention à leurs besoins, il joue pleinement son rôle de coach et de mentor (JUDGE et PICCOLO, 2004)<sup>358</sup> et favorise une communication plus libre et plus ouverte.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

L'établissement passe successivement d'une gouvernance très autocratique à une gouvernance incertaine et mal formalisée et enfin à une gouvernance plus démocratique.

La première directrice pense initialement la structuration de l'établissement comme une mécanique bien huilée à tous les niveaux. L'organisation est encadrée par des procédures détaillées, avec la volonté de ne rien laisser au hasard. La directrice consacre beaucoup d'énergie à adapter en permanence les procédures sans réussir à les faire correspondre pleinement à la « vraie vie ». Le manque de concertation avec les acteurs les privent de la souplesse nécessaire.

Ce travail est entrepris par le dernier directeur après une période très déstructurée par la deuxième directrice où les procédures continuent d'exister mais ne sont plus appliquées.

- **Éléments relatifs à la singularité des directeurs successifs qui ont un impact sur les acteurs**

La succession des trois directeurs, leurs pratiques managériales différentes, confirment l'impact de la singularité des managers sur le fonctionnement de l'organisation et le comportement des acteurs. Nous retenons quelques traits significatifs de ces comportements managériaux qui, au regard de nos observations et des avis d'expert, peuvent expliquer l'évolution des interactions managériales :

---

<sup>357</sup> AVOLIO B.J., "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations".

<sup>358</sup> JUDGE T.A., PICCOLO R.F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity".



La première directrice :

- elle fait preuve d'une très grande capacité de travail. Atteindre ses objectifs et réussir sa mission est pour elle un impératif. L'ouverture de l'établissement en est l'aboutissement.
- par son besoin impératif de maîtrise de l'environnement, elle bride le fonctionnement de l'organisation par un système procédurier qui étouffe toute expression d'autonomie et d'initiatives chez ses collaborateurs ;
- peu à l'aise avec l'informel inhérent aux relations humaines, elle se trouve en difficulté dans les interactions managériales.

La deuxième directrice :

- elle fonctionne sur un registre affectif, avec un besoin important de validation et de reconnaissance ;
- très émotive, elle s'engage facilement dans des conflits interpersonnels ;
- peu structurée, elle ne parvient pas à rendre lisible les cadres et les règles de fonctionnement de l'organisation.

Le troisième directeur :

- il est très à l'aise dans les interactions managériales ;
- psychologue de formation initiale, il dispose d'une grande capacité d'écoute, de dialogue et d'empathie. Il conserve cependant une vision claire des exigences sociales et économiques de sa mission et de sa posture de direction ;
- conscient de son manque d'expérience dans la fonction, il sollicite la collaboration des intervenants internes en management pour structurer son établissement et développer des méthodes et des outils de travail partagés, d'abord avec son équipe de direction, puis avec l'ensemble des acteurs.

#### **4.1.4. L'Institut médico-éducatif (IME R)**

- **Éléments d'histoire de l'établissement**

L'IME R est le deuxième établissement repris par la Fondation à la demande des autorités publiques. Géré par la même association que la MAS R, il se trouve dans une situation de faillite financière identique. Créé en 1977 par un psychanalyste de renom, l'IME reste profondément marqué par la personnalité de son fondateur, même après sa mort en 1995, et ne s'adapte pas aux modifications de l'environnement interne et externe.

La Fondation trouve, à son arrivée, des conditions d'accueil des enfants et un fonctionnement de l'organisation très dégradés qui nécessitent des améliorations rapides.

La difficulté de la tâche génère un turn-over important des directeurs. De plus, les projets de reconstruction de l'établissement envisagés par la Fondation tardent à obtenir de l'État les financements nécessaires.

Ces deux éléments induisent plusieurs réactions chez les acteurs, cadres et non-cadres :

- de l'incrédulité face aux promesses de la Fondation ;
- une forme de culpabilité chez les acteurs non cadres, liée aux changements permanents de direction dont ils se sentent responsables ;
- une résistance au changement importante du personnel médical et paramédical qui s'exprime par une grande passivité ;
- le sentiment que rien n'avance en raison des changements permanents d'objectifs stratégiques fixés par les directeurs successifs, la Fondation ne jouant pas suffisamment son rôle d'encadrement des directeurs en place et de fil conducteur dans le projet de restructuration de l'établissement.

- **Modes de management**

Pendant les sept années qui suivent la reprise, cinq directeurs se succèdent et démissionnent sans réussir à impulser le redressement financier et social de l'établissement. Chacun à son tour et à sa façon, mais sans réelle méthode, tente de sortir l'établissement de l'immobilisme dans lequel il est installé mais, globalement, tous se trouvent en situation d'échec.

En référence aux travaux de MINTZBERG (2004)<sup>359</sup>, nous considérons que des jeux de pouvoir informels, de nature politique, ont largement contribué au statu quo qui s'installe dans l'établissement pendant plusieurs années. Nous observons à quel point « la politique agit (...) au détriment de [la] coordination en apportant le désordre et la désintégration de ce qui existe actuellement ».

Le personnel médical et paramédical joue notamment à des « jeux d'expertise »<sup>360</sup>, se targuant de préserver la ligne thérapeutique du fondateur, ceci afin d'éviter de se soumettre au nouveau pouvoir formel de l'organisation. Ces jeux sont d'autant plus efficaces que la Fondation ne propose pas d'alternative thérapeutique solide et éprouvée par manque d'expérience dans l'accompagnement des publics d'enfants.

La situation de l'IME R confirme la constatation de CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>361</sup> selon laquelle « pour pouvoir élaborer, maintenir et fixer un modèle de jeu nouveau, ou pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives que suppose mais aussi détermine leur adoption du nouveau jeu, il faut rompre non seulement des intérêts, des rapports de pouvoir, voire des habitudes, mais aussi des protections affectives et des modèles intellectuels. » La faiblesse récurrente de l'autorité légitime des directeurs successifs, leur propre ambivalence à l'égard de la direction générale de la Fondation, ne permettent pas de développer ce modèle de jeu nouveau. Cette situation endémique, entretenue également par les cadres intermédiaires, se stabilise plus ou moins, dans une « alliance bancaire »<sup>362</sup>, par un accord implicite qui permet de modérer les conflits tout en assurant un service à minima.

En 2007, l'établissement bénéficie de la recherche-intervention impulsée par la direction générale dans l'ensemble de ses établissements. Cette démarche se poursuit pendant plusieurs années, de 2008 à 2010, avec un objectif de stabilisation du management et de changement organisationnel dans l'établissement.

Mais paradoxalement, la recherche-intervention qui accompagne avec succès la restructuration du management et des fonctionnements dans la MAS R voisine semble, elle aussi, vouée à l'échec. Le directeur en poste sur cette période est lui-même prisonnier de « l'alliance bancaire » construite avec ses prédécesseurs. Bon orateur, capable d'élaborer théoriquement un projet ambitieux et attractif pour l'établissement, il consacre beaucoup d'énergie à essayer d'entraîner les acteurs « à y croire ».

---

<sup>359</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, p. 415.

<sup>360</sup> MINTZBERG H., *Ibid.*, p.420.

<sup>361</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.394.

<sup>362</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, p.427.

Malheureusement, son enthousiasme ne produit pas le changement organisationnel souhaité. En grande difficulté lorsqu'il s'agit de prendre des décisions et de s'y tenir, en raison de la résistance passive très efficace des cadres intermédiaires, il se replie sur des velléités de changement et ne s'engage pas réellement dans les méthodes de travail et les outils pragmatiques nécessaires au redressement de la situation. Les démarches de changement organisationnel entreprises sont abandonnées avant leur aboutissement.

En 2010, suite à la démission de ce directeur, l'IME R est confié, provisoirement, à la directrice de la MAS R, en raison de son expérience réussie en management socio-économique. Elle choisit, en premier lieu, de constituer une équipe de direction solide avec des managers de proximité et réussit progressivement à remettre l'établissement en situation constructive.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

Suite à sa reprise par la Fondation, et pendant de nombreuses années, l'IME R souffre d'un déficit de gouvernance, tant du fait de la direction générale que de ses directeurs successifs.

La Fondation ne transmet pas à l'établissement une ligne stratégique claire. Le mode intuitif du directeur général montre ses limites en termes de communication et de gouvernance.

Les directeurs de l'établissement, eux-aussi confrontés à des changements permanents de stratégie associative qu'ils doivent, malgré tout, assumer, font le choix de rester très imprécis dans ce qu'ils transmettent aux acteurs et de s'isoler du siège de la Fondation pour fonctionner, autant que possible, en autarcie.

Quoiqu'inadaptées, les structures de l'établissement sont très difficiles à modifier en raison de l'immobilisme important des cadres et du manque de méthodes et d'outils pour faire levier dans ce changement.

Seule, la dernière directrice, en appui sur son expérience précédente et sur son charisme personnel, réussit à établir une équipe de direction cohérente et, avec cette équipe, une organisation du travail plus efficiente.

- **Eléments relatifs à la singularité des directeurs successifs qui ont un impact sur les acteurs**

La succession de cinq directeurs au cours des sept années suivant la reprise nous semble être une conséquence de la singularité du directeur général. Son manque d'appétence pour la construction des structures et l'accompagnement à la fonction de direction des directeurs recrutés génère chez eux une perte de repères, du désarroi stratégique puis un abandon de leur fonction de direction.

Le premier directeur :

- ambitieux, il accepte le poste comme une situation transitoire qui lui permettra de poursuivre sa carrière vers une fonction de directeur général ;
- d'une nature passive, il supporte les dysfonctionnements du quotidien sans chercher véritablement de solutions à long terme ;
- il « laisse faire » ce qui se fait naturellement de longue date dans l'organisation ;
- il démissionne pour un poste plus valorisant de direction générale.

Les deuxième et troisième directrices présentent des points communs :

- une grande implication personnelle qui se révèle, en cours d'exercice, préjudiciable à leur santé physique ;
- une tentative de réguler en permanence les dysfonctionnements ;
- un fonctionnement très personnel mais désordonné qui ne permet pas de restructurer l'organisation ;
- elles démissionnent toutes les deux pour des motifs de santé.

Le quatrième directeur :

- il est capable de s'enthousiasmer et de communiquer son enthousiasme à ces collaborateurs ;
- plus velléitaire que volontaire, il manque de persévérance dans l'action ;
- il se trouve en difficulté lorsqu'il doit prendre des décisions sans consensus ;
- son action est tributaire de « ce qu'il ressent » ;
- il n'arrive pas à s'engager dans des méthodes de travail et des outils partagés ;
- il démissionne pour un poste de direction dans une autre association.

La cinquième directrice a déjà été présentée dans le cadre de la MAS R dont elle a été la première directrice.

Elle rend manifeste l'importance et l'influence de la singularité des managers dans les interactions managériales et leurs incidences sur la transformation des organisations.

#### **4.1.5. Les établissements du site de L : Foyer d'Hébergement (FHL), Foyer de Vie (FVL), Etablissement d'Aide et de Soutien par le Travail (ESAT L)**

- **Eléments d'histoire des établissements du site de L**

Les établissements du site de L sont créés par une association religieuse catholique, dans l'après-guerre, pour venir en aide aux orphelins de guerre en situation de handicap. L'ESAT a vocation à leur fournir un travail, le foyer d'hébergement à leur donner un toit et le foyer de vie à prendre en charge complètement ceux qui, en raison de leur déficience, ne peuvent exercer une activité professionnelle même adaptée.

L'accueil des personnes en situation de handicap est une action marginale de l'association. Orientée plus spécifiquement vers l'insertion des orphelins non handicapés, elle n'investit pas pleinement les établissements du site de L qui se sentent exclus de la dynamique associative.

Le turn-over des personnes accueillies est faible, celui des salariés également.

La pyramide des âges montre un vieillissement de la population accueillie et des salariés chargés de leur accompagnement.

Les structures mobilières sont très dégradées et les missions éducatives très routinières.

L'association mère, consciente de ses difficultés à exercer correctement sa mission pour cette population en marge de son « public cible », sollicite la Fondation pour une reprise en 2007.

- **Mode de management**

Dès la reprise, la direction générale de la Fondation nomme deux nouveaux directeurs sur le site, chargés de la restructuration et de la redynamisation socio-économique des établissements.

Accompagnée par un directeur général adjoint très volontariste et dynamique, la restructuration « à marche forcée » laisse rapidement un certain nombre de cadres intermédiaires sur le bord du chemin. Des démissions et des départs négociés nécessitent le renouvellement total des cadres dans un climat de grande tension sociale.

Le changement organisationnel laborieux des établissements du site de L de 2007 à 2009 confirme pleinement ce que disent SAVALL et ZARDET (1987)<sup>363</sup> à propos de l'évolution des structures :

« Les structures sont les éléments relativement permanents de l'organisation qui se caractérisent par :

- la capacité de durée dans le temps de leurs principaux attributs ;
- leur capacité d'évolution autonome lente et progressive ;
- le haut niveau de dépense d'énergie sociale (individuelle et collective, plus ou moins consciente) matérielle et financière nécessaire à la réalisation d'une évolution plus rapide. »

La rénovation immobilière et mobilière, le renouvellement des projets d'accueil, la mise aux normes de sécurité des bâtiments, l'équilibre financier des différents services sont effectivement très coûteux en investissement humain et financier et s'effectuent dans une certaine « violence managériale ».

La recherche-intervention que nous menons sur ce site avec une supervision de l'ISEOR donne cependant progressivement des repères de sens, des méthodes de travail et des outils partagés.

Les effets sont variables selon les établissements et l'implication des différents directeurs du site.

La directrice des foyers de vie et d'hébergement s'appuie résolument sur le modèle de management socio-économique proposé et obtient assez rapidement des résultats remarquables dans la restructuration et le changement organisationnel des établissements d'hébergement. Elle pratique un leadership de type transformationnel, (AVOLIO 1999)<sup>364</sup>, et obtient des acteurs qu'ils dépassent leur intérêt personnel exclusif pour investir leur potentiel au service de l'organisation et de sa mission de service.

Par un autodiagnostic des dysfonctionnements des services, puis l'implication des acteurs dans des groupes de projet de recherches de solutions innovantes, elle redonne sens à leur travail.

---

<sup>363</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.171.

<sup>364</sup> AVOLIO B.J., "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations".

Comme le « leader transformationnel » de PODSAKOFF et COLL (1990)<sup>365</sup>, elle rend les acteurs plus innovants et créatifs et les aide à remettre en question leurs façons de faire et leurs idées préconçues.

Le directeur de l'ESAT ne se saisit pas aussi bien de l'intervention pour accompagner le changement et se trouve rapidement en difficulté majeure, malgré l'aide conjointe et soutenue du directeur général adjoint et des intervenants. Très affecté personnellement par cet échec, il abandonne son poste en 2012.

Dans sa définition du leadership, LAPIERRE (1992)<sup>366</sup> évoque l'impact de la personnalité du leader en management : « le leadership, c'est la direction, c'est-à-dire l'orientation donnée à une organisation et les façons de diriger les personnes, qui provient de la vie intérieure du leader. Cette direction se manifeste surtout par sa vision personnelle, par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et ses fantasmes. »

Nous considérons que, dans le cas qui nous intéresse, la singularité du manager, sa personnalité, n'étaient pas compatibles avec les exigences de sa mission. N'ayant pas réussi, malgré l'aide apportée, à dépasser ses fonctionnements naturels, il s'est trouvé en difficulté insurmontable dans sa fonction de direction.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

Les établissements du site de L ont connu, dans leur histoire première, une gouvernance lointaine, peu présente et peu impliquée dans les problématiques du site. Ils sont entraînés, au moment de la reprise, dans une nouvelle gouvernance, très volontariste, mais dont ils peinent à comprendre la stratégie, là encore peu explicite.

Les structures, anciennes, mais encore fort prégnantes, sont peu formalisées et relèvent des usages et des habitudes. Le fonctionnement est routinier et l'organisation procède des acteurs qui assurent un service minimum aux personnes accueillies. L'absence de regard extérieur et d'objectifs socio-économiques génèrent une forte entropie du système pendant de nombreuses années.

---

<sup>365</sup> PODSAKOFF P.M., BOMMER W.H., PODSAKOFF N.P., MACKENZIE S.B., "Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors: A Meta-Analytic Review of Existing and New Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), 2006, pp.13-142.

<sup>366</sup> LAPIERRE L. et coll., *Imaginaire et leadership, Tome 1<sup>er</sup>: La méthode subjective et les narrations*, Québec/Amérique et Presse HEC, 1992, 505 p, p 58.



La Fondation met en place des méthodes et des outils de management socio-économique dans l'objectif d'une rénovation profonde des structures et des fonctionnements et d'une amélioration de l'efficacité et de la qualité des prestations proposées.

- **Éléments relatifs à la singularité des directeurs successifs qui ont un impact sur les acteurs**

Parce que la situation de reprise donne une place importante au directeur général adjoint, nous évoquons dans ce paragraphe quelques traits de sa singularité et de celle des deux directeurs du site.

Le directeur général adjoint :

- homme de challenge, il est motivé par la réussite des missions qui lui sont confiées ;
- exigeant, il n'hésite pas à solliciter une implication forte de ses collaborateurs lorsqu'il s'agit de saisir en urgence des opportunités ;
- il se montre peu enclin à la patience et à la compréhension à l'égard de ceux qui ne veulent ou n'arrivent pas à suivre ;
- intuitif dans ses stratégies, il s'intéresse aux projets dans leur grandes lignes ;
- conscient de ses limites pour l'élaboration concrète des projets, il sait s'entourer, pour les mener à bien, des expertises nécessaires et motiver ses collaborateurs.

La directrice des foyers de vie et d'hébergement :

- avec sang-froid et une grande résistance physique et psychique, elle traverse tous les tumultes de la restructuration ;
- elle fait preuve de grandes capacités de travail en assurant seule l'ensemble des fonctions d'encadrement dans la période de désertion de son équipe de cadres ;
- très solide dans sa posture de directrice, elle accompagne la résistance au changement des acteurs et les mobilise progressivement vers le nouveau projet ;
- consciente de ses limites, elle s'appuie sur les méthodes et outils du management socio-économique proposés pour en faire des références partagées et repérantes ;
- grâce à ses qualités relationnelles et son autorité naturelle, elle met en place une équipe de direction solide et solidaire, très structurante pour la mise en œuvre du changement organisationnel.

Le directeur de l'ESAT :

- d'une personnalité agréable et très relationnelle, il entraîne facilement l'adhésion des acteurs et les mobilise vers le nouveau projet ;
- Il suscite d'emblée l'implication affective de son chef de service qui s'investit pleinement dans les nouvelles directions proposées ;
- sa dispersion personnelle devient cependant un obstacle majeur à son management ;
- capable de lancer de nombreux projets en même temps, il ne s'y investi pas concrètement suffisamment pour les mener à bien et met même en péril, par ses dysfonctionnements personnels, le bon équilibre social et financier de l'établissement ;
- formé, comme l'autre directrice du site, aux méthodes et outils de management socio-économique, il ne les utilise pas avec suffisamment de rigueur pour les rendre efficaces ;
- il n'impulse les changements que sous la pression du directeur général adjoint ;
- il finit par démissionner en abandonnant son poste.

#### **4.1.6. L'Association**

- **Éléments d'histoire**

L'Association voit le jour en 2012, après de longues négociations de trois associations locales qui se décident finalement à une fusion. Elle regroupe vingt-deux établissements et services, répartis sur le même département, et constitue un siège pour en assurer la gestion.

Les trois associations d'origine sont toutes créées, dans un registre militant laïc, par la mobilisation de parents qui veulent offrir à leurs enfants handicapés mentaux des structures d'accueil adaptées à leurs besoins.

Le regroupement en association fusionnée permet la mutualisation des moyens financiers, la création d'un siège avec des expertises fonctionnelles, une plus grande représentativité politique.

Avant la fusion, les directeurs gèrent les établissements en toute autonomie et indépendance, en lien direct avec le conseil d'administration de l'association à laquelle ils sont rattachés. Le manque de connaissance technique des administrateurs ne leur permet pas vraiment d'être des interlocuteurs avisés pour la bonne gestion.

Les directeurs sont cependant soumis à l'aval des administrateurs pour leurs projets de développement ou de rénovation importants et se voient, souvent, empêchés dans leurs souhaits d'évolutions et contraints à un fonctionnement routinier.

Parce qu'il bouleverse profondément les habitudes et les jeux de pouvoir de chacun, le projet de fusion suscite une résistance importante des directeurs qui s'y opposent explicitement. La décision prise par les conseils d'administration respectifs des trois associations, les contraint à l'accepter ou à se dédire. Un seul directeur choisit de partir avec une rupture négociée de son contrat de travail.

De la même façon, certains administrateurs ont du mal à accepter les conséquences de la fusion et le conseil d'administration de la nouvelle association est provisoirement très affaibli par de profondes tensions internes et des démissions.

- **Mode de management**

Le directeur général actuellement en place est préalablement recruté pour accompagner les trois associations dans leur démarche de fusion.

Son mode de leadership s'apparente à celui décrit par ZALEZNIK (1977)<sup>367</sup>. Il exerce une forte influence sur les administrateurs, nourrie de son expérience personnelle, de ses croyances, de ses convictions et de ses motivations personnelles.

Nous pouvons rapprocher le principe qui préside à son action du modèle en trois étapes de LEWIN (1951)<sup>368</sup>:

- dans un premier temps, il obtient le « débloccage » des situations antérieures, chaque association acceptant d'abandonner sa maîtrise antérieure de la situation pour entrer dans une autre conception, plus large, plus adaptée à l'évolution de l'environnement extérieur et des politiques sociales ;
- dans un second temps, il propose des perspectives d'action pour encourager les trois associations à collaborer à une stratégie et à un projet commun. En établissant des liens étroits de collaboration avec le président et les présidents adjoints et en mettant à leur service son expertise professionnelle, il contribue largement à la mise en place du « changement » par l'élaboration d'un plan d'action stratégique à cinq ans pour la nouvelle association ; (cf : ANNEXE 3)

---

<sup>367</sup> ZALEZNIK A., "Managers and leaders: are they different?" Harvard business review, mai-juin 1977, p. 67-78.

<sup>368</sup> LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, (1951), 1975, Greenwood Pub Group, 366 p.

- la phase de « reblockage » se traduit par la structuration du siège avec, pour premier objectif, la constitution d'une équipe de direction au fonctionnement très collégial et participatif.

Conscient qu'il est davantage porté au développement et à la vision politique qu'à la construction au quotidien de l'organisation, il s'entoure de professionnels confirmés, directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur qualité, et leur délègue la fonction opérationnelle en leur accordant pleine confiance et une grande autonomie.

Son objectif, à plus long terme, est d'élargir ce mode de fonctionnement participatif et collégial à l'ensemble des directeurs pour former une véritable équipe de direction, support du développement de l'Association.

La démarche de recherche-intervention entreprise dès 2012 va dans ce sens. Elle est reprise en 2014 avec les directeurs fonctionnels et d'établissement réunis en comité de direction.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

Constituée de trois associations aux histoires singulières, l'Association consacre sa première année d'existence à définir son projet associatif. Celui-ci est formalisé par écrit à l'issue d'un travail de réflexion mené collégialement par les administrateurs et les directeurs.

Réalisé de façon très participative, il offre des axes stratégiques repérants et partagés par aux administrateurs et aux directeurs d'établissements.

La structure du siège est précisée très explicitement dans le projet de constitution associative présenté aux pouvoirs publics qui en assurent le financement. Le fonctionnement des services reste cependant peu formalisé, bien que fortement conditionné par leurs missions respectives.

La réunion hebdomadaire des directeurs du siège et du directeur général assure une régulation souple et une bonne collaboration. Même s'ils méritent d'être développés, les outils de management socio-économique sont déjà une référence partagée qui favorise la lisibilité du fonctionnement.

- **Éléments relatifs à la singularité du directeur général et qui ont un impact sur les acteurs**

- Le directeur général est très motivé par la réussite de l'opération de fusion qui lui est confiée et qu'il met en œuvre ;
- très volontaire, il aborde les problèmes de façon combative. La voie du dialogue et du compromis ne lui est pas naturelle avec les opposants ;

- il se montre peu enclin naturellement à la patience et à la compréhension des réfractaires mais il accepte volontiers le rôle de modérateur joué par les directeurs fonctionnels dont il reconnaît qu'ils peuvent lui éviter « les chemins courts » ;
- d'une nature plutôt intuitive, il propose néanmoins des stratégies rationnelles afin d'emporter l'adhésion de ses collaborateurs et des administrateurs avec lesquels il construit la gouvernance associative, son objectif étant de rester maître de la situation ;
- il se considère lui-même comme un généraliste, mais, conscient de ses limites, il s'entoure des expertises nécessaires et accorde une grande confiance à ses collaborateurs ;
- il a cependant plus de mal à faire confiance aux directeurs d'établissement qu'il connaît moins bien et dont il n'est pas sûr du complet dévouement.

#### **4.1.7. Le Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM Y)**

- **Eléments d'histoire de l'établissement**

Le FAM Y ouvre ses portes en 2009 et connaît rapidement de graves dysfonctionnements en raison du comportement délictueux du directeur avec la complicité du chef de service. Accusé de maltraitance et d'abus sexuels par des salariés, il est licencié pour faute lourde et son procès est toujours en cours.

Cette situation dégrade profondément l'image de la gouvernance et perturbe durablement les structures et le fonctionnement de l'établissement. Le discrédit persiste encore aujourd'hui sur les fonctions de direction et d'encadrement. Un clivage important demeure entre les acteurs dont certains ont soutenu le directeur contre ses accusateurs.

Un directeur de transition assure un intérim de direction mais avec un leadership de « laisser faire » sans proposer un projet de gouvernance susceptible de restaurer l'organisation.

Parti en retraite, il est remplacé par une jeune directrice qui, bien que soutenue par la direction générale et accompagnée d'une adjointe de direction très volontaire, se trouve rapidement en grande difficulté pour rétablir les structures et l'organisation.

Une recherche-intervention est entreprise dans ce contexte pour tenter de reconstruire la confiance et la collaboration des acteurs.

- **Mode de management actuel**

La recherche-intervention et l'implication importante du directeur général et des directeurs fonctionnels pour soutenir la fonction de direction permettent un début d'apaisement des tensions sociales internes et de reconstruction de l'organisation.

Le risque reste cependant important, pour la jeune directrice, de céder à la tentation d'utiliser les méthodes et les outils de management de façon trop directive. Selon un mode qui rappelle celui de FAYOL<sup>369</sup> présenté par REMILA (2000), elle privilégie en effet la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle. Avec CHASSE (2007)<sup>370</sup>, et dans une approche plus analytique, nous y voyons un besoin de renforcement de ses propres mécanismes de défense face à la complexité de la situation rencontrée. Il n'est certes pas facile de conduire un établissement, qui, en raison de son contexte, évolue vers une organisation de type politique selon la classification de MINTZBERG (2004)<sup>371</sup>.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

Les événements tragiques qui se sont produits dans l'établissement créent un traumatisme important et persistant chez les salariés et génèrent une défiance durable à l'égard de la gouvernance de l'établissement mais aussi de l'association.

Les groupes de projet de recherche de solutions innovantes aux dysfonctionnements permettent d'engager l'ensemble des acteurs dans des groupes de réflexion participative. La mise en œuvre d'un nombre important de leurs propositions favorise leur adhésion à la clarification des structures et des fonctionnements. Des animateurs-coordonateurs d'équipe sont nommés afin de renforcer le management de proximité.

- **Éléments relatifs à la singularité de la direction de l'établissement qui ont un impact sur les acteurs**

La directrice :

- jeune et volontaire, elle aspire à la réussite mais se trouve confrontée à une tâche très complexe qu'elle a du mal à assumer ;
- elle manque d'expérience en management ;
- elle a besoin de se rassurer sur sa place de directrice suite à un échec précédent ;
- elle peut faire preuve d'autoritarisme quand elle se trouve en difficulté managériale ;

---

<sup>369</sup> REMILA C, Fiche de lecture d'Administration industrielle et générale, Cours d'organisation et systèmes d'information, CNAM Paris, Chaire d'organisation du travail et de l'entreprise, 2000, 28 p.

<sup>370</sup> CHASSE B., *Résistances, psychanalyse et management*, Essai, HEC Montréal, Management et psychanalyse, 2007, 60 p.

<sup>371</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*.

- en recherche permanente de satisfaire les attentes du directeur général, elle a tendance à masquer ses problèmes au lieu de les affronter ;
- elle éprouve des difficultés à se faire accepter dans le groupe des directeurs par des attitudes mal adaptées ;
- elle détourne parfois les outils et les méthodes de management proposés pour en faire une arme au service d'un management autoritaire perdant ainsi le bénéfice des démarches participatives engagées.

L'adjointe de direction :

- très battante, elle ne cache pas son ambition de devenir directrice ;
- courageuse et engagée dans son travail, elle se confronte volontiers à des challenges tel que le remplacement de la directrice pendant une absence pour maladie de quatre mois ;
- combattive, elle ne craint pas les conflits même si elle les règle parfois de façon autoritaire et expéditive ;
- elle peut manquer de pédagogie en management et de patience pour établir le dialogue avec ses équipes ;
- elle souhaite donner une image positive de ses compétences ce qui constitue un moteur de son action.

#### **4.1.8. Le Foyer de Vie (FVA)**

- **Éléments d'histoire de l'établissement**

Le Foyer de Vie (FVA) est né, comme les autres établissements de l'Association, de la volonté de parents, de proposer des solutions d'accueil adaptées à l'évolution de leurs enfants en situation de handicap.

Très investis dans ce projet, ils ont cependant du mal à réunir toutes les compétences techniques nécessaires pour mener à bien sa réalisation. Les « défauts » immobiliers qui en résultent et la difficulté pour les parents qui ont construit « leur » établissement de laisser ensuite le champ libre à une gestion professionnelle sont source de tensions entre parents et salariés.

Le FVA est issu de la transformation d'un centre d'activité de jour en lieu de vie avec internat. Ce nouveau métier d'accueil permanent d'un public en internat bouleverse naturellement les structures et l'organisation et nécessite une phase de stabilisation.

C'est dans ce contexte que débute la recherche-intervention.

- **Mode de management**

Le FVA est dirigé par le même directeur que le FAM Y. L'établissement est cependant moins affecté par les graves dysfonctionnements du premier directeur puisque les faits délictueux se sont produits dans l'autre service.

Nous faisons aussi l'hypothèse que le style managérial de la chef de service du FVA, beaucoup plus conciliante et à l'écoute des salariés que son homologue, la directrice adjointe du FAM Y a un effet apaisant sur l'ambiance de l'organisation. Cette hypothèse va dans le sens des expériences de LEWIN<sup>372</sup> qui observe qu'en modifiant le style de commandement dans un groupe, on fait varier le taux d'agressivité et donc le climat social du groupe.

De taille plus réduite, le FVA est un peu le « parent pauvre » du site et la responsabilité managériale repose, pour une large part, sur la chef de service qui veille, quotidiennement, à assurer le bon fonctionnement du service et son organisation. Par son implication importante, elle assume les aléas du quotidien et pallie aux dysfonctionnements.

La formation au management socio-économique apporte un profond changement dans son comportement et sa posture managériale.

Après une première période où elle s'efface complètement devant la direction et n'ose exprimer aucune opposition, elle assure, avec beaucoup de professionnalisme et d'efficacité, le remplacement de la directrice pendant plusieurs mois.

En appui sur les outils et les méthodes proposés, soutenue par les intervenants-chercheurs externes et internes, elle met en place une démarche très participative de réflexion sur les fonctionnements, qui apporte à l'établissement la stabilité qui lui manque.

- **Formalisation de la gouvernance, des structures et des fonctionnements**

La gouvernance de l'établissement est fortement influencée et tributaire de celle de l'association gestionnaire et du FAM Y voisin.

---

<sup>372</sup> LEWIN K., "Frontiers in group dynamics".



Comme nous l'avons déjà précisé, l'interférence parentale, le passage en internat et le faible encadrement en font un établissement aux structures fragiles et aux fonctionnements très sensibles aux aléas du quotidien.

Le recours aux outils de management socio-économique, la mobilisation de l'ensemble du personnel pour la clarification des structures et des fonctionnements contribuent positivement à sa stabilisation sociale et structurelle.

- **Éléments relatifs à la singularité de la chef de service qui ont un impact sur les acteurs**
  - d'un naturel soumis, elle a beaucoup de mal à se positionner face à son supérieur hiérarchique ;
  - très rigoureuse dans son travail, elle s'investit beaucoup personnellement pour la bonne marche de l'établissement ;
  - peu portée au commandement, elle règle les conflits par la recherche de compromis et de conciliation au risque d'agir à la place de l'autre ;
  - elle se saisit des outils et des méthodes de travail proposés lors de la recherche-intervention pour consolider ses compétences managériales.

#### **4.2. Positionnement des établissements au regard de la classification de MINTZBERG (2004)<sup>373</sup>**

Le positionnement des différents établissements et services présentés ci-dessus selon la classification de MINTZBERG répond à trois objectifs :

- repérer les organisations qui, quoique différentes, présentent des similitudes de profil ;
- repérer les problèmes managériaux en lien avec les structures, le contexte et les modes d'élaboration de la stratégie ;
- mettre en évidence les incidences de la singularité des managers sur les évolutions organisationnelles observées lors des changements de style managérial.

---

<sup>373</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*.

Tableau 15- Positionnement des établissements et services selon la classification de Mintzberg

	FONDATION	MAS R	IME R	MAS M
<b>Structure</b>	<p>Manque de formalisation des structures</p> <p>Ligne hiérarchique peu développée</p> <p>Concentration des pouvoirs sur le DG</p>	<p>Structures implicites construites autour de l'idéologie du fondateur</p> <p>Ligne hiérarchique peu prégnante et fonctionnement d'autogestion qui se transforme en organisation participative sous l'influence d'un leadership fort</p>	<p>Structures implicites construites autour de l'idéologie du fondateur</p> <p>Ligne hiérarchique peu prégnante et fonctionnement d'autogestion</p> <p>L'absence de leadership ne permet pas la mise en place d'une organisation structurée</p>	<p>Procédures formalisées</p> <p>Volonté de standardiser les procédures de travail notamment en s'appuyant sur les directions fonctionnelles</p> <p>Les fonctions hiérarchiques intermédiaires sont chargées de veiller à l'application des procédures</p>
<b>Contexte</b>	<p>Leadership fort</p> <p>Expertise forte dans son domaine d'activité</p> <p>Croissance permanente</p>	<p>Organisation portée par l'idéologie forte de son fondateur</p> <p>Crise culturelle et politique lors de la reprise</p>		<p>Contrôle interne fort de la direction</p> <p>Volonté de rationalisation</p>
<b>Stratégie</b>	<p>Visionnaire au profit d'une mission sociale</p> <p>Construite intuitivement au fil du temps</p> <p>Communication informelle</p>	<p>Visionnaire du fondateur puis intuitive de la Fondation</p> <p>Stratégie d'organisation et d'encadrement structuré mise en œuvre par la direction ensuite</p>	<p>Visionnaire du fondateur puis intuitive de la Fondation</p> <p>Stratégies divergentes des directions successives</p>	<p>Objectif de programmation et de planification.</p> <p>Les effets délétères des exigences continues de la direction ont nécessité l'ouverture vers une forme plus démocratique</p>

	FONDATION	MAS R	IME R	MAS M
<b>Problème</b>	<p>Vulnérabilité d'une structure qui repose sur le « talent » d'un seul</p> <p>Vision « personnelle » difficile à transmettre à un successeur</p> <p>Manque de structuration opérationnelle</p>	L'identification au fondateur génère une crise politique majeure au moment de la reprise		L'obsession du contrôle conduit à des difficultés relationnelles avec les acteurs qui nécessitent une levée de la pression organisationnelle
<b>Type d'organisation</b>	ENTREPRENEURIALE	MISSIONNAIRE, POLITIQUE puis INNOVANTE et PROFESSIONNELLE	MISSIONNAIRE puis POLITIQUE	MECANISTE puis INNOVATRICE

	ESAT L	FOYER VL	FOYER HL
<b>Structure</b>	<p>Formalisation implicite des processus de production et d'organisation</p> <p>Professionnels autonomes mais peu efficaces en raison de l'absence d'exigence de résultats</p>	<p>Devenue bureaucratique avec le temps</p> <p>Professionnels autonomes même si le manque de contrôle les rend peu efficaces</p> <p>Evolution vers un fonctionnement plus innovant par la mobilisation des acteurs</p>	
<b>Contexte</b>	Environnement clos qui n'évolue plus Puis crise politique au moment de la reprise		
<b>Stratégie</b>	Absence de projection stratégique Stratégie de survie dans le maintien d'un statu quo Puis stratégie impulsée par la Fondation		
<b>Problème</b>	L'absence de contrôle et de leadership conduit l'organisation à un fonctionnement à minima Blocage face à l'innovation puis changement organisationnel divergeant		
<b>Type d'organisation</b>	PROFESSIONNELLE qui ne réussit pas à évoluer vers une ORGANISATION INNOVANTE mais s'enlise dans des problématiques POLITIQUES	PROFESSIONNELLE qui évolue vers une ORGANISATION INNOVANTE après une phase de résistance POLITIQUE	

	<b>ASSOCIATION</b>	<b>FAM Y</b>	<b>FOYER A</b>
<b>Structure</b>	<p>En construction, basée sur des expertises fonctionnelles</p> <p>Coordination par ajustements mutuels</p> <p>Démocratique par nécessité en raison des expertises spécifiques détenues par les directions fonctionnelles</p>	<p>Manque de formalisation des structures</p> <p>Ligne hiérarchique en cours de développement</p> <p>Concentration des pouvoirs sur le directeur</p>	
<b>Contexte</b>	<p>Environnement complexe et dynamique, encore peu stabilisé, qui nécessite des ajustements constants</p>	<p>Environnement clos qui n'évolue plus</p> <p>Puis crise politique majeure au moment du licenciement du directeur et de la fusion associative</p>	
<b>Stratégie</b>	<p>Emergente et évolutive. Elle prend forme progressivement en fonction de l'évolution du contexte</p>	<p>Absence de projection stratégique</p> <p>Stratégie de maintien d'un statu quo dans la répétition du même</p> <p>Puis stratégie impulsée par l'Association</p>	
<b>Problème</b>	<p>Forme probablement provisoire qui risque de se bureaucratiser lorsque la recherche de solutions innovante ne semblera plus indispensable à sa survie</p>	<p>Les conduites dysfonctionnelles de l'encadrement mettent en péril la survie de l'organisation et ouvrent la voie à des stratégies politiques de combat entre insoumission et autoritarisme</p>	<p>L'organisation livrée à elle-même produit un fonctionnement à minima</p> <p>Evolution vers un fonctionnement plus innovant par la mobilisation des acteurs</p>
<b>Type d'organisation</b>	<b>INNOVATRICE</b>	<b>POLITIQUE</b>	<b>PROFESSIONNELLE</b>

## Conclusion du chapitre 4

Le chapitre 4 dresse le panorama des établissements et des services tels que nous les avons observés dans le cadre de notre recherche.

Chaque établissement se trouve alors à un moment particulier de son histoire singulière. Création, reprise, fusion sont autant d'évènements qui participent à son évolution, bousculent son organisation, perturbent son fonctionnement et lui donne des opportunités – qu'il saisit ou non – d'entrer dans un changement organisationnel pour plus d'efficacité.

Notre analyse éclaire le rôle prépondérant des managers dans l'accompagnement de ces évolutions et dans la bonne marche des organisations. Loin d'être un phénomène marginal, la singularité des managers imprime profondément sa marque dans la vie des établissements.

Ainsi, la singularité des managers donne sa tonalité à des principes de gouvernance plus ou moins intuitifs, plus ou moins explicites, plus ou moins concertés. Elle conduit les uns à se révéler dans les difficultés, les autres à se décourager et à fuir.

La force et la fragilité humaine s'y lisent en filigrane de l'action.

La singularité des managers est, elle aussi, en mouvement. Elle se construit dans l'aventure du management propre à chaque organisation. Le manager remplit sa mission avec plus ou moins de succès selon qu'il réussit plus ou moins à développer ses capacités à collaborer, à travailler en équipe, à associer ses forces et ses faiblesses à celles de ses collaborateurs.

En fonction de sa singularité, il se laisse plus ou moins questionner, enrichir par la recherche-intervention et développe plus ou moins de nouveaux modes d'action plus efficaces.

La classification de MINTZBERG montre globalement une évolution des organisations vers des fonctionnements plus innovants et plus professionnels.

Nous y voyons l'influence des recherches-interventions à caractère transformationnel qui, par leur étayage, permettent aux dirigeants de compenser les points faibles de leur singularité, de développer leurs qualités, d'entrer dans des fonctionnements plus participatifs où le potentiel singulier de chacun est sollicité.

Les méthodes de travail et les outils partagés permettent de conjuguer les singularités au service d'objectifs partagés et poursuivis avec plus d'efficacité.

## **PARTIE 2**

# **METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT QUI RESPECTE LA SINGULARITÉ DES INDIVIDUS ET OPTIMISE LEUR EFFICIENCE**

La première partie de notre thèse définit la singularité sous l'angle des attentes et des besoins des acteurs.

Elle décrit les modalités d'expression de cette singularité telles que nous les avons observées dans les organisations.

Elle rend compte également de la singularité des managers, de leurs pratiques managériales et de l'incidence, dans les organisations, de leurs modes singuliers de management.

La 2<sup>e</sup> partie de notre thèse, plus analytique et plus prescriptive, vise à définir les conditions managériales d'une organisation plus efficiente.

Elle met en lumière le lien systémique entre les attentes des acteurs, les modes de management et les comportements au travail.

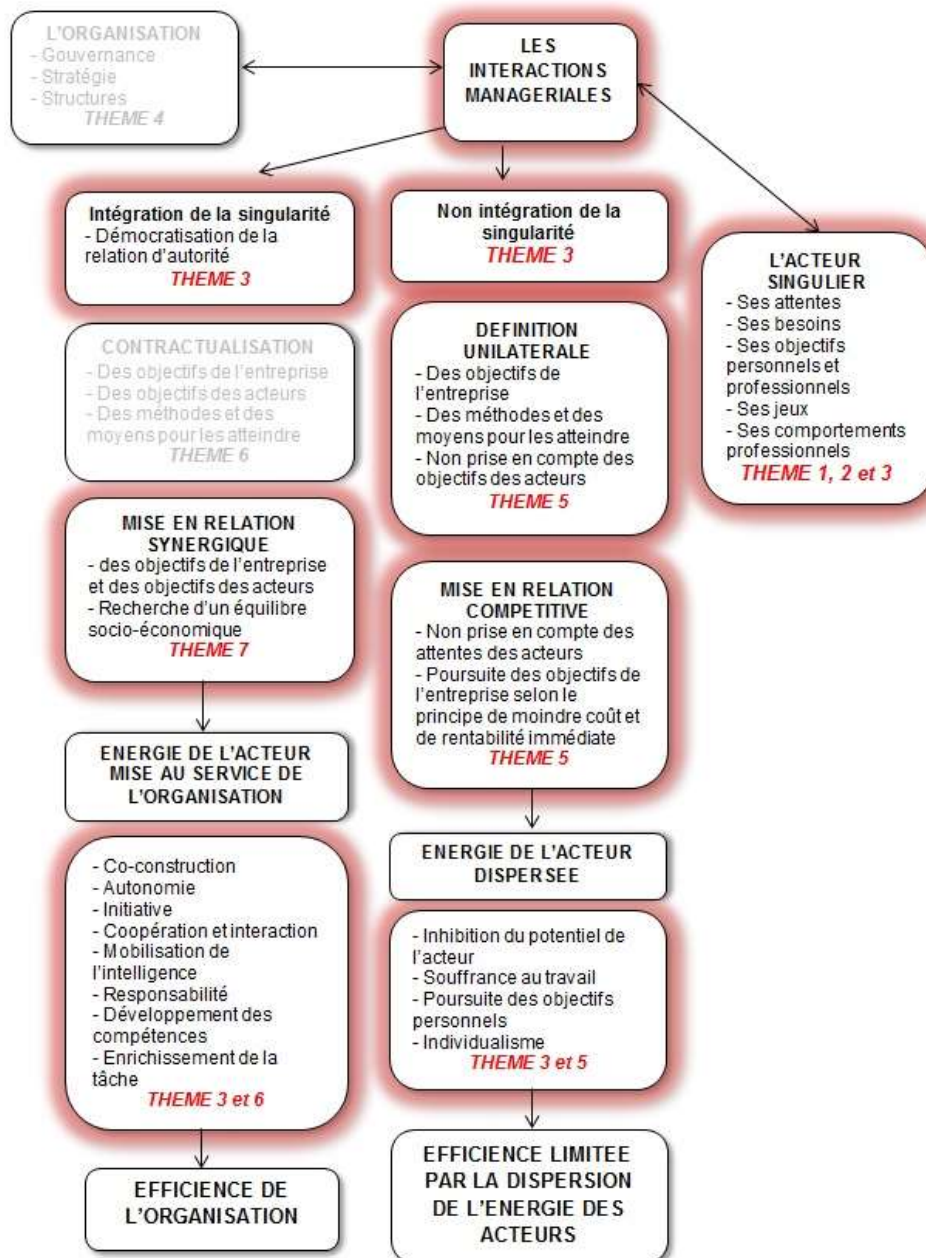
Elle propose des concepts, des méthodes et des outils pour le développement d'une posture managériale susceptible d'améliorer l'efficacité de l'organisation.



## Chapitre 5

# Évolution des attentes et des besoins des acteurs, pratiques managériales et efficacité de l'organisation

Nous présentons, dans un premier temps une synthèse des éléments étudiés dans la première partie de notre travail. Nous la confrontons ensuite à d'autres matériaux de recherches, les avis d'expert, afin de rendre compte du lien systémique entre les attentes des acteurs, les modes d'interactions managériales, les comportements au travail et l'efficacité de l'organisation.





Cette analyse aborde plusieurs thématiques de notre recherche et nous permet d'évaluer la validité de certaines de nos hypothèses prescriptives

Tableau 16 - Hypothèses relatives aux thèmes 1-2-3-5-7

<b>Thème 1 Les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail</b>
HD 1.1 Les acteurs de l'organisation ont, chacun, un rapport singulier au travail et à la relation hiérarchique.
HE 1.1 le comportement actuel de l'individu au travail est la résultante provisoire de son histoire personnelle, de sa personnalité et de sa construction identitaire.
HD 1.2 La réaction des acteurs face à la recherche-intervention est variable.
HE 1.2 Chacun participe à la réalisation des objectifs de changement de l'organisation en fonction de sa singularité.
HP 1.1/1.2 Le management ne peut ignorer la singularité des individus car elle intervient de fait dans la relation managériale.
HP 1.2 L'écoute de l'individu dans sa singularité permet de connaître ses besoins et ses objectifs personnels et d'en tenir compte dans la relation managériale.
HD 1.3 L'individu oriente naturellement son énergie pour atteindre ses objectifs personnels.
HE 1.3 L'individu compose en permanence avec son environnement professionnel et extraprofessionnel pour satisfaire ses propres besoins.
HD 1.4 Le comportement observable des acteurs semble parfois en contradiction avec leur propre intérêt.
HE 1.4 Le comportement des acteurs ne relève pas seulement de choix rationnels conscients.
HD 1.5 La résistance des acteurs au changement organisationnel imposé met à mal les objectifs d'efficience de l'organisation.
HE 1.5 Les acteurs résistent au changement car ils se sentent menacés dans leur autonomie et leur créativité.
HD 1.6 L'acteur peut afficher un comportement adapté et dépenser conjointement beaucoup d'énergie personnelle dans des comportements d'évitement défensifs ou de dénigrement.
HE 1.6 L'acteur cherche à protéger sa singularité, son autonomie et ses modes d'organisation personnels.
HD 2.1 La coopération des acteurs n'est pas spontanée.
<b>Thème 2 Les attentes des acteurs</b>
HE 2.1 La participation de l'individu à un projet collectif reste conditionnée à la perception d'un bénéfice pour soi.
HP 2.1 C'est parce qu'il revendique d'avoir valeur pour lui-même que l'acteur n'accepte pas d'être instrumentalisé par l'organisation.
HD 2.2 Quand les acteurs craignent les changements et s'inquiètent des effets de la recherche d'efficience, ils s'investissent dans la poursuite d'objectifs personnels.

HE 3.7.2 Les cadres ont besoin de trouver du sens à leur activité professionnelle.
HE 2.2 Les acteurs cherchent à préserver leur champ d'épanouissement pour ne pas se laisser absorber par une organisation qui souhaite améliorer son efficience sans considération pour leur sort personnel.
HP 4.2.1 L'exemplarité est une qualité indispensable au manager.
<b>Thème 3 : Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale</b>
HD 3.1 La qualité des interactions managériales est variable selon la singularité des managers.
HE 3.1 L'efficience de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.
HD 3.5.1 Les réactions des acteurs face à l'autorité donnent parfois lieu à des comportements irrationnels.
HE 3.5.1 Par sa similitude avec la fonction paternelle, la figure d'autorité dans l'organisation induit une relation transférentielle qui réactive la situation œdipienne.
HD 3.5.2 Les acteurs développent parfois des comportements infantiles dans le cadre de leur travail.
HE 3.5.2 Les figures d'autorité occasionnent une transposition psychique des affects et des désirs éprouvés à l'égard des figures parentales.
HD 3.5.3 Les cadres éprouvent parfois de grandes difficultés à oser des démarches participatives.
HE 3.5.3 Le rapport au pouvoir des cadres n'est pas exempt de l'influence du rapport aux figures parentales.
HD 3.6.1 Les acteurs peuvent avoir des réactions émotionnelles ou des comportements inadaptés face aux cadres et réciproquement.
HE 3.6.1 L'acteur active des mécanismes de défense spontanés qui visent à le protéger des conflits psychiques internes.
HD 3.6.2 Les acteurs sont à l'affût des signes de reconnaissance de leur manager.
HE 3.6.2 L'acteur attend que la direction lui confirme sa valeur par son attitude et par sa parole.
HD 3.6.3 Les acteurs sont très sensibles aux paroles d'encouragement de leur encadrant.
HE 3.6.3 La parole « performative » de reconnaissance de l'autre tel qu'il est permet de dépasser le jeu et les impasses du transfert.
HP 4.1.1 C'est dans la mesure où la figure d'autorité saura lui adresser une parole personnelle, que se créera l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation conjointe d'objectifs.
HD 3.7.2 Lorsqu'un cadre ne trouve pas au sein de son entreprise des raisons de s'investir ou que ses demandes de participation ne sont pas suivies d'effet, il oriente son énergie vers d'autres objectifs plus personnels.
HE 3.4.1 Parce qu'ils se sentent reconnus et acceptés tels qu'ils sont, les acteurs peuvent abandonner des positions qui visent à protéger leur individualité.

HD 3.7.3 Les acteurs font preuve de « mauvaise volonté » quand ils doivent réaliser des actions qui les concernent et ont été décidées par d'autres.
HP 3.5.1 La reconnaissance de l'impact de chaque acteur sur l'efficience de l'organisation, nécessitent un renoncement à l'illusion de toute-puissance et au besoin naturel de maîtrise de son environnement.
HP 3.6.1 En raison de sa position hiérarchique, l'implication du cadre dirigeant dans le changement de rapport à l'autre au travail est essentielle.
HP 3.5.3 La concertation nécessite une remise en question des modes de management basés sur le commandement et l'exécution.
HP 3.5.2 En questionnant son rapport personnel aux figures d'autorité, le dirigeant peut modifier son rapport au pouvoir.
HE 4.2.2/4.2.3 Les acteurs répondent en fonction de la posture implicite du N+1.
HP 1.5 Pour adopter des comportements, plus rationnels, l'acteur doit en percevoir l'intérêt et la cohérence par rapport au sens et au but qu'il donne à son action.
Thème 5 Les interactions managériales inadaptées
HD 4.1.1 Quand un N-1 se sent dévalorisé par son N+1 il crée des alliances avec ses pairs pour être plus fort.
HE 4.1.1 Les attitudes managériales sont plus ou moins favorables à la coopération positive des acteurs. Elles peuvent induire aussi des attitudes d'opposition.
HE 4.2.1 Les acteurs reproduisent en miroir l'attitude de leur cadre à l'égard de son N+1.
HD 4.2.1 L'attitude du N+1 à l'égard du changement a un impact sur l'attitude des N-1.
HD 4.2.3 Quand le N+1 ne collabore pas, son équipe se montre déloyale, critique, revendique son autonomie, ne collabore pas non plus.
HP 4.2.2/4.2.3 La loyauté des cadres intermédiaires est une condition <i>sine qua non</i> de la loyauté des acteurs.
HE 4.3.1 L'absence de dialogue laisse la place à des interactions émotionnelles non contrôlées.
HD 4.3.2 Les jugements de valeur et la critique perturbent les interactions managériales.
HP 4.3.2 La prise en compte de la singularité des personnes ne doit pas être une arme que l'on retourne contre elles notamment pour les disqualifier ou les contraindre.
HE 4.3.2 La différence de l'autre dans sa singularité n'est pas toujours acceptée ou respectée.
HD 4.3.3 Les interactions managériales relèvent parfois d'un « dialogue de sourds ».
HE 4.3.3 Les discours croisés implicite/explicite ne permettent pas d'établir un échange constructif et d'aboutir à un consensus ou à un compromis acceptable par les deux parties.
HP 4.3.3 Le courage managérial consiste à aborder explicitement les problèmes et à chercher une solution conjointe concertée.
HE 4.4.1 L'utilisation de la redondance est une façon d'influencer et de contraindre les collaborateurs en esquivant la discussion saine et la confrontation d'arguments.
HP 4.4.1 La qualité du dialogue, le respect de la singularité et la capacité du manager à instaurer une véritable interactivité cognitive rendent la coopération des acteurs plus efficiente.
HD 4.5.2 Parler « à côté » d'un problème ne permet pas de traiter le problème.
HE 4.5.2 L'organisation cherche à éviter de se confronter à certains problèmes épineux par l'esquive verbale.

HE 3.7.3 Une organisation du travail qui scinde les instances de réflexion et d'exécution ne suscite pas la coopération.
HD 4.3.1 Quand ils ne sont pas exprimés, les désaccords se transforment en conflits.
HD 4.4.1 Les interactions managériales reposent parfois sur des slogans redondants mais creux.
HD 4.5.1 Les dispositifs « 3C » sont souvent peu efficaces.
HE 4.5.1 L'absence de formalisation claire des dispositifs « 3C » rend leur efficacité improbable.
HP 3.6.2 Des signes positifs de valorisation des personnes produisent de la motivation et de l'investissement. Des signes mêmes implicites de dévalorisation produisent l'inverse.
<b>Thème 7 - La construction des conditions favorables au développement de l'efficacité de l'organisation</b>
HP 3.4.4 Traiter les N-1 comme l'on souhaite être traité par son N+1 donne une ligne de conduite positive et favorable à la coopération.
HD 3.7.1 Les acteurs revendiquent de maintenir des modes d'action plus personnels.
HD 3.4.1 Lorsque les acteurs se sentent respectés dans leur singularité ils coopèrent plus volontiers.
HP 3.4.1 La participation de l'organisation au développement personnel des acteurs nécessite de prendre en compte leurs singularités.
HP 4.3.1 Une relation honnête entre un dirigeant et son N-1 est un signe de respect de l'autre qui permet de parler des dysfonctionnements et de les résoudre ensemble.
HP 4.5.2 L'organisation efficace prend en compte tous les dysfonctionnements repérés et cherche des solutions avec les acteurs concernés.
HP 3.4.2 L'organisation, si elle veut aboutir dans ses projets, doit prendre en compte la singularité des besoins et des attentes des acteurs dans le cadre de leur fonction spécifique.
HP 1.3 Le changement organisationnel se construit dans l'intersubjectivité.
HE 5.3.2 L'acteur considéré dans sa singularité se sent plus personnellement concerné et s'engage davantage dans son activité.
HP 3.6.3 L'installation d'un climat de respect de la singularité et de confiance réciproque est un socle nécessaire pour la coopération.
HP 3.1 les modes d'interactions managériales qui respectent les objectifs personnels des acteurs permettent également d'atteindre à plus d'efficacité pour l'organisation.
HP 3.4.3 Le développement d'une meilleure connaissance, compréhension et intégration des forces motrices personnelles des acteurs favorise le changement organisationnel.
HP 1.4 Le changement organisationnel concerté est plus efficace.
HP 3.2.4/3.2.5 L'adhésion des cadres doit être recherchée si l'on veut qu'ils accompagnent leurs équipes dans le changement.
HD 4.2.2 Quand le N+1 adhère au changement, son équipe fait preuve de loyauté, collabore avec les autres services, participe de façon créative.
HP 3.7.1 La définition concertée des objectifs et l'autonomie pour proposer des actions de mise en œuvre est source de motivation pour les salariés.
HP 3.7.3 La sollicitation des acteurs pour qu'ils participent à la réflexion et à la co-construction des conditions nécessaires au changement permet le dépassement des réflexes naturels de repli.
HP 2.2 Un management de type socio-économique permet de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficacité de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficacité.

HP 4.5.1 Un dispositif « 3C » réfléchi et formalisé permet d'envisager tous les lieux de réflexion et de décision nécessaires à l'action concertée.
HP 5.3.1 Le PAP comme outil de travail partagé donne de la lisibilité à la programmation du changement organisationnel et encourage la pro activité des acteurs.
HP 3.2.1 La mise en place de démarches de changement participatives rend les acteurs plus proactifs.
HD 5.3.2 Les grilles de compétences (GC) et les contrats d'activité périodiquement négociés (CAPN) personnalisent la relation de travail.
HD 5.3.1 La mise en place d'un <b>Plan d'Actions Prioritaires*</b> (PAP) concerté est un repère pour les N-1 qui donne de la cohérence dans le travail.
HP 5.3.2 Les GC et les CAPN permettent de reconnaître chacun dans la singularité de ses compétences et de lui proposer une évolution personnalisée.

## 5.1 Singularité et attentes des acteurs, analyse de convergence de la littérature et des diagnostics

La littérature aborde, sous différents angles, la singularité de l'individu. Elle rend compte notamment de l'évolution de ses attentes, de ses besoins et de son rapport au travail et à l'organisation qui évolue au fil du temps.

L'analyse des diagnostics apporte une image complémentaire de cette singularité. L'expression des acteurs, à propos des fonctionnements et dysfonctionnements de l'organisation, permet de lire, en creux, ce qu'ils en attendent pour leur propre satisfaction et la bonne marche de l'entreprise.

Le tableau 17 rend compte des points de convergence relevés entre la revue de la littérature et l'analyse des diagnostics.

Tableau 17 - Synthèse de la singularité des acteurs de leurs attentes et besoins

Revue de la littérature	Analyse des diagnostics
L'individu façonne sa singularité	Il s'identifie à l'organisation qui lui confère une identité professionnelle
L'individu affirme sa singularité	
L'individu a besoin de l'« Autre » comme repère identitaire	Il a besoin du regard de l'autre pour être rassuré dans ses compétences et développer de la confiance en soi
L'acteur peut manifester des comportements de surinvestissement au travail au détriment de son développement personnel et de son épanouissement	Il peut développer à l'égard de son travail de l'anxiété ou de l'insécurité
Il a besoin de préserver un équilibre entre son travail et sa vie personnelle	Il souhaite que sa vie professionnelle reste compatible avec une vie personnelle

<b>Revue de la littérature</b>	<b>Analyse des diagnostics</b>
Il a le souci de développer son employabilité et de progresser dans sa carrière	Il a besoin de perspectives d'avenir professionnel
	Il souhaite être formé pour se sentir compétent et garder confiance en lui-même
Il a besoin de disposer d'autonomie et d'une marge d'initiative dans son travail comme marque de confiance et de reconnaissance de ses compétences	Il aspire à disposer d'autonomie et à prendre des initiatives
Il a besoin de reconnaissance	Il est sensible au respect et à la considération dont on fait preuve à son égard
Il souhaite participer aux décisions	Il souhaite participer à une organisation construite ensemble avec des cadres qui remplissent leur fonction
Il aspire à une stabilité de l'emploi	
Il a envie de travailler dans un climat de travail agréable	Il souhaite travailler dans une ambiance bienveillante et conviviale
Il développe des jeux d'acteur personnels	Il a besoin de se sentir en sécurité notamment dans les phases de changement pour protéger ses jeux d'acteurs
Il participe aux antagonismes sociaux	Il aspire à une autorité qui s'exerce avec bienveillance, proximité, écoute et dialogue et qui respecte les zones de pouvoir et de décision de chacun
Il recherche des interdépendances et des interactions constructives	Il attend de la hiérarchie une régulation des relations qui permette la coopération
	Il aspire au professionnalisme, à un environnement structuré qui respecte la place de chacun
	Il est en attente d'exemplarité de la part de la hiérarchie
	Il attend une rémunération juste de son travail en lien avec son engagement et qui traduise une reconnaissance de sa qualification et de ses compétences
	Il souhaite préserver un travail de qualité

Ces éléments, globalement convergents, sont à considérer dans le rapport systémique que chaque acteur établit avec les modes d'organisation et de management qui lui sont proposés et qui dépendent, notamment, de la singularité de chaque manager.

Dans la mesure de la satisfaction de leurs attentes, les acteurs, satisfaits ou frustrés, motivés ou inhibés, participent, de façon variable, à l'efficacité de l'organisation.

## 5.2 Analyse d'avis d'expert donnés à l'issue des diagnostics

Nous complétons nos observations personnelles, directes du chapitre précédent par une analyse d'avis d'expert donnés à l'issue des diagnostics.

Dans un premier temps, nous développons les grandes lignes de ces avis d'expert pour chaque établissement.

Nous en dégageons ensuite les caractéristiques génériques, comme autant de lignes de force des comportements managériaux qui s'expriment dans les établissements sur lesquels porte notre recherche-intervention.

Placés en miroir face aux attentes et aux besoins singuliers des acteurs, ils induisent des chemins afin de mettre en convergence les comportements managériaux et les attentes des acteurs en vue d'une meilleure efficacité de l'organisation.

- **éléments marquants de l'avis d'expert de la Fondation**

L'avis d'expert présenté ici est réalisé par les intervenants-chercheurs à l'issue d'un diagnostic horizontal (consultation de l'ensemble des directeurs de la Fondation) et vertical (consultation de tous les salariés du siège de la Fondation).

Les passages entre guillemets sont des extraits de ce document.<sup>374</sup>

Constat est fait d'un manque d'attention porté au confort des salariés et à leurs difficultés relatives à l'accès aux nouvelles technologies. Le secteur informatique, maintenu sous la responsabilité du directeur général, reste en permanence un chantier inachevé, jamais vraiment adapté aux besoins des utilisateurs.

Le directeur général s'est pleinement investi, personnellement, dans le projet de développement de la Fondation, en forte croissance depuis une dizaine d'années. Dur en besogne, il impose à ses collaborateurs « une charge de travail très lourde », des

---

<sup>374</sup> Avis d'expert - SIEGE - 2007.

« cumuls de fonction causés par des absences non remplacées » et la charge supplémentaire de « missions de développement qui s'ajoutent aux activités habituelles des directeurs d'établissements ».

Les « procédures de travail sont insuffisamment structurées » et considérées par les directeurs comme inefficaces ou contradictoires avec la mission de la Fondation.

Le directeur général semble avoir du mal à formaliser son action et à établir des règles du jeu avec ses nouveaux collaborateurs. « Les mutations internes se font au coup par coup pour pallier au plus pressé ». La rémunération est un problème secondaire, déconnecté de la charge de travail. Le recrutement des cadres reste sa prérogative. Dans ce domaine également, il ne fait confiance qu'à lui-même et recrute selon des critères très subjectifs, « au feeling ».

Le développement important de la Fondation fait de la « structuration des directions fonctionnelles un impératif technique » mais celle-ci n'est « pas suffisamment reliée à la politique d'accueil des personnes handicapées ».

Le manque d'intérêt du directeur général pour l'organisation au quotidien se traduit par « un manque de clarté des missions des directions fonctionnelles et par l'absence d'*organigramme précis* ».

Peu préoccupé du management des acteurs, le directeur général ne dote pas la Fondation d'un dispositif de « communication-coordination-concertation » susceptible d'assurer la cohésion des services fonctionnels.

L'absence de règles du jeu managérial laisse place à l'expression de « pouvoirs informels exubérants et gênants face aux responsabilités et aux rôles formels ».

La configuration de l'ensemble associatif n'est pas clairement définie. Elle oscille entre « une véritable organisation intégrée avec une ligne hiérarchique claire » et une « confédération d'établissements dans laquelle on essaie tant bien que mal de brider certaines velléités féodales ».

« La centralisation joue le rôle de verrou sur les sujets sensibles ».

Le fonctionnement du directeur général, très intuitif, est peu propice au dialogue. Il semble construire sa stratégie au jour le jour, en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe et des urgences du moment. Le « manque de communication-coordination-avec la direction générale<sup>375</sup> » donne le sentiment que les décisions sont « imposées au

---

<sup>375</sup> La direction générale regroupe le directeur général, les directeurs généraux adjoints et les directeurs fonctionnels.



dernier moment et, par manque d'anticipation, obligent à une mise en œuvre en urgence ».

« Les réunions impliquant la direction générale et/ou les directions d'établissements manquent d'efficacité ». Informatives, elles laissent « peu de place au dialogue et à la réflexion de fond. « Ce blocage du dialogue est à l'origine de tensions, de frustrations, voire d'angoisses ».

Le mode de management du directeur général est perçu comme « autoritaire, impulsif, versatile ». La relation est « chargée d'affect ». « Le directeur général inspire des craintes disproportionnées ». L'équilibre relationnel est à trouver entre professionnalisme et relations interpersonnelles de qualité, « sans copinage, laxisme ou mollesse ». « Une exigence professionnelle mieux dosée, respectueuse et partagée de part et d'autre de la relation hiérarchique pourrait améliorer les comportements et permettre un fonctionnement plus cohérent ».

Le mode de « décision intuitive » du directeur général se heurte à deux écueils : « l'insuffisance d'une analyse intersubjective et contradictoire des situations et le manque de dialogue professionnel argumenté. » Les « directeurs se sentent insuffisamment acteurs de la prise de décisions stratégiques » et regrettent le manque d'anticipation et de planification.

Parallèlement, ce mode de management induit l'absence « d'indicateurs stratégiques pertinents et partagés » qui permettraient des « prises de décisions plus éclairées » et « une mise en œuvre mieux pilotée ». De même, « l'absence d'objectifs qualitatifs et quantifiés » ne permet pas de rendre compte de façon satisfaisante du réel.

Des modes informels de reporting renforcent la fragilité de la structure organisationnelle. Les directeurs, recrutés par le directeur général, très souvent en raison de « l'originalité de leur personnalité » et de leur parcours professionnel sont ainsi plus encouragés à « entretenir leur personnage » et à développer des « pratiques individualistes et des jeux de pouvoir informels » qu'à atteindre des objectifs opérationnels précis.

Cette approche du management et de la stratégie s'accompagne d'une « importante rotation des cadres » préjudiciable au besoin de structuration nécessaire en période de croissance.

Les directeurs sont souvent confrontés à « une autonomie trop importante » et à « un déficit d'accompagnement dans les projets complexes qui leur sont confiés ».

- **éléments marquants de l'avis d'expert de la MAS R**

Cet avis d'expert est donné à l'issue du premier diagnostic de l'établissement, en 2004, dans un contexte de reprise et de grande tension sociale. Les passages entre guillemets sont des extraits de ce document<sup>376</sup>.

L'établissement vit « comme une entreprise qui a du mal à digérer une fusion-absorption, (...) dans un mélange de défiances et de craintes, alimenté par le mythe d'un paradis perdu ». « L'ambiance de travail est jugée mauvaise du fait de la situation de reprise mais aussi (...) du manque de confiance, de cohésion entre les différents acteurs. » Ainsi, « la direction est perçue comme technocratique et froide par le personnel ». En effet, « la convivialité n'est réellement possible que lorsqu'un niveau suffisant de loyauté est atteint dans une équipe. »

La rationalisation des moyens est aggravée par « des horaires de travail non concertés et irréguliers, perçus comme insatisfaisants » notamment en raison de leurs « conséquences sur la vie hors du travail ». « L'absentéisme est très important » et « la rotation du personnel déstabilise l'établissement. » Ces problématiques sont « le fruit naturel d'un déficit d'encadrement des personnes qui entrave lui-même le développement d'un management de proximité et de qualité. » même si « la construction naissante d'une équipe managériale autour de la direction est une voie de progrès très positive (...) elle nécessite de la détermination et de la persévérance. »

La « répartition des tâches manque de précision et de clarté » à tous les niveaux hiérarchiques.

« Il manque des méthodes de travail, des normes à respecter » et « les procédures imposées » sont « ressenties comme inadaptées ». Tout ceci induit « des tâches mal assumées et mal accomplies » et traduit une « conception relativiste des critères de qualité et de productivité. »

Par ailleurs « l'établissement souffre d'un grave problème de respect des règles du jeu minimales » et d'un manque de « conscience des exigences professionnelles ». La « rigidité relationnelle côtoie des situations extrêmes de souplesse et parfois de laisser faire. »

« L'établissement vit une situation d'éclatement entre différents mondes qui cohabitent. » Un dispositif adéquat de « communication-coordination-concertation » impliquant tous les niveaux permettrait de « constituer un véritable levier d'amélioration du fonctionnement de l'organisation ». De fait, « il manque un véritable esprit de corps » et « l'absence de

---

<sup>376</sup> Avis d'expert - Décembre 2004 - MAS R.

dialogue professionnel » est comblé par un « recours au juridique » pour répondre à tous les conflits, ce qui enferme l'ensemble des acteurs dans une vision légaliste au détriment de « l'amélioration de la qualité relationnelle ».

L'adéquation formation-emploi est complexe. Certains acteurs sont « insuffisamment qualifiés » et l'établissement « manque de spécialistes » alors même que les acteurs se plaignent d'une « sous-utilisation de leurs compétences et de leur expérience depuis la reprise ». « Se pose la question du partage réel de pratiques professionnelles efficaces. » et « du travail en équipes, hiérarchisées, modestes et coordonnées (...) qui suppose un profond respect mutuel entre les personnes malgré la nécessaire préséance hiérarchique. »

« Certaines orientations stratégiques sont contestées et (...) apparaissent trop tournées vers la recherche d'économies ; la légitimité des auteurs de la stratégie, direction et Fondation est remise en cause du fait de leur manque d'expérience. » même si, au regard des faits, « l'incapacité de la Fondation à gérer une MAS n'est pas fondée ». Cependant, « l'établissement ne s'inscrit pas dans une dynamique de projet partagé » concernant l'organisation et l'adaptation aux évolutions.

« L'établissement souffre des orientations non concertées et parfois contradictoires imposées par l'association gestionnaire ; manquant d'humilité lors de la reprise » elle a occasionné « un traumatisme » encore ressenti par le personnel.

Dans son souci de sécuriser la situation, la Fondation a « dépossédé la direction d'établissement de la gestion financière » au détriment d'« une concertation régulière et de grande qualité [qui pourrait] aussi servir de contrôle de l'activité (...) tout en construisant un climat de confiance. »

Paradoxalement pourtant, « le personnel semble parfaitement prêt à s'intéresser aux préoccupations économiques de l'établissement (...) et le message de l'efficacité semble bien compris même si un travail important reste à faire pour impliquer de façon efficace et durable les personnes sur ce sujet. »

#### • éléments marquants de l'avis d'expert de la MAS M

L'avis d'expert auquel nous nous référons <sup>377</sup> est réalisé au cours de la seconde phase de la recherche-intervention, au moment de la prise de fonction de la deuxième directrice. Il rend ainsi compte des dysfonctionnements hérités du management autoritaire de la directrice précédente et des difficultés managériales actuelles.

---

<sup>377</sup> Idées force de l'avis d'expert - Avril 2009 - MAS M.

Il met en évidence :

- une « absence de définition claire des rôles et des responsabilités au sein de l'équipe de direction » avec des « règles du jeu de délégation imprécises et peu formalisées » et « des méthodes de travail insuffisamment partagées » ;
- des « circuits de communication peu efficaces » ;
- un « manque de formalisation et de pilotage de la stratégie » ;
- des « compétences managériales insuffisantes » avec, pour conséquences, un « manque de cohésion au sein de l'équipe de direction, une animation insuffisante des équipes », un « manque de travail en équipe entre les pôles éducatif et médical ».

• **éléments marquants de l'avis d'expert de l'IME R**

Les éléments ci-dessous sont extraits de l'avis d'expert<sup>378</sup> réalisé au cours du diagnostic mené dans le cadre de la première recherche-intervention, en 2007. Ils rendent bien compte de la situation qui perdure dans l'établissement, quatre ans après la reprise, et du fait de la succession de cinq directeurs à la tête de l'établissement.

Les constats sont alors les suivants :

« Les locaux de l'établissement sont exigus, inadaptés, vétustes. (...) Ils ne garantissent pas une hygiène et une sécurité suffisantes aux enfants accueillis, ainsi que des conditions de travail satisfaisantes. »

« Le personnel et l'encadrement se focalisent sur les conditions matérielles de travail » au détriment « de l'évaluation de la qualité des prestations fournies ce qui ne permet pas d'engager rapidement des actions d'amélioration ».

« L'encadrement a pour fonction principale la réalisation des tâches administratives et des plannings. Sa présence sur le *terrain* est en conséquence réduite et laisse croire en l'autogestion des activités et des équipes ». Cet éloignement du terrain n'est pas compensé par la mise en place des coordinateurs « en raison du manque de clarté dans la définition de leur rôle et dans la répartition des tâches avec les chefs de service ». On observe un manque de délégation concertée ainsi qu'une faible autonomie de l'encadrement pour développer cette véritable relation de proximité auprès des équipes.

---

<sup>378</sup> Avis d'expert - diagnostic IME GC - Juin 2007.

« Le cloisonnement des services n'est pas dû uniquement à l'inadaptation des locaux. L'absence de traitement des contentieux entre les différents métiers favorise aussi le développement de nombreux clivages. »

« Le personnel se sent peu écouté et peu considéré par les cadres. »

« La rotation du personnel et en particulier des membres de la direction accroît l'instabilité au sein de l'établissement, ce qui entraîne des changements réguliers de projets institutionnels ». Elle rend compte de « la mise en œuvre d'une gestion quantitative des personnes qui ne se soucie pas de la qualité des recrutements, des attentes du personnel ainsi que du fonctionnement des équipes. »

« Beaucoup de personnes désignent la rotation des directeurs comme la cause principale de nombreux dysfonctionnements. »

« L'encadrement déplore le manque de compréhension existant entre l'établissement et l'Association ainsi que le faible sentiment d'appartenance à celle-ci. Il souligne qu'elle prend seule des décisions qui concernent l'établissement et remet régulièrement en cause des points du projet de reconstruction. »

« L'absence de définition et de mise en œuvre de résolutions lors des réunions réduit leur efficacité. »

« Les procédures de travail jugées lourdes et insuffisantes ne favorisent pas l'émergence de méthodes de travail communes. »

« Le manque de définition et de communication du projet de l'établissement rend difficile l'organisation cohérente des missions et la mise en œuvre des décisions prises. Dans ce contexte, le personnel est inquiet face aux perspectives d'avenir. »

Un an après, en 2008, toujours dans l'objectif d'impulser une dynamique de changement organisationnel dans l'établissement, un nouveau diagnostic spécifique est proposé à l'équipe de direction. L'avis d'expert <sup>379</sup>qui accompagne ce diagnostic montre clairement le peu d'évolution de la situation en une année :

- persistance de la « trop forte prédominance des conditions matérielles de travail au détriment de la stratégie » ;
- « absence de règles de fonctionnement et excès de laisser-faire » ;
- « communication défailante notamment avec le siège » ;
- « manque de délégation concertée ».

---

<sup>379</sup> Constitution des paniers - IME GC - décembre 2008.

« La définition et la reconnaissance effective dans l'établissement du rôle des éducateurs-coordonateurs dans le management des équipes pourraient être préparées sans attendre les résultats d'un travail conduit par le siège. »

Le « manque de management stratégique » et le « pilotage stratégique inefficace » sont manifestes. « L'euphorie des grands projets paraît parfois engendrer des objectifs irréalisables à court ou moyen termes pour les membres de la direction. » En effet, « mener plusieurs grands projets de front peut conduire à la dispersion des ressources si leur mise en œuvre n'est pas structurée autour de grands axes prioritaires. La recherche systématique du consensus pour obtenir l'adhésion des collaborateurs à certaines décisions n'est probablement pas la meilleure méthode pour animer les équipes et se faire respecter ».

« Améliorer durablement les pratiques de management est affaire de formation. Le management n'est pas du ressort d'un discours ou de pratiques innés. »

- **éléments marquants de l'avis d'expert des établissements du site de L**

L'avis d'expert<sup>380</sup> auquel nous nous référons est donné suite au diagnostic des dysfonctionnements réalisé dans la première année de reprise des établissements. Il permet un état des lieux de la situation initiale et des premiers changements impulsés par la Fondation.

« Les locaux vétustes [sont], sources de nombreuses nuisances. Ils ne permettent pas un accueil de qualité des résidents et des travailleurs handicapés et génèrent de mauvaises conditions de travail pour le personnel. »

« La forte implication du directeur général adjoint dans la reprise du site et le manque de clarification de l'organigramme fonctionnel semblent limiter la marge de manœuvre des directeurs et des cadres et la prise de responsabilités dans les décisions ». Ils vivent mal un « manque de délégation et d'autonomie ». « En l'absence de formalisation des procédures de travail, les cadres doivent demander l'autorisation de la Direction pour toute démarche ». « Ils ne peuvent prendre aucune initiative. »

« Certains semblent regretter leur autonomie d'antan où ils bénéficiaient d'un plus grand degré de liberté. »

« Le redéploiement du site est un challenge dans lequel la direction générale adjointe s'est beaucoup impliquée. Cette implication, souvent nécessaire dans un premier temps,

---

<sup>380</sup> Projet horizontal - site de L. - Octobre 2008.

pourrait se révéler préjudiciable à long terme si elle devait priver les directeurs de l'autonomie nécessaire pour remplir leur mission spécifique de direction d'établissement et empêcher la direction générale adjointe d'exercer sa fonction politique. La « confrontation constructive des différents points de vue permettrait de faire évoluer les modalités de prise de décision (...) vers une décentralisation synchronisée. »

« Les pratiques managériales sont source de craintes et d'insatisfactions ; on observe parfois une réticence des encadrants à exprimer des critiques ; l'absence d'évaluation individuelle renforce l'incertitude sur les missions et fonctions, sur la qualité du travail (...) et sur leur avenir au sein de la nouvelle organisation. La cohésion et l'esprit d'équipe sont pourtant des éléments décisifs dans la réussite d'une démarche de changement qui pour l'instant est entravée par des rumeurs et des malentendus. »

« La remise en question de projets pédagogiques élaborés et validés antérieurement par la direction a suscité des incompréhensions et des résistances au changement. Cette résistance semble être perçue par la direction comme un manque de capacités d'adaptation, voire de compétences. Elle pourrait être aussi le signe d'un attachement à des valeurs éducatives et exprimer la crainte que celles-ci ne soient pas préservées. Le manque de dialogue qui permettrait à chacun de s'expliquer, ainsi que la rapidité des changements créent du désarroi chez certains acteurs, du fait d'incompréhension et de perte des repères habituels. »

« Les acteurs semblent être en attente de reconnaissance par rapport au travail accompli. La valorisation des missions et réalisations de chacun peut se développer par le travail en équipe et les échanges internes. »

« Le manque d'anticipation et de planification des projets de changement de site, de restructuration et de développement des établissements et la mobilisation de l'ensemble des encadrants et de la direction dans des délais très courts sur les dossiers de reconstruction et de développement de nouvelles activités s'est faite au détriment de l'activité courante. » Ce faisant, la direction générale donne l'impression qu'elle « accorde plus d'importance à l'immobilier qu'à la qualité du management et de l'accompagnement des résidents. »

« Certains encadrants ont eu du mal à suivre le rythme impulsé par la Direction générale. La réponse immédiate aux opportunités offertes par les instances publiques a généré un mode de fonctionnement permanent dans l'urgence qui risque d'entraîner l'épuisement puis le désinvestissement des acteurs par rapport à des projets dont ils perdent l'intérêt stratégique et le sens ». « L'encadrement et, plus largement, les équipes n'ont pas suffisamment été informés et associés à la réflexion sur la stratégie, et les efforts fournis par l'encadrement pour assurer la mise en œuvre des projets n'ont pas été démultipliés dans les équipes. Par ailleurs, il manque une stratégie à long terme claire donnant un sens aux nombreux projets en cours. »

« L'équipe de direction a été entièrement renouvelée au moment de la reprise alors que l'équipe d'encadrement est plus ancienne. La restructuration, impulsée par la nouvelle direction, court le risque de négliger de prendre vraiment en compte la singularité du site, son histoire, sa situation géographique, le travail du personnel, la spécificité du public accueilli. Une plus grande attention portée au passé du site pourrait être un facteur de mobilisation pour bâtir ensemble un avenir stimulant. »

« La performance et la réussite ne pourront être obtenues par la seule force des convictions personnelles. Sans un réel effort pédagogique permettant d'explicitier les modalités de la mise en œuvre stratégique, la Direction générale adjointe et les directions d'établissement risquent de rompre les contacts, de restreindre la participation réelle et de renforcer les craintes de certains acteurs ». Pour que « les énergies se renouvellent et soient durables, il sera certainement nécessaire de s'appuyer davantage sur un vrai travail de réflexion en équipe. »

- **éléments marquants de l'avis d'expert de l'Association**

L'avis d'expert<sup>381</sup> dont nous disposons est réalisé dans la suite d'un diagnostic des dysfonctionnements réalisé au siège de l'Association, encore en construction, et dans deux établissements. Nous ne retenons de cet avis que les éléments relatifs au management interne du siège de l'Association et aux interactions managériales entre le siège et les établissements concernés.

Notre présentation de l'Association (chapitre 4) décrit une réalité observée un an après le diagnostic et l'avis d'expert auquel nous nous référons. Un certain nombre d'actions correctives et notamment des changements de directions d'établissement et de directions fonctionnelles sont déjà réalisés à notre arrivée dans l'association suite au diagnostic et à l'avis d'expert.

Les acteurs expriment « un besoin de repères » pour améliorer « la coopération interne ». « Le manque de transparence concernant la fusion (...) induit un climat de forte appréhension. Les orientations stratégiques sont soit absentes, soit inconnues, soit contestées par les directeurs. »

« L'absence prolongée d'un directeur général, un scandale interne et des licenciements ont fragilisé les équipes. (...) La rémanence des états de choc post-traumatique est peut-être encore sous-estimée dans le management actuel. Un des défis de l'Association est de tourner délibérément la page du passé. »

---

<sup>381</sup> Association - Projet horizontal - Mars 2012.



« Certains comportements d'immobilisme et d'irrespect à l'égard des collaborateurs ne sont pas cohérents avec les valeurs associatives. Les personnes qui adoptent ces comportements s'opposent activement à celles qui souhaitent évoluer. »

« Le mode de management de la direction qui alterne entre laxisme et manque de clarté, manque de proximité avec les établissements et déstabilise le personnel. Des acteurs clés de la Direction parlent beaucoup. Les discours, même constructifs, ne suffisent pas à convaincre ». Il serait peut-être plus utile de faire le choix de « moins de paroles, plus d'écoute et plus de résolutions prises et mises en œuvre. »

Le laxisme ne peut être simplement remplacé par « un formalisme excessif. L'abus d'instruments formels pour cadrer les comportements qui viserait à protéger l'entreprise contre les contentieux est probablement un leurre ». Il convient plutôt de s'appuyer sur « l'intelligence humaine, la concertation et la pédagogie » et de veiller à « la qualité des comportements » sans « passe-droits et arrangements ». « La qualité du management est probablement la meilleure voie de pacification et de réduction drastique des contentieux juridiques. »

« Des déficits en compétences managériales sont constatés ». « Une atrophie du développement qualitatif du potentiel humain », liée au manque de formation, « entretient les vulnérabilités. »

« La responsabilisation du personnel est limitée par un manque de délégation concertée de la direction, (...) une attitude attentiste et un manque de mobilisation des compétences. »

« La faible motivation du personnel et son manque d'implication sont conjugués à un manque de reconnaissance du travail réalisé. Ils atrophient la dynamique d'équipe et la performance de l'Association. »

- **éléments marquants de l'avis d'expert pour le FAM Y**

L'avis d'expert<sup>382</sup> sur lequel nous nous appuyons sert de base de travail au groupe de projet et aux groupes de travail mis en place à l'issue du diagnostic des dysfonctionnements.

Nous retenons de cet avis les éléments marquants susceptibles d'éclairer les problématiques de management alors en œuvre dans l'établissement :

---

<sup>382</sup> FAM Y - Constitution des paniers - Novembre 2012.

- « le manque de précision dans la répartition des rôles, des missions, des fonctions et des tâches engendrent de la confusion, des glissements de fonction et un sentiment d'injustice ». On observe également « des cloisonnements entre l'équipe médicale et l'équipe éducative » ;
- « manque manifeste de procédures et de règles de travail » ;
- « atrophie de la délégation concertée » ;
- nécessité de « définir et animer des dispositifs de communication interne et externe (...) qui permettraient de créer des liens solides et mutuellement bénéfiques et de mettre fin à l'image de château-fort éloigné de tout de l'établissement » ;
- « le manque d'autonomie, de disponibilité et de professionnalisme de certains acteurs (...) interfère sur l'organisation collective et individuelle du travail. »  
« Certains ont oublié les valeurs humanistes de leur travail et mènent des stratégies très individualistes au détriment de la collectivité ». « Certains pensent qu'ils peuvent décider de tout » ;
- « l'immobilisme et l'absentéisme sont exprimés dans le diagnostic comme une fatalité. Or la qualité des comportements est toujours le fruit d'une interaction ». L'évolution est possible « en considérant les collaborateurs comme capables et désireux d'évoluer et en soignant les interactions au sein des équipes » ;
- les cadres éprouvent un « sentiment de manque de considération lié à la « forte charge de travail et à sa mauvaise répartition » ;
- « le rôle d'un dirigeant et d'un cadre est de repérer et de mettre fin aux situations de « petit terrorisme », d'omerta, de désobéissance avérée qui polluent l'organisation » ;
- les acteurs se plaignent « d'un manque de considération et de reconnaissance de la direction, et d'un management trop distant et trop autoritaire des responsables hiérarchiques qui dégradent leur motivation ». La question se pose « du dosage de la pédagogie et de la fermeté » pour un « encadrement fort et solidaire » et de la mise en place « d'un encadrement intermédiaire pour un management de proximité basé sur l'écoute et l'ascendant réel sur les personnes » ;
- « le directeur général, dans sa volonté constructive d'être présent et de soutenir la direction et l'encadrement, prend en réalité beaucoup de place au risque de ne pas laisser chacun se développer et prendre réellement sa place ». Il est nécessaire de trouver le juste réglage « du couple autonomie/intrusion dans les esprits et dans la pratique. »

• **éléments marquants de l'avis d'expert pour le Foyer FVA**

L'avis d'expert<sup>383</sup> sur lequel nous nous appuyons sert de base de travail au groupe de projet et aux groupes de travail mis en place à l'issue du diagnostic des dysfonctionnements.

Il met en évidence la faible présence de l'encadrement dans sa fonction managériale effective :

- « l'aménagement des locaux n'est pas adapté aux besoins des activités de l'établissement » ;
- « le manque de pilotage de la répartition de la charge de travail entre les salariés n'est pas favorable à une appréciation sereine de cette charge » ;
- « il convient d'aider l'encadrement dans son pilotage car l'anticipation et le traitement réel des dysfonctionnements sont la clé de la qualité de la vie au travail des personnes et de l'efficience de l'organisation » ;
- « le non-respect des procédures perturbe le personnel. Les règles [devraient être] des objets de négociation qui nécessitent une forte pédagogie assortie de fermeté sur les règles du jeu et appellent de l'exemplarité de la part de ceux qui représentent l'autorité dans la maison pour ne pas confondre dérogation et contournement des procédures » ;
- « les dispositifs de communication-coordination-concertation sont atrophiés. Une plus grande concertation ainsi qu'un pilotage accru de leur organisation (...) permettraient de créer les conditions favorables à une dynamique collective constructive et efficace. La participation exige de la directivité » ;
- « le développement humain n'a pas été au cœur de l'histoire de l'Association mais ce constat n'est plus vrai aujourd'hui. Il reste à le traduire dans une politique visible » ;
- « la présence de la direction générale aux présentations de diagnostics a été globalement appréciée par les acteurs. Certains n'ont cependant pas osé dire qu'ils étaient inquiets des longs discours volontaristes de la direction qui laissaient selon eux peu de place au dialogue réel. Certains se sentent même infantilisés par ce qu'ils appellent des *discours sermon*. Enfin, certains se disent craintifs par rapport à l'écart entre les discours positifs tenus en réunion et la manière dont certaines personnes sont sommées de quitter l'Association. Il conviendra certainement de mettre sur la table le respect des styles de chacun, de lever les malentendus et de trouver la manière d'en discuter sereinement » ;

---

<sup>383</sup> Groupe de projet - Foyer de vie FVA - Novembre 2012.

- « la surcharge de travail et l'importante sollicitation de l'encadrement font clairement ressortir l'absence d'une fonction d'encadrement intermédiaire » ;

### **5.3 Les caractéristiques génériques des comportements managériaux et leur convergence avec les attentes des acteurs**

Pour donner une meilleure lisibilité à notre classement, nous utilisons les thématiques proposées par l'analyse socio-économique (chapitre 3.1) :

- conditions de travail ;
- organisation du travail ;
- gestion du temps ;
- communication-coordination-concertation (3C) ;
- formation intégrée ;
- mise en œuvre stratégique.

Nous classons, dans chacune de ces thématiques, les comportements managériaux génériques tels qu'ils se révèlent dans l'avis d'expert et nous les confrontons aux attentes des acteurs telles que définies au paragraphe 5.1

*Tableau 18 - Convergences entre les comportements managériaux et les attentes des acteurs*

<b>Thématique</b>	<b>Attentes des acteurs</b>	<b>Comportement managérial observés</b>
Conditions de travail	<p>Sensible au respect et à la considération dont on fait preuve à son égard</p> <p>Souhait de travailler dans une ambiance bienveillante et conviviale</p> <p>Besoin de se sentir en sécurité notamment dans les phases de changement pour protéger ses jeux d'acteurs</p> <p>Peut développer à l'égard de son travail de l'anxiété ou de l'insécurité</p>	<p>Manque d'attention porté au confort des salariés</p> <p>Déficit d'accompagnement managérial de proximité et d'animation d'équipes</p> <p>Non prise en compte des traumatismes du passé</p>

Thématique	Attentes des acteurs	Comportement managérial observés
<p>Organisation du travail</p>	<p>Aspire à disposer d'autonomie et à prendre des initiatives</p> <p>Aspire au professionnalisme, à un environnement structuré qui respecte la place de chacun</p>	<p>Manque de pilotage de la charge de travail</p> <p>Cumuls de fonction</p> <p>procédures de travail insuffisamment structurées</p> <p>Manque de clarté des missions, des fonctions, des rôles et des responsabilités</p> <p>Manque de clarté dans la répartition des tâches</p> <p>Manque d'anticipation et de planification</p> <p>Manque de méthodes de travail partagées</p> <p>Importante rotation des cadres</p> <p>Gestion défectueuse de l'absentéisme</p>
<p>Gestion du temps</p>	<p>Souhait que sa vie professionnelle reste compatible avec sa vie personnelle</p> <p>Souhait de préserver un travail de qualité</p>	<p>Horaires de travail non concertés</p> <p>Fonctionnement permanent dans l'urgence</p>
<p>Communication Coordination Concertation</p>	<p>Aspire à une autorité qui s'exerce avec bienveillance, proximité, écoute et dialogue et qui respecte les zones de pouvoir et de décision de chacun</p> <p>Besoin du regard de l'autre pour être rassuré dans ses compétences et développer de la confiance en soi</p> <p>Attend de la hiérarchie une régulation des relations qui permettent la coopération</p>	<p>Dispositif de 3C peu efficace qui ne permet pas d'assurer la cohésion des services et laisse s'installer des clivages</p> <p>Manque de concertation qui conduit à des décisions imposées dans l'urgence</p> <p>Manque de dialogue</p> <p>Besoin de développer une exigence professionnelle respectueuse et partagée</p> <p>Reporting trop informel</p>

Thématique	Attentes des acteurs	Comportement managérial observés
Formation intégrée	<p>Besoin de perspectives d'avenir professionnel</p> <p>Souhaite être formé pour se sentir compétent et garder confiance en lui-même</p>	<p>Maintien dans la sous-qualification de certains acteurs</p> <p>Mauvaise utilisation des compétences</p>
Mise en œuvre stratégique	<p>Souhaite participer à une organisation construite ensemble avec des cadres qui remplissent leur fonction.</p> <p>En attente d'exemplarité de la part de la hiérarchie</p> <p>Attend une rémunération juste de son travail en lien avec son engagement et qui traduise une reconnaissance de sa qualification et de ses compétences</p> <p>S'identifie à l'organisation qui lui confère une identité professionnelle</p>	<p>Difficulté à formaliser l'action et à établir des règles du jeu avec ses nouveaux collaborateurs</p> <p>Absence de règles du jeu managérial</p> <p>Centralisation</p> <p>Règles du jeu de délégation imprécises</p> <p>Manque de management stratégique</p> <p>Insuffisance d'analyse intersubjective et de concertation sur les orientations</p> <p>Absence d'indicateurs stratégiques</p> <p>Déficit de travail en équipe et de projet partagé</p> <p>Rémunération sans lien avec la charge de travail</p> <p>Manque de prise de décisions</p>

Nous qualifions les comportements managériaux dégagés des avis d'experts de génériques car nous constatons une grande constance de ces comportements dans les différents établissements que nous étudions.

Nous n'omettons pas la possibilité que des facteurs internes et externes spécifiques à notre champ d'observation influencent ces comportements managériaux.

Il faudrait envisager d'élargir le champ de notre étude pour vérifier si des attentes similaires sont observées chez les acteurs d'autres types d'organisation et si les comportements managériaux présentent des similitudes.

Le tableau précédent met clairement en évidence un manque de convergence entre les attentes et les besoins exprimés par les acteurs – que ce soit dans l'étude de la littérature ou dans les diagnostics – et les comportements managériaux mis en évidence tant par l'observation directe que par l'analyse des avis d'experts.

Notre hypothèse centrale postule que cette inadéquation entre les attentes des acteurs et les modes de management mis en œuvre dans les organisations a une incidence sur l'efficacité de l'organisation.

Les acteurs eux-mêmes, dans le cadre des diagnostics, évoquent l'impact de cette non prise en compte de leurs attentes et de leurs besoins sur leurs comportements au travail.

Dans le chapitre 6 nous mesurons les incidences financières de cette situation en termes de « coûts cachés ».

#### **5.4 Mise en perspectives du manque d'attention porté aux attentes et aux besoins des acteurs et son impact sur les comportements au travail**

Les *verbatim* issus des diagnostics des dysfonctionnements, rendent compte des conséquences comportementales du manque de considération managériale pour les attentes et les besoins des acteurs.

##### **5.4.1. Manque de rigueur et de motivation**

Selon les acteurs, plusieurs facteurs sont susceptibles d'induire un manque de motivation et par voie de conséquence, un manque de rigueur dans le travail.

Le premier concerne la qualité des conditions de travail qui leur sont proposées.

**« L'ambiance de service détestable s'accompagne d'un manque de rigueur et de motivation »<sup>384</sup>**

**«Le mauvais état des locaux ne donne pas envie de travailler »<sup>385</sup>**

---

<sup>384</sup> DSF 26.

<sup>385</sup> DIME 21.

Le manque de motivation s'installe lorsque les conditions de travail sont de mauvaise qualité. En effet, les acteurs ont le sentiment de faire face, seuls, aux difficultés résultant de ces mauvaises conditions. Ils interprètent alors l'attitude de la hiérarchie comme du désintérêt ou de l'indifférence à leur égard. La démotivation et le manque de rigueur qui conduisent inévitablement à un défaut de qualité dans la réalisation des prestations sont une façon de répondre en miroir à cette indifférence.

On peut rapprocher cette observation des travaux menés par MAYO (1933)<sup>386</sup> dans l'usine Western Electric de Cicero, la Hawthorne Works, près de Chicago de 1924 à 1932 connus sous le nom d' « effet Hawthorne ». Il met en évidence que l'attention portée aux salariés a un effet plus important sur leur motivation que le simple fait de changer leurs conditions matérielles de travail.

Le déficit d'échanges entre la direction et les acteurs entraîne un manque d'information partagée. Comment alors se mobiliser quand on ne sait pas où on va ? Cette attitude de la direction laisse penser aux acteurs qu'ils ne sont pas concernés par les projets et qu'ils n'ont donc aucune raison de s'y investir.

**« Le déficit de concertation avec la direction générale entraîne une certaine démotivation. »<sup>387</sup>**

**« Le fait que les salariés soient mal informés des projets les met dans le flou et génère de la démotivation et de l'insécurité. »<sup>388</sup>**

Ce phénomène est renforcé par le fait que certains acteurs sont installés dans un mode de fonctionnement routinier et sécurisant. Probablement peu sollicités par leur hiérarchie, ils souhaitent maintenir ce *statu quo* et voient d'un mauvais œil les perspectives de changements organisationnels.

Nous pensons cependant, avec CROZIER et FRIEDBERG<sup>389</sup> que les acteurs ne sont pas « attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. » Encore faut-il que la clarté des objectifs leur permette de se positionner dans cette nouvelle répartition des rôles et des jeux.

---

<sup>386</sup> MAYO E., *The human problems of an industrial civilization*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1933, 194 p.

<sup>387</sup> DSF 73 - DFAM 77.

<sup>388</sup> DIME 96.

<sup>389</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.386.



Les acteurs eux-mêmes reconnaissent cependant la diversité singulière des attentes. Le souhait d'évolution et l'ambition personnelle sont à géométrie variable selon les individus. Ils soulignent très justement que ne pas tenir compte de cette singularité dans le management des personnes et ne pas miser plus spécifiquement sur ceux qui désirent progresser, peut être préjudiciable à la performance de l'organisation.

**« Beaucoup de salariés de l'ESAT sont mécontents dès qu'ils sortent de leur routine et écrasent ceux qui cherchent à évoluer. »<sup>390</sup>**

**« Le manque de désir d'évolution interne et d'ambition personnelle limite les performances de l'institution. »<sup>391</sup>**

#### 5.4.2. Manque de responsabilisation

Le manque de sens des responsabilités est particulièrement souligné à l'IME de R où le changement organisationnel souhaité par la Fondation a tant de mal à se réaliser en raison des difficultés managériales rencontrées par les directeurs successifs (paragraphe 4.1.4).

Les acteurs eux-mêmes sont conscients que le laisser-faire est préjudiciable au bon fonctionnement de l'organisation et en appellent à la hiérarchie pour qu'elle fasse respecter les règles du jeu minimales en situation de travail : respect des horaires, du matériel, exécution des tâches liées à la fonction de chacun.

**« Le personnel n'est pas responsabilisé, les gens se reposent les uns sur les autres et ne s'impliquent pas. »<sup>392</sup>**

**« Les gens ne respectent pas les horaires, c'est un problème de discipline et d'absence de limites. »<sup>393</sup>**

Ces propos des acteurs sont confirmés par les observateurs externes, au siège de la Fondation.

**« Il y a trop de laxisme et de liberté laissée aux gens. Du coup ils font les choses sans se relire, sans se contrôler. Le matériel n'est pas respecté. »<sup>394</sup>**

---

<sup>390</sup> DSA 60.

<sup>391</sup> DSA 60.

<sup>392</sup> DIME 39.

<sup>393</sup> DIME 24.

CRISTALLINI (2005)<sup>395</sup> citant CSIKSZENTMIHALYI (2004)<sup>396</sup> nous rappelle que les acteurs sont traversés par de multiples informations, pulsions, projets, conflits et que l'univers mental de chacun est plus souvent chaotique qu'ordonné. Les débordements affectifs et les conflits psychiques conduisent à des postures qui n'intègrent pas l'environnement et qui perdent de ce fait leur capacité stratégique. Le rôle du management est donc de recréer constamment de l'ordre en expliquant et en reliant les événements entre eux et en faisant vivre les règles du jeu.

Il est remarquable que les acteurs eux-mêmes en appellent à cette **fonction d'autorité\*** parce qu'ils constatent que lorsque celle-ci n'est pas exercée, le laxisme se développe avec ses conséquences néfastes en termes de productivité et de motivation individuelle.

**« L'absence de sanction lorsque les salariés arrivent en retard génère du laxisme par rapport aux règles et induit chez les autres l'envie de faire pareil. »<sup>397</sup>**

### **5.4.3. Perte de confiance**

Nous l'avons vu précédemment, (3.1.1) le degré de confiance en soi des individus est très personnel.

KHLIF (2000)<sup>398</sup> montre bien que la confiance de l'acteur est fortement corrélée à la confiance que lui accorde ou non son supérieur hiérarchique. « Le sommet hiérarchique crée un système de rôles, de règles et de structures à travers lesquels la confiance (ou le manque de confiance) est communiquée tout au long de la ligne hiérarchique. Les acteurs adoptent ce système créé par le sommet et reproduit socialement à travers les normes et les règles. La relation de confiance est réciproque à celle communiquée par le sommet à travers les processus organisationnels. »

Altérer, par une attitude exagérément suspicieuse, la confiance d'un individu dans sa propre capacité à occuper correctement sa fonction et ne pas tenir compte de cet aspect

---

<sup>394</sup> DSF 129.

<sup>395</sup> CRISTALLINI V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes », Intervention au Congrès de l'ADERSE, 2005, 18 p.

<sup>396</sup> CSIKSZENTMIHALYI M., *Vivre : la psychologie du bonheur*.

<sup>397</sup> DIME 47.

<sup>398</sup> KHLIF W., « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion », Revue Tunisienne des Sciences de Gestion, N°7, 2000, p 2-14, p 8.

singulier de la personnalité qu'est le degré de confiance en soi, a non seulement une incidence sur l'ambiance de travail mais également sur la motivation des salariés qui limitent alors leur engagement par crainte de mal faire.

**« Des jugements de valeur sur le travail et des mises en accusation non justifiées ont entraîné démotivation et perte de confiance chez certains cadres. »<sup>399</sup>**

Les acteurs soulignent également les effets néfastes du stress qui augmente le risque d'erreur. Ce lien entre le stress et le risque d'erreur est bien défini par LAZARUS et FOLKMAN (1984)<sup>400</sup> qui mettent en évidence les effets négatifs d'une attitude hiérarchique excessivement contrôlante. Le stress est conditionné par une « relation particulière entre la personne et un environnement évalué comme excédant ou mettant à l'épreuve ses ressources tout en mettant en danger son bien-être ».

**« La directrice est constamment derrière nous. C'est stressant et peut nous faire commettre des erreurs »<sup>401</sup>**

Ces propos des acteurs, soulignent *a contrario* l'importance qu'ils accordent au rôle de soutien positif de leur supérieur hiérarchique. Pour ROGER et OTHMANE (2013)<sup>402</sup>, « le soutien du responsable est utile pour améliorer l'équilibre de vie des personnes qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle, celles qui se découragent facilement et qui vont retrouver un équilibre grâce aux conseils de leur supérieur et à l'intérêt qu'il leur porte. »

#### **5.4.4. Difficultés relationnelles dans l'équipe et fonctionnement égocentré**

L'image du chef d'orchestre que nous évoquions plus haut (4.1.2) illustre bien l'importance de faire collaborer les acteurs pour l'atteinte d'objectifs partagés.

Livrés à eux-mêmes, et selon le principe très naturel d'entropie, les acteurs s'installent dans des modes de fonctionnement individualistes et égocentrés. Dans ce contexte, les relations d'équipe se dégradent et les notions de productivité et de qualité deviennent de plus en plus floues au profit d'une recherche de confort et d'avantages personnels.

---

<sup>399</sup> DEL 41.

<sup>400</sup> LAZARUS R.S., FOLKMAN S. *Stress, appraisal and coping*, New York, édition Springer, 1984, 456 p.

<sup>401</sup> DFHL 51.

<sup>402</sup> ROGER A., OTHMANE J., « Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie : le rôle des facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique ».

MORIN (2008)<sup>403</sup> précise que l'entropie se traduit plus par une dégradation de l'énergie que par une simple déperdition de celle-ci. Il rappelle qu'elle « signifie à la fois : dégradation de l'énergie, dégradation de l'ordre, dégradation de l'organisation (impossibilité de transformation) ».

Ce risque de dégradation est encore plus élevé dans les organisations de service médico-social, en fonctionnement permanent. Comme le constate MORIN (2008)<sup>404</sup>, « lorsqu'en plus le système travaille sans cesse, comme le système vivant, il produit par là même de la dégradation et de la désorganisation, donc il doit consacrer une part énorme de son organisation à réparer les dégradations et les désorganisations que provoque son organisation, autrement dit régénérer son organisation. »

On peut imaginer ce que donnerait une partition, jouée sans fin, en l'absence de chef d'orchestre !

**« Le manque de planification des activités et de préparation du travail induit des problèmes relationnels sur des questions de territoire d'action »<sup>405</sup>**

**« L'absence de cohésion et de concertation entre les services fonctionnels du Siège génère des fonctionnements égocentrés : c'est chacun pour sa pomme, chacun pour son service. Il y a des gens super égoïstes qui s'en fichent carrément des autres. »<sup>406</sup>**

**« Chacun finit par trouver un profit personnel et un certain confort à l'inorganisation comme mode de fonctionnement. »<sup>407</sup>**

#### 5.4.5. Rotation des cadres

La forte rotation des cadres a un impact important sur l'efficacité des organisations. Le coût des recrutements, le temps nécessaire à la prise de fonction et à l'intégration ont fatalement une incidence sur la productivité.

Pour DEJOURS (1998)<sup>408</sup>, les mobilités obligatoires, les fréquentes réorganisations des services ou des unités de production concourent à fragiliser les solidarités qui peuvent

---

<sup>403</sup> MORIN E., *La méthode*, Edition du Seuil, (1977), Paris, réédition 2008, Tomes 1 à 3, 1485 p., p. 335.

<sup>404</sup> MORIN E., *Ibid.*, p. 131.

<sup>405</sup> DFHL 37.

<sup>406</sup> DSF 71.

<sup>407</sup> DIME 38.

exister entre collègues. Tout se passe comme si les salariés se connaissant moins bien, l'organisation dans laquelle ils s'insèrent perd en stabilité.

La forte rotation des cadres impulsée par la direction générale, ne laisse pas le temps nécessaire au tissage de relations professionnelles entre acteurs et avec l'encadrement pour bien se connaître et intégrer alors les singularités de chacun.

L'importance de la qualité des interactions managériales est ici évidente. Construire une équipe d'encadrants est une mission importante de tout directeur d'établissement. Lorsque la chaîne hiérarchique fonctionne bien, elle conditionne la bonne organisation et la qualité du travail des équipes. Les mutations intempestives de cadres, d'un établissement à un autre, réalisées par la Fondation, pour répondre à des situations d'urgence mal anticipées rendent les équipes de direction de certains établissements fragiles de façon endémique et fragilisent, par voie de conséquence, l'ensemble de l'organisation. Ces décisions, souvent mal comprises par les équipes de direction en construction engendrent parfois, de surcroît, des démissions par perte du sens du travail.

**« Certaines décisions politiques de la Fondation sont imposées de manière brutale aux directeurs. Le manque d'explication peut déclencher des refus et se traduit par une forte rotation des cadres ».**<sup>409</sup>

#### 5.4.6. Manque d'adhésion

Le manque de dialogue et de concertation a, selon les acteurs, des répercussions fortes sur leur adhésion. Par voie de conséquence, ils éprouvent de la difficulté à faire appliquer, dans la ligne hiérarchique, des décisions qu'ils assument mal personnellement. Les incertitudes qui en résultent ont une incidence en termes de productivité et de qualité de réalisation.

CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>410</sup> montrent bien l'impossibilité de plaquer de nouvelles formes de travail, sans appui sur les acteurs : « un outil intellectuel nouveau ne peut pas être utilisé, ne peut imposer une nouvelle façon de raisonner, c'est-à-dire constituer une nouvelle rationalité, que s'il trouve un groupe ou un milieu porteurs et si le système se transforme pour l'accueillir. » FAURE (1996)<sup>411</sup> souligne également le besoin

---

<sup>408</sup> DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*.

<sup>409</sup> DSF 111.

<sup>410</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p 368.

<sup>411</sup> FAURE C., « Le transfert d'ingénierie en management des cabinets conseils aux entreprises », p.123.

d'appropriation personnelle du changement : « les membres de l'entreprise transforment les savoir-faire pour les acclimater à leurs contextes »

**« Les décisions sont prises en haut lieu et expédiées sur les directeurs sans préparation. Cela ne facilite pas leur adhésion à ces décisions. »<sup>412</sup>**

ABORD DE CHATILLON et DESMARAIS (2010)<sup>413</sup> mettent également en évidence l'importance du « rôle de traducteur » que doit jouer le cadre intermédiaire auprès des acteurs s'il veut tout à la fois remplir sa mission d'organisation et de coordination et conserver la marge de manœuvre et d'initiative nécessaire pour préserver le sens de l'action auprès des acteurs.

« Le rôle de traduction montre que c'est par une transmutation de ces règles et de ces injonctions que le manager permet à l'organisation de fonctionner et exerce la plénitude de ses fonctions. »<sup>414</sup>

Certains cadres vivent mal ce qu'ils perçoivent comme une injonction paradoxale de leur hiérarchie qui leur demande d'appliquer des règles strictes imposées d'en haut tout en faisant preuve d'initiative.

Les comportements de « transgression » qu'ils adoptent alors parfois, s'ils ne sont pas assumés comme des actes de traduction de la règle dans un contexte donné sont vécus comme des attitudes déloyales à l'égard de la hiérarchie.

Les acteurs de terrain, également, développent des comportements de résistance lorsqu'ils considèrent qu'ils ne sont pas suffisamment concertés dans l'organisation.

**« Quand la direction demande à des salariés qui devaient être en repos de venir travailler, ils viennent à contrecœur et cela nuit à la qualité de leur travail. »<sup>415</sup>**

#### **5.4.7. Développement de stratégies personnelles**

Nous observons souvent, au cours de nos interventions, que lorsque l'acteur n'est pas impliqué dans la définition des objectifs puis dans le choix des méthodes et des outils

---

<sup>412</sup> DSF 111-114-125.

<sup>413</sup> ABORD DE CHATILLON E., DESMARAIS C., « le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », Lavoisier, Revue française de gestion, 2010/6 - n° 205, pp. 71-88.

<sup>414</sup> ABORD DE CHATILLON E., DESMARAIS C., Ibid p.85.

<sup>415</sup> DMM 36.

pour les atteindre, il s'engage dans des stratégies plus personnelles, au détriment de l'efficacité de l'organisation, parce qu'il consacre alors spontanément son énergie au développement de ses propres projets.

Nous faisons également l'hypothèse que si l'acteur n'a pas l'occasion de s'investir pleinement dans son travail, il trouve d'autres lieux pour s'exprimer. Il en est de même si l'organisation n'offre pas une structure repérante pour l'action.

Les acteurs confirment nos propos et les incidences de ces situations sur le fonctionnement de l'organisation en termes de dispersion d'énergie, voire de dysfonctionnement majeur.

**« L'absence d'outils communs ou des outils élaborés sans concertation par le siège conduit les directeurs à développer leurs propres outils de pilotage. »<sup>416</sup>**

**« On a des acteurs entrepreneurs qui développent des stratégies personnelles qui peuvent recouvrir plus ou moins celles de l'organisation mais cela peut dérapier. »<sup>417</sup>**

**« Tant qu'il n'y a pas de projet d'établissement qui fait loi et sert de repères, chacun se fixe des objectifs personnels et il est difficile de travailler ensemble. Chacun fait ce qu'il a envie car c'est flou et pas assez structuré. »<sup>418</sup>**

Ces *verbatim* illustrent les propos de CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>419</sup> : « c'est instinctivement que l'individu se sert des structures formelles. C'est souvent son seul moyen pour éviter d'en devenir un rouage. »

Supposer l'instauration d'un consensus naturel qui réunirait les acteurs en raison de leur mission commune ne tient pas compte de l'observation des faits. CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>420</sup> vont jusqu'à « mettre en question la notion même d'objectifs communs dont on postule trop facilement l'existence. Il peut y avoir des objectifs partagés. Il n'y a pas – et il ne peut y avoir – d'unicité des objectifs au sein d'une organisation. »

---

<sup>416</sup> DSF 115.

<sup>417</sup> DSF 111.

<sup>418</sup> DIME 89 (3).

<sup>419</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.416.

<sup>420</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *Ibid.* p.93.

La stratégie personnelle des acteurs va également s'affirmer dans la gestion de leur carrière. Le manque de valorisation du potentiel humain par une rémunération en rapport avec le travail fourni et l'absence, en interne, de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières donnent lieu à une véritable hémorragie des ressources internes. L'effort de formation est alors perdu pour l'organisation.

Tout se passe comme si le contrat psychologique implicite que les acteurs établissent parfois unilatéralement avec leur supérieur hiérarchique était rompu. Pour les acteurs en effet, quoique sans concertation préalable, un meilleur diplôme doit automatiquement conduire à une fonction plus intéressante et mieux rémunérée ; l'organisation doit proposer une évolution de carrière. GUERRERO (2005)<sup>421</sup> nous rend attentif aux conséquences de ce sentiment de rupture de contrat : « la réaction première à une rupture est de réduire le niveau de confiance que l'on a en celui qui a rompu l'engagement. Mais les conséquences vont bien plus loin que la perte de la confiance. En milieu organisationnel, le danger est de voir se manifester une baisse de l'engagement affectif (on ne s'identifie plus aux valeurs de l'entreprise), ou au contraire une tendance accrue à vouloir quitter l'entreprise. » Ce que confirment les acteurs :

**« Certains éducateurs quittent la Fondation après une formation de longue durée car les salaires sont trop bas. »<sup>422</sup>**

**« Certains salariés s'en vont pour obtenir un meilleur niveau de formation. L'absence de possibilité de formation complémentaire pour progresser dans la carrière est vécue comme un manque de reconnaissance de leur travail ».<sup>423</sup>**

Nos observations confirment les conclusions de l'étude de ROGER et GIRAUD (2011)<sup>424</sup>. La gestion de carrière des acteurs ne suit pas une progression linéaire qui aboutirait inévitablement, au fil du temps à une phase de désengagement. L'attitude au travail relève de facteurs personnels, en interaction avec les modifications et les opportunités de l'environnement professionnel. Lorsque l'organisation est en mesure de leur proposer, de façon individualisée, une situation qui répond à leur expérience et leurs aspirations, les acteurs s'investissent et trouvent un nouvel élan. Dans le cas contraire, quelle que soit l'étape de leur carrière, ils se désengagent et cherchent des alternatives. Mais ces

---

<sup>421</sup> GUERRERO S., « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », p.116.

<sup>422</sup> DSF 131.

<sup>423</sup> DIME 78- 82.

<sup>424</sup> ROGER A., GIRAUD L., « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », Humanisme et entreprise, n°302, 2011/2, pp. 13-28.



positions semblent plus liées au sentiment d'être pris en compte de façon singulière qu'à la proximité de la fin de carrière.

#### 5.4.8. Qualité de réalisation des tâches

Nos observations personnelles (0.1.5.3) nous font considérer la présence de structures de fonctionnement clairement établies comme une condition de base de l'efficacité de l'organisation.

Nous avons déjà évoqué (1.2.3.2) le lien entre structures et qualité mis en évidence par SAVALL (2005)<sup>425</sup> : la qualité du management sert de levier pour développer la qualité du fonctionnement, condition indispensable à la qualité de réalisation des produits.

Le déficit de qualité induit par la négligence à l'égard des structures de fonctionnement est bien repéré par les acteurs qui en font les frais, qu'il s'agisse d'une mauvaise répartition des tâches, d'un manque d'anticipation des actions ou d'une mauvaise adéquation entre l'emploi et la qualification requise.

**« La mauvaise répartition des tâches génère un manque de qualité dans leur réalisation notamment pour l'entretien des locaux. »<sup>426</sup>**

**« A cause du travail dans l'urgence nous faisons un peu de tout mais rien correctement. »<sup>427</sup>**

**« Le manque de formation des remplaçants a un impact sur la qualité du travail et de la prestation. »<sup>428</sup>**

#### 5.4.9. Développement de stratégies d'auto protection

L'importance accordée aujourd'hui aux risques psychosociaux nous rend attentive à la mission de protection des salariés que comporte la fonction managériale. On voit bien, là aussi, la nécessité d'accorder une attention singulière à chaque acteur, chacun réagissant différemment aux difficultés rencontrées. Dans les métiers de service aux personnes, les acteurs peuvent être confrontés à la violence, verbale ou physique, en raison des pathologies des personnes accompagnées. La mise en place de dispositifs de soutien est un message de respect et de reconnaissance des difficultés rencontrées.

---

<sup>425</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p. 124.

<sup>426</sup> DEL 22 - DFVA 36.

<sup>427</sup> DFHL 42 - DFVA 36.

<sup>428</sup> DFAM 68.

L'absence de prise en compte de ces risques altère les conditions de travail. De plus, les acteurs pallient ce besoin par leurs propres moyens, en activant des mécanismes d'évitement auto-protecteurs. Mais l'énergie qu'ils y perdent manque à l'investissement dans la prise en charge et à la qualité des prestations.

**« L'absence de dispositif de soutien des éducateurs génère des tensions entre les personnes, une usure au travail prématurée, des comportements de protection et de défense chez les salariés. »<sup>429</sup>**

CRISTALLINI (2005)<sup>430</sup> a bien noté l'importance, en management, de « la qualité de toute décision ou action constructive prise ou menée en prenant authentiquement en compte les effets probables sur les hommes et sur les ressources dans l'espace et dans le temps. Il y a à la fois création de performance et conservation de la qualité de relation entre acteurs. »

#### **5.4.10. Arrêts maladie et démission**

Nous étudions, au chapitre 6, l'incidence des arrêts maladie en terme de « coûts cachés » et donc d'efficacité de l'organisation.

Il est également important de considérer les conséquences qualitatives, en chaîne, des arrêts maladies sur le fonctionnement global de l'organisation.

Les effets directs, sur la santé des acteurs, d'attitudes managériales inadaptées sont largement développées dans la thèse de RICHARD (2012)<sup>431</sup>. « La notion de soutien social professionnel est définie par la solidarité au sein du groupe, la cohésion dans le collectif de travail, le soutien de la hiérarchie et la qualité de la communication. Et c'est dès les années 1970, que les effets délétères de l'absence de soutien social et de l'isolement social pour la santé physique (mortalité, pathologies cardiovasculaires, absentéisme médical) et mentale ont été étudiés par les épidémiologistes (KAWACHI ET COLL., 1996)<sup>432</sup> »

---

<sup>429</sup> DIME 101.

<sup>430</sup> CRISTALLINI V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes ».

<sup>431</sup> RICHARD D., « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion ».

<sup>432</sup> KAWACHI I., COLDITZ G.A., ASCHIERO A. et coll., " A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in men in the USA", Journal of Epidemiology and Community, Health, vol. 50, 1996, pp. 245-251.

Les acteurs évoquent d'eux-mêmes que les difficultés rencontrées induisent des conséquences sur leur santé et poussent certains à démissionner. Ils citent notamment :

- **les changements imposés, subis par les acteurs ;**

On retrouve ici le besoin d'être concertés et bien informés des changements.

**« Le personnel subit les changements dans une certaine souffrance car ils ne se retrouvent pas. Les arrêts maladies réguliers des cadres et des collègues le montrent. »<sup>433</sup>**

- **la surcharge de travail liée à une mauvaise régulation de l'absentéisme ;**

L'absence d'anticipation, une régulation de l'absentéisme par distribution tacite des charges de travail des absents sur les personnes présentes sont vécues comme un manque de respect et de considération.

**« Le manque de personnel génère chez les salariés présents un sentiment d'insécurité, de la fatigue qui conduisent à un ras le bol et à des arrêts maladies. »<sup>434</sup>**

**« La surcharge de travail des cadres qui remplacent des cadres absents entraîne des démissions. »<sup>435</sup>**

- **Les nouvelles conditions de travail, perçues comme dégradées, suite au changement d'association gestionnaire.**

La suppression de certains avantages non-conventionnels, bien que légitime, est imposée aux acteurs sans explication préalable et sans prendre en compte toutes les incidences de cette dénonciation des usages sur leur vie personnelle et professionnelle. La perte de jours de congés supplémentaires est d'autant plus mal perçue que la concertation sur les plannings et le libre choix de travailler le week-end ne sont pas négociés.

**« On a supprimé les congés trimestriels, on n'a pas de RTT, le travail de WE est forcé, les gens sont au bout du rouleau. Ils se mettent en arrêt maladie et finalement ils démissionnent alors qu'ils aiment leur travail. »<sup>436</sup>**

---

<sup>433</sup> DFHL 20 - 28.

<sup>434</sup> DFAM 36 - DMM 82.

<sup>435</sup> DFVL 35.

**« Le manque de concertation sur les plannings donne aux salariés le sentiment de ne pas être écoutés, alors ils s'en vont. »<sup>437</sup>**

**« Le manque de considération de la direction pour les propositions des salariés leur donne envie d'aller travailler ailleurs car ils ont le sentiment que la direction ne les entend pas. »<sup>438</sup>**

Nous imaginons sans peine que l'ensemble des comportements au travail que nous venons d'évoquer ont une incidence sur l'efficacité de l'organisation notamment par les coûts cachés qu'ils génèrent.

Pour mesurer cet impact des comportements au travail, nous développons dans le chapitre 6, ce que nous entendons par efficacité de l'organisation et nous étudions quelques résultats de « coûts cachés » consécutifs aux dysfonctionnements des comportements que nous venons d'aborder.

## **Conclusion du chapitre 5**

Le chapitre 5 inaugure la deuxième partie de notre thèse. Plus analytique et prescriptive, elle poursuit l'objectif de définir dans quelles conditions la singularité des acteurs peut être saisie comme une opportunité, par les organisations, pour améliorer leur efficacité.

Dans un premier temps, ce chapitre met en évidence la convergence de la littérature et de nos analyses de diagnostics sur les attentes et les besoins des individus au travail.

L'étude approfondie de nouveaux matériaux de recherche, les avis d'experts, fait apparaître une cause majeure du manque d'efficacité des organisations. Elle révèle, en effet, un fossé profond entre les attentes singulières des acteurs et les pratiques managériales qui trop souvent occultent ces attentes.

Cette méconnaissance des acteurs dans leur singularité a une incidence forte sur leurs comportements au travail. Nous l'analysons comme une réaction de retrait face à une organisation insuffisamment à l'écoute, peu ouverte à la coopération, qui poursuit un objectif d'efficacité mais en se privant des forces vives dont elle dispose.

Faute d'avoir su les prévenir ou les traiter, l'organisation doit alors gérer le manque de motivation lié à des conditions de travail dégradées. Le fonctionnement managérial hésite

---

<sup>436</sup> DFHL 28 - DMR 20 (2).

<sup>437</sup> DMR 48.

<sup>438</sup> DFAM 77 - DMM 83.

parfois entre un manque de structuration et de cadre, un certain laxisme et des attitudes trop contrôlantes. L'acteur y répond par des fonctionnements égocentrés, un déficit de responsabilisation plus ou moins liés à la perte de confiance en soi.

Les cadres intermédiaires ne sont pas non plus à l'abri. Ballotés d'un poste à l'autre par décision, sans concertation, de leur supérieur hiérarchique, chargés de mettre en œuvre des décisions qu'ils n'assument pas parce qu'elles ont été prises sans eux, ils manquent d'adhésion aux objectifs de l'organisation et se replient dans des stratégies d'auto-protection, ou s'évadent dans des projets plus personnels. Ils démissionnent parfois ou à force de « prendre sur eux » mettent en péril leur santé.

Ces attitudes sont certainement peu propices à l'efficacité de l'organisation.

Avant d'aller plus loin dans notre objectif de préciser les interactions managériales favorables à l'efficacité de l'organisation, nous développons, au chapitre 6, notre définition de l'efficacité et nous étudions les coûts cachés des comportements dysfonctionnants.

## Chapitre 6

### L'efficacité socio-économique de l'organisation

*Pour SAVALL (2004)<sup>439</sup>, la recherche en sciences de gestion a pour objectif de « conduire des dirigeants et cadres à comprendre comment ils prennent ou peuvent prendre des décisions pour être plus performants. » Notre travail s'oriente vers cette finalité.*

*Dans un premier temps, nous développons le concept d'efficacité de l'organisation puis nous précisons la notion de « coût caché » afin de quantifier, à partir de nos matériaux de recherches, les coûts directement ou indirectement liés aux interactions managériales lorsqu'elles ne prennent pas en compte les besoins et les attentes des acteurs dans leur singularité.*

#### 6.1. Le concept d'efficacité

Le concept d'efficacité est au cœur de notre **hypothèse centrale**. Nous cherchons, en effet, à démontrer que le système d'interactions qui réunit managers et acteurs est plus ou moins propice à l'efficacité des organisations et que :

**« Les interactions managériales qui intègrent la singularité des acteurs et contractualisent, de façon concertée, les actions de changement favorisent la coopération et rendent l'organisation plus efficace. »**

Nous avons vu précédemment que la singularité des acteurs se donne à lire dans l'expression de leurs besoins et de leurs attentes et, notamment, dans le cadre de l'organisation, de leurs attentes relatives aux interactions managériales.

Par l'étude des diagnostics, nous cernons mieux ces attentes, même si elles apparaissent parfois en creux comme un manque à corriger.

L'analyse des avis d'experts posés suite aux diagnostics rend manifeste un écart important entre les attentes et les besoins des acteurs et la réponse managériale proposée dans les organisations.

---

<sup>439</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de Gestion: Approche qualimétrique*, p. 30.

Le discours des acteurs montre l'incidence de ces écarts sur leurs comportements au travail.

Nous pouvons sans peine imaginer que les comportements au travail évoqués au chapitre 5 ont une incidence sur l'efficacité de l'organisation par le coût de régulation qu'ils imposent, directement ou indirectement, à l'organisation.

Nous avons construit notre hypothèse centrale sur une intuition qui associe spontanément « l'efficacité » de l'organisation et la coopération des acteurs lorsqu'ils se sentent reconnus dans leur singularité.

Mais il nous faut tout d'abord préciser le concept d'efficacité.

Le langage courant la différencie de l'efficacité. Alors que celle-ci consiste simplement à obtenir l'effet attendu, l'efficacité, elle, fait intervenir une notion de rendement, de performance, de résultat au meilleur coût.

Mais, cette première ébauche mérite d'être nuancée car « en essayant de devenir efficaces nous pouvons bien souvent nous rendre inefficaces. » MINTZBERG (2004)<sup>440</sup>

### **6.1.1. L'efficacité comme meilleur résultat possible**

Pour SIMON (1945)<sup>441</sup>, l'action efficace consiste à faire « le choix entre diverses options produisant le meilleur résultat possible pour l'application de possibilités données ». Il faut cependant rapprocher cette définition du concept de « rationalité limitée », développé par SIMON et qui, de fait, limite inéluctablement l'efficacité au champ des possibles perçus par les acteurs dans leur singularité.

### **6.1.2. Efficacité et performance**

SAVALL ET ZARDET (1995)<sup>442</sup> définissent l'efficacité comme « l'atteinte d'un objectif de performance économique et sociale en utilisant un minimum de ressources humaines, matérielles et financières ».

MARMUSE (1996)<sup>443</sup> propose une définition de la performance qui situe l'efficacité au-delà du champ restreint de son expression économique. La performance est, en effet,

---

<sup>440</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, p. 509.

<sup>441</sup> SIMON H.A., *Administrative Behaviour, a study of a decision-making processes in administration*, (1945), 4<sup>e</sup> édition, Free Press, 1997, 352 p.

<sup>442</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du réseau*.

également tributaire du climat social et de la qualité des structures organisationnelles : « la première mesure (...) est celle de la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. On fait alors référence à la mesure comptable et financière de la performance (mesure d'un résultat absolu) ou à celle de l'efficience, conduisant à l'idée de résultat optimal (résultat relatif aux moyens disponibles). Viennent ensuite les indicateurs de l'efficacité sociale où la notion de conflit apparaît comme centrale pour son appréciation. Il s'agit alors d'apprécier le climat social de l'entreprise. Troisième axe de mesure de la performance, celui du domaine de l'organisationnel, l'entreprise est appréciée dans le fonctionnement de sa structure et l'on cherche à évaluer la qualité de l'organisation et de la prise de décision ».

Au milieu des années 70, l'économiste LEIBENSTEIN (1978)<sup>444</sup> relève l'importance, pour la performance de l'entreprise, du « facteur X », qui désigne la qualité de l'organisation mise en œuvre. « L'efficience ou l'inefficience des entreprises est alors déterminée par l'organisation. »

### **6.1.3. L'efficience est le résultat d'une qualité de relation qui favorise la prospérité et le bon usage des ressources...**

CRISTALLINI (2005)<sup>445</sup> souligne, lui aussi, que le maintien d'« une qualité de relation et de cohésion des humains malgré les tiraillements inéluctables liés à leurs intérêts (...) favorise la prospérité et le bon emploi des ressources », c'est-à-dire l'efficience.

Ces approches de l'efficience ou de la performance reconnaissent la pertinence des attentes exprimées par les acteurs singuliers. Ainsi, la performance s'accroît dans un climat de travail serein, lorsque les conditions de travail et l'organisation permettent à chacun de donner le meilleur de lui-même.

### **6.1.4. ...et repère les obstacles aux actes efficaces**

Poursuivre l'efficience nécessite donc « de comprendre dans le fonctionnement global ce qui a suscité la perte ou le déficit d'actes qui auraient contribué avec efficience à l'atteinte des objectifs stratégiques. » CRISTALLINI (1995)<sup>446</sup>

---

<sup>443</sup> MARMUSE C., *Politique générale : Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1996, 592 p.

<sup>444</sup> LEIBENSTEIN H., "On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory", *American Economic Review*, May 68, 1978, pp. 328-332.

<sup>445</sup> CRISTALLINI V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes ».



Les organisations constatent, en effet, un écart entre le « travail réel », c'est à dire le temps passé, les actions entreprises, les moyens alloués... et ce que RICHARD (2012)<sup>447</sup> nomme « Le travail réalisé », c'est-à-dire « le résultat du travail, ce qui a été fait *en fin de compte*, avec les moyens du bord et souvent en dépit des prescriptions parfois contradictoires et du manque de ressources organisationnelles. Le travail réalisé est la partie la plus visible de l'iceberg du travail, c'est lui qui fait l'objet des jugements et des évaluations les plus nombreux par tout un ensemble de parties prenantes (...). Cet écart concerne l'efficacité et le sens de son action ».

Selon SAVALL et ZARDET (2006)<sup>448</sup>, l'action « naturelle » des acteurs tend vers un dérèglement du couple efficacité-efficacité, avec une moindre coopération et une baisse de la création de valeur. L'accroissement de la coopération est donc tributaire de l'implication des acteurs dans des actions délibérées et coordonnées. Une fois encore, la singularité de l'acteur et son libre arbitre ne peuvent être ignorés, chacun manifestant un degré variable d'implication.

### 6.1.5. L'efficacité implique la réduction des coûts cachés

Dès ses premiers travaux, SAVALL (1975)<sup>449</sup> établit une relation systémique et complémentaire entre régulation économique et régulation sociale. Il considère les dysfonctionnements des organisations comme un indicateur de leur qualité et de leur efficacité et met en évidence l'incidence des structures organisationnelles sur les comportements au travail. SAVALL (1995)<sup>450</sup>.

L'efficacité économique ne peut ainsi être dissociée de l'efficacité sociale et leur prise en compte conjointe produit une efficacité socio-économique.

---

<sup>446</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 380.

<sup>447</sup> RICHARD D., « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », p. 355.

<sup>448</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », Actes du colloque et séminaire doctoral international organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (Etats-Unis), Division « Organization Development and Change », avril 2006, 16 p.

<sup>449</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*.

<sup>450</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*.

Selon la théorie socio-économique, l'efficacité de l'organisation repose sur le traitement de ses dysfonctionnements et sur la réduction des « coûts cachés »<sup>451</sup> qu'ils génèrent. Cette opération permet de réduire l'écart entre « travail réel » et « travail réalisé ».

« Le dysfonctionnement représente une double réalité. C'est à la fois un signe symptomatique de dégradation de la performance sociale, de la gestion des ressources humaines, source d'insatisfaction, de mécontentement, d'inconfort, et un indicateur de sous-efficacité et de sous-efficacité de l'entreprise, repérable à travers des coûts cachés mesurables. » SAVALL et ZARDET (2001)<sup>452</sup>

« L'estimation des coûts cachés améliore la qualité de la prise de décision stratégique, grâce aux informations qu'elle apporte sur la mesure des dysfonctionnements actuels (ou futurs, du fait de leur récurrence). Ceux-ci retranchent de l'énergie (ou force) stratégique, à cause des déperditions de ressources qu'ils engendrent et se traduisent par une insuffisance de performance globale, mesurée par un ratio d'efficacité. » SAVALL et ZARDET (2001)<sup>453</sup>

Le calcul des coûts cachés est cependant à envisager dans un cadre socio-économique pour éviter le risque évoqué d'une approche de l'efficacité qui se réduirait au « plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. » MINTZBERG (2004)<sup>454</sup>

Si « l'efficacité signifie une efficacité démontrée, une efficacité prouvée et surtout une efficacité calculée »<sup>455</sup>, alors se pose la question d'une efficacité qui, certes, s'observerait dans une réduction des coûts quantifiables mais qui se réaliserait sans préoccupation du maintien de la qualité. Efficacité qui alors ne satisfait pas aux exigences premières des prestations médico-sociales : proposer un service adapté, au plus près des besoins des usagers.

#### **6.1.6. L'efficacité est devenue un passage obligé**

L'environnement du secteur médico-social a profondément évolué dans la dernière décennie. Peu sensible, par le passé, à l'efficacité de ses fonctionnements, en raison d'un contexte d'« aisance financière », il est appelé, aujourd'hui, à une grande rigueur de

---

<sup>451</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*

<sup>452</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », Manuscrit auteur, publié dans « 22<sup>e</sup> congrès de l'AFC », France, 2001, 27 p., p.20.

<sup>453</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.* p.6.

<sup>454</sup> MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, p. 591.

<sup>455</sup> MINTZBERG H., *Ibid.*

gestion par les financeurs publics qui exigent des prestations au meilleur coût. Le concept d'efficacité prend dès lors tout son sens. Il s'agit de devenir plus performant avec des moyens contraints.

Nous soulignons cependant, comme le fait TONNEAU (1995)<sup>456</sup> pour le secteur hospitalier, que « la contrainte de l'efficacité économique ne pourra s'accorder à celle de la qualité des soins que si les personnels hospitaliers s'appuient sur un corpus de règles éthiques très fortes et si les responsables gestionnaires parviennent à approcher l'efficacité globale du système en prenant en compte l'ensemble des intérêts de ses diverses composantes. »

La suite de notre propos est à lire à travers ce prisme d'une transformation radicale du rapport aux ressources des organisations médico-sociales. Habituees à un financement basé sur les besoins, sans exigence impérative d'efficacité, elles travaillent aujourd'hui avec les moyens disponibles et l'efficacité est un passage obligé pour garantir la qualité de prise en charge.

Dans ce contexte, les organisations doivent rester vigilantes afin d'éviter que la recherche d'efficacité ne se traduise par « une domination des buts économiques sur les buts sociaux qui mènent l'organisation, au-delà de la moralité économique, à l'immoralité sociale ». MINTZBERG (2004)<sup>457</sup>

#### **6.1.7. La reconnaissance et la valorisation de la participation des acteurs est source d'efficacité**

La théorie du management socio-économique souligne l'importance de « la libération du *potentiel créatif des acteurs* et de leur responsabilisation dans l'atteinte des objectifs. Elle reconnaît et valorise le rôle de l'acteur dans la performance. Cette reconnaissance, source de développement personnel « est un cercle vertueux profitable à l'efficacité. » SAVALL et ZARDET (2005)<sup>458</sup>

#### **6.1.8. La recherche d'efficacité nécessite l'implication des acteurs**

Reconnaître la part active jouée par les acteurs dans l'efficacité encourage à développer des stratégies proactives fondées sur les ressources humaines. « Le *facteur travail* étant éminemment vivant et actif ou réactif, comparé au *facteur capital* inerte, la ressource

---

<sup>456</sup> TONNEAU D., « Coût, efficacité, efficacité, clarification des concepts », recherche en soins infirmiers N° 42, 1995, pp. 4-8.

<sup>457</sup> MINTZBERG H., *Ibid.* p. 596.

<sup>458</sup> SAVALL H., ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques.*

humaine constitue dès lors un levier stratégique primordial et majeur pour l'activation stratégique de l'entreprise. » SAVALL et ZARDET (2001)<sup>459</sup>

Cette prise de conscience du rôle central joué par l'acteur dans la réalisation de la performance a certainement été influencée par le modèle japonais, qui, dans les années 80, demandait aux salariés d'être force de proposition pour le changement.

CHARPENTIER (2004)<sup>460</sup> souligne qu'alors, « l'initiative individuelle, l'autonomie et la responsabilité étant devenues les principes-clés de l'efficience productive, le participatif trouvait sa propre légitimité économique ».

Nous ne partageons cependant pas son avis quand il dit que les acteurs de nos organisations n'établissent pas de « lien culturellement étroit » avec leur entreprise. Notre recherche nous conduit, au contraire, à conclure que, dans la mesure où leurs attentes singulières sont entendues et trouvent réponses, les acteurs s'engagent de façon très personnelle dans l'organisation. Leur engagement est d'autant plus grand que les conditions de travail et l'organisation servent le sens de leur activité.

RUFFIER (1996)<sup>461</sup> analyse finement cette implication psychologique de l'acteur dans la réalisation de sa mission. « Si travailler pour les autres ne peut pas systématiquement apporter de la satisfaction, travailler, peiner, sans que l'autre n'en tire, lui, de satisfaction, voilà quelque chose qui doit provoquer la rage. C'est dire que produire est un effort, une peine. Il est normal que l'on en tire rémunération. Il est compréhensible qu'un grand nombre de producteurs souhaite que le sens donné à ce travail ne soit pas vain. Voilà une clé qui explique peut-être pourquoi des coopérations se nouent qui ont toujours surpris ceux qui donnent à l'action humaine un sens trop limité comme la maximisation des bénéfices personnels, ou la recherche du pouvoir. Ces buts existent, ils ne dépassent pas nécessairement celui de faire œuvre utile. »

#### **6.1.9. La recherche d'efficience nécessite la coopération des acteurs**

Pour RUFFIER (1996)<sup>462</sup> « l'efficience productive d'un système productif complexe est le niveau d'aptitude obtenue dans la capacité à mobiliser les ressources humaines et non-humaines pour produire des objets ou services dans des formes et des coûts requis par la demande. »

---

<sup>459</sup> SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », p. 5.

<sup>460</sup> CHARPENTIER P., « La gestion du changement dans les organisations », Cahiers français n° 321, juillet 2004, pp. 29 à 36.

<sup>461</sup> RUFFIER J., *L'efficience productive, comment marchent les usines*, Ed. du CNRS, col. Recherches et Entreprise, Paris, 1996, 230 p.

<sup>462</sup> RUFFIER J., *Ibid.*

Le champ de recherche de RUFFIER peut sembler, de prime abord, éloigné de notre propre champ. Cependant, ces deux domaines présentent des similitudes. Ils partagent la même complexité des opérations et l'absolue nécessité de collaboration d'acteurs disposant de compétences techniques différentes mais complémentaires. Les soins à la personne, s'ils ne sont pas coordonnés, s'ils ne sont pas nourris d'un travail collectif, ne répondent pas à l'exigence d'une considération de la personne dans sa globalité. Pour VILLAVICENCIO (1993)<sup>463</sup>, « les savoirs possédés par les uns ou les autres ne sont rien en soi, ils n'ont d'utilité qu'articulés à d'autres dans ce qu'on peut appeler une qualification collective. »

WALTER (1994)<sup>464</sup>, insiste, lui aussi, sur cette nécessaire, quoique difficile, articulation des savoirs partagés entre des personnes de qualifications différentes. Savoir-être et savoir-faire sont à conjuguer si l'on veut que la production de service soit efficiente.

Le maillage de compétences techniques pointues et de compétences plus spécifiquement relationnelles confirme que l'efficience est le fait de l'ensemble des acteurs qui interviennent dans « un système productif [considéré comme] une globalité où le caractère de nécessité d'un élément dépend de l'ensemble et non de la partie. »<sup>465</sup>

La recherche d'efficience n'a ainsi rien à voir avec une recherche simpliste d'économie de moyens. La réalité est beaucoup plus complexe. « Il n'y a pas de phénomènes simples; le phénomène est un tissu de relations ». BACHELARD (1991)<sup>466</sup> La réalisation collective de prestations de service met en résonance l'intersubjectivité des individus singuliers qui la réalise. « Il n'y a pas d'idée simple, parce qu'une idée simple (...) doit être insérée, pour être comprise, dans un système complexe de pensées et d'expériences. » BACHELARD (1991)<sup>467</sup> Le caractère intrinsèquement collectif du service à la personne crée du lien entre les acteurs. « Ceux qui partagent la même aventure, ont cette aventure comme point commun. » RUFFIER (1996)<sup>468</sup>

---

<sup>463</sup> VILLAVICENCIO D., "Acerca del concepto de Calificación", en TRABAJO, UAM, N° 9, mars, 1993, pp. 82-87.

<sup>464</sup> WALTER J., « Deux modes de gestion technologique: industrie automobile en Argentine », in La coopération technologique internationale, De Boeck Université, Bruxelles, 1994, 406 p., pp. 75 à 93.

<sup>465</sup> RUFFIER J., *L'efficience productive, comment marchent les usines*.

<sup>466</sup> BACHELARD G., *Le nouvel esprit scientifique*, p. 152.

<sup>467</sup> BACHELARD G., *Ibid.*

<sup>468</sup> RUFFIER J., *L'efficience productive, comment marchent les usines*.

#### **6.1.10. L'efficience comme objectif partagé**

Nous faisons l'hypothèse que la prise en compte de la singularité des acteurs conduit naturellement à contractualiser avec eux les méthodes de conduite du changement.

Lorsque la qualité du management et la qualité de l'organisation fondent la qualité des prestations, alors l'efficience de l'organisation peut devenir un objectif partagé.

« L'efficience productive d'un système productif nous semble pouvoir constituer le but commun de l'ensemble des personnes qui concourent à une même production ». RUFFIER (1996)<sup>469</sup>

Impliquer toutes les parties prenantes dans les décisions stratégiques, tactiques et de gestion courante, c'est reconnaître que l'efficience concerne toutes les dimensions de l'organisation. « Il semble en effet aujourd'hui acquis que la méthode est essentielle dans la réalisation des objectifs du changement ». CHARPENTIER (2004)<sup>470</sup>

#### **6.1.11. Les indicateurs d'efficience**

REY (2008)<sup>471</sup> propose, dans sa thèse, quelques indicateurs d'efficience pertinents dans un contexte de production de services à la personne : « la qualité du travail, le respect des délais et l'emploi d'un minimum de ressources à la fois temps, matérielles et financières. » Il nous paraît en effet important d'être attentive au caractère particulier de la production de services et de son financement public, à la fois contraint et pérenne. L'efficience, dans ce contexte, ne peut se réduire à « produire au moindre coût ». Elle consiste plus précisément à gérer de façon judicieuse les ressources, humaines, matérielles et financières, mises à disposition pour en faire un usage bien adapté à une prise en charge globale et de qualité des personnes accompagnées.

Cette approche de l'efficience reste compatible avec la recherche d'efficacité et d'efficience proprement économique. L'amélioration de l'organisation structurelle permet, en effet, d'augmenter la valeur ajoutée de chaque heure d'activité.

Les prestations de service, réalisées de façon continue, sont très menacées par le risque d'usure ou de routine. L'efficience nécessite donc de soutenir l'efficacité technique et la qualité relationnelle par une adaptation permanente des actions réalisées aux besoins évolutifs des personnes accompagnées. « Le premier critère de l'efficience, c'est le

---

<sup>469</sup> RUFFIER J., *Ibid.*

<sup>470</sup> CHARPENTIER P., « La gestion du changement dans les organisations. »

<sup>471</sup> REY E., « Manager les comportements au travail inefficaces, Cas des comportements déviants non violents, résultats d'expérimentation ».

maintien du système productif, et ce maintien n'est possible que parce qu'il y a quelque part capacité à écouter les changements de la demande. » RUFFIER (1996)<sup>472</sup>

Dans le droit fil de la théorie du management socio-économique, nous constatons que l'amélioration des structures organisationnelles a un impact sur l'efficacité des comportements. Nous observons également que, dans une production de services en constante évolution, la mise en œuvre d'actions d'amélioration nécessite de rester à l'écoute des acteurs, humainement et quotidiennement impliqués dans la réalisation des prestations. L'efficacité consiste alors à adapter en permanence l'utilisation des moyens disponibles afin de rester efficace quand la demande se transforme. « Cette idée d'amélioration continue va tout à fait dans la logique de l'efficacité productive. Elle correspond à l'idée qu'un système productif se construit peu à peu et acquiert des qualités qu'il peut améliorer dans le temps. » RUFFIER (1996)<sup>473</sup>

### 6.1.12. Notre définition de l'efficacité

L'ensemble des éléments évoqués précédemment permet de cerner la notion d'efficacité dans ses diverses dimensions.

Dans un contexte financier contraint, l'efficacité consiste à rechercher le meilleur résultat possible, obtenu grâce à une utilisation raisonnée et adaptée des ressources humaines, matérielles et financières disponibles, dans le respect des règles éthiques qui sous-tendent le service aux personnes. Le résultat est mesuré quantitativement, dans sa composante économique, et qualitativement, dans l'atteinte de ses objectifs de qualité, c'est-à-dire dans la meilleure adéquation possible de la prestation de services proposée avec les besoins et la satisfaction des usagers.

L'action efficace est stimulée par une posture managériale basée sur la reconnaissance de la singularité des acteurs et la valorisation de leur contribution personnelle à la performance. Cette attitude, propice au développement de la confiance en soi, libère le potentiel créatif, encourage la prise d'initiatives et l'action autonome. Elle favorise le sentiment de responsabilité dans l'atteinte des objectifs partagés. Elle renforce le désir de coopérer de façon participative.

L'efficacité nécessite au préalable qu'un certain nombre de facteurs contextuels soient réunis :

- un projet politique de gouvernance qui rappelle, de façon continue, le sens de l'action ;

---

<sup>472</sup> RUFFIER J., *L'efficacité productive, comment marchent les usines.*

<sup>473</sup> RUFFIER J., *Ibid.*

- un climat social apaisé, obtenu par le développement d'interactions managériales de qualité, respectueuses de la singularité de chacun, qui encouragent la responsabilité individuelle et la cohésion d'équipe ;
- une organisation structurelle qui respecte les besoins des acteurs et propose des conditions de travail propices à l'implication et la mise en synergie de compétences techniques et relationnelles complémentaires ;
- un dispositif de décisions stratégiques qui implique toutes les parties prenantes et s'appuie sur l'intersubjectivité ;
- une attitude proactive qui permet un ajustement permanent aux évolutions de l'environnement ;
- un traitement en continu des dysfonctionnements de toutes natures, préjudiciables à la coopération et à la coordination, et qui permet, en réduisant les coûts de régulation, d'imputer les ressources à des actions productives de qualité.

L'efficience se traduit par une amélioration tangible du coût et de la qualité de la production et par la satisfaction des acteurs et des bénéficiaires. Elle optimise l'utilisation du temps disponible. Elle réduit de façon quantifiable le montant des ressources consacrées à la régulation des dysfonctionnements. Elle permet une réallocation de ces moyens dans des investissements matériels et immatériels utiles à la production et au développement du potentiel des acteurs.

## **6.2. Les coûts cachés des organisations**

### **6.2.1. Définition des coûts cachés**

SAVALL et ZARDET (2001)<sup>474</sup> ont été les premiers à définir les « coûts cachés » qui échappent à la comptabilité classique et qui constituent une ressource de performance inexploitée par les organisations. « Les coûts cachés sont la conséquence économique des dysfonctionnements, car ils entraînent la consommation de ressources ou la perte d'opportunités économiques pour l'entreprise. Les coûts cachés, ainsi dénommés parce qu'ils ne sont pas repérés dans les systèmes d'information existants, sont mesurés grâce à cinq indicateurs complémentaires : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe. Le niveau des coûts cachés est un indicateur de la forte élasticité des coûts d'activités. »

---

<sup>474</sup> SAVALL H., ZARDET V., « Évolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », p 20.



CRISTALLINI (2007)<sup>475</sup> souligne cependant, en congruence avec la théorie socio-économique, qu'il existe un lien entre les coûts et les performances et qu'il serait plus juste de parler de « coûts performances cachés ».

La théorie de la conservation des ressources d'HOBFOLL ET SHIROM (1993)<sup>476</sup> confirme notre définition de l'efficacité. Elle montre, elle aussi, que l'obtention de ressources est toujours le fruit d'un investissement préalable et qu'ainsi, la performance s'obtient parce que les moyens nécessaires à sa réalisation ont été concédés.

*A contrario*, une organisation restrictive en termes de moyens voit se développer des « indicateurs de coûts cachés », véritables symptômes du mauvais traitement du potentiel humain.

Le comportement des sportifs de haut-niveau est une bonne image de ce principe. L'importance qu'ils accordent aux détails de leur alimentation illustre ce lien incontournable entre la qualité du soin que l'on porte à un organisme et sa capacité à développer sa performance. Mais tout sportif sait que sa performance n'est pas qu'une question de ressources matérielles. Elle nécessite une implication et une discipline sans faille pour atteindre les objectifs fixés.

De la même façon, les acteurs de l'organisation doivent être informés et responsabilisés par rapport aux excès ou aux mauvais usages des ressources disponibles et qui se traduisent, selon la théorie socio-économique, par des sursalaires, des surtemps, des surconsommations, des défauts de production, des non-crétions de potentiel et des prises de risques.

### **6.2.2. Définition des composants des coûts cachés**

Nous étudions de façon plus approfondie dans le paragraphe 6.3, les coûts cachés en lien avec notre problématique et nos terrains de recherche. Mais, pour bien situer notre propos, nous présentons dès à présent la nature des différents coûts-cachés, tels que les définissent SAVALL et ZARDET (1987).<sup>477</sup>

---

<sup>475</sup> CRISTALLINI V., International Institute of Costs, « Mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion », Congrès de Lyon, juin 2007, 18p.

<sup>476</sup> HOBFOLL S.E., SHIROM A., "Stress and Burnout in the Workplace, Conservation of resources", in GOLEMBIEWSKI R.T., Handbook of Organizational Behavior, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, 1993, p. 41-60.

<sup>477</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 125.

Tableau 19 - Définition des composants des coûts cachés

Sursalaire	<p>Écart de salaire qui existe lorsque l'activité est réalisée par une personne dont la fonction habituelle est mieux rémunérée que celle qui aurait dû l'assumer.</p> <p>Exemple : un chef de service remplace la secrétaire pour des tâches administratives urgentes.</p>
Surtemps	<p>Temps de régulation des dysfonctionnements mais aussi, par exemple, temps supplémentaire de réalisation d'une tâche par manque d'expérience de la personne qui doit la réaliser.</p>
Surconsommation	<p>Consommation excessive de produit liée à un dysfonctionnement.</p> <p>Exemple : gaspillage de repas préparés suite à une négligence dans le comptage des repas nécessaires.</p>
Non-production	<p>Activité non réalisée ou arrêt de travail en raison d'un dysfonctionnement.</p> <p>Exemple : sortie de résidents annulée en raison d'un véhicule qui n'a pas été réparé.</p>
Non-crédation de potentiel	<p>Manque de temps d'investissement dans le développement de projet ou la formation en raison du temps passé à résoudre les dysfonctionnements.</p> <p>Exemple : journée de formation annulée en raison de l'absentéisme de certains acteurs.</p>
Risques	<p>Risques encourus par les acteurs et les organisations en raison des dysfonctionnements.</p> <p>Exemple : Risques infectieux liés à des négligences dans le respect des normes d'hygiène.</p>

Ces coûts cachés représentent une hémorragie régulière des ressources des organisations. En augmentant, même de manière insensible, le coût de production de chaque activité, ils en diminuent la valeur ajoutée. Quand cette hémorragie influe sur la qualité de la prise en charge des personnes accueillies ou sur les investissements destinés à l'amélioration des conditions de travail des acteurs, on comprend sans peine le

cercle vicieux d'insatisfaction et de démotivation qu'elle provoque chez les bénéficiaires et les acteurs.

Notre définition de l'efficacité souligne l'importance d'un management proactif à l'égard des comportements des acteurs. Rendus plus conscients de leur capacité de maîtrise des dysfonctionnements, ils sont ensuite encouragés par les économies dégagées et les bénéfices secondaires qu'ils en retirent pour leur développement personnel et le bien-être des bénéficiaires.

L'information des acteurs sur les coûts cachés de l'organisation et sur leur diminution lorsque des mesures de prévention sont mises en œuvre est un indicateur quantitatif et qualitatif qui permet aux acteurs d'estimer plus objectivement leur travail.

### **6.2.3. L'évaluation des coûts cachés**

Les diagnostics socio-économiques comportent deux volets :

- un diagnostic qualitatif des dysfonctionnements que nous étudions dans les chapitres 2 et 3 ;
- un diagnostic quantitatif permettant d'évaluer les coûts cachés de ces dysfonctionnements que nous développons maintenant.

#### **6.2.3.1. Remarques préalables**

L'évaluation des coûts cachés nécessite de recueillir des informations qui ne se trouvent pas dans les systèmes d'informations comptables habituels.

Ce recueil nécessite donc d'effectuer un détour par l'évaluation de l'incidence économique des dysfonctionnements et, plus précisément, par l'évaluation du coût des actions de régulation de ces dysfonctionnements.

Le calcul des coûts cachés, lorsqu'il est effectué dans le cadre d'un diagnostic en recherche-intervention, n'a pas vocation à être exhaustif. Son 1<sup>er</sup> objectif est de sensibiliser les acteurs, dirigeant, cadres et non cadres, à l'incidence de leurs interactions managériales et de leurs comportements dans les dysfonctionnements de l'organisation. Cette prise de conscience agit comme un déclencheur qui favorise la mobilisation et l'investissement de chacun selon sa fonction et sa responsabilité. Conscients de leur rôle respectif dans la bonne gestion des ressources de leur entreprise, ils deviennent plus offensifs dans le traitement des dysfonctionnements et favorisent une meilleure allocation des ressources.

Le calcul des coûts cachés tel que réalisé dans nos recherches-interventions ne porte que sur les dysfonctionnements repérés par les acteurs eux-mêmes. Nous les présentons dans le chapitre 2.

### **6.2.3.2. Méthode de recueil des données**

Le recueil des données s'effectue dans le cadre d'entretiens directifs individuels. Les acteurs interrogés sont choisis en raison de leur capacité à évaluer les coûts générés dans leur sphère d'action. Par exemple, nous interrogeons un responsable de stocks pour évaluer le montant des fournitures gaspillées parce qu'il en est le témoin direct.

Très concrètement, au cours de l'entretien, l'intervenant-chercheur reprend des dysfonctionnements repérés lors des entretiens qualitatifs et qui présentent pour tous un caractère d'évidence.

Exemple : « Les réunions commencent toujours avec une demi-heure de retard. »

L'évaluation recherche des informations précises sur :

- la fréquence du dysfonctionnement ;
- son effet sur le plan économique en termes de sursalaires, surtemps, surconsommations, non-production, non-crédation de potentiel, risques.

Cette méthode d'évaluation qui fait appel, pour une part, à l'expression des acteurs n'exclut pas totalement la subjectivité de l'acteur dans le calcul de la fréquence ou de la durée d'une action de régulation. Le croisement de données recueillies auprès de plusieurs acteurs rend compte plus finement de la réalité.

La validité scientifique de ce type d'évaluation est renforcée par un travail complémentaire qui consiste à confirmer les données obtenues par recoupement et à les confronter à des données plus factuelles issues de la comptabilité générale de l'organisation.

### **6.2.3.3. Les données factuelles issues de la comptabilité générale pour le calcul des coûts cachés**

- **Détermination de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables de l'entreprise (CHAVCV)**

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables de l'entreprise est un calcul factuel. Elle détermine la valeur ajoutée moyenne d'une heure de travail de n'importe quel acteur de l'organisation. Elle s'obtient en divisant la marge sur coûts variables de l'entreprise par le nombre d'heures de travail que peut légalement produire l'ensemble des acteurs.

Ce calcul rend compte de la valeur économique du « temps perdu » à la régulation de dysfonctionnements de l'organisation :

- Valeur Ajoutée sur Coûts Variables = Chiffre d'Affaire – Charges Variables. (VACV)
- Nombre d'Heures Annuel Attendu = Nombre d'Heures Légal de Travail X Effectif moyen à Temps Plein (TtA)

$$\text{CHAVCV} = \text{VACV} / \text{TtA}$$

#### - Incidence sur les charges de l'entreprise

Le surcoût salarial supporté par l'organisation lorsqu'elle fait appel à l'intérim et le coût des heures supplémentaires effectuées pour le remplacement de salariés absents sont évaluable également de façon précise en comptabilité.

Il en est de même des coûts relatifs aux consommables gaspillés, à l'énergie inutilement consommée en raison de locaux inadaptés, ou aux transports effectués inutilement par manque d'organisation.

Les taux d'absentéisme ou de rotation des personnels sont des données factuelles disponibles dans le bilan social des organisations.

### 6.2.4. Les effets attendus du calcul des coûts cachés

#### 6.2.4.1. *L'amélioration de l'efficacité à moyens constants*

Dans le contexte économique actuel, les ressources des établissements médico-sociaux sont plus contraintes que par le passé. La prévention des dysfonctionnements, en réduisant les coûts de régulation, a un impact direct sur les charges de l'organisation. La maîtrise des coûts cachés optimise les ressources au bénéfice de la qualité des services mais également dans l'intérêt des acteurs, notamment par l'amélioration des conditions de travail et de la formation intégrée. Par exemple, l'isolation des locaux améliore le confort des bénéficiaires mais également des salariés et a une incidence positive sur les charges de l'établissement.

#### 6.2.4.2. *La responsabilisation des acteurs*

Lorsque les ressources dégagées par un meilleur fonctionnement sont allouées à l'amélioration des conditions d'accueil des bénéficiaires ou à l'amélioration des conditions de travail des acteurs, un cercle vertueux se crée. Les acteurs se mobilisent dans une auto-surveillance des consommations de ressources parce qu'ils trouvent un **bénéfice secondaire\*** dans leur réallocation.

Outre son importance économique, le calcul des coûts cachés donne aux acteurs des indicateurs précis de performance qui sont autant de repères pour leur fonctionnement. Ils

sont alors en mesure de vérifier si les efforts consentis pour « mieux fonctionner » sont payés de retour.

#### **6.2.4.3. Etude des coûts cachés dans deux terrains de recherches**

Afin d'illustrer notre propos sur l'incidence des coûts cachés dans l'efficacité de l'organisation, nous analysons les coûts cachés produits sur deux de nos terrains de recherche :

- **la MAS B**, gérée par la Fondation ;
- **le FAM Y**, géré par l'Association.

Ces deux terrains ont en commun :

- une situation de crise importante au moment du diagnostic ;
- un travail de recherche-intervention, mené sur plusieurs années, qui permet d'évaluer l'incidence de la recherche participative d'amélioration des fonctionnements sur l'évolution des composants des coûts cachés.

Nous présentons une étude financière comparative précise du résultat de l'amélioration uniquement pour la MAS B. En effet, nous ne disposons pas, au moment de notre rédaction, des données chiffrées de l'évolution des coûts cachés après l'intervention pour le FAM Y.

Pour cet établissement, nous ne pouvons donc que formuler l'hypothèse d'une incidence financière positive de l'amélioration des fonctionnements.

En lien avec notre problématique, nous étudions de façon plus spécifique, les conséquences, en termes de coûts cachés, de la non-prise en compte de la singularité des acteurs et des comportements managériaux préjudiciables à l'efficacité, qu'elle induit.

#### **6.2.4.4. Dysfonctionnements, coûts cachés et régulation**

Dans le paragraphe 5.4, nous établissons des liens de cause à effet entre l'ignorance des besoins singuliers des acteurs et leurs comportements au travail.

Les acteurs eux-mêmes associent :

- la mauvaise gestion de l'absentéisme, la surcharge de travail qu'elle induit et les arrêts pour maladie des acteurs ;
- le défaut de construction d'une équipe de direction soutenante et structurante et la forte rotation du personnel ;
- le manque de coopération et de dialogue et les défauts de qualité et de productivité ;

- le manque d'attention porté à la qualité des structures, à l'organisation et à la formation et l'efficience des prestations ;
- les mauvaises conditions de travail et les défauts de qualité du service rendu ;
- un management distant qui insécurise les acteurs et le manque de productivité directe.

Dans le cadre de nos recherches-interventions, l'exploitation des coûts cachés porte sur un vaste ensemble de dysfonctionnements. Cependant, nous ne présentons ici que les coûts cachés en rapport avec notre problématique de recherche.

Pour ce faire, nous sélectionnons et chiffrons, dans les diagnostics MAS R et FAM Y les dysfonctionnements les plus représentatifs, au regard de notre problématique, dont il est possible d'évaluer le coût de régulation.

Le tableau ci-dessous présente pour le FAM Y (en 2012) et la MAS B (en 2004) :

- les indicateurs de coût caché des dysfonctionnements ;
- les actions de régulation mises en œuvre ;
- les composants des coûts cachés de régulation ;
- le temps consacré à la régulation ;
- le montant des coûts de régulation.

#### **6.2.4.5. Calcul d'un coût caché**

Chaque coût caché est calculé selon la formule suivante :

Nombre d'acteurs X nombre de services X nombre d'heures X CHVACV
--

Exemple : Une personne du service comptable passe, en moyenne, 12 h/mois à effectuer des tâches administratives pour gérer les arrêts maladies :

1p. X 10.3 mois (hors congés) X 12h. X 40 € (CHAVCV moyen) = 4 800 €

Tableau 20 - manifestation, régulation, nature et coût cachés des dysfonctionnements FAM Y.<sup>478</sup>

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	DUREE DE LA REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Constat : La mauvaise gestion de l'absentéisme et la surcharge de travail qu'elle produit a un impact sur les arrêts pour maladie des acteurs.</b>				
<b>Absentéisme pour maladie</b>	8530 heures d'absence prises en charge par l'organisation.	sursalaires		218 600 €
	Recrutement de salariés remplaçants.	surtemps	630 h	57 000 €
	Travail administratif supplémentaire pour la gestion des arrêts maladie.		120h	
	Modifications de plannings et d'organisation des activités liées à l'absentéisme.		672h	
<b>Constat : Le défaut de construction d'une équipe de direction soutenante et structurante génère une forte rotation du personnel</b>				
<b>Forte rotation du personnel</b>	Sur les 400 contrats de remplacement signés chaque année, 80 personnes n'ont jamais travaillé en FAM : temps important consacré à la prise de fonction.	surtemps	800h	126 000 €
	Accompagnement et contrôle du travail des salariés remplaçants.		2070h	
	Contrats et déclarations uniques d'embauche des remplaçants.		330h	
<b>Constat : Le manque de coopération et de dialogue entraîne des défauts de qualité et de productivité</b>				
<b>Gestion du temps perturbée par la mauvaise qualité relationnelle</b>	Intervention de la direction pour pacifier les relations entre collaborateurs.	surtemps	37h	19 500 €
	Régulation des tensions entre certains membres de l'équipe médicale.		135h	
	À cause du cloisonnement des équipes, un temps important est consacré à la transmission redondante des informations médicales auprès des différents services.		1600h	
<b>Manque de ponctualité</b>	Non-respect des horaires des réunions d'équipe.	non production		14 000 €

<sup>478</sup> Diagnostic vertical, Foyer d'accueil médicalisé FAM Y, Septembre 2012.



INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	DUREE DE LA REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Constat : Le manque d'attention porté à la qualité des structures, à l'organisation et à la formation a des conséquences sur l'efficience</b>				
<b>Les rôles respectifs et les missions des équipes médicales et éducatives sont mal définis</b>	L'adjointe de direction consacre beaucoup de temps à réguler le travail entre les deux équipes parce que le rôle et les missions de chacun ne sont pas clairement établis.	surtemps	180h	278 000 €
<b>Les approvisionnements sont mal organisés</b>	Les maîtresses de maison passent beaucoup de temps à régler des problèmes d'approvisionnement liés aux repas.		180h	
<b>Dispositifs 3C de mauvaise qualité</b>	Temps perdu en réunion pour des discussions inutiles.		135h	
	Temps perdu par manque de préparation des réunions.		787h	
	Temps supplémentaire de réunion par manque d'efficacité en l'absence du cadre.		225h	
	Temps important consacré à rechercher des informations à cause de la mauvaise organisation des transmissions.		4480h	
	La secrétaire et les comptables passent plus de temps que nécessaire pour réaliser leur travail en raison des interruptions permanentes.		775h	
<b>Manque de compétences au secrétariat</b>	La directrice passe une heure par jour à corriger ou à contrôler le travail effectué par une secrétaire.	224h		
<b>Glissement de fonction</b>	Un psychiatre effectue pendant 3h chaque semaine le travail d'une infirmière.	sursalaire	6 000 €	

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	DUREE DE LA REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Constat : Le manque d'attention porté à la qualité des conditions de travail a des conséquences sur la qualité et l'efficacité des prestations</b>				
<b>Mauvaises conditions de travail et matériel inadapté</b>	En raison de l'inadaptation des locaux, le temps de prise en charge des actes de la vie quotidienne est majoré de 1h 30 chaque jour pour les accompagnants.	surtemps	547h	52 000 €
	Le matériel technique de prise en charge des personnes, inadapté aux besoins, majore la prise en charge de 2h par jour.		910h	
	Le personnel consacre une heure par jour à attendre que le lève-personne soit disponible.	non production		7 000 €
<b>Constat : Le manque de management de proximité génère de l'insécurité chez les acteurs et un manque de productivité directe</b>				
<b>Peur de mal faire</b>	60% des salariés, soit 33 personnes chaque jour, reconnaissent que, par peur de mal faire, ils consacrent une heure par jour de plus que nécessaire à leurs activités.	surtemps	7 392h	296 000 €
<b>Total des coûts cachés présentés</b>			<b>22 229 h</b>	<b>1 074 100 €</b>
<b>% des coûts cachés répertoriés dans le cadre du diagnostic</b>			<b>31% du temps mal utilisé</b>	<b>Soit seulement 55% des coûts réellement calculés</b>

Tableau 21 - manifestation, régulation, nature et coût caché des dysfonctionnements - MAS B<sup>479</sup>

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	TEMPS DE REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Constat : La mauvaise gestion de l'absentéisme et la surcharge de travail qu'elle produit à un impact sur les arrêts pour maladie des acteurs.</b>				
<b>L'absentéisme élevé pour maladie a de nombreuses conséquences sur l'organisation des activités et les prestations</b>	En 1 an, l'absence pour congés maladie correspond à 36800 heures de travail et occasionne une charge salariale supplémentaire pour l'établissement.	sursalaire		199 000 €
	L'établissement a eu recours à du personnel intérimaire quand le personnel interne n'était plus suffisant pendant 340h.	surconsommation		4 000 €
	56 fois dans l'année, des activités ont été annulées.	non production		6 300 €
	Le psychiatre n'assure pas, chaque semaine, 2h de son temps de travail et a pris des congés non dûs.			
	La gestion des dossiers administratifs liés à l'absentéisme occupe une secrétaire au moins 5h par mois.	surtemps	60h	30 900 €
	L'information des absents aux réunions génère un surtemps de travail aux encadrants et une perte de temps pour rappel des informations à chaque réunion.		52h	
	Le cadre d'astreinte consacre une heure par jour à des changements de planning et à la recherche de remplaçants pour des absences de dernière minute.		365h	

<sup>479</sup> Diagnostic intégral, MAS B, décembre 2004.

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	TEMPS DE REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
	Un encadrant consacre, chaque mois ,environ 4h, à informer le personnel qui ne connaît pas l'unité dans laquelle il est affecté provisoirement.		36h	
<b>Constat : Le défaut de construction d'une équipe de direction soutenante et structurante génère une forte rotation du personnel</b>				
<b>Forte rotation du personnel</b>	La direction, l'encadrement et le personnel administratif ont consacré 170 h aux entretiens de recrutement, contrats de travail et à l'intégration des nouveaux embauchés.	surtemps	170h	55 000 €
	La 1 <sup>ère</sup> journée de travail des nouveaux embauchés, assurée en doublon avec un autre salarié, a occasionnée 37 jours de travail supplémentaires.		259h	
	Lorsqu'ils changent de service, les 42 salariés concernés annuellement ne sont efficaces qu'à 50%.		2940h	
<b>Constat : l'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la non-crédation de potentiel par démission des personnels après formation</b>				
<b>Nombreuses démissions, notamment de personnel formé par l'établissement</b>	Les 48 départs de salariés ont occasionné sur l'année 144 h d'entretiens et de procédures administratives.	surtemps	144h	2 700 €
	Une personne formée par l'établissement pour un coût de 4 000€ a démissionné.	surconsommation		4 000 €
<b>Constat : Le manque d'attention porté à la qualité des conditions de travail à des conséquences sur la qualité et l'efficacité des prestations</b>				
<b>Mauvaise insonorisation des locaux</b>	700h d'activités n'ont pu être réalisées en raison des problèmes d'insonorisation dans les locaux.	non production		31 900 €
<b>Mauvais état des machines à laver</b>	5 personnes en lingerie sont empêchées de travailler environ 1 journée par mois suite à des pannes de machines.			
		L'entretien du linge doit être sous-traité et les machines réparées fréquemment.		
<b>Problèmes d'eau chaude dans les douches</b>	Pour obtenir de l'eau chaude dans les douches, les encadrants doivent laisser couler une quantité d'eau évaluée à 3 m <sup>3</sup> par jour.	surconsommation		27 700 €
<b>Mauvaise qualité de la restauration</b>	15% des plats chauds sont non consommés chaque jour.			

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	TEMPS DE REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Mauvais entretien des locaux</b>	Les trois maîtresses de maison consacrent 6 heures par jour à refaire le ménage réalisé de façon insuffisante par le prestataire externe.	surtemps	3120h	87 000 €
<b>Constat : Le manque d'attention porté à la qualité des structures, à l'organisation et à la formation à des conséquences sur l'efficience</b>				
<b>Horaires de travail des psychiatres inadaptés aux besoins des résidents</b>	En raison de leurs horaires, 70% du temps de travail des psychiatres n'est pas utile aux besoins des résidents.	Non production		311 400 €
<b>Directeur de l'établissement affecté à mi-temps sur un autre établissement pour compenser l'absence d'un directeur</b>	La rémunération du directeur affecté à mi-temps sur un autre établissement est restée à la charge de son établissement d'origine.			
<b>Etablissement du planning sans concertation préalable des salariés</b>	Parce qu'il est établi sans concertation, l'affichage mensuel des plannings occasionne des discussions et des demandes de modifications pour 50% des salariés.			
<b>Manque de productivité de certains personnels et pauses longues, non autorisées de tout le personnel</b>	Dans chaque service, des salariés sont considérés, au regard des faits, comme travaillant avec un faible taux de productivité.  Des temps de pause non réglementaires sont pris de façon générale par tout le personnel.			

INDICATEUR DE COÛT CACHE	ACTION DE REGULATION MISE EN OEUVRE	COMPOSANTS DE LA REGULATION	TEMPS DE REGULATION	COÛT DE LA REGULATION
<b>Manque de réunion de services</b>	Le manque de réunion de service hebdomadaire occasionne une perte de temps dans la recherche d'informations pour chaque encadrant évaluée à 1h par semaine.	surtemps	639h	342 500€
<b>Manque de qualification des personnels éducatifs</b>	Sur les 6 services, les encadrants expérimentés doivent gérer, en moyenne 2h par jour, des problèmes de comportement des résidents liés à un manque d'expérience et de qualification de leurs collègues.		8760h	
<b>Modifications fréquentes des programmes d'activités</b>	La direction et les encadrants des différentes unités consacrent 9h par semaine à la gestion et à la réorganisation des activités.		15000h	
<b>Attentes devant les bureaux administratifs</b>	Les salariés perdent du temps en raison de l'organisation administrative inadaptée pour le retrait des bulletins de salaire, la gestion de l'argent des résidents, les rendez-vous avec le chef de service.		226h	
<b>Contentieux importants avec le personnel</b>	La direction de l'établissement et le directeur des ressources humaines ont consacré 70 heures aux dossiers de contentieux.		70h	
	Les contentieux ont occasionné des frais de consultation juridique.	surconsommation	15 600 €	
	La mise à pied d'un membre de l'encadrement pendant 3 mois et demi a dû être rémunérée.	sursalaire	19 600 €	
<b>Total des coûts cachés présentés</b>			<b>31841 heures</b>	<b>1 137 600 €</b>
<b>% des coûts cachés répertoriés dans le cadre du diagnostic</b>			<b>28% du temps de travail mal utilisé</b>	<b>Soit 71% des coûts cachés répertoriés</b>

Nous ne retenons des diagnostics que les indicateurs de coûts cachés les plus significatifs par rapport à notre problématique de recherche. Les indicateurs retenus recouvrent 55 % du montant total des coûts cachés calculés pour le FAM Y et 71 % pour la MAS B.

Il est cependant remarquable que le temps consacré à la régulation des dysfonctionnements par des actions correctives mobilise respectivement, dans les deux établissements, 31 % et 28 % du temps de « travail réel » des acteurs, toutes catégories confondues.

Ces résultats montrent, de façon manifeste, comment le déficit de management, individuel et collectif, et le manque d'attention porté aux attentes des acteurs, qu'ils expriment dans leur singularité propre, occasionne, de façon systémique, une déperdition des ressources financières et du temps disponible.

L'amélioration des interactions managériales par une plus grande attention portée aux besoins et aux attentes des acteurs a un impact sur la diminution des dysfonctionnements et par voie de conséquence, économise les ressources qui restent alors disponibles pour être allouées plus utilement.

Nous l'évoquons au paragraphe (1.2.3.2–Figure 14), le développement d'un management de qualité et d'une organisation du travail bien adaptée constitue le socle nécessaire d'une production de qualité.

Cette approche implique un changement de cible du contrôle qualité qui n'est plus focalisé uniquement sur la qualité des prestations de services mais sur les préalables indispensables à une production de qualité : des interactions managériales adaptées, une grande attention portée aux conditions de travail, à l'organisation et à la qualification des acteurs.

#### **6.2.5. Les effets du processus de changement**

Dans son processus, la recherche-intervention menée dans les deux établissements que nous étudions ici visait à obtenir une réduction des dysfonctionnements et de leur coût de régulation afin de réallouer les ressources disponibles à des actions d'amélioration qui touchent les conditions de travail, l'organisation, les dispositifs de communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation du personnel et son implication dans la mise en œuvre stratégique.

La participation de l'ensemble des acteurs à des groupes de projets de recherches de solutions innovantes et la mise en œuvre concrète de leurs propositions ont modifié le rapport des acteurs à l'organisation. Ils se sont sentis davantage reconnus dans leurs attentes, leurs besoins, leur valeur singulière et leur expertise professionnelle.

La recherche-intervention au FAM Y est toujours en cours et n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation.

**6.2.5.1. L'évaluation socio-économique qualitative et quantitative de l'intervention à la MAS B**

En 2006, les acteurs de l'organisation sont à nouveau consultés, au cours d'entretiens semi-directifs, sur les améliorations constatées après la recherche-intervention.

Nous ne participons pas directement à cette phase d'évaluation. Les résultats présentés ci-dessous<sup>480</sup> proviennent des intervenants-chercheurs de l'ISEOR.

Cette évaluation est complétée par un avis d'expert qui résume, de façon synthétique, les améliorations observées dans l'organisation et les axes de progrès à poursuivre.

Nous constatons, à la lecture de l'avis d'expert, que les attentes et les besoins des acteurs sont mieux pris en compte. Ils expriment plus de satisfaction au travail et sont plus efficaces dans leur activité.

L'évaluation qualitative est complétée d'une évaluation quantitative et financière des améliorations, basée sur une comparaison des coûts cachés initiaux et des coûts cachés calculés au cours de l'évaluation.

*L'annexe 2* présente le détail des gains obtenus entre 2003 et 2006 par la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée pour l'ensemble des indicateurs étudiés.

---

<sup>480</sup> Evaluation socio-économique, MAS B, ISEOR, Novembre 2006.



Tableau 22 - Évaluation de l'effet de la recherche-intervention sur les coûts cachés à la MAS B<sup>481</sup>

INDICATEUR DE COÛT CACHE DIAGNOSTIC 2003	EVALUATION DE L'ÉVOLUTION AVIS D'EXPERT 2006	EFFETS OBSERVÉS <sup>482</sup>
L'absentéisme élevé pour maladie a de nombreuses conséquences sur l'organisation des activités et les prestations.	Un encadrant supplémentaire a permis de renforcer les équipes et ainsi de préserver les activités.	<b>Amorce d'une diminution de l'absentéisme de 10%</b>
	Les efforts développés pour un meilleur accueil et accompagnement des nouveaux salariés ont permis de réduire les temps d'intégration et d'apprentissage.	
Contentieux importants avec le personnel	Une ambiance de travail plus sereine et une plus grande cohésion sont perceptibles tant dans les relations avec la direction qu'au sein des unités de vie et entre les unités.	<b>Amélioration de la productivité directe de 64 %</b>
	Les efforts de communication-coordination-concertation verticales et transversales sont à l'origine d'un fonctionnement mieux accepté et plus cohérent de l'organisation.	
	Le diagnostic socio-économique a permis l'expression de l'ensemble des parties prenantes sur les dysfonctionnements de l'organisation, l'écoute et l'implication dans des groupes de travail pour l'amélioration des fonctionnements.	
Mauvais état des machines à laver	Externalisation de la prestation de lingerie.	
Forte rotation du personnel	L'établissement a progressé vers un mode de management plus constructif, plus participatif, plus responsabilisant et plus équitable. Cette évolution témoigne d'une prise de conscience de l'intérêt et de l'efficacité d'un management des personnes de qualité.	<b>Amélioration de la rotation du personnel de 29%</b>
Nombreuses démissions notamment de personnel formé par l'établissement		

<sup>481</sup> Avis d'expert, Réalisations marquantes, MAB B, ISEOR, Novembre 2006.

<sup>482</sup> Données extraites du tableau de synthèse de conversion de coûts-performances cachés en valeur ajoutée par indicateur, ISEOR, 2006.

INDICATEUR DE COÛT CACHE DIAGNOSTIC 2003	EVALUATION DE L'ÉVOLUTION AVIS D'EXPERT 2006	EFFETS OBSERVÉS <sup>482</sup>
Etablissement du planning sans concertation préalable des salariés.	L'organisation des plannings en concertation avec les acteurs permet une plus grande prise en compte des préférences de chacun et une adaptation plus rapide à l'absentéisme de dernière minute.	
Mauvaise insonorisation des locaux.	Des nouveaux bureaux ont été créés qui permettent plus de concentration et un meilleur rangement des documents de travail.	<b>Diminution des défauts de qualité de 82%</b>
Horaires de travail des psychiatres inadaptés aux besoins des résidents.	Amélioration constatée par tous les acteurs de l'accompagnement médical et psychologique.	
Manque de productivité de certains personnels des services administratifs, éducatifs et d'entretien avec des prises de temps de pause non autorisés de tout le personnel	Les grilles de compétences réalisées ont permis d'adapter les formations au besoin des équipes mais également d'instaurer un dialogue sur la qualité des pratiques d'accompagnement des résidents.	
	Des progrès ont été faits dans la formalisation, l'harmonisation et le respect des règles de fonctionnement interne notamment grâce à la définition d'une journée-type de travail pour le personnel des unités de vie.	
Manque de réunions de services	Des dispositifs de communication-coordination-concertation réguliers et organisés ont été mis en place. Ils sont le lieu de prises de résolutions explicites et rarement remises en causes.	
Manque de qualification des personnels éducatifs	Investissement très important dans des programmes de formation du personnel, rédaction d'un manuel de formation intégrée.	
	L'ensemble des acteurs s'accorde pour affirmer que la qualité de l'accompagnement des résidents a progressé.	
Modifications fréquentes des programmes d'activités.	La mise en place d'animatrices-coordinatrice a apporté une structuration du management des équipes et des activités intégrant le souci de la qualité du service rendu et la responsabilisation du personnel.	
	Les activités et sorties des résidents ont lieu plus régulièrement et des indicateurs ont été mis en place afin d'en améliorer la qualité.	

### **6.2.5.2. Quelques données quantitatives complémentaires concernant la MAS B**

L'intervention en management socio-économique menée sur cet établissement en 2004 contribue à améliorer l'efficacité de l'établissement comme le montre les chiffres du tableau 22.

- le montant des coûts cachés, rapporté à la personne et à l'année, est passé de 21 600 € en 2004 (année du diagnostic) à 8 900 € en 2006 (année de l'évaluation) soit une réduction de 56,8% ;
- l'évolution de la marge sur les coûts variables est de 6,1 % entre 2003 et 2006.

L'évolution s'est essentiellement traduite en une réallocation des ressources liées au gain de temps et à une meilleure productivité vers des actions d'amélioration de la qualité du service rendu aux résidents.

### **6.2.5.3. Les axes d'amélioration à poursuivre pour plus d'efficacité à la MAS B**

L'avis d'expert proposé par les intervenants-chercheurs relève des points à surveiller<sup>483</sup> et propose également des axes de progrès<sup>484</sup>.

Nous étudions leurs propositions en portant une attention particulière au manque d'attention à la singularité des acteurs et qui se traduit encore par des pratiques managériales mal adaptées.

#### **- L'implication des acteurs sans responsabilité hiérarchique reste encore insuffisante**

Nous l'avons vu précédemment, la performance de l'organisation est l'affaire de tous. Encore faut-il que l'encadrement sollicite les acteurs puis leur renvoie des signes de reconnaissance suffisants pour qu'ils en prennent pleinement conscience.

#### **- Les salariés restent très critiques à l'égard des décisions stratégiques de la direction**

En donnant priorité à la création d'une véritable cohésion d'équipe d'encadrement, cependant encore fragile et instable, la direction a laissé en retrait les autres acteurs qui ont plutôt été informés que consultés.

---

<sup>483</sup> Avis d'expert, Points à surveiller, MAB B, ISEOR, 2006.

<sup>484</sup> Avis d'expert, Recommandations, MAB B, ISEOR, 2006.

L'instauration d'un dialogue constructif entre cadres et salariés et l'appui sur l'intelligence collective demandent un effort quotidien. La prise en considération des intérêts et des contraintes de l'autre ne peut être que réciproque et la construction d'une stratégie doit intégrer l'ensemble des avis. L'attitude des acteurs manifeste leur perception d'être laissés pour compte et nous rappelle qu'ils tiennent beaucoup au respect de leur singularité et qu'ils souhaitent participer aux décisions stratégiques.

- **Les structures et l'organisation restent fragiles**

La constitution d'une équipe de direction solide et efficace ne peut se faire sans la prise en compte de la singularité de ses membres. La direction générale, par un jeu de mobilité interne mal maîtrisé, les considère encore trop souvent comme des fonctions interchangeables.

Le manque de permanence de l'équipe de direction fragilise les structures et l'organisation et, par voie de conséquence, l'activité quotidienne. Bien que sa qualité se soit améliorée, la mobilité de l'encadrement décourage l'investissement des acteurs dans la mise en œuvre de projets.

- **L'exercice du management de proximité des acteurs reste difficile**

La mise en place d'animatrices-coordinatrices est un véritable progrès pour le management des activités. Cependant, elles consacrent parfois plus de temps aux activités administratives qu'à la fonction plus humaine et relationnelle de leur travail, négligeant ainsi le management de proximité des acteurs. Le courage managérial implique pourtant de gérer conjointement l'écoute des acteurs, le rappel des règles, l'exigence de qualité et de productivité.

- **L'absentéisme reste très important dans l'établissement**

Forme de passage à l'acte pour exprimer un mal-être, l'absentéisme est un appel à développer le dialogue avec les acteurs afin de co-construire des conditions de travail moins éprouvantes.

- **Le besoin légitime de reconnaissance des acteurs reste insatisfait**

Sans un dispositif repéré de concertation, il est difficile d'établir un dialogue personnalisé avec les acteurs et de négocier, individuellement et collectivement, des objectifs à atteindre. Sans indicateurs d'évaluation, il n'y a pas d'objectivation des progrès et des efforts consentis. Cette situation tend à décourager la participation active au développement de la performance de l'organisation.

Une fois encore, il apparaît clairement qu'il n'est pas possible de faire l'impasse sur les attentes et les besoins des acteurs, le besoin de reconnaissance ayant été clairement

exprimé par nombre d'entre eux de même que le besoin de participer à l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

- **Le développement de la concertation est à poursuivre**

La participation à la réflexion, préalable aux décisions, n'est pas toujours sollicitée et des décisions sont encore prises hâtivement, sans référence à l'expertise de terrain. La concertation intervient alors quand il faut gérer les dysfonctionnements produits.

La sollicitation de l'intelligence collective et la reconnaissance de l'expertise de terrain nécessitent une révolution profonde des modes de management qui ne va pas de soi. Nous revenons sur ce point au chapitre 7.

### **Conclusion du chapitre 6**

Dans le chapitre 6, nous abordons la notion d'efficacité qui est au cœur de notre problématique et au cœur des préoccupations des organisations dans un contexte concurrentiel.

Nous définissons l'efficacité comme la mise en synergie de plusieurs facteurs. L'efficacité, en effet, ne saurait se résumer à la simple recherche d'une efficacité productive au plus faible coût. Nous développons l'idée que l'efficacité, notamment dans le champ du service à la personne, associe à la composante quantitative, économique une composante qualitative, d'adéquation aux besoins.

Pour conjuguer ces deux aspects, l'analyse des coûts cachés révèle l'importance de la déperdition des ressources dans les organisations. Des pratiques managériales inadaptées sont propices aux dysfonctionnements des organisations et au désinvestissement des acteurs.

Le traitement des dysfonctionnements de l'organisation réduit les coûts de leur régulation. Les ressources dégagées ainsi sont autant de moyens disponibles pour la qualité de la production de service et l'amélioration des conditions de travail des acteurs qui deviennent alors plus proactifs et plus performants.

Ce cercle vertueux est stimulé par une posture managériale qui intègre la singularité des acteurs, leurs attentes et leurs besoins, et les entraîne dans une coopération participative dans laquelle l'efficacité devient un objectif partagé.

## Chapitre 7

# Mettre en place un management favorisant l'efficacité de l'organisation

Dans le chapitre 6, nous mesurons très concrètement les conséquences économiques et sociales d'un déficit de management des acteurs considérés dans leur singularité. Nous avançons dans la vérification de notre hypothèse, par la négative, en montrant que lorsqu'elle n'est pas prise en compte et reconnue dans sa richesse et dans son potentiel, la singularité des acteurs n'est pas au service de l'efficacité de l'organisation.

Dans le chapitre 7, nous cernons les caractéristiques d'une posture managériale susceptible de favoriser une plus grande participation des acteurs et par là-même une meilleure efficacité de l'organisation. Nous travaillons sur les thèmes 3-4-5 de notre nomenclature (cf. tableau 11)

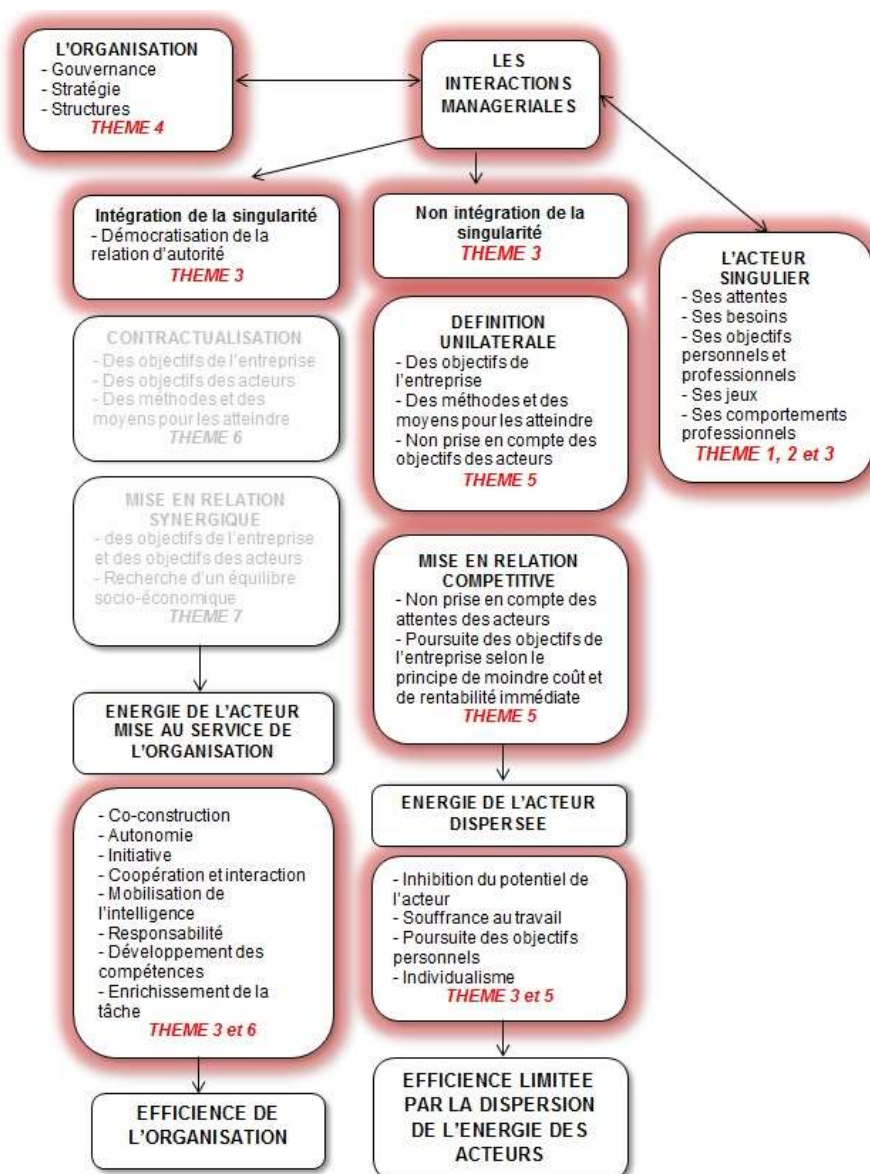


Tableau 23 - Hypothèses relatives aux thèmes 3-4-5 et 7

Thème 3 : Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale
HD 3.1 La qualité des interactions managériales est variable selon la singularité des managers.
HE 3.1 L'efficacité de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.
HD 3.5.1 Les réactions des acteurs face à l'autorité donnent parfois lieu à des comportements irrationnels.
HE 3.5.1 Par sa similitude avec la fonction paternelle, la figure d'autorité dans l'organisation induit une relation transférentielle qui réactive la situation œdipienne.
HD 3.5.2 Les acteurs développent parfois des comportements infantiles dans le cadre de leur travail.
HE 3.5.2 Les figures d'autorité occasionnent une transposition psychique des affects et désirs éprouvés à l'égard des figures parentales.
HD 3.5.3 Les cadres éprouvent parfois de grandes difficultés à oser des démarches participatives.
HE 3.5.3 Le rapport au pouvoir des cadres n'est pas exempt de l'influence du rapport aux figures parentales.
HD 3.6.1 Les acteurs peuvent avoir des réactions émotionnelles ou des comportements inadaptés face aux cadres et réciproquement.
HE 3.6.1 L'acteur active des mécanismes de défense spontanés qui visent à le protéger des conflits psychiques internes.
HD 3.6.2 Les acteurs sont à l'affût des signes de reconnaissance de leur manager.
HE 3.6.2 L'acteur attend que la direction lui confirme sa valeur par son attitude et par sa parole.
HD 3.6.3 Les acteurs sont très sensibles aux paroles d'encouragement de leur encadrant.
HE 3.6.3 La parole « performative » de reconnaissance de l'autre tel qu'il est permet de dépasser le jeu et les impasses du transfert.
HP 4.1.1 C'est dans la mesure où la figure d'autorité saura lui adresser une parole personnelle, que pourra se créer l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation conjointe d'objectifs.
HD 3.7.2 Lorsqu'un cadre ne trouve pas au sein de son entreprise des raisons de s'investir ou que ses demandes de participation ne sont pas suivies d'effet, il oriente son énergie vers d'autres objectifs plus personnels.
HE 3.4.1 Parce qu'ils se sentent reconnus et acceptés tels qu'ils sont, les acteurs peuvent abandonner des positions qui visent à protéger leur individualité.
HD 3.7.3 Les acteurs font preuve de « mauvaise volonté » quand ils doivent réaliser des actions qui les concernent et ont été décidées par d'autres.

HP 3.5.1 La reconnaissance de l'impact de chaque acteur sur l'efficience de l'organisation, nécessitent un renoncement à l'illusion de toute-puissance et au besoin naturel de maîtrise de son environnement.
HP 3.6.1 En raison de sa position hiérarchique, l'implication du cadre dirigeant dans le changement de rapport à l'autre au travail est essentielle.
HP 3.5.3 La concertation nécessite une remise en question des modes de management basés sur le commandement et l'exécution.
HP 3.5.2 En questionnant son rapport personnel aux figures d'autorité, le dirigeant peut modifier son rapport au pouvoir.
HE 4.2.2/4.2.3 Les acteurs répondent en fonction de la posture implicite du N+1.
HP 1.5 Pour adopter des comportements, plus rationnels, l'acteur doit en percevoir l'intérêt et la cohérence par rapport au sens et au but qu'il donne à son action.
Thème 4 : La qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées
HD 3.1.1 L'absence de projet clair de gouvernance induit des positions d'attente et perturbe la dynamique d'équipe.
HE 3.1.1 Sans perspective, les acteurs hésitent à s'engager car ils ne savent pas ce que l'on attend réellement d'eux et les conséquences de leur action.
HD 3.1.2 Lorsqu'il n'y a pas de projet fédérateur, chacun agit selon ses convenances personnelles.
HE 3.1.2 L'inconstance ou l'imprécision des lignes directrices ne donnent pas de cadre de travail.
HP 3.2.2 Les objectifs, méthodes et outils partagés permettent à des acteurs singuliers de travailler ensemble sur un projet repérant.
HD 3.2.1 La participation des acteurs au diagnostic des dysfonctionnements les rend plus conscients de la nécessité de changement.
HP 3.1.1/3.1.2 Un projet de gouvernance clarifié donne un cadre repérant aux démarches de changement organisationnel.
HE 3.2.1 Les acteurs perçoivent le bénéfice individuel et collectif de la résolution des dysfonctionnements.
HD 3.2.2 L'expression de la singularité d'un dirigeant, quand elle ne s'accompagne pas de décisions stratégiques claires, génère des comportements individualistes chez les subordonnés.
HE 3.2.2 Les acteurs ne veulent pas être tributaires de la seule singularité de leur dirigeant.
HP 3.3.2 La référence commune, le respect de méthodes de travail et les outils partagés évitent d'avoir recours à la seule singularité du dirigeant et de ses subordonnés. Elle permet de dépasser les postures individuelles pour une orientation vers l'objectif à atteindre.
HD 3.2.3 Les acteurs cherchent à protéger leur individualité et leurs modes de management personnels.



HE 3.2.3 Une stratégie floue ne permet pas de dégager des objectifs communs. Chacun alors poursuit des objectifs personnels dans l'entreprise pour sauvegarder sa place et son pouvoir sur sa zone d'influence.
HD 3.2.4 La démarche, impulsée par la direction générale n'a pas le même impact dans tous les établissements.
HE 3.2.4 Lorsqu'ils adhèrent à la démarche, les cadres collaborent plus activement avec les intervenants-chercheurs internes et externes.
HD 3.2.5 Certains cadres génèrent de l'inquiétude chez leurs collaborateurs qui entrent alors dans une posture de retrait prudente.
HE 3.2.5 Quand ils imposent à leur équipe des changements qu'ils ne maîtrisent pas et n'assument pas eux-mêmes clairement, les cadres génèrent de l'insécurité.
HD 3.3.1 Les acteurs consacrent leur énergie à assurer leur position respective et à réguler le fonctionnement et ne s'investissent pas pleinement dans leur mission ce qui est préjudiciable à l'efficacité.
HE 3.3.1 Lorsque la structure de fonctionnement n'est pas clairement établie, chacun redéfinit quotidiennement, de façon individualiste sa place et son rôle.
HD 3.3.2 Lorsque le cadre de travail, les méthodes et les outils sont remis en question, les opinions personnelles et les prises de pouvoir individuelles ne sont plus canalissables.
HE 3.3.2 Si elle n'est pas canalisée par un cadre de travail consistant, l'expression de la singularité individuelle devient une fin en soi.
HE 3.4.2 Les attentes et les besoins des acteurs dépendent de leur place dans l'organisation.
HD 3.4.2 Les cadres de direction souhaitent participer à la stratégie politique et à la gouvernance, les cadres intermédiaires ont besoin d'une marge personnelle de décision pour la gestion opérationnelle, les chefs de service d'un espace d'autonomie dans leurs actions.
HD 3.4.3 L'expression de la singularité des acteurs et des cadres induit parfois des problèmes de confiance réciproque liés aux différences individuelles.
HE 3.4.3 Les interactions managériales entre individus singuliers peuvent donner lieu à des interprétations discordantes.
HD 3.4.4 L'attitude de confiance et de respect du N+1 se reproduit en miroir entre les N.
HE 3.4.4 Les acteurs reproduisent avec leurs pairs, les comportements de leur manager à leur égard.
HE 3.7.1 Les outils de management formalisés leur apparaissent comme privatifs de liberté et préjudiciable à leur créativité.
HP 3.2.3 La concertation conjointe des objectifs nécessite que la direction propose un projet constant et cohérent qui serve de base de négociation.
HP 3.3.1 Un cadre structurel et organisationnel clair favorise la coopération et l'efficacité.
Thème 5 Les interactions managériales inadaptées
HD 4.1.1 Quand un N-1 se sent dévalorisé par son N+1 il crée des alliances avec ses pairs pour être plus fort.

HE 4.1.1 Les attitudes managériales sont plus ou moins favorables à la coopération positive des acteurs. Elles peuvent induire aussi des attitudes d'opposition.
HE 4.2.1 Les acteurs reproduisent en miroir l'attitude de leur cadre à l'égard de son N+1.
HD 4.2.1 L'attitude du N+1 à l'égard du changement a un impact sur l'attitude des N-1.
HD 4.2.3 Quand le N+1 ne collabore pas, son équipe se montre déloyale, critique, revendique son autonomie, ne collabore pas non plus.
HP 4.2.2/4.2.3 La loyauté des cadres intermédiaires est une condition sine qua non de la loyauté des acteurs.
HE 4.3.1 L'absence de dialogue laisse la place à des interactions émotionnelles non contrôlées.
HD 4.3.2 Les jugements de valeur et la critique perturbent les interactions managériales.
HP 4.3.2 La prise en compte de la singularité des personnes ne doit pas être une arme que l'on retourne contre elles notamment pour les disqualifier ou les contraindre.
HE 4.3.2 La différence de l'autre dans sa singularité n'est pas toujours acceptée ou respectée.
HD 4.3.3 Les interactions managériales relèvent parfois d'un « dialogue de sourds ».
HE 4.3.3 Les discours croisés implicite/explicite ne permettent pas d'établir un échange constructif et d'aboutir à un consensus ou à un compromis acceptable par les deux parties.
HP 4.3.3 Le courage managérial consiste à aborder explicitement les problèmes et à chercher une solution conjointe concertée.
HE 4.4.1 L'utilisation de la redondance est une façon d'influencer et de contraindre les collaborateurs en esquivant la discussion saine et la confrontation d'arguments.
HP 4.4.1 La qualité du dialogue, le respect de la singularité et la capacité du manager à instaurer une véritable interactivité cognitive rendent la coopération des acteurs plus efficiente.
HD 4.5.2 Parler « à côté » d'un problème ne permet pas de traiter le problème.
HE 4.5.2 L'organisation cherche à éviter de se confronter à certains problèmes épineux par l'esquive verbale.
HE 3.7.3 Une organisation du travail qui scinde les instances de réflexion et d'exécution ne suscite pas la coopération.
HD 4.3.1 Quand ils ne sont pas exprimés, les désaccords se transforment en conflits.
HD 4.4.1 Les interactions managériales reposent parfois sur des slogans redondants mais creux.
HD 4.5.1 Les dispositifs « 3C » sont souvent peu efficaces.
HE 4.5.1 L'absence de formalisation claire des dispositifs « 3C » rend leur efficacité improbable.

HP 3.6.2 Des signes positifs de valorisation des personnes produisent de la motivation et de l'investissement. Des signes mêmes implicites de dévalorisation produisent l'inverse.
Thème 7 - La construction des conditions favorables au développement de l'efficience de l'organisation
HP 3.4.4 Traiter les N-1 comme l'on souhaite être traité par son N+1 donne une ligne de conduite positive et favorable à la coopération.
HD 3.7.1 Les acteurs revendiquent de maintenir des modes d'action plus personnels.
HD 3.4.1 Lorsque les acteurs se sentent respectés dans leur singularité ils coopèrent plus volontiers.
HP 3.4.1 La participation de l'organisation au développement personnel des acteurs nécessite de prendre en compte leurs singularité.
HP 4.3.1 Une relation honnête entre un dirigeant et son N-1 est un signe de respect de l'autre qui permet de parler des dysfonctionnements et de les résoudre ensemble.
HP 4.5.2 L'organisation efficiente prend en compte tous les dysfonctionnements repérés et cherche des solutions avec les acteurs concernés.
HP 3.4.2 L'organisation, si elle veut aboutir dans ses projets, doit prendre en compte la singularité des besoins et des attentes des acteurs dans le cadre de leur fonction spécifique.
HP 1.3 Le changement organisationnel se construit dans l'intersubjectivité.
HE 5.3.2 L'acteur considéré dans sa singularité se sent plus personnellement concerné et s'engage davantage dans son activité.
HP 3.6.3 L'installation d'un climat de respect de la singularité et de confiance réciproque est un socle nécessaire pour la coopération.
HP 3.1 les modes d'interactions managériales qui respectent les objectifs personnels des acteurs permettent également d'atteindre à plus d'efficience pour l'organisation.
HP 3.4.3 Le développement d'une meilleure connaissance, compréhension et intégration des forces motrices personnelles des acteurs favorise le changement organisationnel.
HP 1.4 Le changement organisationnel concerté est plus efficient.
HP 3.2.4/3.2.5 L'adhésion des cadres doit être recherchée si l'on veut qu'ils accompagnent leurs équipes dans le changement.
HD 4.2.2 Quand le N+1 adhère au changement, son équipe fait preuve de loyauté, collabore avec les autres services, participe de façon créative.
HP 3.7.1 La définition concertée des objectifs et l'autonomie pour proposer des actions de mise en œuvre est source de motivation pour les salariés.
HP 3.7.3 La sollicitation des acteurs pour qu'ils participent à la réflexion et à la co-construction des conditions nécessaires au changement permet le dépassement des réflexes naturels de repli.

HP 2.2 Un management de type socio-économique permet de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficience de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficience.
HP 4.5.1 Un dispositif « 3C » réfléchi et formalisé permet d'envisager tous les lieux de réflexion et de décision nécessaires à l'action concertée.
HP 5.3.1 Le PAP comme outil de travail partagé donne de la lisibilité à la programmation du changement organisationnel et encourage la pro activité des acteurs.
HP 3.2.1 La mise en place de démarches de changement participatives rend les acteurs plus proactifs.
HD 5.3.2 Les grilles de compétences (GC) et les contrats d'activité périodiquement négociés (CAPN) personnalisent la relation de travail.
HD 5.3.1 La mise en place d'un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) concerté est un repère pour les N-1 qui donne de la cohérence dans le travail.
HP 5.3.2 Les GC et les CAPN permettent de reconnaître chacun dans la singularité de ses compétences et de lui proposer une évolution personnalisée.

## **7.1. Manager des individus dans leur singularité**

Élaborer la stratégie de l'organisation dans la concertation, porter attention aux structures, à l'organisation et aux conditions de travail, sont les premiers signes tangibles d'un comportement managérial qui considère et reconnaît la plus-value de l'acteur singulier dans l'efficience de l'organisation.

Notre approche est très pragmatique. Nous considérons que les interactions managériales sont adaptées dans la mesure où elles produisent l'effet escompté, c'est-à-dire la mise en mouvement des acteurs pour l'efficience de l'organisation. C'est pourquoi, les références théoriques qui sous-tendent notre définition d'une posture managériale adaptée sont mises à l'épreuve de la réalité : nous observons, sur le terrain, les résultats obtenus en termes d'efficience de l'organisation et de développement socio-professionnel des acteurs.

Nous partageons ainsi, l'affirmation de LE GUEN (1997)<sup>485</sup> : « une théorie ne devient un leurre que si elle est désincarnée et que si, ne s'articulant à aucune pratique, elle ne peut s'intégrer dans une praxis ; à ce moment, elle opère comme une croyance qui refuse le doute nécessaire. »

---

<sup>485</sup> LE GUEN C., « Une pulsion crédule », Revue Française de Psychanalyse, 61/3, 1997, pp. 811-824, p.817.

Nous avons vu au chapitre 6 que, lorsqu'il ne se sent pas entendu dans ses attentes et ses besoins, l'acteur développe des comportements dysfonctionnants, coûteux pour l'organisation et donc préjudiciables à son efficacité.

Nous faisons l'hypothèse qu'inversement, lorsque les interactions managériales prennent en compte les attentes et les besoins des acteurs, elles induisent une réduction des dysfonctionnements et des coûts afférents, et permettent de développer plus d'efficacité.

Nous cherchons donc, dans ce chapitre, à déterminer les modalités managériales les plus propices à l'efficacité.

### 7.1.1. Les contours de la fonction managériale

De façon très générale, les auteurs qui abordent la question laissent entendre que le management ne peut faire l'impasse sur la « nature humaine » des acteurs, au risque parfois de le réduire à la psychosociologie ou à la gestion des ressources humaines et d'en oublier sa vocation première, celle de garantir les conditions d'une activité productive et dont nous pensons aussi qu'elle peut être performante.

Pour CRISTALLINI (2010)<sup>486</sup>, être habile en management, c'est intervenir pour transformer des situations. Si cela implique d'utiliser les connaissances de la psychologie, c'est en les adaptant aux finalités du management des organisations. Le management ne peut, en effet, simplement consister à établir de bonnes relations avec ses collaborateurs.

BOLMAN, DEAL, (1997)<sup>487</sup> et KOTTER (1999)<sup>488</sup>, tendent à différencier le leadership, en tant que capacité naturelle à mobiliser autrui autour d'un projet, d'une fonction plus gestionnaire de management.

ROBBINS, DE CENZO et GABILLIET (2004)<sup>489</sup> éclairent bien cette vision des choses : « nous pouvons affirmer que tous [les managers] devraient effectivement, dans l'idéal, endosser le rôle de leader. En revanche, tous les leaders ne possèdent pas nécessairement les aptitudes requises pour exercer des fonctions de management... Le fait qu'un individu puisse influencer d'autres personnes ne signifie pas qu'il soit capable de planifier, d'organiser, de contrôler et de gérer. »

---

<sup>486</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? »

<sup>487</sup> BOLMAN L., DEAL T., *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997, 410 p.

<sup>488</sup> KOTTER J., *What Leaders Really Do*, Harvard Business School, Boston, 1999, 183 p.

<sup>489</sup> ROBBINS S., DE CENZO D., GABILLIET P., *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*.

CRISTALLINI (2010)<sup>490</sup> propose d'articuler les fonctions de leadership, de gestion et de direction car elles sont toutes trois indispensables à un management effectif de qualité.

Le management consiste ainsi à se saisir de l'ensemble des problématiques relationnelles rencontrées dans l'organisation, telles que les ont développées CROZIER et FRIEDBERG (1977)<sup>491</sup> : la gestion du pouvoir, des zones d'incertitude, des conflits, des alliances (cf. 3.1.1.) en les considérant comme une expression de la singularité des attentes et des besoins des différents acteurs et en les rendant compatibles avec la performance de l'organisation.

Dans une logique socio-économique, le management trouve sa pleine expression lorsqu'il s'inscrit résolument et conjointement dans un double objectif : porter attention au développement du potentiel humain et développer la performance de l'organisation.

### **7.1.2. La singularité du potentiel humain**

Manager des individus singuliers consiste à solliciter de chacun son potentiel particulier d'énergie, sa capacité d'innovation, son désir d'implication, ses modes d'intelligence spécifiques, son besoin d'agir.

CRISTALLINI (2010)<sup>492</sup> rappelle que « c'est l'humain qui détermine la performance d'une organisation car il est la seule ressource active et intelligente » mais, également, que « le potentiel humain doit être activé par un pilotage approprié : l'énergie humaine doit être sollicitée car elle n'est pas spontanément fournie à l'organisation. »

C'est également ce que disent ROGER et BOUILLET (2008)<sup>493</sup> : « pour développer le talent, il faut maintenir l'individu en tension vers la recherche de la performance. »

Sans « jouer au psychologue » avec les acteurs de l'organisation, le manager prête attention aux évolutions dans le temps, et à l'influence des changements dans l'environnement interne et externe. Les périodes de fusion, de formation, les événements familiaux ont un impact sur la performance individuelle et collective. L'ignorer n'en annule pas les effets mais les laisse agir à l'insu du management et de la performance.

---

<sup>490</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? »

<sup>491</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*.

<sup>492</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? »

<sup>493</sup> ROGER A., BOUILLET D., « Talents et potentiels », p.36.

Le développement de relations de confiance réciproque, le rappel régulier des objectifs contractualisés, l'accompagnement concerté des situations de crise, sont autant d'éléments qui favorisent l'investissement du potentiel personnel des acteurs.

### **7.1.3. Le management proactif**

La reconnaissance de la singularité et la volonté de laisser s'exprimer le potentiel humain dans l'organisation sont incompatibles avec un mode de management passif.

La performance est l'affaire de tous, mais elle implique que l'énergie des acteurs – ou parfois leur manque d'énergie – soit mise en synergie, canalisée, orientée par une démarche de management proactive. Manager une équipe d'individus singuliers demande de déployer beaucoup d'énergie pour donner forme à leurs attentes et à leurs propositions par des prises de décisions et des mises en actes au quotidien.

Dans un environnement en mouvement constant, le management nécessite de réguler en permanence l'organisation pour maintenir sa performance.

### **7.1.4. La posture managériale**

Le management proactif d'acteurs singuliers conduit donc à développer une posture managériale spécifique que nous allons tenter de définir maintenant.

Une simple référence au Dictionnaire Historique de la Langue Française<sup>494</sup>, nous dit que la posture est « une position, une attitude » et également « une disposition d'esprit ».

Nous développons donc, à partir de cette définition, comment le management est tout à la fois une position, une attitude et une disposition d'esprit.

#### **7.1.4.1. Le management est une position**

Manager une équipe oblige à « tenir sa position » de façon permanente. S'il ne veut pas se laisser déborder par la singularité des acteurs, le manager doit conserver une vision claire des objectifs à poursuivre ensemble, de la place qu'il occupe, non parce que cette place aurait été acquise à la force du poignet mais parce qu'elle relève d'un mandat reçu de l'organisation, face à laquelle il a des obligations de production.

La prise en compte de la singularité, si elle n'est pas accompagnée d'une posture stable, c'est-à-dire d'une assurance sur la légitimité de la place occupée, fait courir au manager le risque de se laisser conduire par les acteurs au lieu d'exercer, de façon sereine, sa fonction de pilotage.

---

<sup>494</sup> REY A., *Dictionnaire historique de la Langue Française*, Le Robert, Paris, 1992.

L'expression de la singularité de l'acteur n'est pas une fin en soi. Elle n'a de sens que si le manager et ses collaborateurs se sont mis d'accord pour atteindre ensemble des objectifs choisis de façon concertée. Alors, le potentiel singulier de chacun devient une opportunité pour le manager. Il peut laisser s'exprimer les compétences spécifiques de l'acteur parce qu'elles sont orientées vers les objectifs partagés. Et l'acteur peut, dans ce cadre établi, et grâce à son implication professionnelle, se développer personnellement.

Pour que cette synergie fonctionne, le manager doit tenir sa position, ne pas renoncer à sa place et jouer son rôle de chef d'orchestre pour que l'ensemble des individus singuliers qui composent son équipe jouent leur partition de façon harmonieuse et complémentaire.

#### **7.1.4.2. Le management est une attitude**

Le dictionnaire définit l'attitude, le comportement, comme « une manière de se tenir qui correspond à une certaine disposition psychologique ».

Nous rencontrons souvent, au cours de nos recherches-interventions, des managers en grand questionnement par rapport au maintien d'une attitude managériale constante.

S'il n'est pas assuré dans sa position, le manager éprouve des difficultés et des doutes sur ses comportements notamment dans l'exercice de l'autorité.

Les cadres intermédiaires rencontrent souvent des difficultés de comportement managérial parce qu'ils en réfèrent eux-mêmes à un supérieur hiérarchique dont la propre attitude peut, dans certaines situations les désavouer. Ceci confirme l'importance d'une ligne hiérarchique loyale et cohérente, fondée sur des principes de gouvernance clairs et partagés, des structures organisationnelles stables et des règles de fonctionnement connues et acceptées.

Une attitude respectueuse des lignes hiérarchiques établies est un gage de stabilité des comportements managériaux. Si le manager de proximité est validé dans ses comportements par son supérieur hiérarchique, il peut conserver une attitude assurée à l'égard des acteurs qu'il anime.

C'est pour répondre à cet impératif, laissé « en friche » depuis de nombreuses années, que la directrice de l'IME R établit, dès son arrivée, un plan d'actions prioritaires visant à établir solidement les fonctions hiérarchiques intermédiaires. Nous en présentons un extrait ci-dessous :



Tableau 24 - Plan d'actions prioritaires IME R<sup>495</sup>

AXE STRATÉGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE
<b>PROMOUVOIR UNE GOUVERNANCE STRUCTUREE et COHERENTE</b>	<b>Redéfinir l'organigramme pour mieux accompagner les équipes et piloter les projets</b>	Se concerter sur un nouvel organigramme en réunion de direction
		Rédiger un projet de fiche de mission coordination logistique
		Positionner le directeur adjoint comme responsable des fonctions supports (soins, administratif, logistique)
		Positionner 2 chefs de service comme responsables de l'accompagnement
		Positionner 6 coordinateurs comme 1 <sup>er</sup> niveau hiérarchique des équipes d'accompagnement.
	<b>Réaliser des éventails de délégation</b>	Se concerter sur les éventails de délégation Directeur - Directeur-Adjoint - chef de service.
		Lister les missions des coordinateurs d'accompagnement en précisant le niveau de délégation pour chacune.
		Organiser une réunion bimensuelle autour des problématiques de management.
	<b>Former et accompagner les cadres intermédiaires pour qu'ils exercent leurs délégations</b>	Organiser des points individuels réguliers et une réunion hebdomadaire entre coordinateurs et chef de service.
		Organiser une réunion de direction hebdomadaire entre Directeur - Directeur Adjoint et chef de service.
		Redéfinir le dispositif de réunion d'équipe avec le coordinateur comme animateur.
		Former l'ensemble des cadres au management.

<sup>495</sup> Document interne, PAP 7 IME, Mars 2011.

#### **7.1.4.3. Le management est un état d'esprit**

Bien que le management ne se limite pas au leadership, il est difficile d'exercer une fonction managériale sans une certaine appétence pour le pilotage des acteurs. L'esprit d'indécision, le refus de prendre des risques, d'affirmer des points de vue, le manque de goût pour l'organisation des activités ou la résolution de problèmes, questionnent sur l'aptitude à l'exercice managérial.

Nous observons également, au cours de nos recherches, qu'il ne suffit pas d'être un professionnel sérieux et dévoué pour devenir un « bon » cadre intermédiaire. Là aussi, l'attention portée à la singularité permet d'éviter des erreurs de « promotion ».

Pour certains, en raison de leur histoire personnelle, l'exercice de l'autorité reste connoté d'une valeur négative. Pour d'autres, le besoin d'approbation ou de reconnaissance est tel qu'ils ne prennent jamais le risque de se montrer désagréables en maintenant le cadre organisationnel ou en rappelant les objectifs.

Un manager est un « meneur d'hommes ». Il marche devant les autres, même si, comme un « premier de cordée », il accepte de régler son pas sur le plus faible de son équipe. Dans l'objectif de performance qui est le sien, il développe une triple fonction de « méthodologue », de « thérapeute » et de « pédagogue ».

Comme l'évoque un directeur, dans le cadre d'une consultation sur les qualités attendues d'un directeur territorial :

**« Un management sécurisant est important pour la sécurité des équipes. On est dans quelque chose qui relève du savoir être, serein, sécure. »**<sup>496</sup>

#### **7.1.4.4. Le management est une responsabilité**

Pour MINTZBERG (1984)<sup>497</sup>, la fonction managériale est complexe et fait porter à celui qui l'exerce des responsabilités multiples :

- il joue un rôle relationnel dans ses fonctions de représentation, de leadership et de communication ;
- il est en permanence à l'affût des informations, internes et externes, utiles à l'atteinte de ses objectifs ;

---

<sup>496</sup> Compte rendu de consultation transversale des directeurs, Fondation, 7 juillet 2011.

<sup>497</sup> MINTZBERG H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1984, 220 p.

- il analyse et transmet utilement les informations dont il dispose et partage son expertise ;
- il prend des décisions, entreprend, négocie, se saisit des opportunités ;
- il veille à l'amélioration de la qualité, opère les changements organisationnels nécessaires, gère les ressources.

#### **7.1.5. Le management est participatif**

La prise en compte de la singularité oriente assez naturellement vers un mode de management participatif. Miser sur le potentiel humain, c'est reconnaître la valeur spécifique de chacun et parier que l'intelligence collective sera plus efficiente.

Les acteurs n'ont pas un rapport passif au travail. Il est donc important de leur proposer un pilotage qui les invite à s'engager davantage. Sinon, ils développent des projets plus personnels, dans le cadre ou en marge de leur travail, par manque de stimulation.

Tout en assumant sa pleine et entière responsabilité, le manager veille donc à solliciter ses collaborateurs pour qu'ils utilisent pleinement le potentiel dont ils disposent :

- il met en place des délégations réfléchies et les accompagne des formations nécessaires ;
- il prête attention aux interactions relationnelles avec les acteurs et ajuste ses comportements si nécessaire ;
- il confie des responsabilités aux acteurs sans occuper en permanence le premier plan ;
- il s'appuie sur leur expertise avant de prendre des décisions ;
- il est ouvert aux propositions innovantes ;
- il implique chacun dans le repérage des dysfonctionnements et dans la recherche des améliorations nécessaires.

Parce qu'il n'a pas de doute sur sa posture, le manager conserve une attitude cadrante et sécurisante et endosse ses responsabilités. Ceci étant établi, il peut, en confiance, s'ouvrir aux autres dans une démarche participative.

L'intérêt et le sens de cette participation sont bien résumés par un directeur, membre du comité de direction générale :

**« Dans la co-construction, la décision est une évidence. Elle ne tombe pas comme ça car on en comprend le chemin. »<sup>498</sup>**

*A contrario*, un manager peu assuré dans sa fonction se sent vite remis personnellement en question quand un de ses collaborateurs émet une critique sur le fonctionnement ou l'organisation ou même quand il fait preuve d'une expertise dont il ne dispose pas lui-même.

#### **7.1.6. Le manager communique une « énergie transformative »**

Dans sa thèse, CRISTALLINI (1995)<sup>499</sup> définit le management comme une « force active qui finalise et équilibre l'activité par apport à deux types d'énergie :

- l'énergie de passage à l'acte décisif, qui conditionne l'équilibration de court terme ;
- l'énergie de transformation, qui conditionne l'équilibration de long terme. »

Il attribue au management la mission « de lutter contre l'entropie, par dynamisation de l'ensemble des acteurs et par construction et constante reconstruction de leur action commune. »

Le développement d'une organisation plus efficiente ne peut se faire sans une profonde transformation des structures et des comportements.

L'attention portée à leur singularité mobilise davantage la contribution des acteurs à cette transformation. Elle leur donne le sentiment qu'ils peuvent transformer leur environnement au lieu de seulement le subir. C'est alors qu'ils investissent leur énergie personnelle dans l'organisation et rendent ses structures plus efficientes.

À l'inverse, nous l'avons vu, lorsqu'ils ne se sentent pas reconnus dans leur singularité, les acteurs fonctionnent très spontanément à l'économie de leur propre énergie et, en cas de conflit ou de désaccord, utilisent leur énergie de façon contre-productive dans l'organisation.

---

<sup>498</sup> Compte rendu de consultation transversale des directeurs, Fondation, 7 juillet 2011.

<sup>499</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 290.

La définition claire et concertée des objectifs de changement organisationnel, la mise en place d'instances de réflexion participatives suivies de décisions et de plans d'actions de mises en œuvre canalisent l'énergie des acteurs dans des réalisations concrètes au service de la performance. Les premiers résultats positifs obtenus alimentent un cercle vertueux d'investissement d'énergie, encouragé et renouvelé par les résultats produits.

Il convient cependant de rester attentif au rôle primordial du pilotage de cette énergie et au maintien de conditions structurelles et organisationnelles favorables à son utilisation efficiente.

Nous développons, au chapitre 6, l'analyse des coûts importants des dysfonctionnements de l'organisation. « Le dysfonctionnement sous toutes ses formes [est un facteur bloquant qui] compromet l'équilibration. Toute tentative de mobilisation des énergies sans prendre en compte ces facteurs bloquants par l'implication de chacun devient un puits sans fond, qui finalement épuisera la source d'énergie. » CRISTALLINI (1995)<sup>500</sup>

L'énergie transformative du manager est donc une condition première, un catalyseur de l'énergie des acteurs. Le manager investit, au préalable, sa propre énergie afin de créer les conditions favorables à une circulation optimale de l'énergie personnelle des acteurs.

Il joue ainsi un rôle moteur dans :

- **la régulation au quotidien** des structures, de l'organisation et des comportements, dans un objectif de veille préventive des dysfonctionnements ;
- **l'adaptation des actions et des décisions** en fonction des variations de l'environnement interne et externe :

Cette adaptation permanente est une responsabilité importante du manager car, de la qualité de ses décisions, dépend la qualité du travail des acteurs et donc leur efficacité. Comme nous le rappelle CRISTALLINI (1995)<sup>501</sup>, « la communication d'une décision n'est pas un acte isolé. Elle nécessite concertation et pilotage car elle doit tenir compte de la réaction des acteurs, de leurs moyens, du contexte environnemental, sinon la décision sera malmenée, rejetée, contournée. »

- **le maintien d'interactions managériales constructives** encourageant la coopération, le respect des règles du jeu et des engagements réciproques et la poursuite des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

---

<sup>500</sup> CRISTALLINI V., Ibid. p. 83.

<sup>501</sup> CRISTALLINI V., Ibid. p. 243.

« Injecter de l'énergie ne sert à rien si des nœuds d'interférence continuent de l'absorber sans réaction, de la bloquer, de la détourner. Une mobilisation durable des énergies s'appuie sur un traitement des causes de blocage des interactions et sur la construction de zones et de circuits d'interactions privilégiées. » CRISTALLINI (1995)<sup>502</sup>

L'analyse d'une situation<sup>503</sup> relatée par un directeur dans le cadre d'un entretien d'assistance personnalisée, sur le site de L., montre bien l'importance et en même temps la fragilité des situations de coopération. Le directeur exprime une profonde frustration par rapport à une redistribution des responsabilités managériales sur les établissements du site :

**« J'ai toujours voulu être à disposition de la Fondation mais pour cela, j'aime bien être dans la stratégie. »**

Alors qu'il se positionne sur un poste de directeur de territoire, ce poste est donné à quelqu'un d'autre, ce qu'il vit comme un désaveu et une mise en question de ses compétences d'autant plus douloureux que ce redécoupage se fait sans véritable concertation avec les directeurs. Il termine l'entretien par ces mots :

**« De toute façon ce n'est pas grave car mon vrai investissement n'est pas là ! J'ai une famille ! »**

La relation positive de partenariat entre les directeurs du site est mise à mal par cette situation. Le directeur, qui n'assume pas ce changement, ne parvient pas à y faire adhérer les cadres qui revendiquent, eux aussi, le droit d'être concertés sur une mesure déjà actée.

– **l'exemplarité du passage à l'action** et la persévérance dans la mise en œuvre lorsque des décisions sont prises.

CRISTALLINI (1995)<sup>504</sup> nous rappelle que « les règles de conduites sont suscitées par le management en vigueur dans l'organisation. Le manque d'exemplarité d'un responsable justifie certaines pratiques de ses collaborateurs ».

---

<sup>502</sup> CRISTALLINI V., Ibid. p. 454.

<sup>503</sup> Notes personnelles d'entretien, site de L., septembre 2011.

<sup>504</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 395.

– **l'exigence partagée autorisée par l'exemplarité.**

Si le manager n'est pas un « chef de troupe », il lui appartient cependant de construire une équipe avec les acteurs singuliers, imparfaits, faillibles qu'il encadre. Pour y parvenir, il lui faut accepter la réalité humaine de ses collaborateurs et ne pas se dérober à sa fonction, parfois nécessaire, de « **thérapeute** ». C'est en maintenant en permanence, et d'autant plus dans les situations difficiles, un dialogue de qualité, en acceptant d'aborder ouvertement tous les problèmes de l'organisation, qu'il rassemble les acteurs et transforme son groupe en véritable équipe. Mobilisée autour d'un projet partagé, les solidarités et la volonté d'atteindre des objectifs communs transcendent alors les singularités individuelles.

Des directeurs et des chefs d'équipe le confirment dans un compte rendu de groupe de travail :

***« Les directeurs d'établissements ont besoin d'être accompagnés et encouragés dans leurs responsabilités par un dialogue avec le directeur général adjoint qui soit respectueux, exigeant et suivi. Il en est de même pour les cadres dans leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. »***<sup>505</sup>

- **le maintien d'un réseau collaboratif**, basé sur la cohésion des actions des fonctions hiérarchiques et transversales se construit autour d'une gouvernance et d'un projet stratégique partagés.

Transmettre en permanence de l'énergie à une équipe peut, en effet, conduire à un épuisement rapide de ses propres ressources énergétiques. Un manager conscient de ses limites établit des collaborations actives avec les autres fonctions hiérarchiques et fonctionnelles de l'organisation qui lui apportent les ressources techniques et humaines nécessaires au maintien de sa dynamique d'action.

Des cadres intermédiaires expriment leurs attentes dans un groupe de travail mis en place suite au diagnostic du siège de la Fondation en ces termes :

***« Les cadres font actuellement face à des exigences technico-réglementaires en évolution permanente, inflationnistes et parfois paradoxales. Cette complexité peut envahir l'univers de travail du cadre. Ils ont besoin de points de repères simples et d'une clarification des choix stratégiques, des règles collectives, des commandes***

---

<sup>505</sup> Compte-rendu, Groupe de travail, Groupe projet Siège, Fondation, 2007.

**de travail. Une activité plus complexe nécessite également des collaborateurs plus compétents et une formation adaptée. »<sup>506</sup>**

Si l'on ne veut pas qu'elles se dispersent ou se dissipent dans une agitation stérile, l'énergie et la créativité potentielle des acteurs ont besoin aussi d'être soutenues.

La fonction de « **pédagogue** » du manager s'exprime de différentes façons selon l'état d'esprit des acteurs, considérés là encore dans leur singularité :

- avec « une énergie douce, fondée sur la responsabilité, l'engagement, la capacité d'évoluer des acteurs, leur bonne volonté et leurs compétences » ;
- avec « une énergie dure lorsqu'il y a évasion des acteurs, conflit, jeu ». CRISTALLINI (1995)<sup>507</sup>

Par sa fonction complémentaire de « **méthodologue** », le manager canalise l'énergie des acteurs avec des méthodes de travail construites et rigoureuses. Pour CRISTALLINI (1995)<sup>508</sup>, « la compatibilité entre stratégie de l'organisation et engagement de l'acteur doit se construire. (...) Celui qui veut réaliser des apports d'énergie efficaces ne doit pas croire que des interventions orales volatiles suffisent toujours à faire vivre cet apport d'énergie aux yeux des acteurs. (...) Les apports d'énergie doivent être injectés dans des supports qui en gardent la trace. »

C'est aussi ce qu'exprime la directrice de l'IME R, dans le cadre d'un groupe de projet participatif, qu'elle nomme « groupe Ressource » :

**« Mon attente par rapport au groupe Ressource, c'est qu'il nous permette de recharger les batteries. Travailler en équipe, c'est se donner de l'énergie ensemble. »<sup>509</sup>**

**Cinq étapes** participent à rendre efficace l'énergie que les acteurs investissent dans un projet :

- une phase de **réflexion participative dirigée**, c'est-à-dire orientée vers un objectif défini et une thématique précise ;

---

<sup>506</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p.367.

<sup>507</sup> CRISTALLINI V., Ibid.

<sup>508</sup> CRISTALLINI V., Ibid. pp.172 et 372.

<sup>509</sup> Compte-rendu, réunion du groupe ressource, IME R, avril 2011.



- une phase de **décisions concrètes** ;
- un **plan d'actions piloté, planifié** et accompagné des moyens matériels et humains adéquats ;
- un **suivi soutenant et encourageant** au cours de la mise en œuvre. Il permet de dépasser les réactions d'opposition lorsque des désaccords apparaissent en cours de réalisation à propos des méthodes ou des moyens nécessaires. L'apathie ou la routine menacent aussi l'action en permanence, en raison des forces naturelles d'entropie. « Disposer et utiliser des qualités énergétiques, c'est interpeller, revenir à la charge, inventer, aller au bout des choses, avoir le courage de dire ce que l'on pense, ne pas lâcher prise, ne pas prendre pour argent comptant... tant que l'acte décisif n'a pas été produit ou que les individus n'ont pas changé. » CRISTALLINI (1995)<sup>510</sup> ;
- des **bilans évaluatifs** réguliers des actions mises en œuvre et des résultats obtenus en termes d'efficience.

#### **7.1.6.1. Le manager se réfère à un modèle managérial repérant et structurant**

Le leader charismatique dispose d'un charisme personnel, spontanément mobilisateur, du moins à court terme. Personnage de conviction, souvent intuitif, il entraîne facilement les autres à sa suite. Il a cependant parfois du mal à conceptualiser son action et donc à la partager sur un plan plus objectif avec ses collaborateurs.

Avoir l'ambition de concilier le développement personnel d'individus singuliers et le développement économique de l'organisation implique de considérer les acteurs non comme « des hommes de troupes », qui suivraient aveuglément leur chef, mais comme des collaborateurs intelligents. Lorsque les modes de management sont conceptualisés et explicités, les acteurs sont plus en mesure de se situer et de comprendre les orientations stratégiques managériales de l'organisation.

La modélisation de l'intervention socio-économique (cf. 2.2.1) inscrit l'acteur dans une démarche active et cohérente :

- d'amélioration continue de la qualité du fonctionnement, à laquelle il participe régulièrement dans le cadre des diagnostics de dysfonctionnement et des groupes de projet de recherche de solutions innovantes, et qui lui permet de mesurer les effets des actions individuelles et collectives sur l'organisation ;

---

<sup>510</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 393.

- d'accès à des méthodes et des outils partagés qui garantissent la cohérence et la cohésion du travail collectif sans gommer les singularités ;
- d'information ou de participation aux choix politiques et technologiques de l'organisation qui lui donnent de la visibilité sur son champ d'action. La sollicitation de l'expertise technique des acteurs sur leur cœur de métier renforce la pertinence des choix et l'adhésion aux décisions et à leurs conséquences.

Ce besoin de repérage et de structuration est particulièrement important lors des changements d'organisation hiérarchique.

Nous avons observé un grand désarroi chez certains acteurs, lorsque ce besoin n'est pas respecté. Les propos recueillis au cours d'un entretien avec un cadre en période de préavis suite à sa démission en témoignent :

**« J'ai constaté une diminution du champ de mes responsabilités. Je n'avais plus la possibilité de proposer des axes stratégiques pour mon service et des propositions d'actions. Je n'étais plus relié à la politique du directeur et sa stratégie n'était pas explicite. Avec cette façon de faire, j'ai perdu le sens de mon travail et j'ai le sentiment de ne pas travailler de façon globale et avec intelligence. »<sup>511</sup>**

#### **7.1.7. Le manager développe une dynamique coopérative**

Les acteurs sont efficaces dans la mesure où le manager est proactif. Encore faut-il qu'il se montre suffisamment pragmatique pour transformer les intentions en actes.

La qualité d'une prestation est conditionnée par la qualité du fonctionnement et des structures, elle-même tributaire de la qualité du management, qui veille aux bonnes conditions de travail des acteurs. Ils sont ainsi mis en situation de rendre une prestation de qualité. (cf. figure 14)

Un manager proactif a pour première préoccupation de créer les conditions de l'action efficace par un pilotage spécifique qui donne réponse à six questions :

- les actions confiées à l'acteur sont-elles clairement définies ?
- dispose-t-il des moyens nécessaires ?
- les objectifs à atteindre sont-ils définis conjointement ?
- est-il accompagné, et au besoin stimulé et encouragé, jusqu'à la finalisation ?

---

<sup>511</sup> Observations personnelles : Notes personnelles, novembre 2011.

- la synchronisation des acteurs est-elle effective et régulée ?
- la programmation de la réalisation est-elle arrêtée de façon concertée ?

Pour CRISTALLINI (1995)<sup>512</sup>, « les acteurs hiérarchiques utilisent plus leur pouvoir pour obtenir un résultat final que pour créer les conditions de réalisation de ce qu'ils ont voulu. Ils se positionnent plutôt comme de simples demandeurs que comme de véritables coopérants. »

Le manager, dans sa fonction de « méthodologue », joue donc un rôle primordial de catalyseur du passage à l'action de l'acteur. C'est ce qu'exprime un directeur d'établissement à l'égard du directeur général, au cours d'une consultation :

**« Autour du N+1, on forme une équipe pour un travail collectif par rapport au projet de la Fondation. Cela nécessite de consolider la fonction de directeur. Il est participant et représente la Fondation. »**<sup>513</sup>

Créer une dynamique coopérative implique également que le manager retienne parfois son envie personnelle d'agir pour laisser place à ses collaborateurs. C'est ce que souligne un intervenant, dans un avis d'expert, suite à un diagnostic sur le site de L :

**« Le redéploiement du site est un challenge dans lequel la direction générale adjointe s'est beaucoup impliquée. Cette implication, souvent nécessaire dans un premier temps, pourrait se révéler préjudiciable à long terme si elle devait priver les directeurs de l'autonomie nécessaire pour remplir leur mission spécifique de direction d'établissement et empêcher la direction générale adjointe d'exercer sa fonction politique. Ne faudrait-il pas être plus attentif à la mise en place d'une décentralisation synchronisée ? »**<sup>514</sup>

#### **7.1.7.1. Le manager entretient les conditions de la dynamique coopérative**

Dans son travail de thèse sur la coopération entre intervenants-chercheurs et praticiens, HENRIOT (2005)<sup>515</sup> souligne l'importance de l'organisation du travail en équipe comme

---

<sup>512</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 269.

<sup>513</sup> Compte rendu : « consultation transversale des directeurs », Fondation, 7 juillet 2011.

<sup>514</sup> Avis d'expert, diagnostic horizontal, site de L., octobre 2008.

<sup>515</sup> HENRIOT J., « Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens. Cas d'expérimentation en sciences de gestion », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 3, 2005, 354 p.

base d'« une dynamique coopérative ». La construction et l'entretien permanent des liens de coopération sont indispensables si l'on veut qu'ils restent actifs.

Comme nous le rappelle EVERAERE (1993)<sup>516</sup>, il ne faut cependant pas oublier l'importance de définir, en amont et en concertation avec les acteurs, le sens partagé de l'action à réaliser. Les valeurs qui sous-tendent l'action, les règles et les procédures de travail, tout ce qui compose selon GODELIER (2006)<sup>517</sup> « la culture d'entreprise » participe à donner aux acteurs des repères partagés, qui éclairent au quotidien le contexte de l'action, et créent les conditions de la coopération.

Ceci est particulièrement vrai dans les périodes de turbulences que sont les fusions d'organisations où l'impatience d'aboutir conduit à bousculer sans ménagement la singularité des situations et des personnes.

Les acteurs du site de L. l'ont exprimé au cours du diagnostic :

**« La restructuration, impulsée par la nouvelle direction, court le risque de négliger de prendre vraiment en compte la singularité du site, son histoire, sa situation géographique, le travail du personnel, la spécificité du public accueilli. Une plus grande attention portée au passé du site pourrait être un facteur de mobilisation pour bâtir ensemble un avenir stimulant. »**<sup>518</sup>

Pour THEVENET (2010)<sup>519</sup> également, « le travail est par nature coopération ; les managers doivent sans cesse l'améliorer. Manager ce n'est pas traiter des problèmes individuels seulement, c'est améliorer sans cesse la manière dont les personnes coopèrent en clarifiant toujours les buts, en réaffirmant les valeurs communes, en travaillant plus sur ce qui se passe entre les individus que sur les sujets eux-mêmes. »

Tous ces auteurs confirment la nécessité d'un management proactif et dynamique, où la coopération, sa permanence et son efficience, ne sont jamais considérées comme définitivement acquises mais à entretenir et reconquérir au quotidien.

Une situation observée lors du changement de directeur général à la Fondation illustre bien comment le manque de clarification des conditions de la coopération génère démotivation et non-productivité :

---

<sup>516</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique ».

<sup>517</sup> GODELIER E., *La culture d'entreprise*, La découverte, Collection Repères, N° 410, Paris, 2006, 128 p.

<sup>518</sup> Avis d'expert, diagnostic horizontal, site de L., octobre 2008.

<sup>519</sup> THÉVENET M., *Culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2010, 6<sup>e</sup> édition, 127p.

« Bras droit du directeur général sortant, la secrétaire de direction a vu son poste se vider de toute la part de réflexion dans la préparation des dossiers à l'arrivée du nouveau directeur général. De plus, des propos maladroits de celui-ci l'ont dévalorisée et ont généré de sa part une attitude d'opposition implicite avec lui.

*Le manque de transmission d'informations utiles à son travail est vécu par la secrétaire comme un manque de confiance. Il en résulte, de sa part, une démotivation forte, un retrait dans l'investissement spontané, une demande de mutation dans un autre service où le travail s'appuie sur une démarche plus participative. Elle envisage même une rupture de contrat, à son initiative, si sa demande ne peut aboutir. La secrétaire évoque qu'elle a pris ce travail pour le sens qu'elle y trouvait. Elle dit elle-même que si ce travail perd son sens, elle ne le poursuivra pas.»<sup>520</sup>*

Elle finira par démissionner au bout de quelques mois.

### **7.1.8. Le manager développe la confiance réciproque**

Dans son Dictionnaire des Ressources Humaines, PERETTI (2011)<sup>521</sup> définit la confiance comme la «présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement acceptables, de normes sociales acceptées. »

De même, CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>522</sup> soulignent que « constituer une capacité commune à agir, (...) implique que nous organisons nos rapports de façon à pouvoir nous faire confiance. »

Il n'y a pas de coopération possible entre partenaires qui ne se font pas confiance.

Nous l'avons vu, au cours de notre étude, (cf. 5.4.3) les acteurs considèrent la confiance comme un signe de reconnaissance de leur compétence. En retour, ils sont prêts à faire confiance à leur manager et donc à coopérer si, petit à petit, l'expérience leur confirme qu'il en est digne et ne les trahit pas en situation délicate.

Dans ces travaux de recherche, KHLIF (2000)<sup>523</sup> définit « la confiance d'un acteur comme un état d'attente positive (ou du moins non négative) dépourvu de suspicions et de doute et portant sur un objet (non forcément un individu) de confiance ». Mais elle remarque qu'« au-delà de toute définition, la confiance renferme trois éléments

---

<sup>520</sup> Observations personnelles : Notes personnelles, Fondation, septembre 2011.

<sup>521</sup> PERETTI J.-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 6<sup>e</sup> édition, 2011, 304 p.

<sup>522</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 435.

<sup>523</sup> KHLIF W., « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion ».

immanents : le risque qui est la cause de son existence, la vulnérabilité qui en résulte et enfin, l'anticipation qui la matérialise. »

Oser la confiance, c'est donc accepter d'être confronté à ces trois éléments. La singularité des partenaires en présence, manager et acteurs, confronte les deux parties au risque lié à la part d'imprévisibilité de leurs comportements réciproques.

La vulnérabilité tient à la dépendance induite par la confiance accordée à autrui. Du point de vue de l'acteur, soumis déjà à une situation hiérarchique, qui crée, de fait, une position inégalitaire, la confiance exige une réciprocité sans équivoque. S'il se sent respecté et accepté dans sa singularité, l'acteur mise sur une relation de confiance.

L'assurance acquise dans la posture managériale permet, de son côté, au manager, de ne pas craindre la vulnérabilité, parce que son mandat ne dépend pas de la plus ou moins bonne relation établie avec l'acteur mais d'une délégation de l'organisation. Nous verrons ultérieurement que cette capacité à se montrer vulnérable dépend également du rapport singulier que le manager établit avec l'autorité et la position hiérarchique.

Entretenir la confiance, la développer réciproquement au fil du temps, l'ajuster au cours des interactions managériales, participe grandement à la coopération.

#### **7.1.9. Le manager favorise l'implication et la mobilisation**

Dans leurs études sur l'implication, NEVEU et THEVENET (2002)<sup>524</sup> montrent que « la qualité perçue des relations humaines au travail est imperturbablement corrélée à l'implication dans son travail ». Nous l'avons observé dans nos propres recherches (cf. 3.1.1.), l'aspiration à une ambiance de travail sereine est une attente forte des acteurs.

TREMBLAY et WILS (2005)<sup>525</sup> considèrent que l'on peut parler de mobilisation lorsqu'« une masse critique d'employés accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante. » Ils confirment également l'importance de créer un climat organisationnel sain, où les échanges et la réciprocité s'exercent et permettent de développer des relations authentiques.

---

<sup>524</sup> NEVEU J.P., THÉVENET M., *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, 229 p., pp. 5-20.

<sup>525</sup> TREMBLAY M., WILS T., « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005, pp.37-49.

Là encore, nous constatons que l'implication relationnelle du manager est un ingrédient indispensable à la mobilisation et à l'implication des acteurs. S'il se retranche derrière sa fonction et son statut de dirigeant, il est peu probable qu'il obtienne une attitude différente des acteurs qui se retrancheront eux aussi derrière leur fiche de poste.

TREMBLAY et WILS (2005)<sup>526</sup> décrivent les conditions psychologiques susceptibles de créer un climat de mobilisation. Nous y retrouvons les attentes et les besoins exprimés par les acteurs à l'égard de l'organisation (cf. chapitre 3).

L'implication relationnelle se nourrit de confiance réciproque. Elle est entretenue lorsque le manager soutient les acteurs et leur donne le sentiment d'être traités avec justice. Elle est conditionnée par la perception de pouvoir agir en autonomie. Elle se nourrit de la reconnaissance du travail accompli. Placé dans ces conditions sécurisantes, l'acteur agit plus positivement et son engagement émotionnel est renforcé.

TREMBLAY et WILS (2005)<sup>527</sup> considèrent que « quand cette conjoncture est présente, la mobilisation accède dès lors au rang d'un projet partagé ».

FULMER *and coll.* (2003)<sup>528</sup> prétendent même que « ces conditions liées au climat organisationnel procurent un avantage stratégique durable aux organisations qui ont su les établir. »

Intégrer la singularité des acteurs implique d'accepter que l'organisation soit aussi un lieu d'échanges émotionnels et donc d'interactions subjectives, non entièrement maîtrisables, qui interpellent la stabilité émotionnelle du manager et sollicitent des actes managériaux susceptibles d'entretenir positivement la teneur affective de cette mobilisation.

Lors de nos recherches-interventions, nous avons observé comment la négation de la part émotionnelle d'une situation, provoquée par l'absence de ligne directrice claire de la direction générale, pouvait avoir des conséquences négatives sur l'implication des acteurs.

Suite à des différends méthodologiques répétés entre deux cadres fonctionnels, la situation est « prise en main », de façon autoritaire, par le directeur général qui les convoque tous deux en entretien. À l'issue de l'entretien, le cadre qui a sollicité le directeur général pour lui faire part du problème, espérant de lui une médiation positive, nous fait part de ses conclusions :

---

<sup>526</sup> TREMBLAY M., WILS T., Ibid.

<sup>527</sup> TREMBLAY M., WILS T., Ibid.

<sup>528</sup> FULMER I., GERHART G., SCOTT K., "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a great Place to Work and Firm performance", *Personnel Psychology*, vol. 56, 2003, p. 965-993.

**« Les entretiens avec le directeur des ressources humaines et le directeur général n'ont mené à rien, mais ils m'ont beaucoup déstabilisé pour ma mission. Je vais prendre de la distance par rapport à mon travail et je vais peut-être même chercher un autre travail. L'inconsistance de mon directeur dans ses positions et sa versatilité ne me semblent pas compatibles avec mon souhait de réaliser mon travail de façon cohérente. »**<sup>529</sup>

Le tableau ci-dessous, inspiré des travaux de TREMBLAY ET WILS (2005)<sup>530</sup>, met en lien des états psychologiques susceptibles d'induire de la mobilisation et les actions managériales nécessaires au maintien de cette mobilisation.

Nous retrouvons, dans cette mise en relation, ce que nous révèlent les diagnostics des dysfonctionnements : les acteurs ont des attentes et des besoins singuliers. Le non-respect de ceux-ci induit des dysfonctionnements et de la démobilité. Une action managériale qui les prend en compte voit diminuer les dysfonctionnements, par la mobilisation des acteurs, qui développent plus d'efficience par la qualité de leurs actions productives.

Ce tableau fait également ressortir le lien systémique qui se crée entre les états psychologiques singuliers et spécifiques des acteurs et les actions managériales qui, en miroir, valident, encouragent, entretiennent ces états psychologiques.

Nous avons mis en évidence, dans les chapitres précédents, combien les interactions managériales en déphasage avec les états psychologiques des acteurs peuvent, à l'inverse, perturber le système d'interactions.

Tableau 25 - Les conditions de la mobilisation

ÉTATS PSYCHOLOGIQUES DE L'ACTEUR PRODUCTEURS DE MOBILISATION	ACTIONS MANAGÉRIALES ENCOURAGEANT ET ENTREtenant LA MOBILISATION
<b>Confiance :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Accepte le risque relationnel et l'interdépendance.</li><li>– Fait confiance à l'autre dans ses paroles et ses actes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Met ses actions en cohérence avec ses discours.</li><li>– Fait preuve d'intégrité.</li><li>– Manifeste de la confiance.</li><li>– Montre un intérêt réel pour ses collaborateurs.</li></ul>

<sup>529</sup> Observations personnelles : Notes personnelles, Fondation, novembre 2011.

<sup>530</sup> TREMBLAY M., WILS T., « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. »



ÉTATS PSYCHOLOGIQUES DE L'ACTEUR PRODUCTEURS DE MOBILISATION	ACTIONS MANAGÉRIALES ENCOURAGEANT ET ENTREtenant LA MOBILISATION
<p><b>Soutien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sentiment que le manager s'engage à son égard.</li> <li>– Se sent soutenu et pris en charge quand il en a besoin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– « Défend » les acteurs si nécessaire.</li> <li>– Donne les moyens nécessaires à l'action.</li> <li>– Fait preuve d'empathie et d'écoute.</li> <li>– Accepte de prendre en compte les besoins personnels et singuliers de chacun.</li> </ul>
<p><b>Justice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sentiment d'être traité de manière équitable et impartiale.</li> <li>– Constat que les règles sont connues et appliquées.</li> <li>– Sentiment d'être traité avec respect.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partage le travail de façon équitable et égalitaire.</li> <li>– Veille à l'existence de règles explicites, connues et cohérentes.</li> <li>– Accepte la contestation des décisions.</li> <li>– Sollicite la participation à l'élaboration et à l'application des règles et des procédures.</li> <li>– Traite chacun de façon éthique et empathique.</li> <li>– Reste sincère et honnête en toutes circonstances</li> </ul>
<p><b>Pouvoir d'agir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sentiment d'avoir de l'influence.</li> <li>– Sentiment d'être responsable dans son travail et face à l'organisation.</li> <li>– Capacité à agir de façon autonome pour régler des problèmes.</li> <li>– Sentiment d'être écouté dans ses propositions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Veille à l'enrichissement des activités et des tâches.</li> <li>– Donne du sens au travail.</li> <li>– Reconnaît la contribution de chacun à la performance de l'organisation.</li> <li>– Encourage les prises d'initiatives.</li> <li>– Fait preuve de tolérance à l'égard des erreurs.</li> <li>– Montre de l'intérêt pour les opinions et les propositions.</li> </ul>
<p><b>Reconnaissance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sentiment que les efforts et les réalisations sont reconnus et appréciés.</li> <li>– Sentiment de bénéficier des fruits du travail obtenus grâce à la mobilisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exprime explicitement sa satisfaction du travail réalisé.</li> <li>– Se montre constructif et positif.</li> <li>– Remercie de façon individuelle et collective.</li> <li>– Valorise financièrement les efforts consentis et les résultats obtenus.</li> </ul>

### **7.1.10 Le manager met en cohérence ses pensées, ses paroles et ses actes**

L'interaction managériale sollicite les trois niveaux de communication dont dispose tout être humain : la pensée, la parole et les actes.

Lorsque ces trois niveaux de communication sont en cohérence, le manager transmet à son équipe un message clair, en face duquel l'équipe peut se positionner et s'exprimer.

Les conclusions des travaux de l'École de Palo Alto sur la communication n'autorisent aucune échappatoire : « On ne peut pas ne pas avoir de comportement. Or, si l'on admet que, dans une interaction, tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message. De tels comportements influencent les autres, et les autres, en retour, ne peuvent pas ne pas réagir à ces communications, et de ce fait eux-mêmes communiquer. » WATZLAVICK et coll. (1972)<sup>531</sup>

Ainsi le manager, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit plus ou moins conscient, transmet des messages par tous ses canaux de communication, dont les acteurs lisent, avec grand intérêt, la cohésion et la cohérence.

Comme le disait un directeur dans le cadre d'un groupe de travail de consultation sur les attendus des directeurs par rapport à la fonction de directeur de territoire :

**« Les N+1, quels que soient leur rôle et leur personnalité doivent rechercher l'harmonisation et la cohésion de l'action. Ils assurent la cohésion entre les décisions individuelles et collectives. »**<sup>532</sup>

#### **7.1.10.1. Le manager s'appuie sur des concepts, des valeurs, des modes relationnels choisis et partagés**

Le niveau conceptuel du manager rend compte de sa perception du monde au sens de SCHRÖDINGER (1990)<sup>533</sup> c'est-à-dire comme « construction de l'esprit (...) sans autre existence démontrable ». Cette construction du monde est propre à chaque être, et donc singulière.

---

<sup>531</sup> WATZLAVICK P., BEAVIN J.H., JACKSON Don D., traduit de l'américain par J. Morche, *Une logique de la communication : proposition pour une axiomatique de la communication*, Le Seuil, Paris, 1972, 280 p.

<sup>532</sup> Compte rendu : « consultation transversale des directeurs », Fondation, 7 juillet 2011.

<sup>533</sup> SCHRÖDINGER E., *L'Esprit et la matière*, traduction de *Mind and Matte*, BITBOL M., Le Seuil, Paris, 1990, 250 p.

Dans le cadre de sa fonction, le manager développe une pensée singulière, alimentée par ses valeurs, ses croyances, sa conception de l'humain, ses connaissances théoriques, son histoire personnelle et professionnelle... Sa pensée influence ses choix, ses orientations théoriques et méthodologiques en management, sa conception de la gouvernance, du rapport à autrui, et notamment du rapport à l'autorité.

Nous reviendrons ultérieurement sur ce rapport spécifique à autrui qu'est le rapport d'autorité.

Pour être compris, et éventuellement suivi, le manager doit traduire en paroles et en actes cohérents ce qu'il a en tête afin de donner sens à ses propres actions et aux actions qu'il demande à ses collaborateurs.

La clarification du projet de gouvernance, des structures formelles qui sous-tendent l'organisation, des dispositifs de communication, des règles, des procédures et des modes de fonctionnement traduisent l'effort réalisé par le manager pour rendre accessible et lisible à l'ensemble des acteurs le soubassement conceptuel qui préside à la vie de l'organisation.

Nous verrons au chapitre 8 que cette clarification participe à la création d'un « tiers médian » autour duquel se définissent, de façon concertée et respectueuse des singularités de chacun, les objectifs, les méthodes et les outils pour un fonctionnement organisationnel plus efficient.

#### **7.1.10.2. Le manager est porteur d'une parole performative**

Il appartient donc au manager de traduire sa pensée en message à destination de ses collaborateurs. Message d'autant plus important qu'il émane d'une figure particulière, celle du « supérieur hiérarchique ».

Tout manager fait un jour ou l'autre l'expérience du « crédit supplémentaire » d'intérêt que l'on accorde à sa parole et au décryptage de ce qu'il dit. Pour GAILLARD (2008)<sup>534</sup>, la fonction performative du langage connaît un accroissement, corrélatif à l'accroissement du pouvoir hiérarchique.

Mais c'est par son caractère « performatif » que la parole du manager produit un effet catalyseur d'action auprès des acteurs. Dans un même mouvement – selon les termes de

---

<sup>534</sup> GAILLARD G., « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions », Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe, 2008/2 n° 51, p. 55-65.

LECUIT (2007)<sup>535</sup> – cette parole « effectue ce qu'elle exprime » car elle « consiste en un engagement qui ouvre un avenir et elle appelle, au-delà de l'expérience sensible, à la confiance en la parole donnée. »

C'est le discours d'un manager qui assume sa singularité, qui parle en son nom propre, à la première personne, et qui accepte d'entrer, avec ses collaborateurs, dans un rapport intersubjectif. Il nous semble que c'est en osant s'exprimer selon sa propre subjectivité que le discours managérial, « affirme implicitement reconnaître l'autre comme un autre ego. (...) Par le fait même qu'on lui parle personnellement, on invite l'autre à écouter et on crée déjà l'intersubjectivité ». LECUIT (2007)<sup>536</sup>

### **7.1.10.3. Le manager encourage la réciprocité de la parole**

L'intervention socio-économique, construite autour du diagnostic des dysfonctionnements énoncés par les acteurs, actionne la fonction thérapeutique du discours. Au cours des entretiens, les acteurs reconstruisent l'histoire de l'organisation et laissent entendre les résonances personnelles des dysfonctionnements qu'ils constatent.

Nous avons vu, au chapitre 3, que les acteurs évoquent, implicitement ou explicitement, les liens entre leurs attentes, leurs besoins et les dysfonctionnements de l'organisation.

En leur donnant la parole, le manager leur manifeste des signes de reconnaissance tangibles. Il leur confère une expertise en les considérant capables de déceler ce qui ne fonctionne pas dans l'organisation. Il leur donne le droit de s'exprimer personnellement, même de façon négative, en évoquant des dysfonctionnements.

Lors des groupes de projet de recherche de solutions innovantes, il sollicite leur aide dans la résolution de problèmes. Une directrice introduisait ainsi une réunion de groupe de projet :

**« On peut avoir plein d'idées en équipe de direction mais cela ne sert à rien si on est les seuls à le penser. Ce qui compte c'est ce qu'on va construire ensemble. »**<sup>537</sup>

Par sa parole « performative », le manager reconnaît l'intelligence individuelle et collective de ses collaborateurs, leur capacité à collaborer et à résoudre des problèmes. Il répond

---

<sup>535</sup> LECUIT J. B., *L'anthropologie théologique à la lumière de la psychanalyse*, la contribution majeure d'Antoine Vergote, p. 34.

<sup>536</sup> LECUIT J. B., *Ibid.* p. 256.

<sup>537</sup> Notes personnelles, Gpro FVL, novembre 2011.

également à leur besoin de reconnaissance, satisfait par la valorisation des réalisations. Un avis d'expert, suite au diagnostic du site de L., le résume ainsi :

**« On ressent que les acteurs ont besoin de s'exprimer sur leurs fonctions et leurs activités et semblent être en attente de reconnaissance par rapport au travail accompli. La valorisation des missions et réalisations de chacun peut se développer par le travail en équipe et les échanges internes. »<sup>538</sup>**

Dans le cadre de l'intervention socio-économique, le repérage des dysfonctionnements conduit les acteurs à une prise de conscience de leurs propres difficultés.

Sans établir abusivement d'analogie avec la cure freudienne, nous constatons l'effet thérapeutique et performatif de la parole. Il se manifeste assez rapidement dans l'organisation, par des changements de discours et de comportements professionnels.

GUILLOT (2004)<sup>539</sup> souligne lui aussi cet impact de la parole performative : « l'usage du discours est thérapeutique dans la mesure où il est performatif. (...) La simple expression des troubles suffit à provoquer la délivrance : la description des symptômes et de leurs causes n'est pas comme en médecine un préalable à la guérison, elle est la guérison ».

ARGYRIS (1995)<sup>540</sup>, observe, dans le cadre d'entretiens menés au cours d'une recherche-action, la volonté des acteurs de produire une parole performative. Il remarque que, lorsqu'ils rapportent des faits négatifs, ils ont la volonté de modifier leurs actions avec l'aide de l'intervenant pour construire une organisation qui fonctionne bien.

Nous avons, maintes fois, fait le même constat au cours de nos recherches-interventions et observé qu'après l'expression des dysfonctionnements dans le cadre des diagnostics, les acteurs manifestent, le plus souvent, une volonté claire de participer à la recherche de solutions.

#### **7.1.10.4. Le manager met en cohérence sa parole et ses actes**

Le tableau 25 ci-dessus rend bien compte de la nécessité, pour le manager, de passer à l'action. Manager revient alors à concrétiser les décisions prises jusqu'à leur aboutissement, soit directement, soit par délégation, mais en veillant à donner aux acteurs les moyens nécessaires.

---

<sup>538</sup> Avis d'expert, diagnostic horizontal, site de L., octobre 2008.

<sup>539</sup> GUILLOT M., « Wittgenstein, Freud, Austin : voix thérapeutique et parole performative », in Revue de métaphysique et de morale, n°2, PUF, 2004, pp. 259-277, p.260.

<sup>540</sup> ARGYRIS C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.

Nombre de managers découragent leur équipe parce qu'ils « disent et ne font pas » ou « disent une chose et font autrement ».

Comme l'évoque, au cours d'un entretien, un cadre en grande difficulté avec son supérieur hiérarchique au point de démissionner :

**« Mon directeur "me ballade". Son discours est aux antipodes de ce qu'il s'arrange de faire concrètement. »**

Il résume ainsi les raisons qui le conduisent finalement à la démission :

- **« absence de respect et de considération pour les collaborateurs ;**
- **construction de projet et décisions prises sans concertation et sans prise de conscience du manque de compétences sur certains sujets ;**
- **décisions disparates, imposées, sans lien avec une stratégie et des objectifs clairs ;**
- **un discours abondant qui se veut rassurant et bien intentionné mais qui est contredit en permanence par les actes ;**
- **des manœuvres malhonnêtes mais subtiles qui permettent d'arriver à ses fins sans avoir à en assumer la responsabilité : mon départ. »<sup>541</sup>**

Lors des recherches-interventions, nous entendons très souvent des acteurs nous dire qu'ils veulent bien s'engager dans des actions mais sous réserve que **« ce ne soit pas comme d'habitude, on commence et on ne va jamais au bout. »**

La notion de congruence, développée par ROGERS (2005)<sup>542</sup>, implique de faire converger l'intériorité de l'individu et toutes ses formes d'extériorisation, y compris non verbales. Elle traduit bien la cohérence attendue, parfois avec beaucoup d'exigence, par les acteurs, à l'égard de leur manager.

Nous avons déjà évoqué précédemment (cf. 3.1.2) l'importance que les acteurs accordent à l'exemplarité de l'encadrement comme modèle et ligne directrice de leur propre comportement.

---

<sup>541</sup> Observations : notes personnelles, mars 2012.

<sup>542</sup> ROGERS C.R., *Le développement de la personne*, traduit de *On becoming a Person*, Ransom C., interéditions, Paris, 2005, 296 p.

## 7.2. Modifier son rapport à l'autorité et aux figures hiérarchiques

### 7.2.1. Le rapport aux premières figures d'autorité

CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>543</sup> soulignent la nécessité de faire évoluer les relations interpersonnelles si l'on veut mobiliser les acteurs dans une démarche de changement organisationnel et transformer le système et les jeux de pouvoir installés. Ils mettent en garde contre la tentation naturelle de croire que l'injonction induit l'action des acteurs : « Quand on croit pouvoir obtenir directement le résultat à partir d'une demande impérative ou d'ordres dits contraignants, outre que le risque est grand d'accroître l'inefficacité, on ne supprime pas le jeu, on ne fait qu'en modifier les données. »<sup>544</sup>. L'observation de la vie quotidienne des organisations le confirme en permanence.

Toute relation, et plus particulièrement la relation hiérarchique, est chargée d'affects car toute relation implique un rapport de pouvoir et un risque de dépendance. CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>545</sup> en déduisent que « toute relation à l'autre est profondément ambivalente et sera toujours vécue comme telle par les individus ».

Les relations de chacun avec ses premières figures d'autorité influencent ultérieurement ses rapports de dépendance et de soumission.

ARNAUD (2004)<sup>546</sup> se réfère à « FREUD [qui], par ses découvertes pionnières a ainsi clairement formulé que tout ensemble intersubjectif, groupe ou organisation, est le lieu de phénomènes psychiques propres ».

GAILLARD (2008)<sup>547</sup> dit même que « la différence hiérarchique réfère métaphoriquement aux instances parentales et potentialise l'établissement d'une position œdipienne. Le **complexe d'Œdipe\*** se trouve donc réactivé, *remis en chauffe*, dans le jeu des places institutionnelles et dans la conquête du pouvoir. »

La relation hiérarchique confronte plus ou moins chacun en fonction de sa plus ou moins grande fragilité identitaire et narcissique. Elle perturbe de façon variable son intégrité et

---

<sup>543</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 370.

<sup>544</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *Ibid.* p. 285.

<sup>545</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *Ibid.* p. 211.

<sup>546</sup> ARNAUD G., *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, Paris, 2004, 202 p., p. 12.

<sup>547</sup> GAILLARD G., « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions »

son équilibre psychique. Pour CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>548</sup>, les individus « ont de ce fait des capacités différentes à soutenir et à vivre des situations de dépendance, de conflits et de tension qui forment la trame même de l'action collective ».

Notre problématique autour de la singularité nous rend particulièrement attentive à cet aspect de la réalité. Comme le disent CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>549</sup>, « l'ensemble structuré de rapports humains, qui sous-tend l'organisation et qui seul lui donne vie, n'est pas façonné passivement par des contraintes situationnelles. Il obéit à sa propre logique, à sa propre rationalité. Car il correspond à un ensemble de relations de pouvoir articulé sous forme de jeux dans le cadre desquels des acteurs relativement autonomes poursuivent leurs intérêts divergents et négocient leur participation à l'ensemble ».

Omettre cette dimension singulière, irréductible, de chaque individu, conduit à croire que l'on peut établir un rapport d'autorité hiérarchique « standard », applicable de façon collective et indifférenciée à tous les acteurs.

Nous avançons l'hypothèse que nombre de conflits dans l'organisation, de démissions, de démobilisations, trouvent leur origine dans ce déni du rapport aux premières figures d'autorité, réactivé, sous forme de projection, dans la relation hiérarchique actuelle.

Dans nos recherches-interventions, nous avons maintes fois entendu des acteurs faire des liens entre leurs réactions à l'égard de leur supérieur hiérarchique et les modes relationnels établis avec leurs figures parentales. Une salariée dit à sa directrice :

**« quand vous me parlez comme cela, vous me rappelez ma mère ; ce que je faisais, c'était jamais bien. »**<sup>550</sup>

Il ne s'agit pas cependant de prôner un renoncement à l'autorité et à l'organisation structurée. Le rapport établi par l'individu avec ses parents, premières figures d'autorité, conduit, en général, à l'intériorisation des règles et à des interactions relationnelles structurées et constructives.

GAILLARD (2008)<sup>551</sup> constate que « tout groupe social tend à configurer le pouvoir de façon *suffisamment* stabilisée, au travers notamment de son attribution, de sa localisation

---

<sup>548</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.213.

<sup>549</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *Ibid.* p.159.

<sup>550</sup> Notes personnelles en assistance personnalisée : Propos rapportés par la directrice suite à un entretien disciplinaire, MAS M., 2009.

<sup>551</sup> GAILLARD G., « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions ».



et de sa structuration. Il s'agit en effet d'établir des différences potentiellement structurantes, au titre desquelles la différence hiérarchique ».

Ce qui est en jeu, c'est la capacité que développe le supérieur hiérarchique à troquer le pouvoir en tant que possession : « je détiens un pouvoir », qui donne un ascendant sur l'autre contre « le pouvoir d'agir », qui peut alors être partagé beaucoup plus sereinement avec les acteurs, en fonction de la tâche qui leur est confiée et de l'objectif qu'ils doivent atteindre.

Le partage des responsabilités et l'implication des acteurs nécessitent de leur concéder les moyens correspondants à leur investissement et à la mission confiée. Cette nouvelle approche est incompatible avec la volonté de tout contrôler et de tout maîtriser qui hante encore nombre de managers. L'évolution de la gouvernance de la MAS M (cf. 4.1.3) montre bien comment un management basé sur une hiérarchie omnipotente inhibe le développement des initiatives et des responsabilités chez les acteurs.

Cet exemple illustre également que les managers sont, eux aussi, manifestement influencés par le rapport qu'ils ont personnellement établi avec leurs figures d'autorité initiales et qu'ils expriment selon leur propre singularité.

Pour LAPIERRE (1992)<sup>552</sup>, « la façon de diriger les personnes (...) provient de la vie intérieure du leader. Cette direction se manifeste surtout par sa vision personnelle, par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et ses fantasmes ». Cela confère à celui qui « occupe une position de leadership qui lui permet de projeter ses désirs et ses fantasmes une responsabilité très grande, non seulement par rapport à lui-même mais aussi par rapport à ceux et celles qui le suivent. Il a le devoir moral de prendre conscience de ce qui se passe en lui pour ne pas en être victime personnellement ou en rendre d'autres victimes. »<sup>553</sup>

C'est pourquoi le management des personnes ne se réduit pas à l'exercice d'un leadership « naturel ».

En s'appuyant sur des méthodes et des outils de management partagés, le manager compense les défauts, les failles et les faiblesses de sa personnalité.

Ces méthodes et outils renforcent l'adhésion naturelle qu'induisent certaines personnalités tout en protégeant de l'arbitraire d'une trop grande personnalisation de l'action qui fragilise l'organisation.

---

<sup>552</sup> LAPIERRE, L et coll. *Imaginaire et leadership, Tome 1<sup>er</sup>: La méthode subjective et les narrations*, p. 58.

<sup>553</sup> LAPIERRE, L et coll., *Ibid.*

Nous y reviendrons au chapitre 8.

### **7.2.2. Le rapprochement des instances de réflexion et des instances de décision.**

Renoncer à la toute-puissance par le partage du pouvoir est probablement une condition préalable au rapprochement des instances de réflexion et de décision.

Pour CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>554</sup>, « on ne contient pas le pouvoir en essayant de le supprimer, en refusant de le reconnaître ou simplement en le rejetant mais au contraire en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir avec plus d'autonomie, de liberté et de choix possibles. »

Il ne s'agit pas de faire du pouvoir, par réaction, un mal absolu, mais de le reconnaître pour ce qu'il est : un moyen d'agir au service d'objectifs partagés.

Lorsqu'à l'issue des diagnostics des dysfonctionnements, les intervenants-chercheurs proposent la mise en place de groupes de projets de recherches de solutions innovantes, ils observent, dans un premier temps, différentes réactions de la part des managers :

- « **il ne faudrait pas laisser croire aux gens qu'ils vont décider de tout** » ;
- « **si on laisse les gens donner leur avis, cela va partir dans tous les sens** » ;
- « **les gens ne sont pas capables de réfléchir sur de tels sujets** ». <sup>555</sup>

Le manager semble craindre qu'en abandonnant le « pouvoir absolu », il perde tout pouvoir.

Pour CROZIER et FRIEDBERG<sup>556</sup>, « considérer que c'est à la base que les possibilités réelles de changement peuvent s'évaluer et se comprendre, remporte une adhésion instinctive et répond à l'air du temps. Cette affirmation se heurte pourtant, en pratique, à nos habitudes mentales et à nos structures techniques qui considèrent que, dans toute organisation, il ne peut y avoir de choix responsable qu'au sommet car c'est seulement du sommet qu'émerge la rationalité. »

Dans les faits, les acteurs perçoivent cette invitation à participer à des groupes de travail comme un signe de reconnaissance et de valorisation. Le manager qui sollicite la

---

<sup>554</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 434.

<sup>555</sup> Notes personnelles : Gpro suite diagnostic.

<sup>556</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 436.

réflexion de son équipe, reste, pour sa part, garant de la ligne directrice et du cadre structurant.

GAILLARD (2008)<sup>557</sup> souligne que « l'accroissement de valeur », déjà observé dans la parole performative, joue également lorsqu'il s'agit de proposer des responsabilités ou de distribuer des rôles.

Le résultat obtenu par la réflexion collective dépasse en général largement les attentes initiales. Outre l'enrichissement de la pensée issue de l'intelligence collective, la participation à la recherche de solutions aux dysfonctionnements responsabilise et mobilise les acteurs. Ils se sentent alors directement concernés par l'aboutissement positif des solutions proposées.

La réussite de celles-ci devient, pour une part, leur propre réussite, en confirmant la valeur et l'intelligence de leurs propositions.

C'est le constat du nouveau directeur général de la Fondation, lors de la présentation de son « rapport d'étonnement »<sup>558</sup> au Conseil d'administration :

***« Il y a une grande pratique des groupes de réflexion et d'analyse sur les métiers. Personne n'est un simple exécutant, mais chacun peut trouver le lieu où il va pouvoir réfléchir à son métier. »***

Ces observations confirment ce que nous avons déjà évoqué (cf.1.2.3.2) à propos des travaux de LEWIN (1938)<sup>559</sup> sur la « dynamique de groupe ». Ils démontrent la « supériorité » de la conduite démocratique par rapport aux conduites autoritaires, anarchiques ou laisser-faire, tant du point de vue de l'efficacité du travail que du plaisir des participants.

Nous avons constaté, au cours de nos recherches-interventions, que le partage de la réflexion et de la décision produit un résultat plus efficient lorsque certaines conditions sont respectées :

- les thématiques de réflexion proposées sont ciblées et précises ;
- elles sont à traiter dans un laps de temps déterminé et doivent aboutir à des propositions concrètes, soumises à la décision finale du manager ;

---

<sup>557</sup> GAILLARD G., « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions ».

<sup>558</sup> Rapport d'étonnement, directeur général, Fondation, juillet 2011.

<sup>559</sup> LEWIN K., LIPPITT R., "An experimental approach to the study of autocracy and democracy : a preliminary note".

- le manager dispose de la volonté ferme de mener à bien le processus dans ses différentes phases : réflexion, propositions, décisions, mise en œuvre.

## Conclusion du chapitre 7

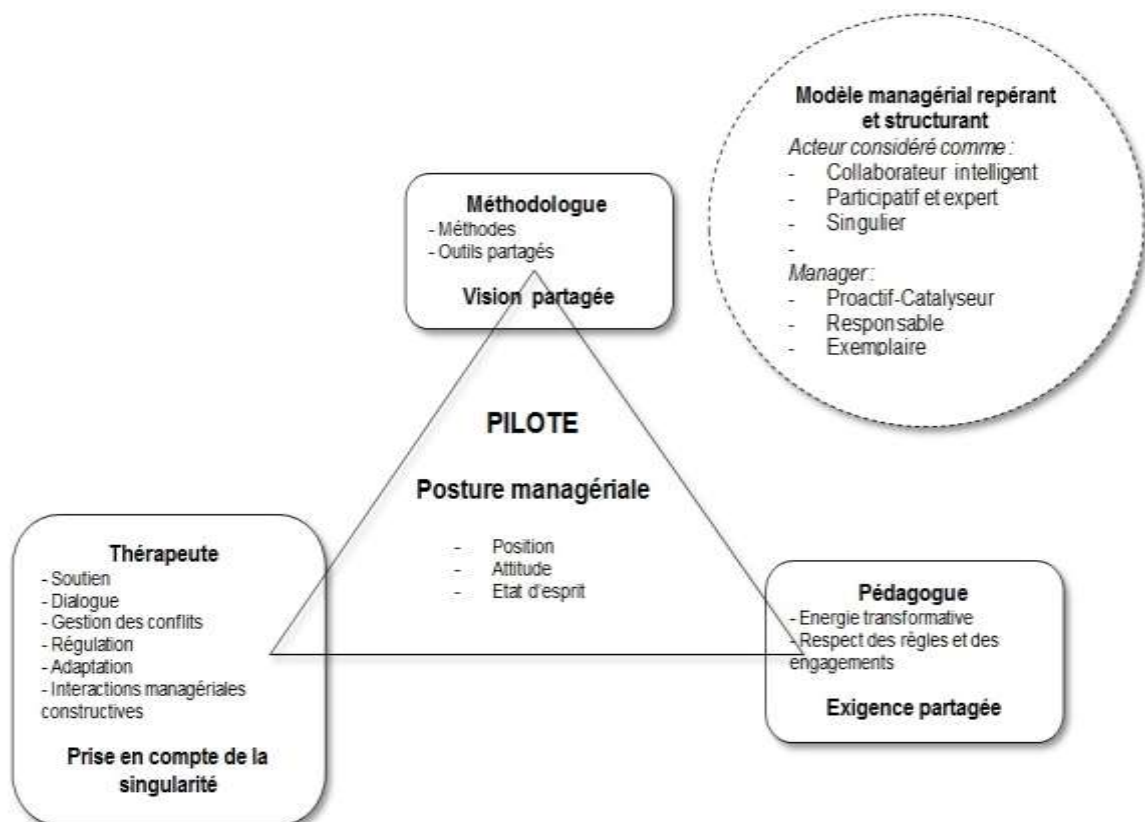
La figure 19 ci-dessous résume les grandes lignes des caractéristiques d'une posture managériale susceptible de conduire les acteurs à plus d'efficacité.

Le manager est un pilote. Il partage une vision et une exigence avec des acteurs qu'il reconnaît, respecte et sollicite dans leur singularité.

Serein à l'égard du pouvoir, il sollicite l'expression de l'intelligence collective, de l'expertise des acteurs et donne à chacun les moyens d'agir dans son champ d'action et de délégation.

Tour à tour méthodologue, pédagogue et thérapeute, il adapte en permanence ses interactions managériales pour entretenir la mobilisation des acteurs et les mettre en situation de réussite et de production efficace.

Figure 19 - La posture managériale





## **Chapitre 8**

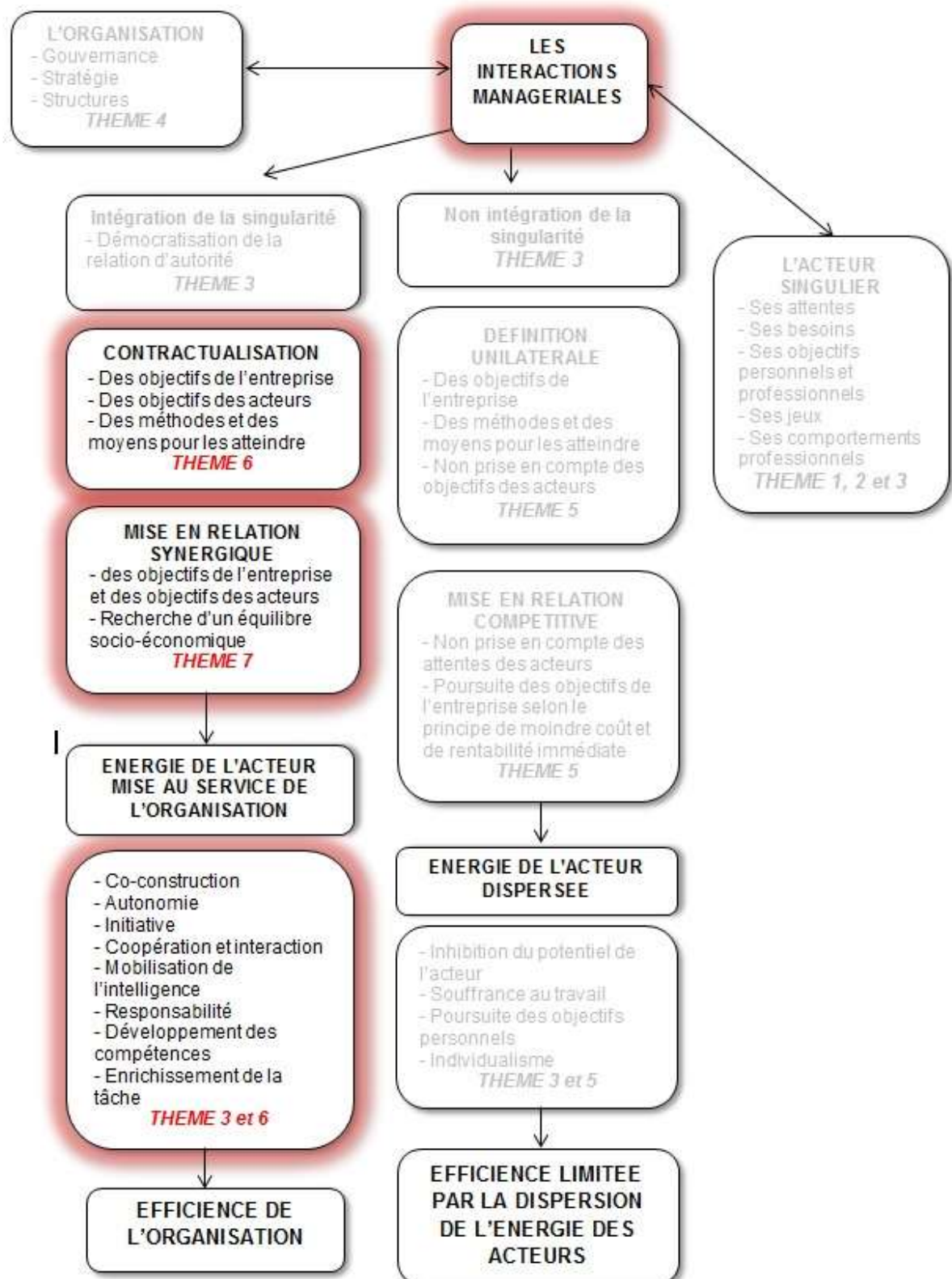
# **La contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils de changement organisationnel**

*Dans le chapitre 7 nous définissons les caractéristiques d'une posture managériale susceptible de favoriser la coopération et la mobilisation des acteurs pour une plus grande efficacité de l'organisation.*

*Cependant, s'il ne peut compter que sur les seules ressources de ses qualités et aptitudes personnelles, le manager se trouve confronté à une exigence relationnelle et à une contrainte comportementale difficile à assumer en permanence, compte tenu des aléas du quotidien et des multiples charges économiques et organisationnelles qui pèsent sur lui en continu.*

*Au-delà de ses composantes singulières, la posture managériale nécessite une structuration de la coopération et un étayage rationnel.*

*Nous proposons, dans le chapitre 8, de définir les modalités d'une contractualisation des rapports professionnels autour d'objectifs, de méthodes et d'outils partagés.*



Nous vérifions également les hypothèses relatives aux thèmes 6 et 7 de notre nomenclature, présentées dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 26 - Tableau d'hypothèses relatives aux thèmes 6 et 7*

<b>Thème 6 : La contractualisation</b>
HD 5.1 Le contrat de travail est une formalité qui ne sert pas de base contractuelle aux relations quotidiennes.
HD 5.1.1 Les attentes réciproques des acteurs et des cadres sont peu formalisées.
HE 5.1 Le contrat de travail est insuffisant pour définir et éclairer le rapport relationnel qui s'établit, au quotidien, entre les parties prenantes, et pour mobiliser la coopération des acteurs à l'atteinte des objectifs de l'organisation.
HP 3.7.2 Les interactions basées sur la négociation et la contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils du changement organisationnel sont susceptibles de produire des actions plus efficaces.
HP 5.1 Le contrat de travail devient un support de contractualisation quand il est assorti d'un engagement réciproque sur les délégations, les responsabilités, les attentes et les évolutions.
HE 5.1.1 Les instances de décision et d'action sont peu collaboratives
HP 5.1.1 La contractualisation concertée des objectifs, des processus et des outils de changement est une condition préalable à la coopération des acteurs car elle est porteuse de reconnaissance.
HD 5.2.1 Les « contrats psychologiques » implicites ne suffisent pas à garantir l'implication des salariés.
HD 5.2.2 La rupture du contrat psychologique crée une perte de confiance, un retrait affectif relativement à l'adhésion aux valeurs de l'organisation.
HE 5.2.1/5.2.2 Par son caractère implicite, le contrat psychologique est susceptible de ruptures et ne constitue pas une base relationnelle solide.
HP 5.2.1/5.2.2 Les clauses de la contractualisation jouent le rôle d'un tiers médian qui engage les acteurs, régit et régule leur participation active au service de l'efficacité.
HE 5.3.1 La contractualisation favorise un comportement plus rationnel des acteurs et l'adoption volontaire de comportements plus adaptés aux objectifs poursuivis.
<b>Thème 7 - La construction des conditions favorables au développement de l'efficacité de l'organisation</b>
HP 3.4.4 Traiter les N-1 comme l'on souhaite être traité par son N+1 donne une ligne de conduite positive et favorable à la coopération.
HD 3.7.1 Les acteurs revendiquent de maintenir des modes d'action plus personnels.
HD 3.4.1 Lorsque les acteurs se sentent respectés dans leur singularité ils coopèrent plus volontiers.
HP 3.4.1 La participation de l'organisation au développement personnel des acteurs nécessite de prendre en compte leurs singularités.
HP 4.3.1 Une relation honnête entre un dirigeant et son N-1 est un signe de respect de l'autre qui permet de parler des dysfonctionnements et de les résoudre ensemble.



HP 4.5.2 L'organisation efficiente prend en compte tous les dysfonctionnements repérés et cherche des solutions avec les acteurs concernés.
HP 3.4.2 L'organisation, si elle veut aboutir dans ses projets, doit prendre en compte la singularité des besoins et des attentes des acteurs dans le cadre de leur fonction spécifique.
HP 1.3 Le changement organisationnel se construit dans l'intersubjectivité.
HE 5.3.2 L'acteur considéré dans sa singularité se sent plus personnellement concerné et s'engage davantage dans son activité.
HP 3.6.3 L'installation d'un climat de respect de la singularité et de confiance réciproque est un socle nécessaire pour la coopération.
HP 3.1 les modes d'interactions managériales qui respectent les objectifs personnels des acteurs permettent également d'atteindre à plus d'efficience pour l'organisation.
HP 3.4.3 Le développement d'une meilleure connaissance, compréhension et intégration des forces motrices personnelles des acteurs favorise le changement organisationnel.
HP 1.4 Le changement organisationnel concerté est plus efficient.
HP 3.2.4/3.2.5 L'adhésion des cadres doit être recherchée si l'on veut qu'ils accompagnent leurs équipes dans le changement.
HD 4.2.2 Quand le N+1 adhère au changement, son équipe fait preuve de loyauté, collabore avec les autres services, participe de façon créative.
HP 3.7.1 La définition concertée des objectifs et l'autonomie pour proposer des actions de mise en œuvre est source de motivation pour les salariés.
HP 3.7.3 La sollicitation des acteurs pour qu'ils participent à la réflexion et à la co-construction des conditions nécessaires au changement permet le dépassement des réflexes naturels de repli.
HP 2.2 Un management de type socio-économique permet de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficience de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficience.
HP 4.5.1 Un dispositif « 3C » réfléchi et formalisé permet d'envisager tous les lieux de réflexion et de décision nécessaires à l'action concertée.
HP 5.3.1 Le PAP comme outil de travail partagé donne de la lisibilité à la programmation du changement organisationnel et encourage la pro activité des acteurs.
HP 3.2.1 La mise en place de démarches de changement participatives rend les acteurs plus proactifs.
HD 5.3.2 Les grilles de compétences (GC) et les contrats d'activité périodiquement négociés (CAPN) personnalisent la relation de travail.
HD 5.3.1 La mise en place d'un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) concerté est un repère pour les N-1 qui donne de la cohérence dans le travail.
HP 5.3.2 Les GC et les CAPN permettent de reconnaître chacun dans la singularité de ses compétences et de lui proposer une évolution personnalisée.

## **8.1. Revisiter les relations contractuelles de travail**

Un manager qui reconnaît la singularité des acteurs ne vise pas à développer leur individualisme. Il a pour objectif de lever les obstacles à leur participation et de créer des conditions favorables à leur implication dans l'organisation et à leur développement personnel et professionnel.

Cette posture managériale exige de lui, nous l'avons vu, un engagement personnel important. Elle requiert des qualités et des compétences singulières. Méthodologue, pédagogue et thérapeute, le manager est très sollicité dans ses aptitudes relationnelles et psychologiques. Ces seules ressources et aptitudes personnelles ne peuvent cependant suffire à structurer sur le long terme une implication efficiente des acteurs d'autant plus qu'il doit assurer également l'ensemble de ses autres missions de gestion quotidienne et de développement.

Les interactions managériales doivent donc être soutenues et étayées par une structuration de l'action collective et une contractualisation des rapports individuels et collectifs de travail. Plusieurs principes fondent leur coopération :

- la définition conjointe des objectifs d'efficience qui sont alors poursuivis d'un commun accord ;
- les acteurs disposent d'une marge de manœuvre concertée quant aux méthodes et outils à développer afin d'atteindre les objectifs fixés ;
- les compétences et les modes singuliers d'action de chacun sont mobilisés.
- des méthodes de travail et des outils partagés, concrets et efficaces, donnent un cadre structurant à l'expression ouverte et libre des acteurs.

Au regard de ces principes, le contrat de travail, 1<sup>er</sup> élément tangible de contractualisation de la relation de travail, se montre insuffisant pour définir les conditions d'une collaboration précise au quotidien.

D'autres formes de contrats, établis de manière plus ou moins explicites avec les acteurs, ont tenté de le compléter utilement mais chacun avec ses limites particulières.

### **8.1.1. Définition et fondements historiques du contrat de travail**

Le Code du travail ne propose pas de définition du contrat de travail. C'est la jurisprudence qui le définit comme une : « convention par laquelle une personne physique

s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne, physique ou morale, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération »<sup>560</sup>

Trois éléments le constituent :

- la prestation de travail ;
- la rémunération ;
- le lien de subordination juridique.

Notre problématique nous conduit à prêter une attention toute particulière à cette notion de subordination qui n'est pas, elle non plus, définie par le Code du travail.

La jurisprudence reconnaît que « la qualité de salarié implique nécessairement l'existence d'un lien de subordination du travailleur à la personne qui l'emploie. »<sup>561</sup> Par un arrêt de 1996, la Cour de cassation précise que la subordination se caractérise par « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. »<sup>562</sup> Il y a donc subordination parce qu'il y a soumission de fait du salarié qui signe un contrat au pouvoir réglementaire, disciplinaire et de direction de l'employeur, dans le contexte de l'accomplissement de son travail.

Le berceau du contrat de travail – ou de son ancêtre, le « contrat de louage de service »<sup>563</sup> - ne présageait donc pas d'emblée la possibilité d'inscrire la relation de travail dans un rapport coopératif. C'est d'ailleurs dans le cadre d'une loi relative au licenciement<sup>564</sup> que la terminologie de contrat de travail est définitivement adoptée.

Le législateur du XIX<sup>ème</sup> siècle se méfie du contrat à durée indéterminée, soupçonné de cacher une volonté de retour à la situation d'esclavage. C'est pour cette raison que le Code civil exige qu'il puisse « toujours cesser par la volonté d'une des parties contractantes ». <sup>565</sup>

---

<sup>560</sup> PELISSIER J., SUPIOT A., JEAMMAUD A., *Droit du travail*, Dalloz, 2004, 20<sup>e</sup> édition.

<sup>561</sup> Cassation Civile, 6 juillet 1931.

<sup>562</sup> Cassation Sociale, 13 novembre 1996, Bull. civ. V. n°386.

<sup>563</sup> Le Code civil distingue le louage de choses qui est le contrat de bail, le louage d'industrie qui est le contrat d'entreprise et le louage de services qui est le contrat de travail.

<sup>564</sup> Loi 73-4 du 2 janvier 1973 sur le licenciement.

<sup>565</sup> Loi 1804-03-07 promulguée le 17 mars 1804, article 1780 du Code civil.

### **8.1.2. Les limites du contrat de travail**

La définition du contrat de travail tranche de façon forte avec notre proposition d'inscrire la relation de travail dans un rapport de coopération efficiente entre employeur et employés.

ROJOT et DUVAL-HAMEL (2005)<sup>566</sup> confirment que les attentes des acteurs dépassent le cadre strict du contrat de travail. Bien que le contrat de travail reconnaisse les salariés comme sujets de droit, il ne répond pas à leur aspiration à être également « reconnus comme individus et non comme simple agents de l'entreprise. » En effet, si le contrat de travail donne un cadre juridique et légal à la relation professionnelle, s'il protège les deux parties de comportements abusifs, il ne précise pas les conditions relationnelles dans lesquelles s'exercent d'un côté l'autorité de l'employeur, de l'autre la subordination du salarié.

Nous avons précédemment constaté, notamment à la lecture de nombreux auteurs en sociologie du travail, que cette distribution très clivée du pouvoir et de la subordination est largement démentie par les faits. Au-delà du contrat juridique qui fonde l'accord initial d'une relation de travail, les deux parties établissent un rapport de travail et de relations quotidiennes plus ou moins concertés.

C'est ainsi que se tissent généralement, autour des clauses explicites du contrat de travail, des clauses plus implicites que certains auteurs nomment « contrat psychologique ».

### **8.1.3. Le contrat psychologique**

Le contrat psychologique entre dans le champ de la théorie de « l'échange social » qui fait de la relation d'emploi une relation d'échange entre employeur et employé. Développée par HOMANS (1958)<sup>567</sup>, MARCH et SIMON (1964)<sup>568</sup>, elle élargit l'échange social à des éléments non matériels tels que les signes d'approbation et de prestige.

BLAU (1964)<sup>569</sup>, pour sa part, souligne le caractère spécifique de cet échange : il ne relève pas de la relation économique, ni l'un ni l'autre ne peut l'imposer, mais il est laissé au bon vouloir des interlocuteurs en présence.

---

<sup>566</sup> ROJOT J., DUVAL-HAMEL J., « Les attentes de reconnaissance des salariés », Chapitre 28, In J.-M. Perretti, *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, 448 p.

<sup>567</sup> HOMANS G., "Social behavior as exchange", *American Journal of Sociology*, 1958, N°63, pp. 597-606.

<sup>568</sup> MARCH D.G., SIMON H. A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*.

<sup>569</sup> BLAU P.M., *Exchange and power in social life*.

Même si, comme le précisent ARNAUD et DUBOULOY (2007)<sup>570</sup>, l'implication des personnes reste influencée par les pratiques de rémunération, de sécurité de l'emploi, d'évolution de l'emploi, de formation, de responsabilisation, elle ne se suffit pas d'une simple individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines. La psychologisation tend à prendre le pas sur l'aspect collectif et social de la relation entre les individus et leur entreprise.

Le contrat psychologique rend compte de l'existence d'une relation employeur-employé faite de reconnaissance mutuelle et de réciprocité. Il peut évoluer dans le temps selon le comportement de chacune des parties au regard des obligations et des promesses mises en jeu dans cet échange.

Pour ROBINSON ET ROUSSEAU (1994)<sup>571</sup>, le concept de contrat psychologique « représente un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé ».

GUERRERO (2005)<sup>572</sup> note que la notion de contrat psychologique fait intervenir des dimensions explicites, mais également des croyances, des éléments subjectifs et imaginaires, véritables « projection de l'individu » ce qui en confirme la dimension singulière.

Le respect réciproque du contrat psychologique a une incidence directe sur la mobilisation et la fidélisation des acteurs.

On retrouve bien ici les éléments évoqués dans le tableau 25 du chapitre 7 qui pose une relation de cause à effet entre les actions managériales et la mobilisation des acteurs. Des comportements managériaux inadaptés induisent chez les acteurs une réduction de leur investissement par perte de confiance et difficulté à s'identifier aux valeurs de l'organisation.

Selon JOHNSON et O'LEARY-KELLY (2003)<sup>573</sup> « le non-respect des clauses spécifiques du contrat génère, des conséquences néfastes sur les individus et les organisations. Il

---

<sup>570</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M. « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? »

<sup>571</sup> ROBINSON S., ROUSSEAU D., "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, N°37 - 1, 1994, pp.137-152.

<sup>572</sup> GUERRERO S., « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone ».

<sup>573</sup> JOHNSON J.L., O'LEARY KELLY A.M., "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003, p. 627-647.

provoque notamment des attitudes de **cynisme cognitif\*** » et par voie de conséquence de cynisme organisationnel à l'égard de la politique de l'organisation.

Les travaux de DUFOUR et SABA (2009)<sup>574</sup> sur le cynisme cognitif confirme la nécessité, pour les employeurs de faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin de répondre à ces attentes émergentes des employés constitutives de leur singularité.

Nous retrouvons dans le *Psychological Contract Index*, proposé par ROUSSEAU (1998)<sup>575</sup> et présenté par GUERRERO (2004)<sup>576</sup> (cf tableau 27) certaines dimensions des attentes spécifiques et singulières des acteurs à l'égard de l'organisation.

Nous pouvons donc dire qu'une relation managériale qui s'applique à prendre en compte les attentes singulières des acteurs établit de fait avec eux une forme de contrat psychologique.

Notre travail de recherche montre les conséquences des suites données à ce contrat :

- sa rupture (*breach*) engendre une augmentation des dysfonctionnements de l'organisation ;
- son respect (*fulfilment*) produit une plus grande implication des acteurs et favorise l'efficacité de l'organisation.

Nous n'avons pas cependant étudié précisément les conséquences d'un dépassement des promesses (*overfulfilment*).

---

<sup>574</sup> DUFOUR M.E. et SABA T., « La rupture du contrat psychologique : Une voie prometteuse de mesure par dimensions, Méthodes émergentes et recherches en GRH », Actes du 20<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 2009, 23 p.

<sup>575</sup> ROUSSEAU D., "Psychological Contract Inventory", Carnegie, Mellon University, miméo, 1998.

<sup>576</sup> GUERRERO S., « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », Revue de gestion des ressources humaines, été, N° 53, 2004, pp.55-68.

Tableau 27 - Indicateurs du Psychological Contract Inventory, Technical Report, Version Web, Rousseau, 2000

Dimensions	Indicateurs
Stabilité	Stabilité d'emploi
Équilibre travail-famille	Respect de la situation personnelle Horaire variable Conciliation vie professionnelle et vie privée
Développement interne	Avancement Développement personnel dans l'organisation Promotion
Atmosphère sociale	Ambiance de travail Relations interpersonnelles positives entre collègues Collaboration employeur-employé
Contenu d'emploi	Autonomie Responsabilités Utilisation des compétences et des capacités
Récompenses financières	Hausses salariales liées au rendement Rémunération et avantages sociaux Primes
Étroitesse	Implication limitée Formation limitée Responsabilités limitées
Performance dynamique	Soutien pour atteindre de hauts niveaux de performance Soutien pour atteindre des objectifs exigeants Critères de rendement clairement établis
Développement externe	Développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi Affectations de travail qui renforcent la valeur sur le marché de l'emploi Occasions d'emploi dans une autre entité de l'organisation Occasions d'emploi dans d'autres organisations

## 8.2. La rémunération au mérite

La prise en compte de la singularité semble conduire assez naturellement à une individualisation des rémunérations. La rémunération au mérite pourrait en être la conséquence. Nous considérons cependant qu'elle ne répond pas pleinement aux attentes des acteurs. Elle ne semble d'ailleurs pas avoir d'effet incitatif particulier dans

l'amélioration de leur performance.

Pour TROUSSIER (1993)<sup>577</sup>, « le salaire au mérite est un système qui typiquement, fait dépendre la hausse annuelle de salaire d'une appréciation portée sur le mérite du salarié. Cette appréciation est fondée sur des critères de comportement, de performance, ou plus directement sur une comparaison entre objectifs prescrits et résultats atteints. »

Nous sommes donc face à une attente de conformité des acteurs à des critères de mérite, qui nécessitent de sa part un effort supplémentaire, gage d'une meilleure performance et qui est récompensé par un avantage salarial.

### **8.2.1. Les écueils de la rémunération au mérite**

Nombre d'auteurs mettent en question les relations de causalité entre rémunération et performance. Elles semblent aller naturellement de soi mais sont très souvent contredites par les faits.

FOREST(2008)<sup>578</sup> souligne que ce mode de rémunération n'induit pas de fait une plus grande motivation au travail. Elle ajoute qu'on ne peut établir de lien direct entre motivation et performance. C'est ce que confirme également LEVY-LEBOYER (2006).<sup>579</sup> Elle met l'accent sur l'aspect multifactoriel de la motivation et sur son caractère évolutif en fonction de l'environnement de travail, des aspects affectifs propres aux individus et du style de management.

Nous constatons nous-mêmes, dans le cadre de nos recherches, que de nombreux facteurs interviennent dans l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. Elle résulte de la mise en synergie de l'ensemble de ces facteurs. La motivation au travail s'améliore lorsque les acteurs se sentent reconnus dans leurs attentes singulières mais elle peut aussi se muer en découragement et en retrait dans le cas contraire.

---

<sup>577</sup> TROUSSIER J.F., « Relation d'effort et salaire au mérite », Revue française d'économie, Volume 8, n°2, 1993, pp. 133-176.

<sup>578</sup> FOREST V., « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », Revue Internationale des Sciences Administratives, 2/ 2008, Vol. 74, p. 345-359.

<sup>579</sup> LEVY-LEBOYER C., « La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies », Paris, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2006, 235 p.



FOREST (2008)<sup>580</sup>, en référence à la théorie de l'évaluation cognitive, explique que la motivation des acteurs peut être intrinsèque ou extrinsèque. Elle cite AMABILE (1993)<sup>581</sup> : « les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt ou encore la satisfaction de leur curiosité. » alors « [qu'ils] sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même. »

Nous retrouvons ici des éléments qui confirment nos recherches : un acteur est motivé lorsqu'il satisfait, par son activité, ses besoins singuliers de développement personnel ou qu'il se sent reconnu dans ses compétences.

Dans les diagnostics que nous avons effectués au cours de nos recherches-intervention, l'attente de rémunération supplémentaire est toujours associée à un besoin de reconnaissance. Elle s'exprime lorsque des acteurs réalisent un effort particulier pour répondre à une surcharge momentanée de travail ou pour compenser de l'absentéisme. Des cadres particulièrement investis dans des projets de développement manifestent également leur frustration de n'en recevoir aucune reconnaissance.

Dans leur étude sur les fonctionnaires hospitaliers anglais, MARSDEN et FRENCH (1998)<sup>582</sup> relèvent que près de 90% d'entre eux manifestent de l'intérêt pour leur travail en raison de la diversité de leurs tâches. Le fait de rendre un service et d'apporter une aide à autrui est un élément essentiel. 90% des fonctionnaires se disent pourtant opposés à la rémunération au mérite craignant qu'elle ne nuise au travail d'équipe et avive les jalousies.

Les travaux de WRIGHT (2007)<sup>583</sup> confirment ce que nous observons également dans nos recherches. Les acteurs du secteur médico-social, comme les employés du secteur public, attachent une grande importance à la nature spécifique de leur travail et à la composante humaine de leur mission.

Dans le secteur médico-social, les salaires sont fortement encadrés par les grilles de rémunération définies dans les conventions collectives. Les écarts à la norme sont très

---

<sup>580</sup> FOREST V., « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française ».

<sup>581</sup> AMABILE T.M., "Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, 3(3), 1993, pp. 185-201.

<sup>582</sup> MARSDEN D., FRENCH S., "What a performance: Performance-related pay in the public services", LSE, Centre for Economic Performance Special Report, 1998, 187 p.

<sup>583</sup> WRIGHT B.E., "Public Service and Motivation: Does Mission Matter?", *Public Administration Review* 67(1), 2007, pp. 54-64.

vite suspectés de favoritisme notamment parce que les critères d'évaluation restent très implicites.

De plus, la qualité des prestations de services à la personne est fortement tributaire d'un travail d'équipe. Dans ce contexte, la recherche de performance individuelle peut s'avérer contre-productive par rapport à l'objectif poursuivi.

### **8.2.2. La rémunération, signe de reconnaissance des compétences**

Ce que nous venons de dire n'implique pas que les acteurs accordent peu d'importance à leur rémunération. Ils savent cependant que celle-ci ne peut être directement corrélée à leur compétence personnelle car dans le système financièrement très contraint des organisations parapubliques, ce levier n'est pas directement actionnable.

La mobilisation des acteurs pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements de l'organisation permet une optimisation des ressources disponibles. Ils se sentent d'autant plus concernés s'ils bénéficient des économies réalisées notamment lorsqu'elles sont au moins pour une part réinvesties dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

La rémunération et son évolution restent des points sur lesquels les acteurs restent vigilants. Ils sont, dans ce domaine, particulièrement sensibles :

- à l'équité de traitement ;
- à la reconnaissance des efforts réalisés ;
- au respect des promesses perçues dans le cadre des contrats psychologiques.

### **8.3. Le management par objectifs**

Comme de nombreux auteurs et notamment TROUSSIER (1993)<sup>584</sup> nous considérons que « le salaire n'est pas le seul élément qui intervienne dans le comportement du salarié afin de le résoudre à produire un *effort*. L'intérêt pour le travail est le premier de ces éléments. »

Nos observations de terrains confirment que, contrairement au jugement parfois négatif que l'on porte sur eux, les acteurs se donnent de la peine et aiment leur travail.

---

<sup>584</sup> TROUSSIER J.F., « Relation d'effort et salaire au mérite ».

TROUSSIER (1993)<sup>585</sup>, l'explique par le fait que s'il dévalorisait leur travail, les acteurs se dévaloriseraient eux-mêmes.

Nous l'avons vu précédemment (cf. 7.1.8), les acteurs établissent avec leur manager des relations de réciprocité. Et lorsque leurs attentes sont prises en compte, ils font de leur travail un lieu de développement personnel et s'investissent dans l'action collective pour atteindre les objectifs et résoudre les problèmes.

### **8.3.1. Une définition conjointe d'objectifs d'efficience poursuivis d'un commun accord**

Nous faisons l'hypothèse, qu'avec leurs ressources singulières, les acteurs trouvent d'eux-mêmes les meilleurs chemins pour atteindre les objectifs sur lesquels ils se sont engagés. Ils considèrent que la marge de manœuvre et d'expression personnelle qui leur est laissée est un signe de confiance et de reconnaissance de leur compétence. Ils y répondent positivement par un plus grand investissement professionnel.

En évitant l'écueil d'une autogestion anarchique, il s'agit de mettre chaque acteur en situation de s'engager personnellement dans le projet collectif, dans le respect de sa singularité, conscient des objectifs à atteindre et de l'équilibre socio-économique de l'organisation.

Les besoins de participation, d'initiative, d'autonomie, de créativité et d'innovation des acteurs ne sont pas satisfaits lorsque les objectifs à atteindre sont définis sans leur concertation préalable. Qu'ils soient ou non accompagnés d'une rémunération supplémentaire n'y changent rien.

Le management par objectif répond ainsi en partie seulement à leur besoin de participation.

DRUCKER (1955)<sup>586</sup> a souligné, dès les années 50, la nécessité d'une construction conjointe des objectifs pour la performance des organisations. « Toute organisation doit se doter d'une véritable équipe et souder les efforts de chacun en un effort commun. Chaque participant apporte quelque chose de différent, mais ils doivent tous contribuer au but commun. Leurs efforts doivent tous tirer dans le même sens, et leurs contributions

---

<sup>585</sup> TROUSSIER J.F., Ibid.

<sup>586</sup> DRUCKER P., "The Practice of Management", pp.105-118.

s'accorder entre elles afin de produire un tout sans lacunes, sans friction, sans duplication inutile des efforts »<sup>587</sup>

Nous retenons de ces propos plusieurs éléments :

- la nécessaire reconnaissance de la contribution singulière de chacun ;
- le travail d'équipe ;
- la contribution de tous au but commun.

DRUCKER (2006)<sup>588</sup> attribue à chaque manager la responsabilité de fixer les objectifs de sa propre unité, dans la mesure où elle contribue à l'échelon supérieur tout en réservant à l'autorité supérieure d'approuver ou non ces objectifs.

Il fait remarquer cependant « que cela suppose aussi que chaque cadre participe responsablement à l'élaboration des objectifs de l'unité supérieure dont il fait partie. Lui *donner le sentiment de participer* (...) cela ne suffit pas. Pour être un manager, il faut assumer une véritable responsabilité. (...) Il faut qu'il y ait dans chaque unité communion des esprits de tout le management. »

Nos observations de terrains mettent en évidence que le souhait de participation à l'élaboration des objectifs de l'organisation est partagé par l'ensemble des acteurs mais que leurs attentes, dans ce domaine, varient selon la position hiérarchique occupée. Les cadres supérieurs veulent être consultés pour les questions stratégiques et politiques de la gouvernance, les cadres intermédiaires souhaitent être partie prenante des objectifs opérationnels et les acteurs de terrain s'attendent à être concertés sur les décisions qui concernent leur activité quotidienne.

Cette observation confirme que la définition conjointe des objectifs n'a rien à voir avec une forme d'autogestion où les fonctions hiérarchiques seraient gommées ou réduites à leur portion congrue.

L'élaboration concertée des objectifs est une construction collective. Elle est orientée et cadrée par le projet de gouvernance. Clairement défini, rendu explicite à l'ensemble des cadres et des acteurs, il définit la finalité stratégique vers laquelle vont tendre, en cohérence, l'ensemble des objectifs de l'organisation. Relayée à chaque échelon hiérarchique, cette ligne directrice est repérante pour tous les acteurs, cadres et non-cadres. Le projet de gouvernance fixe le cadre structurant de la collaboration.

---

<sup>587</sup> DRUCKER P., *Devenez manager: les meilleurs textes de Peter Drucker*, traduit de *The Essential Drucker*, (2001), Pearson Education, France, Paris, 2006, 341p, p. 115.

<sup>588</sup> DRUCKER P., *Ibid.* p.120.

Selon DRUCKER (2006)<sup>589</sup>, cette participation élargie est effective, lorsqu'il y a communication « vers le haut ». « Cela exige que les supérieurs veillent bien écouter et qu'une procédure *ad hoc* permette aux inférieurs de se faire entendre ».

Le management par objectif, tel que le conçoit DRUCKER (2006)<sup>590</sup>, implique la mise en place, dans l'organisation, d'une relation véritablement partenariale entre toutes les parties prenantes.

#### **8.4. Le contrat de coopération négociée : tiers médian de la relation**

Le contrat de travail, qui confère de fait un statut inégal aux parties prenantes, est basé sur le principe de subordination. Par nature, il ne joue pas un rôle mobilisateur auprès des acteurs. Le caractère implicite du contrat psychologique fait courir un risque aux protagonistes, celui que leurs attentes respectives soient déçues.

La rémunération au mérite et le contrat par objectifs, souvent fixés de façon trop unilatérale, ne jouent pas de façon suffisante un rôle de levier auprès des acteurs.

Dans un contexte où les relations sociales de travail sont souvent teintées de méfiance à l'égard de l'employeur, la coopération n'est pas spontanée. L'observation au quotidien d'équipes de travail montre également qu'elle ne peut être imposée. La nécessité de négociation avec les acteurs exige de reconsidérer l'exercice de l'autorité managériale.

Pour CHAPPUIS (1986)<sup>591</sup>, « l'autorité est un fait de relation ». Elle peut exprimer une volonté de puissance, un désir de domination voire de l'autoritarisme. Mais l'autorité est aussi une « force rassurante et incitatrice au progrès. Pour celui qui l'exerce, elle est l'expression d'une volonté d'aide. »<sup>592</sup> Ces fondements « s'appuient à la fois sur la compétence technique et la sensibilité. La première agit au profit de l'efficacité, la seconde au profit de l'humain. »<sup>593</sup>

Dans le cadre de notre recherche, nous observons que l'autorité est d'autant mieux reconnue et acceptée par les acteurs qu'elle s'exerce sur fond de valeurs partagées et reconnues comme fondamentales par les différentes parties. Elle est alors porteuse de

---

<sup>589</sup> DRUCKER P., *Ibid*, p.121.

<sup>590</sup> DRUCKER P., *Ibid*.

<sup>591</sup> CHAPPUIS R., *La psychologie des relations humaines*, PUF, 1986, 126 p., p. 69.

<sup>592</sup> CHAPPUIS R., *Ibid*, p. 70.

<sup>593</sup> CHAPPUIS R., *Ibid*.

sens, tant dans les relations interpersonnelles que dans l'action, où elle est perçue comme un pouvoir d'organisation.

La prise en compte de la singularité des acteurs et de leurs attentes implique l'exercice d'une autorité souple. Elle manifeste la volonté d'aider et de soutenir les acteurs dans la réalisation de leur tâche. Elle s'exerce, sur le plan technique, organisationnel et relationnel, dans le but de réaliser un projet commun, négocié et construit à partir de fondamentaux partagés :

- les missions propres de l'organisation ;
- la nécessité et l'intérêt bien compris d'une production efficiente ;
- la préservation et le respect des besoins de développement et d'expression personnels.

Le projet de gouvernance, les objectifs concertés, les méthodes de travail et les outils partagés, médiatisent la relation professionnelle. Ce « tiers médian » fait sens pour les différentes parties. Chaque fois que nécessaire, il recentre les acteurs sur leur mission, leur rôle spécifique dans l'atteinte des objectifs et leur responsabilité dans l'action efficiente.

Ce contrat de coopération négocié protège en même temps les acteurs d'une pression excessive de recherche d'efficacité économique comme fin ultime et exclusive et préserve le management de l'exercice d'un pouvoir inutilement autoritaire.

Le contrat de coopération négocié emprunte au contrat psychologique dans la mesure où il n'est pas aussi formalisé que le contrat de travail. Il est cependant encadré par plusieurs éléments très concrets :

- un projet de gouvernance, connu des acteurs, formalisé dans un Plan d'Action Stratégique Interne et Externe ;
- des méthodes de travail participatives, basées notamment sur des groupes de projets de recherches de solutions innovantes ;
- un engagement dans la poursuite des objectifs d'efficacité établis d'un commun accord ;
- la définition et la mise en œuvre d'un Plan d'Actions Prioritaires négocié pour atteindre ses objectifs ;
- des dispositifs de communication, de concertation et de coordination assurant la régulation continue de l'action collective et individuelle.

L'intervention socio-économique propose également un outil qui concrétise et formalise individuellement ce contrat de coopération sous la forme d'un Contrat d'Activité

Périodiquement Négociable SAVALL et ZARDET (2005)<sup>594</sup>. Nous présentons cet outil ultérieurement bien que nous n'ayons pu observer la mise en œuvre de cet outil dans le cadre de notre recherche-intervention.

### 8.5. La relation partenariale : une relation de conflit-coopération

Nous n'envisageons pas que la relation partenariale puisse relever de l'évidence entre parties prenantes bien disposées. PERROUX (1960)<sup>595</sup> parle d'une relation de « conflit/coopération ». Pour lui, « la relation sociale entre des agents pour la disposition de choses comptabilisables, ne peut être un conflit pur, parce que les destructions qui en résultent diminuent la disponibilité de ces choses. Elle ne peut être une coopération pure, parce que les agents sont individués...et ne peuvent abdiquer tout à fait les intérêts égocentriques. »

Cette relation de conflit/coopération est reprise par SAVALL et ZARDET (2005)<sup>596</sup> et traduit bien l'ambivalence propre à tout rapport interpersonnel.

La relation partenariale ne va pas de soi, elle n'est pas spontanée. Elle est à construire et à reconstruire en permanence, dans un dialogue persévérant. PERROUX (1977)<sup>597</sup> définit ce dialogue comme « la recherche en commun par des communications contradictoires, d'une proposition jugée vraie ou d'une solution jugée juste par deux interlocuteurs qui acceptent des critères compatibles de vérité et de justice (...) Il engage des valeurs sur lesquelles on ne *compromet pas*, mais dont des êtres individués en situations, et en fonctions, cherchent à découvrir ensemble des approximations réciproquement acceptables. »

Les organisations restent encore très souvent fondées sur le socle rassurant du pouvoir détenu par la seule hiérarchie et de la distinction entre les instances de décision et d'exécution. La perspective d'une coopération concertée, nourrie par le dialogue, qui invite les acteurs à participer à la définition des objectifs de l'organisation n'est envisageable d'emblée ni par les managers, ni d'ailleurs par les acteurs de terrain. Pour leur part, ils considèrent *a priori* que leur rôle est d'informer leur supérieur hiérarchique quand ils rencontrent des difficultés dans leur travail. Il appartient alors à celui-ci de leur proposer des solutions.

---

<sup>594</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p. 350.

<sup>595</sup> PERROUX F., *Economie et société, contrainte, échange, don*, PUF, 1960, 186 p.

<sup>596</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.165.

<sup>597</sup> PERROUX F., *Dialectique et socialisation, Introduction à l'œuvre complète de Karl Marx*, Tome I, Economie, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, 1977, 1821 p., 40 p.

Le changement de paradigme qui consiste à partager la responsabilité du bon fonctionnement de l'organisation avec l'ensemble des acteurs ne va donc pas de soi.

La prise en compte de la singularité des acteurs complexifie encore le problème. Conjuguer des singularités pour les faire concorder dans une définition conjointe des objectifs de l'organisation et une réalisation collective nécessite de chercher en permanence l'équilibre entre les parties prenantes. Mais c'est le gage, selon PERROUX (1961)<sup>598</sup>, d'« une croissance harmonisée, qui serve le mieux possible, les hommes tels qu'ils sont et leurs groupes organisés ».

### **8.5.1. La singularité, une richesse à canaliser**

Notre travail de recherche vise à démontrer que la prise en compte des hommes tels qu'ils sont, dans leur singularité propre, est un facteur d'efficience pour l'organisation.

Pour jouer sa part dans l'efficience, la singularité ne peut se résumer à une libre expression permanente des acteurs, hors de tout cadre et de toute perspective.

MARTUCCELLI (2005)<sup>599</sup>, nous rappelle que la singularité se construit de façon dynamique, dans une « tension entre les aspects naturels, les compétences innées, et les dimensions culturelles d'un acteur socialement constitué. Les individus se construisent, sinon toujours en reflet, au moins en étroite relation avec les structures sociales : valeurs d'une culture, normes de conduite, institutions, clivages sociaux, classes, styles familiaux ».

La singularité de chacun trouve ainsi des éléments pour se construire et s'exprimer en interaction avec l'organisation professionnelle dans laquelle il travaille. C'est également ce que dit THEVENET (1993)<sup>600</sup> : « on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation. »

La singularité de l'acteur est donc aussi nourrie et faite de la place qu'il trouve à occuper dans l'organisation. Les influences réciproques, le sentiment d'appartenance, participent à insérer la singularité de chacun dans un collectif, enrichi lui-même de l'ensemble des singularités qui le compose.

---

<sup>598</sup> PERROUX F., *Introduction à l'économie du XXe siècle*, PUF, Paris, 1961, 598 p.

<sup>599</sup> MARTUCCELLI D., « Les trois voies de l'individu sociologique », *EspacesTemps.net*, Travaux, juin 2005, 11 p.

<sup>600</sup> THEVENET M., « L'implication au travail », *Les cahiers de l'ANVIE*, Sciences Humaines, n° 28, 1993, pp. 32-35, p.33.



Les réseaux relationnels, tissés au sein de la collectivité de travail, créent selon REICHERS (1985)<sup>601</sup> un sentiment d'union avec les autres membres de l'organisation qui participe à harmoniser les singularités.

Il reste toutefois à l'acteur singulier une part irréductible de positionnement personnel face à l'action, ce que ROSENBERG ET HOVLAND (1960)<sup>602</sup>, nomment la « dimension conative » de l'attitude des acteurs, « antichambre plus ou moins close de l'action ».

Ce constat nous confirme qu'avant d'être une richesse à canaliser et à faire fructifier, la singularité de l'acteur est d'une part une richesse en interaction avec le collectif et d'autre part une réalité à négocier.

La qualité du contexte relationnel et organisationnel influence certainement la mise en synergie des potentialités singulières des acteurs pour leur coopération en équipe dans le sens que lui donne LAFON in MUCCHIELLI (1975)<sup>603</sup>. « L'équipe est une coopération entre un nombre limité de professionnels différents se considérant comme collectivement responsables d'une réalisation, ayant donc une intentionnalité commune, et étant en situation à l'intérieur d'une structure définie, dans un cadre stable et organisé. »

Nous confirmons cette définition par nos observations. Les acteurs eux-mêmes expriment le besoin de travailler sur la base d'un projet de gouvernance clair, avec des structures organisationnelles et des règles de fonctionnement établies et respectées.

Un cadre de travail bien structuré crée l'espace nécessaire pour une coopération respectueuse de la singularité des acteurs.

Ainsi, comme le soulignent MARKS, MATHIEU ET ZACCARO (2001)<sup>604</sup>, la réussite d'un travail en équipe ne repose pas seulement sur les talents de ses membres mais également sur le processus d'interactions qui leur permettent d'accomplir leur mission. Il est fait, selon ZARIFIAN (1995)<sup>605</sup>, d'intersubjectivité et d'entente réciproque autour des objectifs à atteindre, et du sens donné à l'action.

---

<sup>601</sup> REICHERS A.E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, 1985, pp. 210-224.

<sup>602</sup> ROSENBERG M.J., HOVLAND, C.I. "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes", in Hovland, C.I. et Rosenberg, M.J.W. J., "Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components", New Haven CT, Yale University Press, 1960, pp. 1-14.

<sup>603</sup> MUCCHIELLI R., *le travail en équipe* (1975), ESF, Paris, 2014, 208 p.

<sup>604</sup> MARKS M.A., MATHIEU J.E. et ZACCARO S.J., "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.356-376.

<sup>605</sup> ZARIFIAN P., *La nouvelle productivité*.

Il reste cependant que, selon le principe de conflit-coopération évoqué précédemment, « l'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale est toujours potentiellement instable et conflictuel. La dimension organisationnelle de cet univers n'est rien d'autre que l'ensemble des mécanismes empiriques par lesquels il est stabilisé et qui permettent de construire la coopération et la coordination indispensables entre les initiatives les actions et les conduites des différents participants. La façon dont s'opère cette construction et dont s'obtient cette coopération n'est pas identique d'une organisation à l'autre, d'un contexte d'action à un autre. » FRIEDBERG (1997)<sup>606</sup>

C'est donc dans un cadre bien établi mais dont l'équilibre n'est jamais acquis, avec une stratégie sans cesse à repreciser que le manager élabore ses objectifs, en concertation avec l'ensemble des acteurs.

### **8.5.2. La concertation des objectifs, des méthodes et des outils : cadre de la participation**

Dans notre champ de recherche, la mission même des établissements médico-sociaux est un objectif fédérateur pour l'ensemble des professionnels. L'action médico-sociale consiste à proposer des prestations de service social et médical de qualité à des personnes en situation de handicap.

Cette grande orientation est le socle *sine qua non* de l'action professionnelle des acteurs. Rien ne peut se construire qui ait du sens hors du respect de ces fondamentaux que sont le service et la qualité.

La sollicitation des acteurs pour le diagnostic des dysfonctionnements et le calcul des coûts cachés de ces dysfonctionnements est la porte d'entrée de leur participation. L'étape suivante consiste à les solliciter pour la recherche de solutions innovantes, à ces dysfonctionnements.

Nous inscrivons aussi notre approche dans le cadre de la théorie Y de MAC GREGOR (1960)<sup>607</sup> notamment lorsqu'il défend le travail comme source de satisfaction et espace de sollicitation de la créativité humaine.

La participation produit un cercle vertueux. Les acteurs, autorisés à prendre des initiatives, s'investissent plus dans leur travail. La valorisation des meilleurs résultats obtenus satisfait alors leur besoin de reconnaissance et renforce leur envie de s'impliquer davantage.

---

<sup>606</sup> FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Essais Points Seuil, 2<sup>e</sup> édition, 1997, 423 p.

<sup>607</sup> MAC GREGOR D., *The human side of enterprise*, Éditions McGraw-Hill, New York, 1960, 246 p.

La définition en commun d'objectifs de progrès est une première étape d'apprentissage de la concertation, initiatrice de ce cercle vertueux.

Elle peut ensuite être poursuivie, à partir des compétences singulières des acteurs, pour le développement de nouveaux produits ou services.

Notre approche est définie dans la typologie de LIKERT (1974)<sup>608</sup> comme un « style participatif ». Nous préconisons en effet que les acteurs participent à la réflexion et aux décisions concernant leur travail et que la communication des informations utiles à l'organisation se fasse librement tant verticalement qu'horizontalement.

Mais pour être efficace et productive, et pour que l'énergie des acteurs ne se disperse pas de façon désordonnée, cette concertation s'inscrit dans une démarche participative bien structurée, dans laquelle le manager exerce au quotidien une autorité responsable et bienveillante. La médiation par les objectifs, les méthodes et les moyens décidés au préalable d'un commun accord, délimite le cadre de la participation.

L'efficacité de l'organisation se trouve renforcée lorsque les acteurs se sentent respectés et travaillent en confiance mais cette préoccupation pour l'acteur ne doit pas occulter la mission première de production de l'organisation.

Cette bipolarité sociale et économique se traduit, selon l'échelle de BLAKE et MOUTON (1980)<sup>609</sup> :

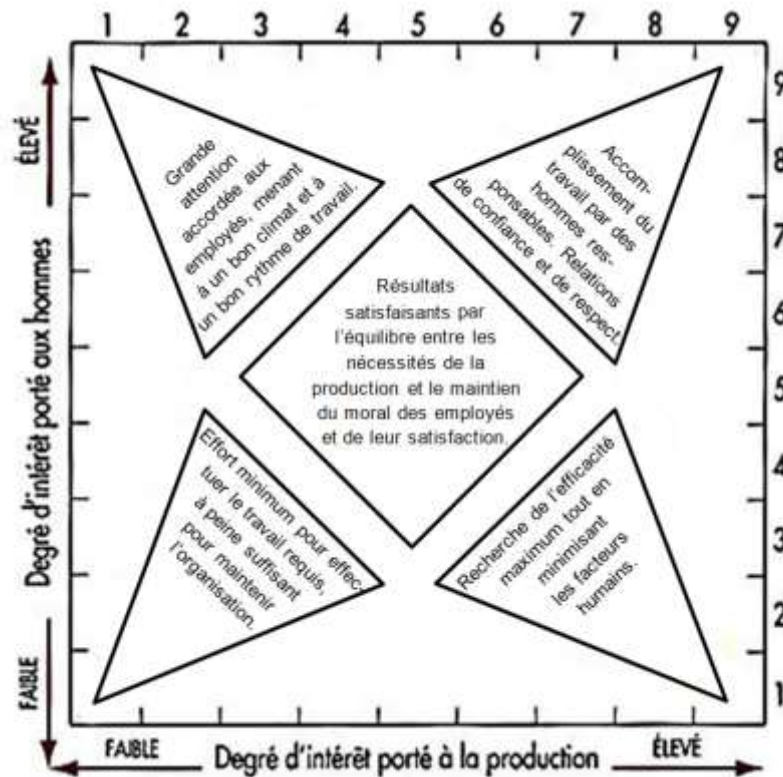
- par un degré élevé d'intérêt porté aux acteurs, c'est-à-dire à la singularité de leurs besoins, de leurs attentes et de leur personnalité ;
- et par un degré élevé d'intérêt porté aux conditions d'une production efficace, c'est-à-dire à l'élaboration concertée des activités, des décisions, des structures, des procédures, des méthodes et des outils.

---

<sup>608</sup> LIKERT R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, traduit par Rinchart E. et Bochet E. de *The Human Organization, its Management and Value*, Gauthiers-Villars, 1974, 263 p.

<sup>609</sup> BLAKE R.R., MOUTON J.S., *Les deux dimensions du management*, traduit de l'américain par Anne Devillers, Nouvelle édition, Éd. d'Organisation, Paris, 1980, 222 p.

Figure 20 - Grille de BLAKE et MOUTON



Ces conditions réunies se traduisent alors en pratique par un accomplissement plus efficace des missions par des acteurs responsables, dans un climat de confiance et de respect.

Nous retrouvons ces principes fondateurs dans notre modèle théorique de base, le management socio-économique : « toute entreprise (...) [est] un ensemble de structures en interaction avec des comportements humains, ensemble d'où découle l'activité économique (...): si l'on veut agir sur le niveau de performance économique de l'entreprise, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains. » SAVALL et ZARDET (1987)<sup>610</sup>

Nous considérons que le comportement des acteurs est en lien systémique avec le comportement managérial. L'amélioration de l'un a une incidence positive directe sur l'amélioration de l'autre.

---

<sup>610</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.171.

**La méthode de groupe de projets** de recherches de solutions innovantes proposée dans l'intervention socio-économique (cf. 2.2.1) répond bien à ce double objectif de renforcement des structures d'encadrement et de participation pleine et entière des acteurs au changement organisationnel efficient.

**Le plan d'actions prioritaires** est une traduction opérationnelle et formalisée des objectifs concertés. Il les traduit en actions, donne place aux acteurs pour qu'ils prennent des responsabilités et manifestent leurs compétences singulières, inscrit les actions dans le temps.

### **8.6. Les méthodes et les outils du management participatif : tiers médian de l'action**

Cette option managériale parie sur l'homme considéré dans sa singularité comme vecteur essentiel du changement. « C'est donc l'homme lui-même qui doit porter la responsabilité première du changement. Non pas l'homme abstrait ou l'homme universel. Mais l'homme concret et de ce fait même limité, qui agit à sa place et dans son contexte. » CROZIER et FRIEDBERG (1992)<sup>611</sup>

Mais confier le changement à des individus singuliers n'implique pas de laisser s'installer dans l'organisation un fonctionnement anarchique qui ne saurait être porteur d'efficience.

L'initiative, l'autonomie et la créativité doivent être médiatisées. Pour être utiles à la construction collective, elles ont besoin d'un cadre, commun et repérant, qui délimite l'espace où elles s'exprimeront librement sans se disperser inutilement.

La méthode d'intervention et les outils de management socio-économique proposés par SAVALL (1975)<sup>612</sup> reposent sur une action de mobilisation construite de l'ensemble des acteurs. Elle implique tous les niveaux hiérarchiques et tous les collaborateurs.

Les méthodes et les outils constituent un tiers médian structuré et structurant qui réunit les acteurs dans une responsabilité partagée de l'atteinte des objectifs. Il ouvre et délimite l'espace nécessaire pour la libération du potentiel créatif des différentes parties prenantes. Il est le creuset du développement de « stratégies proactives innovatrices » SAVALL et ZARDET (2005)<sup>613</sup>.

---

<sup>611</sup> CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p. 448.

<sup>612</sup> SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*.

<sup>613</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 173.

Le principe de valorisation de la participation des acteurs à la performance, et le renforcement positif personnel induit par cette reconnaissance créent, nous l'avons vu, un cercle vertueux qui renforce progressivement l'efficacité des actions menées.

Nous présentons ci-dessous quelques outils issus de l'intervention socio-économique qui peuvent jouer ce rôle de tiers médian entre acteurs et managers à condition d'être choisis et investis collectivement. Ils font alors référence commune et donne un cadre opérationnel à l'ensemble des participants, cadres et acteurs de terrain.

L'outil, en tant que tiers, fait médiation entre eux et rappelle à chacun les formes et les règles du jeu qu'ils ont choisies ensemble et qui les réunissent dans la tâche partagée.

### **8.6.1. Le groupe de projet de recherche de solutions innovantes**

Le « groupe de projet » est un des outils opérationnels proposés par l'intervention socio-économique.

A l'origine, cette méthode de travail, proposée par SAVALL et ZARDET (1987)<sup>614</sup> vise « une régénération de confiance dans l'entreprise : il s'agit pour la direction, l'encadrement et les intervenants-chercheurs de coproduire des solutions d'innovation socio-économique pour réduire les dysfonctionnements ».

Mais la mise en œuvre d'une méthode de changement résolument participative ne va pas de soi, notamment parce qu'elle redistribue les jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Il est donc nécessaire d'appivoiser et de convaincre progressivement les différents échelons hiérarchiques de l'organisation. Le respect de la singularité nécessite de prendre en compte cet aspect de l'humain « tel qu'il est » puisque, comme le dit CROZIER(1992)<sup>615</sup>, « l'élément décisif du comportement c'est le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe et à travers lequel il affirme son existence sociale malgré les contraintes. Or tout changement est dangereux car il met en question inévitablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitudes pertinentes qu'il contrôle. »

Une étape décisive de la mise en place d'une démarche participative structurée par des méthodes et des outils consiste donc à obtenir l'adhésion d'abord de la direction, puis de l'encadrement et enfin des acteurs pour une démarche participative de résolution de problèmes.

---

<sup>614</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p.283.

<sup>615</sup> CROZIER M. FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, p.386.

C'est donc d'abord au niveau hiérarchique qu'un changement de regard et de comportement à l'égard des acteurs doit se réaliser.

Construire une équipe de cadres qui élaborent ensemble des solutions, dans la reconnaissance réciproque de la singularité de chacun, et qui mettent à disposition de l'organisation leurs compétences spécifiques est une étape préalable. Dans un second temps seulement, la démarche de consultation est élargie à l'ensemble des acteurs.

« La phase de projet consiste (...) à proposer et à initier un développement, par chaque individu, de sa capacité de production socialement utile (performance économique) et d'autoproduction de son bien-être professionnel et de celui de son entourage (performance sociale : qualité des conditions de vie professionnelle.) » SAVALL et ZARDET (1987)<sup>616</sup>

L'architecture du groupe de projet rend bien compte du rôle et de la place spécifiques de chacun dans l'organisation et de la façon dont chaque individu, dans le respect de cette place peut exprimer sa singularité et devenir efficace au bénéfice de l'organisation.

Nous présentons ci-dessous, en référence aux travaux de SAVALL et ZARDET (1987)<sup>617</sup>, l'architecture des groupes de projet telle que nous l'avons expérimentée, sur nos terrains de recherche.

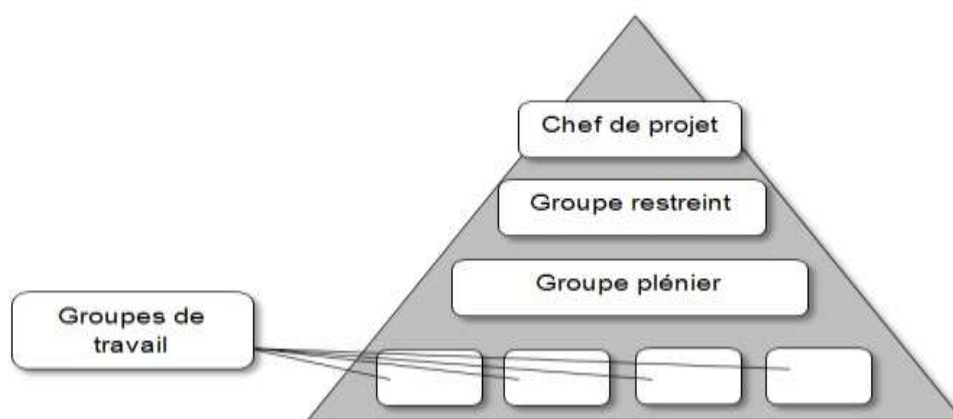


Figure 21 - Structuration du groupe de projet

---

<sup>616</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 283.

<sup>617</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Ibid.*, p. 285.

### **– Le chef de projet**

Dans le cadre de nos recherches-interventions, le chef de projet est le directeur général pour les interventions menées dans les sièges de la Fondation et de l'Association et les directeurs d'établissements pour les interventions menées dans les établissements et services.

L'implication de la direction générale dans le changement organisationnel semble une évidence sur le plan théorique. Nous constatons cependant, dans la pratique, que les dirigeants éprouvent souvent des difficultés à jouer jusqu'au bout leur rôle de chef d'orchestre, notamment lorsque leur posture managériale et leur comportement professionnel doivent évoluer pour rendre le changement effectif.

Pourtant, l'initiation du changement à partir d'un groupe de projet dépend de façon essentielle de la place occupée par le chef de projet. C'est lui qui « transforme l'essai » pour que la participation des acteurs ne se mue pas en discussion sans fin et sans suite. Car, comme le dit CRISTALLINI (1995)<sup>618</sup>, « une des limites imposées à l'énergie humaine est la redoutable faculté qu'ont les humains à limiter la notion de créativité à la production d'idées plutôt qu'à leur mise en œuvre. Une organisation qui libère l'énergie humaine sollicite les idées d'alternatives (...) dans une stratégie de mise en œuvre d'un perfectionnement permanent. »

### **– Le groupe restreint**

Le groupe restreint est constitué du chef de projet, de son supérieur hiérarchique direct : président, directeur général ou de territoire, et du premier cercle de l'équipe de direction.

Il assure la fonction de pilotage dont CRISTALLINI(1995)<sup>619</sup> nous rappelle les 3 grands principes :

- principe d'énergie : volonté de faire ou de faire faire ;
- principe de coopération : faire partager le contenu des décisions ;
- principe d'instrumentation : disposer d'outils de pilotage.

Il veille, selon ces principes, à ce que les ébauches de solutions proposées soient en cohérence avec le projet de gouvernance de l'organisation et les recentre si nécessaires.

---

<sup>618</sup> CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 239.

<sup>619</sup> CRISTALLINI V., Ibid., p. 10.



Il prépare l'ordre du jour du groupe plénier.

– **Le groupe plénier**

Il associe au groupe restreint des cadres intermédiaires, plus proches du terrain, qui animent les groupes de travail. Ces cadres précisent et formalisent, avec les membres du groupe restreint, les thématiques sur lesquelles ils consultent les groupes de travail.

– **Les groupes de travail**

Constitués d'acteurs de terrain, ils font des propositions concrètes de solutions aux dysfonctionnements.

Nous observons, dans nos interventions, une certaine crainte *à priori* des cadres à propos de la consultation des acteurs de terrain. Crainte de se trouver dépassés par des propositions qui ne leur conviendraient pas, qu'ils ne souhaiteraient pas mettre en œuvre et qui risqueraient alors de générer de la frustration chez les acteurs. Crainte de perdre la maîtrise de la direction et de la décision.

Ces inquiétudes ne sont pas sans fondement. Les groupes de travail réunissent des acteurs qui, très naturellement, jouent leur rôle avec une certaine ambivalence. BICHON (2007)<sup>620</sup> souligne « la dualité identitaire des hommes qui les conduit à combler simultanément leurs besoins de sociabilité et leurs désirs de singularisation. »

Il rappelle que c'est la prise en compte des « besoins d'individuation qui favorisent l'engagement subjectif de l'individu et sa volonté personnelle de coopérer ».

L'animation des groupes de travail nécessite de veiller à une « régulation permanente par un processus de conciliation » de l'articulation entre les logiques individuelles et collectives.

**8.6.1.1. Les conditions de réussite d'un groupe de projet de recherche de solutions innovantes**

La recherche-intervention menée sur le site de L (cf. 2.1.6) illustre bien les conditions nécessaires à la réussite d'un groupe de projet.

---

<sup>620</sup> BICHON A., « Le management du paradoxe individuel/collectif dans les organisations par projets. Une interprétation par le modèle de la "gestion des contradictions" » Communication XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007, 21 p.

La recherche-intervention est menée dans l'ensemble des établissements du site. Un diagnostic horizontal, puis un groupe de projet horizontal également, réunissent dans un premier temps l'ensemble des cadres du site sous le pilotage du directeur général adjoint de la Fondation.

Cette première intervention est complétée par trois démarches verticales, auprès de l'ensemble des acteurs de chaque établissement, pilotées respectivement par les deux directeurs du site.

Nous faisons, au cours de cette démarche, différents constats :

- le groupe de projet horizontal ne peut se poursuivre jusqu'à son terme en raison de la démission successive de plusieurs cadres intermédiaires des établissements. Le rythme des changements organisationnels impulsés par le directeur général adjoint les dépasse manifestement ;
- sur les deux démarches verticales, les résultats sont différents. La posture des pilotes a un impact important sur la capacité transformative de l'intervention ;
- au niveau des foyers (FVL et FHL), la directrice pilote la démarche avec beaucoup de rigueur : respect des dates des réunions programmées, mobilisation des cadres et des acteurs de terrain, mises en œuvre rapide des décisions prises. Un changement organisationnel de grande envergure s'opère dans un délai de deux ans. Une équipe de cadre renouvelée est constituée avec un fonctionnement très coopératif et un mode de participation des acteurs de terrain très développé ;
- au niveau de l'ESAT L, l'intervention souffre d'un manque de persévérance dans le pilotage de l'action et d'un manque de régulation des logiques individuelles et collectives tel que nous l'évoquions précédemment. Après un démarrage prometteur et une vraie motivation des groupes de travail, le suivi dans la durée n'est pas assuré et les propositions des groupes ne donnent pas lieu à des décisions et des mises en œuvre concrètes. Les acteurs de terrain expriment alors leur frustration sur le temps perdu, le manque de solutions apportées aux dysfonctionnements et une grande insatisfaction à l'égard de la fonction managériale. L'équipe d'encadrement s'enlise dans des conflits interpersonnels et le directeur quitte son poste, dépassé par les événements.

Cette expérience, confirmée par de nombreuses autres situations, permet de définir des conditions génériques de réussite des groupes de projet :

- une mobilisation sans faille du chef de projet qui supervise l'organisation concrète des différents groupes : restreint, plénier, de travail, qui mobilise la participation de tous les acteurs et qui en assure le suivi ;

- des thématiques de travail précises, proposées à la réflexion des groupes. Nous constatons que la démarche participative réussie est une démarche très encadrée qui s'adresse, dans une consultation réelle et sérieuse, à l'expertise des acteurs de terrain, sur des sujets qu'ils maîtrisent. Une consultation de pure forme ou comme nous l'avons entendu parfois « parce que comme cela, ils ne pourront pas dire qu'on ne leur a pas demandé leur avis » ne peut produire aucun résultat en termes de changement ;
- une étude sérieuse des propositions des groupes de travail, suivie d'une réponse positive ou négative argumentée à ces propositions ;
- la mise en œuvre, dans un délai aussi court que possible, des propositions retenues.

Nous faisons également le constat que lorsque les acteurs de terrain sont sollicités, dans le cadre des groupes de travail, sur des thématiques qui relèvent de leur pratique quotidienne, la qualité et la finesse de leurs propositions vont très souvent au-delà de ce qu'en attendait le pilote.

La considération accordée aux propositions, qui n'implique pas l'adhésion automatique mais qui ouvre la discussion notamment sur les implications économiques de certaines d'entre elles, rendent les acteurs plus concernés et plus conscients des incidences financières de leurs actions professionnelles.

Pris au sérieux dans leur expertise au cours des groupes de travail, ils se montrent globalement moins passifs et plus responsables dans leur vie professionnelle en générale.

L'annexe 6<sup>621</sup> présente le résultat du groupe de projet organisé suite au diagnostic horizontal du Siège de la Fondation. Il implique la direction générale, les directeurs d'établissements, les directeurs et les cadres des services fonctionnels du Siège.

Lorsqu'elle est réussie, l'implication des acteurs dans le changement organisationnel peut être maintenue par la mise en place d'un plan d'actions.

### **8.6.2. Le plan d'actions stratégiques internes-externes\***

Lorsqu'elle prend conscience de ses dysfonctionnements et qu'elle souhaite les résoudre, l'organisation se trouve confrontée à plusieurs difficultés :

- les ressources limitées dont elle dispose la contraignent à traiter ses dysfonctionnements à moyens constants. Elle doit donc agir prioritairement sur les

---

<sup>621</sup> Document 4, CODIR, 08 05 22, DQA Synthèse Gpro Siège.

dysfonctionnements les plus productifs de coûts cachés afin de dégager des ressources pour, par exemple, améliorer les conditions de travail par des aménagements plus adaptés ;

- les propositions issues des groupes de travail pour la réduction des dysfonctionnements nécessitent le développement d'un plan d'actions concrètes qui seront réalisées progressivement ;
- outre la réduction de ses dysfonctionnements, l'organisation doit poursuivre la réalisation de son plan stratégique de gouvernance incluant notamment des actions de développement.

L'organisation ne peut donc tout régler à l'instant et doit planifier ses actions d'amélioration.

L'intervention socio-économique propose de structurer les objectifs et les actions d'amélioration sous la forme d'un Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX) dont SAVALL et ZARDET (1987)<sup>622</sup> donne la définition suivante : « Le PASINTEX est l'outil socio-économique qui traduit en familles d'actions les objectifs stratégiques que s'est fixé l'entreprise. Le plan stratégique donne une *image* de la situation stratégique souhaitée pour l'entreprise à horizon 3 à 5 ans. C'est le PASINTEX qui sera l'instrument de déclinaison des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs du Plan Stratégique. »

Le PASINTEX répond à une attente forte des cadres intermédiaires et des acteurs de l'organisation de « savoir où va l'organisation ».

Les propos tenus par un cadre intermédiaire au cours du diagnostic du FAM Y résument bien cette attente communément exprimée :

**« Nous n'avons pas de stratégie et de projet au FAM qui soit formalisés. C'est perturbant pour moi car je ne sais pas comment aider et participer à ce projet. »**<sup>623</sup>

Le PASINTEX participe également au socle de base d'un management participatif qui prend en compte la singularité des acteurs car il rend lisible :

- le projet de gouvernance de l'organisation dont il précise les orientations stratégiques ;

---

<sup>622</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 38.

<sup>623</sup> Diagnostic vertical, FAM Y, Septembre 2012.

- la stratégie traduite en objectifs opérationnels ;
- les actions à réaliser dans le cadre d'une structure de fonctionnement clairement établie ;
- la mise en œuvre d'un plan concret d'amélioration de la qualité globale de l'organisation construit à partir des solutions proposées par les cadres et les acteurs de terrain et validées par la direction ;
- la programmation, réaliste, concertée avec les pilotes des actions à réaliser, qui prend en compte la charge de travail de chacun et évite les mises en situation d'échec au cours de la réalisation.

Nous présentons en annexes 3 et 4 le PASINTEX de l'Association réalisé au moment de la fusion des trois associations d'origine et le bilan intermédiaire réalisé un an après.

### **8.6.3. Le plan d'actions prioritaires**

Le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) est défini par ZARDET et SAVALL (2005)<sup>624</sup> comme l'« inventaire concerté des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après arbitrage sur les priorités et test de faisabilité. Les actions sont en partie motrices (projet actif sur l'environnement externe) et en partie réductrices de dysfonctionnements (action sur l'environnement interne) ».

Nous constatons, dans nos recherches-intervention, l'effet très mobilisateur de la mise en œuvre du PAP et son impact dans l'amélioration de l'efficacité de l'organisation.

Nous considérons que le PAP est une expression concrète de la prise en compte de la singularité des acteurs et de l'intégration de cette singularité dans une participation collective.

#### **8.6.3.1. Dans sa conception, le PAP répond aux attentes des acteurs évoquées au chapitre 3 :**

- en tant que déclinaison du PASINTEX sur une période donnée, il rend la stratégie de l'organisation lisible aux acteurs de terrain. Il traduit cette stratégie en objectifs opérationnels à moyen terme, qui prennent en compte, notamment, leurs propositions pour l'amélioration des dysfonctionnements. Il signifie, par là-même, l'attention portée par l'organisation à l'expression singulière des acteurs ;

---

<sup>624</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p. 489.

- en nommant, pour chaque action, un pilote spécifique avec lequel sont négociés le calendrier, la méthode de réalisation et les moyens impartis, l'organisation exprime la confiance et la considération qu'elle porte aux acteurs et reconnaît leur compétence ;
- la construction très concertée du PAP et sa déclinaison dans les différents niveaux et services de l'organisation induit le développement de la communication-coordination-concertation interne, une meilleure connaissance des impératifs de l'organisation et des opportunités et contraintes de chacun ;
- le suivi régulier de la réalisation des actions par le N+1 encourage à persévérer dans la mise en œuvre et maintient un dialogue constructif entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- les bilans, en fin de période, sont l'occasion de reconnaître la part prise par les acteurs à la performance de l'organisation et d'encourager leur implication ;
- les actions de développement prévues dans le PAP permettent de faire évoluer les acteurs sur de nouvelles fonctions et missions et évitent ainsi les effets néfastes de la routine.

#### **8.6.3.2. *La déclinaison concertée des PAP autorise l'expression de l'autonomie, de l'initiative et de la créativité des acteurs***

Confier le pilotage d'une action à un acteur singulier, c'est lui donner l'occasion d'associer développement personnel et performance professionnelle sous réserve de le laisser travailler en autonomie, prendre des initiatives et exprimer sa créativité personnelle.

En effet, la déclinaison « en cascade » des PAP permet à chaque niveau de la hiérarchie de transformer des objectifs en actions très concrètes.

Lorsqu'un N+1 propose à un membre de son équipe de piloter une des actions de son propre PAP, cette action devient pour lui un objectif à atteindre. Il lui appartient alors de le décliner, à son tour, en actions très concrètes. Il choisit, puis rend compte, de la méthode et des outils qu'il souhaite utiliser pour réaliser ces actions et les fait valider par son N+1. La planification concertée et la discussion sur les moyens nécessaires sont un préalable à la réalisation. Elles permettent d'en valider la faisabilité et sont une marque de respect et de reconnaissance de l'espace-temps de travail de chacun.

Tableau 28 - Déclinaison des PAP à tous les niveaux de l'organisation

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES DU N+1													
Axes Stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions Prioritaires	Porteurs d'actions				Planning Prévisionnel sur 6 mois						Observations
			A	B	C	D	J	F	M	A	M	J	
PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES de A (N)													
	Objectifs de A	Action 1											
		Action 2											

Issus du Plan stratégique de l'organisation

Déclinaison du Plan stratégique sur la période

Actions concrètes à réaliser sur la période, confiées à ABCD ou réalisées par le N+1 lui-même

Les actions prioritaires confiées par le N+1 deviennent des objectifs pour A

A définit ses objectifs en actions qu'il réalise lui-même ou transmet en objectif pour son N-1

**8.6.3.3. Les effets de la mise en œuvre d'un PAP concerté**

Une « fiche d'observation personnelle »<sup>625</sup> réalisée au cours de la recherche-intervention à la MAS M illustre les effets possibles de la mise en œuvre d'un PAP, concerté entre les membres de l'équipe de direction et les encadrants de proximité des unités de service. Elle rend compte de nos observations personnelles, au cours de la formation-concertation sur le PAP animée par un intervenant-chercheur de l'ISEOR.

Le nouveau directeur (présenté en 4.1.3 comme le troisième directeur de l'établissement) décide de mettre en place, avec une grande détermination, un PAP concerté avec ses N-

<sup>625</sup> Observation personnelle, Formation-concertation PAP, MAS M, septembre 2011.

1 (directeur adjoint, chef de service et encadrants de proximité). Chacun définit individuellement la façon dont il va développer les actions dont le directeur lui confie le pilotage.

En les désignant comme pilotes de certaines actions, le directeur renvoie à ses N-1 un message de considération, de respect, de confiance dans leur compétence pour manager leur équipe et réaliser des actions spécifiques. Il reste décideur puisqu'il valide les projets d'action et les croise entre eux pour vérifier la cohérence et la cohésion de l'ensemble.

Nous observons que :

- l'attitude de confiance du nouveau directeur contraste avec la méfiance et la propension à rechercher la faute du précédent ;
- les animateurs-coordonateurs sont plus détendus et ont changé de discours.

**« Nous ne sommes pas capables, cela ne va pas être possible ... »** est devenu **« comment nous organiser pour que cela soit possible. »**

- La concurrence négative entre services s'est transformée en prise de conscience que dans tous les services, les problématiques de management des équipes sont identiques. Tous les encadrants font le « même métier ». La volonté de collaboration et d'entraide se développe.

#### **8.6.3.4. La réalisation des PAP nécessite un pilotage actif et continu**

La mise en œuvre d'un PAP concerté donne une grande visibilité à l'action individuelle et collective et permet la projection de l'action dans le temps. Cependant, pour être pleinement efficace, un PAP doit faire l'objet d'un suivi régulier afin d'éviter que les aléas et les contraintes de l'activité quotidienne fassent perdre de vue les actions prioritaires.

L'émulation produite par le PAP au moment de sa conception doit être soutenue :

- par des bilans réguliers des actions réalisées et de leurs effets positifs sur les performances et sur les conditions de travail ;
- par des suivis réguliers, sur la base de rendez-vous programmés, pour surmonter les obstacles à la réalisation de certaines actions en ajustant les méthodes et les moyens.

L'acteur singulier a besoin d'être régulièrement encouragé à poursuivre ses efforts pour mener à bien les actions qui lui sont confiées. Le risque est important, s'il est livré à lui-même, qu'il abandonne en route pensant que le peu d'intérêt que son N+1 porte à ses résultats traduit le peu d'importance qu'il accorde à l'action entreprise et par extension à celui à qui il a confié l'action.



La réalisation d'un PAP dans une organisation implique que les acteurs responsables d'actions disposent des moyens nécessaires à celles-ci.

Nous avons vu que la régulation des dysfonctionnements de l'organisation consomme des ressources importantes notamment en temps disponible. La réduction progressive des dysfonctionnements permet, progressivement, de dégager du temps pour les actions prioritaires. Mais l'acteur a besoin que son N+1 valide cette nouvelle utilisation du temps.

Les dispositifs de communication de l'organisation sont eux aussi généralement grand consommateur de temps. L'amélioration de leur efficacité nécessite une analyse fine des dispositifs afin que le temps qui leur est consacré devienne un temps utile.

#### **8.6.4. Développer des dispositifs de communication-coordination-concertation adaptés (3C)**

Accorder de l'importance à la singularité ne transforme pas l'organisation en un groupe de personnes indépendantes, travaillant à leur façon, chacune dans leur coin, de façon individualiste. Nombre d'actions nécessitent une réalisation collaborative. Celle-ci n'est cependant pas spontanée et si elle n'est pas concertée et coordonnée, elle a peu de chance d'être efficace.

Avec SENNETT (2014)<sup>626</sup>, nous observons que la capacité de coopération fait partie intégrante de la nature humaine mais que l'incitation à l'individualisme perturbe cette qualité première. Il est donc nécessaire que le management reconstruise cette capacité naturelle à coopérer en proposant aux acteurs des dispositifs où la communication interpersonnelle nécessaire à l'action est organisée et intègre la concertation et la coordination.

Le management de la collaboration nécessite donc de mettre en place un dispositif qui ajoute à la fonction traditionnelle de communication, celles de coordination et de concertation nécessaires à la réalisation de toutes les actions collectives et individuelles.

Pour être efficace, ce dispositif organisé établit toutes les relations fonctionnelles utiles entre les acteurs et les inscrit dans un ensemble cohérent.

Nous présentons en annexe 5 une modélisation du dispositif 3C mis en place à l'ESAT L.

---

<sup>626</sup> SENNETT R., *Ensemble pour une éthique de la coopération*, traduit par DAUZAT P.E de *Together, The Rituals, Pleasures and Politics of cooperation*, (Yale University Press, 2012), Albin Michel, 2014, 363 p.

Il est réalisé par des acteurs de terrain, à partir d'une analyse détaillée, dans le cadre d'un groupe de projet de recherche de solutions, pour régler les dysfonctionnements de communication au sein de l'établissement, à partir d'un tableau synthétique.

*Tableau 29 - Tableau synthétique type de dispositif de communication-coordination-concertation (3C)*

<b>DISPOSITIFS</b>	<b>OBJETS</b>	<b>OBJECTIF</b>	<b>FREQUENCE ET DUREE</b>	<b>PROGRAMMATION</b>	<b>PARTICIPANTS</b>	<b>LOGISTIQUE</b>
Réunion	information	Points sur les activités	2h, une fois/mois	Agenda de tous les acteurs concernés	Ne participent aux différents dispositifs que les acteurs qui ont un rôle à jouer dans l'atteinte de l'objectif	Modalités concrètes d'organisation du dispositif :  - Lieu  - Matériel nécessaire  - Convocation  - Ordre du jour  - Compte-rendu  - Fiche de résolution  .....
RDV	Synchronisation	Accompagnement personnalisé d'un collaborateur	1h, chaque semaine			
Groupe de projet	Recherche de solution	Demande de proposition sur des thèmes spécifiques	3h, une fois par mois pendant 3 mois			
Groupe de pilotage	Pilotage d'une action complexe	Point d'avancée des travaux	2h, tous les 3 mois			
Téléphone	Contact	relation	Chaque fois que nécessaire et utile pour une prise de décision ou un passage à l'action			
Documents, compte-rendu	Base de travail  ...					
.....	.....					

Grâce à la coordination, les différents acteurs croisent leurs agendas et vérifient ainsi leur disponibilité pour travailler ensemble à des moments déterminés. C'est une fonction essentielle de la gestion du temps.

Par la concertation, ils s'entendent sur l'objectif à atteindre et sur les méthodes, les moyens et les outils nécessaires. Ils anticipent l'action et évitent beaucoup de pertes de temps ultérieures, les actions réalisées en doublons ou les actions intermédiaires non réalisées qui bloquent le travail de tous.

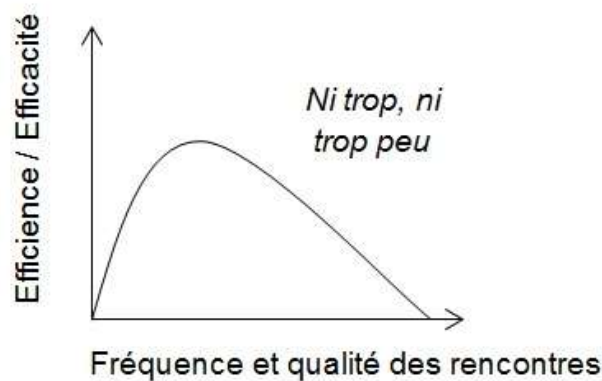
C'est dans le cadre de la concertation que sont définies les délégations et ainsi l'autonomie spécifique de réalisation de chaque acteur singulier.

Les temps de concertation sont aussi l'occasion d'échanger les informations utiles aux autres acteurs et d'installer, ainsi, au sein du groupe, des relations coopératives et de confiance réciproque entre managers et acteurs.

Basée sur le trépied de l'échange d'informations utiles, de la coordination et de la concertation, la communication est alors un véritable outil de management.

Comme l'illustre la figure ci-dessous, l'efficacité et l'efficacé du dispositif est tributaire de la fréquence et de la qualité des rencontres entre acteurs.

Figure 22 - L'équilibre du dispositif 3C



Le dispositif 3C est ainsi un mécanisme de pilotage du manager qui lui permet d'augmenter l'efficience de l'action par :

- l'articulation des acteurs, des problématiques et des dispositifs les plus adaptés pour les traiter ;
- la compilation et le traitement d'informations utiles à l'action ;
- la réunion des conditions de prise de décision et de mise en œuvre ;
- la réduction de l'insatisfaction des acteurs relative à la perte de temps.

Le dispositif 3C ainsi conçu est un dispositif vivant, adapté régulièrement aux besoins de fonctionnement de l'organisation.

### **8.6.5. Personnaliser la communication-coordination-concertation : le contrat d'activité périodiquement négocié (CAPN)**

La prise en compte de la singularité, pour être effective, nécessite que le manager consacre du temps et de l'énergie pour bien connaître les acteurs avec lesquels il travaille au quotidien sans pour autant oublier l'objectif de production efficiente qui les rassemble.

La situation qui réunit manager et acteur reste, bien sûr, une situation de travail. Les objectifs poursuivis d'un commun accord, après concertation, les méthodes et les outils les plus appropriés définis ensemble, placent les parties prenantes en responsabilité de collaborer conjointement à l'efficacité de l'organisation et à leur développement personnel dans un cadre professionnel. Ceci n'exclut pas, bien évidemment, les sources de développement que l'individu trouve dans les autres champs de sa vie personnelle, sociale et culturelle.

L'intervention socio-économique propose de développer une forme de contrat très personnalisé, le contrat d'activité périodiquement négocié.

SAVALL et ZARDET (2005)<sup>627</sup> le définissent comme « un outil de management qui formalise les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition pour chaque personne de l'entreprise (y compris ouvriers et employés), au travers d'un double dialogue semestriel personnalisé avec le supérieur hiérarchique direct. Il lui est attaché un complément de rémunération substantielle à l'atteinte d'objectifs d'équipe et individuel, autofinancé par la baisse des coûts cachés. »

Très formalisé, le CAPN est établi pour six mois et définit de façon précise :

- les objectifs d'amélioration de la performance et de la qualité du fonctionnement ;
- les moyens adéquats mis à disposition pour atteindre ces objectifs ;
- les règles d'évaluation des résultats obtenus en fin de période.

L'entretien d'évaluation, en fin de période, permet tout à la fois d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats par chaque acteur et de formaliser les règles du jeu pour la période suivante en tenant compte de l'évolution de l'environnement externe et interne de l'organisation.

Le CAPN concilie les principes évoqués précédemment de la rémunération au mérite et de la direction par objectifs mais il les complète par son approche basée sur une concertation importante et un engagement réciproque préalable des parties. Il évite par

---

<sup>627</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, p. 481.

ailleurs la mise en concurrence des acteurs en proposant des objectifs collectifs et individuels.

#### **8.6.6. L'outil au service de la singularité**

Nous considérons que la méthode et l'outil jouent un rôle de tiers médian entre manager et acteur.

La méthode et l'outil sont au service de l'efficience dans la mesure où ils conservent leur rôle de facilitateur du geste de l'acteur. Ce rôle bénéfique n'est cependant pas automatique. En effet, ils peuvent se muer en impasse s'ils deviennent une fin en soi ou si leur utilisation sert d'échappatoire ou de diversion à l'action productive.

Nous observons cette dérive, à plusieurs reprises, dans le cadre de nos recherches-interventions, notamment dans la réalisation des PASINTEX et des PAP. La réflexion sur les axes stratégiques, les objectifs puis les actions à réaliser n'est parfois suivie d'aucune mise en œuvre effective. À l'analyse, nous constatons que le maillon faible du dispositif se trouve dans l'incapacité du directeur à assumer son rôle de manager d'équipe.

Le cas de l'ESAT de L. (cf. 8.6.1.1) illustre bien cette problématique.

Pour jouer son rôle, l'outil doit être accepté par les parties prenantes comme tiers médian de la relation de travail. Il permet aux deux parties, tout à la fois d'exprimer leur singularité et de dépasser certains aspects de cette singularité. Les traits singuliers du manager ou des acteurs ne sont en effet pas tous naturellement orientés vers la production efficiente. Notamment, et l'observation au quotidien de n'importe quelle équipe de travail le confirme, certains traits de personnalité tels que le manque d'organisation, l'esprit velléitaire, les névroses d'échecs, l'autoritarisme ou le laxisme..., sont peu propices à la coopération et à la réalisation effective d'une action efficiente. Accepter d'utiliser l'outil peut aider chacun à se discipliner, à « dompter sa nature » pour réellement atteindre les objectifs fixés d'un commun accord. L'outil devient alors propice à l'expression de la singularité tout en palliant les carences singulières des uns et des autres car il a un pouvoir organisateur et facilitateur de l'action.

Pour les managers, faire le choix d'un outil comme tiers médian implique deux choses :

- renoncer à être « seul maître à bord » et accepter la contrainte d'un cadre méthodologique déterminé, extérieur à soi ;
- ne pas céder à la tentation d'imposer des méthodes et des outils, si bons soient-ils, au détriment de l'écoute et du dialogue avec ses collaborateurs. C'est ce que

nous rappelle GUOGUE (2011)<sup>628</sup> lorsqu'il recommande « qu'un chef, à quelque niveau qu'il soit, ait plusieurs fois par an avec chacun de ses subordonnés un entretien spontané, calme et sans protocole. Son but ne sera pas de les juger mais simplement de les écouter. Il cherchera à mieux comprendre leurs buts, leurs espérances et leurs craintes. »

En ce qui concerne les acteurs de terrain, nous constatons très généralement que, lorsque leur manager accepte de s'appuyer sur un cadre méthodologique partagé et respecte ce cadre, quand ils se sentent eux-mêmes respectés et entendus dans leurs attentes et leurs besoins, alors ils ne s'opposent pas à l'utilisation de méthodes et d'outils pour être plus efficaces.

#### **8.6.7. L'outil comme tiers médian : une évaluation**

Les exemples ci-dessous présentent un extrait des résultats d'évaluation des recherches-intervention menées sur nos terrains d'étude.

Le premier tableau compare la mise en œuvre et le suivi du Plan d'Action Prioritaire dans trois établissements. Le résultat est assez représentatif de ce que l'on peut généralement observer quant à la difficulté à poursuivre jusqu'à sa pleine efficacité l'utilisation d'une méthode ou d'un outil de management.

Deux obstacles sont généralement rencontrés :

- le déficit de suivi qui rend compte que l'accompagnement managérial au quotidien reste insuffisant ;
- la difficulté à impliquer l'ensemble des acteurs dans les démarches de changement. Si la démarche participative diffuse au niveau des cadres intermédiaires, elle peine à s'installer durablement au niveau des acteurs de terrain, par manque de sollicitation des N+1, malgré les effets remarquables produits sur leur implication et leurs comportements dans la période de participation à des groupes de travail.

---

<sup>628</sup> GUOGUE J.M., « L'influence du mérite sur les salaires et les promotions », Pouvoirs Locaux, Les cahiers de la décentralisation, N° 89 II, Juin 2011, p. 37-117.

Tableau 30 - Développement comparatif des PAP dans trois établissements<sup>629</sup>

	IME R	MAS R	MAS M
<b>Plan d'actions prioritaires</b>	Principe oui mais sur un rythme d'année scolaire. Structure l'action	OUI, tous les 6 mois. Interruption en 2008. Relancé avec ISEOR. Moins utilisé dans les services administratifs et logistiques	PAP présenté tous les 6 mois mais arrêt pendant 1 an. Pris dans l'urgence. Relancé avec la reprise mais pas utilisé tous les jours
<b>Grille de suivi d'affaire</b>	NON	NON mais évaluation du PAP tous les 2 mois	NON
<b>Elargissement de la diffusion</b>	Au niveau des encadrants seulement	PAP jusqu'aux équipes	Très diffusé sur les encadrants mais pas sur les équipes

Nous constatons qu'en 2009, seule la MAS R décline les PAP jusqu'au niveau des acteurs de terrain. Nous faisons l'hypothèse que le facteur temps est important. En effet, la recherche-intervention a débuté à la MAS R en 2004, alors que les autres établissements n'en bénéficient que depuis 2008.

D'autre part, les modes managériaux de la directrice de la MAS R (1<sup>ère</sup> directrice), du directeur de l'IME R et de la MAS de M (1<sup>ère</sup> directrice) présentés aux paragraphes 4.1.2 à 4.1.4, rendent compte d'une plus ou moins grande appétence des différentes directions pour structurer l'organisation autour d'objectifs, de méthodes et d'outils de travail partagés.

Nous constatons que :

- la directrice de la MAS R demande de l'aide pour structurer son organisation avec des objectifs, des méthodes et des outils de travail partagés, et développe une grande capacité à faire confiance à ses collaborateurs ;
- le directeur de l'IME est plutôt d'un naturel passif et laisse faire ;
- la directrice de la MAS M, enfermée dans un besoin de maîtrise de son environnement, se trouve en difficulté dans les interactions managériales.

Ces quelques situations montrent bien que l'outil seul n'est pas un médiateur actif s'il n'est pas accompagné d'une posture managériale adaptée.

Nous dirons, de façon imagée, que les outils sont dépendants du talent de celui qui les manie.

---

<sup>629</sup> Extrait d'une évaluation de la mise en œuvre des outils de management dans les établissements, réalisée par la direction qualité de la Fondation A, en 2009.

## **Conclusion du chapitre 8**

Les ressources et aptitudes personnelles du manager, sa singularité, enrichissent certainement sa posture managériale. Mais l'exigence relationnelle que requiert une pratique managériale attentive à l'expression de la singularité des acteurs nécessite une structuration et un étayage rationnel.

Pour répondre à son orientation résolument participative, cette pratique managériale se construit sur une contractualisation des rapports professionnels autour d'objectifs, de méthodes et d'outils partagés.

Le contrat de travail, le contrat psychologique, la rémunération au mérite, le contrat par objectifs ne suscitent pas, chez les acteurs, une motivation pérenne à participer à l'efficacité de l'organisation.

Parce que la relation partenariale reste une relation ambivalente de conflit/ coopération, parce que les acteurs veulent préserver leur identité et défendent leur singularité et leurs intérêts personnels, la coopération relève d'une négociation.

Cette négociation conduit à définir ensemble des objectifs, des méthodes et des outils de travail qui constituent alors un tiers médian de la relation professionnelle.

L'outil libère, tout en les structurant, l'autonomie, l'initiative, la créativité des acteurs. Il donne de la lisibilité et du sens à l'action collective et individuelle. Il médiatise la coopération, favorise l'expression de la singularité et rend l'action plus efficace.

Mais s'il soutient l'exercice du management, l'outil ne le remplace pas. Il reste dépendant de la qualité de la posture du manager, de ses savoir-faire et de ses savoir-être.





## Conclusion générale

Notre champ de recherche, le secteur médico-social, semblait relativement protégé des contraintes économiques. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'impératif de réduction des déficits publics confronte les établissements médico-sociaux à des exigences croissantes de rationalisation des moyens et de performance.

Mais ces organisations, comme toute entreprise, sont riches d'une « ressource » essentielle, leur potentiel humain, « actif et créatif de valeur économique durable. »<sup>630</sup> Leur efficacité est cependant tributaire de la collaboration effective de ce potentiel à la mission de l'entreprise.

Notre travail a voulu souligner cette place première de l'individu dans la vie sociale, et notamment dans la vie des organisations.

Nous constatons en effet que, tout en étant conscientes de ce potentiel, les organisations n'actionnent pas vraiment ce levier essentiel de leur efficacité parce qu'elles ne prennent pas suffisamment en compte les préalables qui conditionnent l'investissement des acteurs dans les organisations :

- leur façon actuelle d'être au monde ;
- l'évolution de leurs attentes ;
- leur besoin d'être considérés dans leur singularité ;
- leur aspiration à se réaliser, tant personnellement que professionnellement.

---

<sup>630</sup> SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 175.

L'objet de notre recherche vise donc à définir les modalités de management les plus favorables à l'instauration d'une coopération efficace avec ces forces vives et singulières de l'organisation, au service de l'efficacité.

Notre travail de thèse est l'occasion d'un dialogue entre une recherche-intervention appliquée au management et notre activité professionnelle, dans une « interactivité cognitive » féconde entre la théorie, les concepts et les méthodes de changement, et les pratiques des acteurs de l'organisation au quotidien.

Nous nous intéressons à la construction très personnelle, unique, de la singularité de l'individu au travail. Nous observons combien il est, de façon plus ou moins consciente, attaché à cette singularité, qu'il s'efforce de préserver tout au long de sa vie et notamment au cours de sa vie professionnelle.

C'est pourquoi, il nous paraît incontournable de la considérer dans la relation managériale.

Notre travail de recherche met ainsi en évidence un lien systémique entre le respect de la singularité de l'individu au travail, la prise en compte de cette singularité dans les modalités de management, et l'efficacité de l'organisation.

En effet, « l'individu contemporain ne peut être considéré comme le simple reflet d'une infrastructure qui lui fixe sa place et détermine ses comportements. »<sup>631</sup> Il a besoin de comprendre « le sens du travail [qui] se trouve dans la relation que la personne établit entre ce qu'elle fait au travail et ce que cela lui permet d'exprimer à propos d'elle-même. »<sup>632</sup>

Les démarches volontaristes et unilatérales de rationalisation des comportements au travail ne suscitent aucune motivation chez l'individu préoccupé alors à défendre sa façon personnelle d'être au monde.

Nous proposons, pour notre part, « une approche centrée sur l'individu, de reconnaissance et de valorisation des différences individuelles, comme atouts pour la performance de l'entreprise. »<sup>633</sup>

---

<sup>631</sup> DE GAULEJAC V., *Qui est «je»*, p. 48.

<sup>632</sup> FRAY A.M., PICOULEAU S., « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail ».

<sup>633</sup> Charte proposée en 2004 dans un rapport publié par l'Institut Montaigne « Les oubliés de l'égalité des chances », co-écrit par Yazid SABEG et Laurence MEHAIGNERIE. La rédaction de la Charte est coordonnée par Laurence MEHAIGNERIE avec la participation de plusieurs grandes entreprises, et proposée par Claude

Notre travail de recherche-intervention a pour objectif de vérifier l'hypothèse selon laquelle les acteurs s'impliquent davantage dans la poursuite de l'efficacité de l'organisation s'ils bénéficient d'un management qui respecte leur singularité et intègre leurs attentes, leurs besoins et leurs objectifs personnels.

Ainsi, les interactions managériales basées sur la concertation et la négociation encouragent la coopération des acteurs. La définition conjointe et la contractualisation des objectifs à atteindre, le choix concerté des méthodes et des outils de travail, jouent un rôle de tiers médian qui engage les différentes parties dans des actions plus efficaces.

Notre approche du management ne relève pas d'une utopie participative idéaliste. Elle implique, certes, une volonté très participative mais encadrée par un projet clair de gouvernance et des orientations stratégiques assumées et connues de tous les acteurs. Elle inscrit l'action dans des structures de fonctionnement solidement établies.

C'est à ces conditions que la prise en compte de la singularité des acteurs de l'organisation, et la qualité relationnelle qu'elle exige des managers, sont compatibles et servent les objectifs d'efficacité. Cette nouvelle approche libère la puissance dynamique de l'intelligence individuelle et collective et engage à la responsabilisation des acteurs.

Dans un cadre de travail bien défini, et avec des objectifs contractualisés, il est possible de laisser à l'acteur singulier un espace d'initiative et de créativité. Il trouve alors par lui-même comment agir de façon efficace.

Notre travail se propose donc de définir comment l'organisation peut conjuguer la singularité des individus avec un management adapté, pour rendre l'organisation plus efficace.

## **1 - Singularité, management et efficacité**

Nous approchons en préalable le concept de singularité afin d'en préciser les contours. D'une manière générale, inscrite et marquée par la culture dans laquelle elle s'exprime, la singularité de l'individu s'éloigne peu de la normalité, et de la normativité de son environnement.

Nous précisons que notre propos sur l'expression de la singularité au travail n'intègre pas les personnalités dites pathologiques, qui nécessitent des soins qui dépassent l'adaptation du management.

Le concept de singularité évolue au fil de l'histoire du monde du travail. Les attentes et le comportement des acteurs évoluent, comme évoluent aussi les modes de management. Après l'approche scientifique du travail, peu préoccupée d'individualisation de la relation professionnelle, le modèle systémique constructiviste s'intéresse à la dynamique sociale de l'organisation.

La théorie socio-économique des organisations propose, pour sa part, de concilier les attentes sociales et économiques de l'organisation et donne place à l'individu singulier comme partenaire de l'efficacité. L'Homme est un capital précieux pour l'entreprise. Il convient donc qu'elle se préoccupe de ses attentes singulières en développant la qualité de son organisation et de son management. C'est à cette condition qu'elle préserve son potentiel et améliore son efficacité.

Cette nouvelle approche du management prend le risque d'établir, avec les acteurs, des relations plus personnelles qui favorisent la coopération. Elle ne perd pas de vue cependant sa finalité de production. L'art du management consiste alors à maintenir l'équilibre entre l'attention portée aux attentes des acteurs singuliers et l'organisation d'une activité de production individuelle et collective efficace.

Singuliers, indépendants, parfois imprévisibles, les acteurs font de l'entreprise un organisme vivant, en perpétuel mouvement. Pour faire face à cette réalité et faire vivre pleinement ce potentiel humain, il est nécessaire que l'organisation propose un leadership construit, adaptatif et relationnel.

## **2 - Une observation longitudinale et transversale de dix établissements et services du secteur médico-social**

Notre statut, « d'intervenant-chercheur-interne » en situation professionnelle, induit une diversité de regards sur notre objet de recherche. Nous attachons donc une grande importance au respect d'une méthode de travail scientifique, rigoureuse et notamment, nous veillons aux principes d'intersubjectivité contradictoire et d'interaction cognitive avec les intervenants-chercheurs externes.

Le cadre proposé par l'intervention socio-économique nous donne la garantie de rigueur que nous cherchions pour notre recherche.

Nous travaillons à partir d'un *verbatim* recueilli directement auprès des acteurs, cadres et non-cadres, de l'organisation, dont nous tirons des matériaux qualitatifs, quantitatifs et financiers.

Nous observons également la singularité des modes de management, leur évolution au cours de l'intervention et les incidences de ces changements sur le comportement des acteurs et l'efficacité des organisations.

Nous en dégageons une nomenclature d'exploitation (cf. Tableau 11) en lien avec notre corps d'hypothèses qui constitue la base thématique de notre réflexion.

Ces thématiques sont reliées à notre modèle de recherche, présenté dans l'introduction de notre thèse. Elles sont étudiées de façon approfondie dans les différents chapitres.

### **3 - Ce que nous disent les diagnostics socio-économiques de la singularité des individus, de leurs attentes, de leurs besoins et de leur comportement au travail**

Afin de mieux cerner la singularité des acteurs au travail, leurs attentes, leurs besoins, leurs comportements, nous appliquons une analyse descriptive, explicative et interprétative aux matériaux de recherches que nous avons recueillis au cœur des dix organisations. Génériques dans leur nature, les attentes et les besoins des acteurs sont cependant conjugués de façon spécifique par chacun, faisant de leur singularité une composition unique.

Tous identiques mais tous différents : la fonction managériale ne peut ignorer ce paradoxe.

L'analyse des *verbatim* nous fait découvrir des acteurs investis personnellement et affectivement dans leur travail. Loin d'être indifférents, ils sont sensibles, tant aux marques de respect et de considération, qu'à toute forme de mépris ou d'indifférence. Toute la palette des émotions et des interactions humaines s'y exprime : confiance ou perte de confiance en soi, épanouissement ou culpabilité, détente ou insécurité, inquiétude par peur du jugement, fragilité d'une place personnelle jamais définitivement acquise.

L'Autre, collègue ou manager, joue un rôle important. S'il sait se montrer bienveillant, convivial, professionnel, alors l'acteur ose abandonner ses routines pour plus de coopération.

Mais la question du sens et de la qualité du travail restent des facteurs importants. Une gouvernance claire, une organisation structurée, un encadrement exemplaire, une rémunération juste et équitable sont des préalables à son investissement.

Préoccupé tout à la fois de préserver sa vie personnelle et d'avoir des perspectives d'avenir, l'acteur entretient, avec son organisation, des relations souvent ambivalentes, à forte charge affective.

Les rapports hiérarchiques réactivent, de façon plus ou moins consciente, le souvenir des relations avec les premières figures d'autorité. L'acteur attend de sa hiérarchie une parole performative et une validation identitaire. Ainsi, la relation managériale joue un rôle dans la confiance, en soi et dans les autres. En équilibre fragile, la singularité blessée risque de s'enfermer dans un individualisme stérile et improductif.

Chaque histoire de vie est singulière et prépare plus ou moins les acteurs à l'autonomie et à l'initiative. Mais tous expriment le besoin de clarifier les règles de partage du pouvoir et de la décision, tous revendiquent d'être partie prenante dans la construction de l'organisation et de ses fonctionnements. Tous aussi en appellent à des fonctions d'encadrement qui remplissent pleinement leur rôle.

#### **4 - Ce que l'observation des établissements nous révèle de la singularité des managers et de leurs pratiques managériales**

Comme les acteurs, les établissements observés ont une histoire singulière que nous partageons, provisoirement, au cours de la recherche-intervention. Certains viennent d'être créés, d'autres sont confrontés à une reprise, ou tentent une fusion. Ces événements les font évoluer mais bousculent leur culture, leur organisation, leur fonctionnement. En fonction de leur singularité, les managers se saisissent diversement de ces opportunités de changement que leur impose leur environnement interne et externe. Ils se laissent plus ou moins questionner par la recherche-intervention pour développer des modes d'action plus efficaces.

Notre analyse met en lumière le rôle essentiel des managers dans l'accompagnement de ces mutations et dans le bon fonctionnement des organisations. Ainsi, nous observons que leur singularité imprime profondément sa marque dans la vie des établissements. Elle donne une tonalité plus ou moins intuitive, plus ou moins explicite, plus ou moins concertée aux principes de gouvernance. Certains se révèlent dans les difficultés, d'autres se découragent et abandonnent la partie. La force et la fragilité humaine se lisent en filigrane de l'action.

La singularité de la posture managériale se construit, elle aussi, dans l'aventure du management particulier de chaque organisation. Chacun remplit sa mission avec plus ou moins de succès en fonction de ses propres aptitudes à collaborer, à travailler en équipe, à unir ses forces et ses faiblesses à celles de ses collaborateurs.

L'analyse des établissements, à travers le filtre de la classification de MINTZBERG, montre cependant globalement l'évolution des managers vers des fonctionnements plus innovants et professionnels.

La visée transformative des recherches-interventions, joue certainement un rôle dans ces évolutions. Par l'étayage des méthodes de travail et des outils partagés, les dirigeants compensent les points faibles de leur singularité, développent leurs qualités, entrent dans des fonctionnements plus participatifs et structurés où le potentiel singulier de chacun est sollicité.

## **5 - Comment les pratiques managériales répondent aux attentes et aux besoins singuliers des acteurs**

Une étude plus approfondie et analytique de nos matériaux de recherche révèle un manque de convergence important entre les attentes singulières des acteurs et les pratiques managériales.

Ce manque d'attention porté aux attentes des acteurs influence fortement leurs comportements au travail. Il se traduit par un sentiment de souffrance au travail et des attitudes de retrait et de désinvestissement. Peu disposée à l'écoute, peu ouverte à la coopération, l'organisation se focalise sur la recherche d'efficacité mais en se privant des forces vives dont elle dispose.

Le management consiste alors à gérer les conséquences du manque de motivation produit par des conditions de travail et des interactions managériales dégradées.

Dans les organisations étudiées, nous avons observé des modes de management qui oscillent entre une insuffisance de structuration et de cadre, un manque de courage managérial, qui s'exprime par un certain laxisme, et des attitudes trop contrôlantes. L'acteur se protège par des comportements égocentrés et individualistes, et un évitement des responsabilités plus ou moins lié à la perte de confiance en soi.

Les cadres intermédiaires font aussi les frais de ces modes de management empiriques. Ballotés d'un poste à l'autre, sur décision non concertée de leur supérieur hiérarchique, tenus de mettre en œuvre des décisions auxquelles ils n'ont pas participé, ils manquent de conviction pour poursuivre les objectifs de l'organisation. Ils se replient dans des stratégies locales de défense de leur territoire d'action, ou se consacrent à des projets plus personnels. L'organisation paye un lourd tribut à son manque de solidité managériale lorsqu'elle a pour conséquence la démission des cadres ou leur absentéisme pour maladie ou « burn out ». Il est aisé d'admettre que ces situations vont à l'encontre de l'efficacité de l'organisation.

A ce stade de notre travail, et avant de définir plus précisément la nature d'un management propice à l'efficacité, nous proposons une définition de ce concept et nous abordons les coûts cachés du manque d'efficacité.

## **6 - Efficacité et coût caché de l'inefficacité**

La notion d'efficacité est au cœur de notre problématique et des préoccupations des organisations.

Nous la définissons comme la mise en synergie de plusieurs facteurs. Dans un contexte de service à la personne, l'efficacité allie l'efficacité productive au plus faible coût à une composante qualitative d'adéquation aux besoins.



Pour conjuguer ces deux impératifs, l'organisation n'a pas d'autre choix que de réduire ses dysfonctionnements. En effet, le calcul des coûts cachés que nous avons réalisé au cours de nos recherches met en évidence une allocation importante des ressources des organisations à la régulation des dysfonctionnements. L'analyse des diagnostics permet d'attribuer aux pratiques managériales inadaptées la responsabilité de nombre de ces dysfonctionnements. Les coûts de régulation sont d'autant plus élevés que les mauvaises conditions de travail provoquent le désinvestissement des acteurs et donc une moindre productivité.

La prévention des dysfonctionnements permet d'allouer les ressources dégagées à l'amélioration des conditions de travail des acteurs qui deviennent alors plus proactifs et performants et produisent des services de plus grande qualité.

Ce cercle vertueux est initié par une posture managériale qui considère les attentes et les besoins des acteurs dans leur singularité, et les encourage à un travail collaboratif dans lequel l'efficacité est un objectif partagé.

## **7 - Les caractéristiques d'une posture managériale favorisant l'efficacité de l'organisation**

La figure 23 ci-dessous présente les lignes de force d'une posture managériale propre à mobiliser les acteurs pour plus d'efficacité.

Le manager est un pilote qui partage sa vision et son exigence avec des acteurs qu'il reconnaît, respecte et dont il sollicite le potentiel singulier.

Il a clarifié son rapport au pouvoir et peut ainsi donner à chacun le pouvoir d'agir dans son champ d'action et de délégation. Il s'appuie sur l'intelligence collective et l'expertise des acteurs pour sa réflexion et ses décisions.

Tour à tour méthodologue, pédagogue et thérapeute, il adapte en permanence ses interactions managériales et contractualise les objectifs, les méthodes et les outils de travail afin d'entretenir la mobilisation des acteurs et les maintenir en situation de réussite et de production efficace.

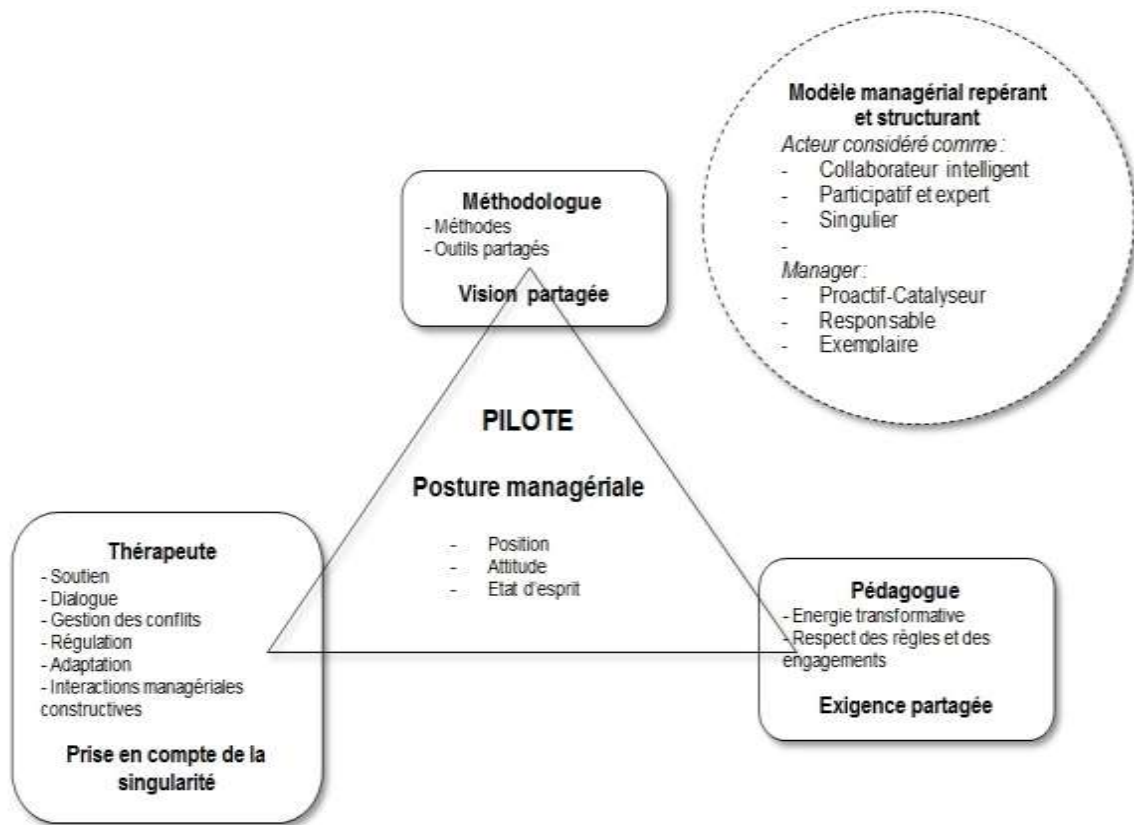


Figure 23 - La posture managériale

## 8 - La contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils de changement organisationnel

La singularité du manager, ses ressources et ses aptitudes personnelles, servent de socle à sa posture managériale. Cependant, mettre en pratique, de façon continue, un mode de management qui intègre la singularité des acteurs, implique un investissement relationnel important qui déborde, à terme, les capacités individuelles du manager.

Pour inscrire ce mode managérial dans la durée, le manager a besoin de s'appuyer sur une structuration bien construite et un étayage rationnel de son management. Par la contractualisation des rapports professionnels autour d'objectifs, de méthodes et d'outils partagés, il répond au besoin de participation des acteurs et bénéficie de l'apport collectif à l'efficacité, sans éparpillement inutile de l'initiative et de la créativité.

Les différentes formes de contrat : contrat de travail, contrat psychologique, contrat par objectifs et la rémunération au mérite ne mobilisent pas les acteurs, de façon pérenne, pour une recherche d'efficacité.

La relation manager-acteurs reste une relation ambivalente de conflit/coopération. Parce que chacun reste préoccupé de préserver son identité, sa singularité et ses intérêts personnels, la coopération s'appuie sur une négociation.

La définition conjointe des objectifs, des méthodes et des outils de travail constitue la base des engagements réciproques et joue alors le rôle de tiers médian de la relation professionnelle.

L'outil donne une structure, un cadre, à l'expression de l'autonomie, de l'initiative et de la créativité des acteurs et la rend utile à l'efficacité. Il médiatise la coopération. Il rend visible et formalise l'action collective et individuelle tendue vers des objectifs partagés.

Mais s'il soutient l'exercice du management, l'outil ne le remplace pas. Il reste dépendant de la qualité de la posture du manager, de ses savoir-faire et de ses savoir-être.

## **9 - Validation de nos hypothèses de travail**

Nous avons construit notre travail de recherche afin d'étudier la validité de notre hypothèse centrale :

**« Les interactions managériales qui intègrent la singularité des acteurs et contractualisent, de façon concertée, les actions de changement favorisent la coopération et rendent l'organisation plus efficiente. »**

Nous développons cette hypothèse dans un corps d'hypothèses (cf. 0.3.1.4 – Tableau 5) qui compte 134 hypothèses, dont 45 hypothèses descriptives, 45 hypothèses explicatives, et 44 hypothèses prescriptives.

Dans une première étape de notre recherche, ces hypothèses sont regroupées en 5 thèmes :

- thème 1 : les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail ;
- thème 2 : l'évolution des attentes individuelles et collectives des individus au travail ;
- thème 3 : les facteurs favorisant des interactions managériales adaptées ;
- thème 4 : le risque d'interactions managériales inadaptées ;
- thème 5 : la contractualisation.

Dans un second temps, l'exploitation plus approfondie de nos matériaux nous conduit à élargir notre recherche autour de 7 thématiques, déclinées en 36 sous-thématiques de recherches. Cette nomenclature est présentée dans le chapitre 2 (cf. 2.2.4.1 - Tableau 11).

- thème 1 : les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail ;
- thème 2 : les attentes des acteurs ;
- thème 3 : les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale ;
- thème 4 : la qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées ;
- thème 5 : les interactions managériales inadaptées ;
- thème 6 : la contractualisation ;
- thème 7 : la construction des conditions favorables au développement de l'efficacité de l'organisation.

Nos hypothèses sont alors reclassées sous ses 7 thématiques et soumises à validation au fil des différents chapitres de notre thèse :

- chapitre 3 - tableau 12 : thèmes 1-2-3 ;
- chapitre 4 – tableau 14 : thèmes 4-5 ;
- chapitre 5 - tableau 16 : thèmes 1-2-3-5-7 ;
- chapitre 7 - tableau 23 : thèmes 3-4-5-7 ;
- chapitre 8 - tableau 26 : thèmes 6-7.

Nos hypothèses sont confrontées à plusieurs critères:

- l'observation : des organisations, des modes de management, des comportements des acteurs ;
- l'analyse des diagnostics et des avis d'experts ;
- la littérature ;
- l'expérimentation en recherche-intervention.

Nous présentons en annexe 7 le détail de l'évaluation de nos hypothèses.

Nous considérons une hypothèse comme validée (notée V) si elle est confirmée au moins par deux critères, sur plusieurs sites.

Nous la considérons comme partiellement validée (notée PV) lorsque nous ne l'avons pas confirmée suffisamment clairement au cours de nos recherches-intervention.

Quelques hypothèses ne sont pas validées (cotation NV) parce qu'elles relèvent d'une simple observation mais n'ont pas donné lieu à une confirmation plus précise dans l'analyse de nos matériaux.

En conclusion de ce travail, nous considérons que :

## Conclusion générale

- 113 hypothèses sont validées soit 84 % de notre corps d'hypothèses ;
- 19 hypothèses sont partiellement validées soit 14% de notre corps d'hypothèses ;
- 2 hypothèses ne sont pas validées dans l'état actuel de notre recherche soit 2%.

Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'hypothèses et l'état de leur validation par thématique.

THEMES	HYPOTHESES VALIDEES	HYPOTHESE PARTIELLEMEN T VALIDEES	HYPOTHESES NON VALIDEES
1- les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail	13	3	
2- Les attentes des acteurs	6	2	
3- Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale	20	4	
4- La qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées	25	5	
5- Les interactions managériales inadaptées	20	3	
6- La contractualisation	11	1	
7- La construction des conditions favorables au développement de l'efficacité de l'organisation	22		2

Tableau 31 - Tableau de validation des hypothèses

### 10 - Les limites de notre recherche

- Notre recherche est réalisée dans un champ spécifique, les organisations du secteur médico-social. Nous ne pouvons donc ni affirmer, ni d'ailleurs infirmer, que les conclusions de notre thèse sont vérifiées dans d'autres secteurs.
- L'application de notre méthode de recherche à des entreprises d'autres secteurs reste à réaliser. Elle rendrait alors compte du caractère plus ou moins génériques de nos résultats. Elle permettrait de vérifier si l'importance du facteur de singularité

est propre au secteur médico-social ou si ce facteur est actif également dans d'autres secteurs d'activités.

- Nous considérons donc que la validation de nos hypothèses est à considérer dans la limite de notre recherche, c'est-à-dire pour les organisations du secteur médico-social.
- La durée de l'analyse longitudinale de nos terrains de recherche ne permet pas de suivre l'évolution de l'efficacité des organisations au fil du temps et d'analyser plus finement, l'évolution des pratiques managériales, la capacité à persévérer dans l'utilisation de méthodes et d'outils structurants qui médiatisent l'interaction, leur incidence sur les comportements des acteurs au travail et les gains de productivité obtenus.
- Nous n'avons disposé que d'une seule évaluation approfondie de l'impact de la recherche-intervention socio-économique pour la MAS R. Bien que nous ayons de nombreuses observations empiriques de l'effet des changements opérés, celles-ci n'ont pas fait l'objet d'une démarche scientifique.
- Nous avons construit notre recherche sur la base de l'intervention socio-économique. Le choix d'une méthode laisse forcément dans l'ombre d'autres approches : il pourrait être intéressant de tester notre hypothèse en utilisant d'autres méthodes telles que la recherche-action développée notamment par ARGYRIS (2003)<sup>634</sup> ou l'analyse systémique telle que la propose EVERAERE (1993).<sup>635</sup>
- Le concept de singularité notamment nécessite une étude interdisciplinaire plus large que celle que nous réalisons dans notre thèse. Il serait certainement utile d'enrichir notre travail des développements propres à la sociologie, la philosophie et la psychologie.
- Une étude plus approfondie du concept de relation transférentielle en situation de travail enrichirait la notion d'interaction managériale.
- Nous n'avons pas étudié le cas particulier des instances représentatives du personnel dans les organisations. Encouragées à une forme de toute-puissance par la législation du droit du travail, elle représente un cas particulier dans l'interaction managériale car leur position légale les place dans un rapport conflit-coopération spécifique.

---

<sup>634</sup> ARGYRIS C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*.

<sup>635</sup> EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique ».

- Nous n’abordons pas non plus « les personnalités difficiles ou dangereuses au travail »<sup>636</sup>, qui peuvent cependant perturber grandement les conditions de travail et qui nécessitent un savoir-faire particulier en management.

## 11 - Les perspectives de notre recherche

- **Une collaboration conceptuelle des sciences de gestion avec d’autres disciplines**

Nous situons notre travail dans une optique interdisciplinaire permettant de produire des « savoirs ouverts » ARNAUD (2007)<sup>637</sup>. La psychosociologie et la psychanalyse enrichissent les sciences de gestion pour la compréhension des interactions managériales et le développement du potentiel humain.

- **Notre recherche oriente les sciences de gestion vers une prise en compte plus effective du potentiel humain comme ressource active de l’organisation**

Dès 1961, KOONTZ<sup>638</sup> proposait de « créer dans un groupe une atmosphère où les gens puissent exprimer leur personnalité tout en coopérant à la réalisation des objectifs du groupe, d’éliminer les obstacles à ce déroulement, d’optimiser l’efficacité en atteignant réellement les buts fixés. » cité par CRISTALLINI (2010)<sup>639</sup>

Mais si le principe existe, l’influence des concepts de rationalisation du travail le rend encore peu opérationnel. Le « virus TWF »<sup>640</sup> déstructure totalement la puissance créatrice de l’individu et donc sa vitalité. (...) Pour des raisons d’efficacité et de sagesse, les gouvernances peuvent s’attacher à remettre l’Homme au cœur des préoccupations et des pratiques de management. »<sup>641</sup>

---

<sup>636</sup> GUINCHARD R., *Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail : identifier les comportements et gérer les troubles*, Elsevier Masson, 2013, 200 p.

<sup>637</sup> ARNAUD G., DUBOULOY M., « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l’approche clinique en GRH ? »

<sup>638</sup> KOONTZ H., « La jungle des théories du management ».

<sup>639</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s’est-elle éclaircie ? »

<sup>640</sup> C’est-à-dire l’influence des théories de TAYLOR, WEBER, FAYOL dans les organisations.

<sup>641</sup> CRISTALLINI V., « La jungle du management s’est-elle éclaircie ? »

La relation systémique qui relie un management approprié, des individus considérés dans leur singularité, et mobilisés dans une action collective, et la performance de l'organisation reste un vaste champ de recherche ouvert.

- **Notre recherche participe à l'humanisation des relations sociales et contribue à donner réponse aux problématiques de « souffrance au travail »**<sup>642</sup>

Nous souhaitons que nos travaux participent au développement d'une théorie du management qui « pose le respect des personnes comme fondement de son exercice » CRISTALLINI (2000)<sup>643</sup>

Notre travail de recherche a également éclairé notre pratique professionnelle au quotidien, avec une ambition renouvelée, celle de permettre à des personnes au travail d'accéder « à un statut de *sujets* et d'*acteurs* de leur histoire et de celle de l'entreprise. » ARNAUD (2007)<sup>644</sup>

---

<sup>642</sup> DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale.*

<sup>643</sup> CRISTALLINI V. « Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie. Essai de conceptualisation sur les conditions d'un contrôle à forte valeur ajoutée. »

<sup>644</sup> ARNAUD G. DUBOULOY M. « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? »





## LEXIQUE

**Acteur** : Toute personne qui intervient dans l'activité d'une organisation en interprétant son rôle et en réalisant sa mission en fonction de sa singularité.

**Affects** : D'après le glossaire du DSM, les affects représentent des ensembles de comportements observables qui sont l'expression d'un état émotionnel subjectif limité dans le temps.

**Ambivalence** : Présence simultanée dans la relation à un même objet de désirs opposés qui s'exprime par la complexité des sentiments ou la fluctuation des attitudes.

**Analyse Systémique** : Analyse faite selon les principes de la systémique, qui s'applique, de façon interdisciplinaire, à l'étude d'objets complexes réfractaires aux approches de compréhension classiques telles que la causalité linéaire et qui tente de rendre compte du fonctionnement des ensembles dans une démarche globale, en s'attachant davantage aux échanges entre les parties du système qu'à l'analyse de chacune d'elles.

**Autonomie** : « L'autonomie dans le travail renvoie communément à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto organisation, voire de *liberté* dans le travail. Elle suppose intelligence et réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus, même si le niveau d'autonomie tend à augmenter avec celui des classifications. » EVERAERE (2007)

**Bénéfice secondaire** : Satisfaction narcissique directe ou indirecte qu'un individu tire d'une situation.

**Changement organisationnel** : Il s'exprime par « l'accroissement de la rationalité relative du fonctionnement d'une organisation. (Il) est conditionné par une démarche volontariste menée par une équipe d'ingénieurs en management qui agit dans toute l'entreprise » FAURE (1996)

**Co-construction** : L'objectif de la co-construction est d'élaborer des indicateurs qui permettent de comprendre les logiques de définition des objectifs, des méthodes et des moyens pour les atteindre, et de définir les modalités d'interaction entre les différents acteurs de l'organisation. Le processus permet de disposer d'indicateurs dynamiques qui tiennent compte de la complexité des problèmes et qui soient opérationnels et légitimes pour toutes les parties prenantes de l'organisation.

**Complexe d'Œdipe** : « Terme psychanalytique désignant une disposition mentale et comportementale inconsciente censée procéder d'un attachement excessif à la mère et

de sentiments de jalousie à l'égard du père. Chez le fils, il se traduit par des sentiments de culpabilité et par des conflits émotionnels. Chez les filles, son équivalent serait le complexe d'Electre. » Dictionnaire de la psychologie, FROHLICH (1997)

**Comportement** : « Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social. (...) ils se caractérisent par leur nature conjoncturelle et leur relative instabilité. » SAVALL, ZARDET (1987)

**Comportement adapté** : Accommodation et réajustement des faits et gestes d'une personne aux modifications du contexte en vue de maintenir son équilibre personnel face aux nouvelles exigences environnementales.

**Comportement d'évitement défensif** : Comportement conditionné par les mécanismes de défenses de l'individu lorsqu'il se sent menacé psychologiquement.

**Concertation** : Échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif commun et les règles du jeu de coopération pour l'atteinte de cet objectif.

**Conflit psychique** : Il est provoqué, chez l'individu, par des exigences internes contradictoires telles que le désir et l'exigence morale par exemple et s'exprime par des symptômes névrotiques, des troubles de la conduite ou du caractère.

**Conscients** : Nous considérons comme conscients, l'ensemble des processus de l'expérience subjective vécus par la personne : ses perceptions, ses pensées, ses actes orientés par ses besoins, ses intérêts et ses attentes.

**Construction identitaire** : Elle se développe dans la matrice d'indicateurs sociaux tels que l'emploi, le statut socioprofessionnel, les revenus, l'habitat... qui confèrent à l'individu une position sociale, le situe par rapport aux autres. Elle donne à l'individu son identité propre, marque de sa singularité. DE GAULEJAC (2009)

**Contractualisation concertée** : Concertation entre les parties qui permet d'établir les termes de leur accord et les obligations réciproques qu'elles s'engagent à respecter.

**Contrat psychologique** : « Il représente un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre l'employeur et l'employé. » ROBINSON ET ROUSSEAU (1994)

**Coopération** : Action de participer à une œuvre commune en interdépendance et solidarité avec ses collaborateurs.

**Coûts cachés** : SAVALL (2005) «définit les coûts cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée l'entreprise. »

**Cynisme cognitif** : Il se définit comme une « incrédulité par rapports aux motifs implicites ou officiels de la décision ou de l'action d'un autre individu ». JOHNSON ET O'LEARY-KELLY (2003)

**Dépendance** : Fait, pour un individu, d'être dans un rapport de force inégalitaire face à un employeur qui détient le pouvoir de son maintien dans l'emploi et donc de ses revenus et d'être ainsi tributaire de son employeur pour subvenir à ses besoins.

**Désir** : Le désir est la recherche de la réduction d'une tension issue d'un sentiment de manque par rapport à des objets ou des buts considérés comme une source de satisfaction. Il s'accompagne de la représentation du but à atteindre et souvent d'une volonté de mettre en œuvre des moyens d'atteindre ce but.

**Développement personnel** : Toute action permettant de développer la connaissance de soi, de valoriser ses talents et ses potentialités, de travailler à une meilleure qualité de vie, et à la réalisation de ses aspirations et de ses rêves. L'Organisation internationale du travail (OIT), l'inclut dans les buts institutionnels du travail décent<sup>645</sup>.

**Efficacité** : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés. (Selon la norme ISO 9000)

**Efficience** : Atteinte d'un objectif de performance économique et sociale en utilisant un minimum de ressources humaines, matérielles et financières. SAVALL ET ZARDET (1995)

**Énergie** : Se rapproche de la définition de l'énergie humaine de CRISTALLINI(1995) : « capacité d'un individu de prendre des décisions et de réaliser des actes de mise en œuvre pour transformer son environnement physique et humain. »

**Engagement** : Attitude qui consiste à assumer activement une situation, des comportements, des objectifs et les modalités pour les atteindre. Elle s'oppose aux attitudes de retrait, d'indifférence, de non-participation.

**Enjeu** : Investissement matériel ou humain que l'individu risque dans son activité et dont il attend un retour en terme de profit, de réussite, ou de développement sans exclure cependant la possibilité que sa « mise » puisse avoir aussi des conséquences négatives en termes de perte, de défaite ou d'échec.

---

<sup>645</sup> « La notion de travail décent résume les aspirations de tout travailleur: possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour sa famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes »

**Exercice du pouvoir :** Dans le cadre d'une fonction attribuée, modalités de commandement qui visent à obtenir d'un individu qu'il accomplisse des actions qu'il n'aurait pas accomplies spontanément. On peut distinguer notamment deux formes d'exercice de pouvoir selon qu'il repose sur l'injonction et la coercition et l'emploi possible de la force ou l'influence et la recherche du consentement avec éventuellement des contreparties rétributives.

**Expression personnelle :** Manifestation libre de la personnalité d'un individu qui se traduit par des façons personnelles de penser, d'éprouver des émotions et qui se révèle à travers le langage, l'action, la création.

**Fonction d'autorité :** Architecture symbolique qui peut être incarnée par des personnes et qui engendre une relation dissymétrique, reconnue par chacun dans sa légitimité, parce qu'elle garantit un fonctionnement cohérent et repérant de l'organisation.

**Fonction paternelle :** Image intériorisée et idéalisée du père.

**Force de travail :** « Par force de travail (Arbeitskraft) ou travail en puissance (Arbeitsvermögen) il faut comprendre l'ensemble des facultés physiques et intellectuelles qui existent dans le corps d'un homme, dans sa personnalité vivante, et qu'il doit mettre en mouvement pour produire toutes sortes de valeurs d'usage. » MARX (1867)

**Formation-Concertation :** « La formation-concertation est une formation théorique et technique auprès des cadres d'une zone de responsabilité dans l'organisation pilotée par le responsable hiérarchique. L'objectif est d'intégrer le contenu de la formation à la situation réelle du travail. » SAVALL - ZARDET (2005)

**Gouvernance :** Elle a « pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. » GOVERNANCE INSTITUTE

**Histoire personnelle :** Selon RICOEUR (1991), c'est l'histoire élaborée à partir de faits réels ou fictifs qu'un sujet raconte sur lui-même.

**HORIVERT (Méthode d'intervention HORIVERT) :** « Elle consiste en deux actions complémentaires et simultanées : une action horizontale (HORI) centrée sur le sommet de l'entreprise ou de l'organisation et une action verticale (VERT) orientée vers les différents départements et services. » SAVALL - ZARDET - BONNET (2000)

**Identification :** Processus psychologique plus ou moins conscient, temporaire ou plus durable, par lequel un individu motivé par un attachement émotionnel, se met à penser ou agir comme la personne de référence.

**Identité** : L'identité est constituée par l'ensemble des caractéristiques et des attributs qui font qu'un individu ou un groupe se perçoivent comme une entité spécifique et qu'ils sont perçus comme telle par les autres. CASTRA(2010)<sup>646</sup>

**Illusion de toute-puissance** : Illusion de disposer d'un pouvoir de décision absolu, sans limites. Illusion de la toute-puissance, de la maîtrise absolue, de la neutralité des techniques et de la modélisation des conduites humaines. DE GAULEJAC (2006)

**Implication** : Dans l'organisation, l'implication est l'« attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout ». DURRIEU ET ROUSSEL (2002)

**Inconscient** : Terme désignant de façon générale et globale, tous les processus psychiques qui, pour quelque raison que ce soit- ne peuvent pas être saisis ou perçus par l'individu qui les vit.

**Individualisme** : Conception qui tend à privilégier les droits, les intérêts et la valeur des individus par rapport à ceux du groupe. Il prône l'autonomie et l'intérêt des individus face aux institutions.

**Individualité** : Elle s'exprime dans le cadre des normes sociales de la société dans laquelle vit un individu. Elle se construit à partir de la volonté personnelle d'affirmation d'un individu, influencée par ce que l'entourage lui renvoie de lui-même et s'exprime concrètement par ses choix.

**Individuation** : « L'individuation est la perception de son individualité comme unique, constante et autonome ; elle correspond à la forme la plus pleine du sentiment d'identité, sentiment qu'a le sujet d'être reconnu dans sa singularité, sa différence et sa spécificité dans une correspondance entre la conscience de soi et ce que renvoie le regard des autres. » LIPIANSKY (1992)

**Induction** : « Processus de reproduction de connaissances qui part des réalités empiriques pour formuler des représentations. » WACHEUX (1996)

---

<sup>646</sup> CASTRA M., « Identité », in *Les 100 mots de la sociologie*, PAUGAM Serge (dir.), Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », pp. 72-73.

**Intelligence collective :** « Intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. » LEVY (1994)

**Innovation :** « Action de se placer en rupture avec les modes d'action préétablis. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités. » MINTZBERG (1989)

**Interaction managériale :** Souligne que toute action du dirigeant induit une réaction réciproque du dirigé. Le caractère interactif des échanges entre un dirigeant et les acteurs qu'ils dirigent inscrit l'action managériale dans un système de relations interpersonnelles au sein de l'organisation.

**Interactivité cognitive :** « Processus interactif entre le chercheur-intervenant et l'acteur de l'entreprise de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un, ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les deux acteurs. » SAVALL et ZARDET (1995)

**Intersubjectivité :** « Communication telle qu'elle s'établit entre les consciences. » (BOURDON (1999)

**Intersubjectivité contradictoire :** Elle s'exerce lorsque les observations réalisées dans la recherche sont validées par discussions et débats entre le chercheur et les acteurs. Dans son principe elle se rapproche du « principe d'arbitrage contradictoire » de VAN DE VEN et JOHNSON (2006).

**Intervenant interne :** Acteur de l'organisation possédant des savoir-faire d'ingénierie en management suffisants pour se substituer progressivement et, au moins en partie, à l'intervenant-chercheur externe.

**Management :** « Liant actif qui anime les ressources matérielles et immatérielles au cœur des organisations à la recherche constante d'un équilibre satisfaisant entre un fonctionnement effectif et un fonctionnement souhaité. » SAVALL, ZARDET (1995)

**Management socio-économique :** « Il se caractérise par une participation et une dynamisation accrues de la totalité des personnes de l'entreprise ou de l'organisation d'une part et d'autre part, un développement de tous les savoir-faire et des compétences humaines dans une stratégie de recherche conjointe d'accroissement des performances sociales ou qualitatives et des performances économiques dont les avantages sont plus ou moins répartis entre les acteurs internes et les acteurs externes. » SAVALL, ZARDET (2005)

**Mécanismes de défense :** Stratégie inconsciente d'un individu lorsqu'il perçoit une menace psychique et qui le protège de l'angoisse ou du conflit ou lui permettent de s'en accommoder plus facilement. Parmi les mécanismes de défense, on peut citer l'inhibition, la projection, l'omnipotence, la rationalisation, le déni, le clivage...

**Négociation :** La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci. Le processus de négociation peut s'inscrire dans un rapport de coopération entre les parties ou dans un rapport de compétition. Il est fréquent que lors d'une négociation il y ait alternance entre ces deux types de rapports. (Ecole de politique appliquée - Université de Sherbrooke)

**Parole « performative » :** Dans l'esprit d'AUSTIN (1962), la performativité représente l'effet de certains actes de parole. Une parole performative est ainsi un acte de parole qui a l'effet spécifique de réaliser l'acte même dont il parle. C'est le cas par exemple de « je promets ».

**Partenariat :** Il se définit comme une « association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation. » BARREYRE (1995), p. 410

**Participation active :** Elle est à entendre selon la conception de Perroux et celle de Hirschman. « Elle s'articule autour d'*acteurs*, agents économiques différents les uns des autres, dotés de pouvoirs inégaux, capables de modifier leur environnement matériel et humain par l'énergie de changement qu'ils développent à travers leurs décisions (macro, meso, micro). (...) L'acteur, selon Perroux, modifie son environnement en déployant l'*énergie* dont il est porteur, son énergie de changement ». HUGON (2003)

**Performance :** C'est le résultat relatif mesuré par rapport à un niveau de référence historique ou à un niveau espéré. La performance, en tant que mesure, peut servir de lecture critique à l'ensemble des dimensions de la vie d'une organisation. CRISTALLINI (2010)

**Performance économique :** Capacité de production socialement utile basée sur une utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation. Nous la considérons comme le pendant complémentaire de la performance sociale et à ce titre, elle prend en compte les critères psychosociologiques et anthropologiques dans la définition de sa finalité. D'après SAVALL et ZARDET (1987).

**Personnalisation :** Sur le plan managérial, elle consiste à adapter son comportement à la personnalité de son interlocuteur.



**Personnalité** : Organisation dynamique des systèmes psychophysiques de l'individu déterminant son adaptation originale à l'environnement. ALLPORT (1970)

**Pilotage** : Il consiste à dépenser de l'énergie, sous formes de décisions et de passages à l'acte décisifs, réalisés pour anticiper des événements et/ou infléchir leur déroulement dans le sens d'une meilleure performance. CRISTALLINI (2010)

**Plan d'Actions Prioritaires (PAP)** : Inventaire **concerté** des actions à réaliser dans un semestre pour atteindre les objectifs stratégiques prioritaires après **arbitrage** sur les priorités et test de **faisabilité**. Les actions sont en partie **motrices** (projet actif sur l'environnement externe) et en partie **réductrices de dysfonctionnements** (action sur l'environnement interne). SAVALL ZARDET (2005)

**Plan d'Actions Stratégiques Internes-Externes (PASINTEX)** : Outil socio-économique qui traduit en familles d'actions les objectifs stratégiques que s'est fixé l'entreprise. Le plan stratégique donne une « image » de la situation stratégique souhaitée pour l'entreprise à horizon 3 à 5 ans. C'est le PASINTEX qui sera l'instrument de déclinaison des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs du Plan Stratégique. SAVALL et ZARDET (1987)

**Potentiel humain** : Il recouvre tout le potentiel d'énergie, d'innovation, d'implication, d'intelligence, d'action... d'une personne, au-delà de ce que peut indiquer son parcours professionnel, son contrat de travail ou sa définition de fonction. Ce concept est en lien étroit avec ceux de confiance, de contractualisation et de croissance qui ouvrent le champ des possibles avec chaque personne considérée individuellement ou au sein d'une équipe. CRISTALLINI (2010)

**Psychanalyse** : La psychanalyse dont le paradigme est l'exploration des processus psychiques qui demeurent inaccessibles par d'autres moyens, (FREUD 1923) permet de saisir des dynamiques inconscientes qui sont à l'œuvre dans la plupart des comportements humains, y compris dans les organisations. Elle rend également intelligible l'écart qu'il peut parfois y avoir entre les explications que les individus donnent à leurs comportements et les réels motifs qui les suscitent. ARNAUD (2004)

**Recherche intervention** : C'est un processus d'interactions complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et le chercheur, chargé, du point de vue des acteurs, de l'implantation, de l'acclimatation de méthodes et d'outils de management ainsi que de la stimulation de transformations durables sur le mode de management et de fonctionnement d'une organisation.

**Reconnaissance** : La reconnaissance constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique. Il s'agit en fait d'une considération de l'être humain dans sa globalité. BRUN et DUGAS (2002)

**Singularité** : Façon dont le sujet choisit de combiner les différents éléments constitutifs de son identité. C'est à partir de ce qu'il retient de ces différents éléments que le sujet se définit et demande à être reconnu tel qu'il est. DE GAULEJAC (2009)

**Sociologie du Sujet** : « Puisqu'il n'y a dans la société que des individus, ce sont eux et eux seuls qui sont les facteurs de la vie sociale (...) l'étude des phénomènes sociologiques-psychiques n'est donc pas une simple annexe de la sociologie : c'en est la substance même. » DURKHEIM cité par DE GAULEJAC (2009)

**Stratégie** : Projets stables et mûris des acteurs, élaborés dans leur propre intérêt ou celui de l'organisation. CRISTALLINI (2010)

**Structure** : « Les structures sont les éléments relativement permanents de l'organisation qui se caractérisent par :

- la capacité de durée dans le temps de leurs principaux attributs ;
- leur capacité d'évolution autonome lente et progressive ;
- le haut niveau de dépense d'énergie sociale (individuelle et collective, plus ou moins consciente) matérielle et financière nécessaire à la réalisation d'une évolution plus rapide. » SAVALL et ZARDET (1987)

**Subjectivité** : La subjectivité d'un individu se réfère à l'influence qu'ont, sur l'activité mentale de cette personne, son tempérament, ses propres convictions, ses centres d'intérêt et ses motivations personnelles. KRIEF (2005)

**Subordination** : La Cour de cassation précise que la subordination se caractérise par « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. » Cassation Sociale, 13 novembre 1996, Bull. civ. V. n° 386

**Tiers médian** : Dans le face-à-face, deux partenaires constituent deux pôles en opposition. Le tiers médian est l'élément qui assure leur médiation : intérêt commun, idée partagée, personne, objet...CHAPPUIS (1986)

**Transfert** : Terme psychanalytique désignant la transposition d'une relation affective positive ou négative d'une chose ou d'une personne sur d'autres. FRÖHLICH (1997)

**Validation** : Action de reconnaître explicitement la compétence de quelqu'un par l'adéquation de ses réalisations et de ses comportements avec les attendus.



## BIBLIOGRAPHIE

ABORD DE CHATILLON E., DESMARAIS C., « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », Lavoisier, Revue française de gestion, 2010/6 - n° 205, pp. 71-88.

ABORD DE CHATILLON E., « Introduction générale au cahier spécial, sécurité au travail », Management et Avenir, Management Prospective Editions, 2006/2, n° 8, pp. 121-127.

ABORD DE CHATILLON E., BACHELARD O., MOSCAROLA J., « Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles », Management et Avenir, Management Prospective Editions, 2006/4, n° 10, pp. 101-114.

ALEXANDRE-BAILLY F., et coll., *Comportements humains et management*, Pearson Education, 2<sup>e</sup> édition, 2006, 343 p.

ALLPORT G.W., *Structure et développement de la personnalité*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1970, 504 p.

ALTER, N., *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009, 231 p.

AMABILE T.M. "Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human Resource Management Review*, 3(3), 1993, pp. 185-201.

AMADO G., « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jacques », *Revue Internationale de Psychosociologie*, LXIII (automne), 1997, p 905-916.

ANZIEU D., *Créer, détruire*, Paris, Seuil, 1996, 280 p.

ANZIEU D., *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris, 1999, 260 p.

ARGYRIS C., *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Inter éditions, Paris, 1995, Édition originale *Knowledge for Action. A guide to overcoming to Organizational Change*, Jossey-Bass Inc. 1993, Nouvelle présentation, Éditions Dunod, Paris, 2003, 330 p.

ARNAUD G., *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, Paris, 2004, 202 p.

ARNAUD G. DUBOULOY M., « Sans outils, hors des normes et contre les modèles : quid de l'approche clinique en GRH ? », Conférence avec actes publiés, Congrès AGRH, Approche clinique des organisations, Fribourg, 19 - 22 septembre 2007, 26 p.

AUSTIN J.L., *Quand dire, c'est faire*, traduit de *How to Do Things with Words*, Paris, Seuil, 1991, 202 p.

AUTISSIER D., WACHEUX F., *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*, Éditions Eyrolles, 2007, 246 p.

AVENIER M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n° 14, décembre 1989, pp. 199-218.

AVOLIO B.J., "Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations", Thousand Oaks, Sage Publications, 1999, pp. 143-166.

BACHELARD G, *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, et Quadrige, (1934), 4<sup>e</sup> édition, 1991, 183 p.

BAKKE D.W. *La joie au travail, une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail*, Paris, éditions AdA, 2006, 399 p.

BARREYRE J. Y., (sous la direction de), *Dictionnaire critique de l'action sociale*, Fayard, Paris, 1995, 637 p.

BEJARANO A., « Le clivage du transfert dans les groupes », Perspectives psychiatriques, N° 33, 1971, p. 15-22.

BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 6<sup>e</sup> édition 2009, (1985), 466 p.

BEUGRÉ C., *Managing fairness in organizations*, Quorum Books, London. 1998, 139 p.

BIDAULT F., « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », Économies et Sociétés, série S.G. N° 8-9, (1998), pp. 33-46.

BICHON A., « Le management du paradoxe individuel/collectif dans les organisations par projets. Une interprétation par le modèle de la « gestion des contradictions » Communication XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007, 21 p.

BLAKE R.R., MOUTON J.S., *Les deux dimensions du management*, traduit de l'américain par Anne Devillers, Nouvelle édition, Éd. d'Organisation, Paris, 1980, 222 p.

BLAU P.M., *Exchange and power in social life*, Wiley, New York, 1964, 352 p.

BOLMAN L., DEAL T., *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1997, 410 p.

BOURDIEU P., *La misère du monde*, Paris, Le Seuil, 1993, 947 p.

- BOURRHIS A., *Recrutement et sélection du personnel*, Gaëtan Morin Éditeur, 2007, 562 p.
- BRASSEUR M., MAGNIEN L., « L'exemplarité en management : facteurs d'actualisation et processus d'apprentissage » 18<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007, 17 p.
- BASS B. M., *Leadership and Performance beyond Expectations*, Collier Macmillan, New York, 1985, 272 p.
- BASS B. M., RIGGIO R. E., *Transformational Leadership*. Psychology Press, 2005, 296 p.
- BRUN J.-P., et DUGAS, N., « La reconnaissance: Une pratique riche de sens », Québec, Canada: Travaux de recherche du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2002, 24 p.
- BURNS J. M., *Leadership*, Harper Perennial Modern Classics, (1978), 2010, 544 p.
- CANGUILHEM G., *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF, (1966), 2013, 290 p.
- CAPPELLETTI L., « L'audit de la création de valeur organisationnelle : concept et étude de cas », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2002, 11p.
- CAPPELLETTI L., DELATTRE M., MOULETTE P. et NOGUERA F., « Contribution de la recherche-intervention à l'observation des pratiques en GRH », Actes du XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse, septembre 2009, 26 p.
- CARNALL C., *Managing Change in Organizations*, 5<sup>e</sup> édition, Prentice Hall, 2007, 384 p.
- CARTON G. D., *Éloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, (2000), 2<sup>e</sup> éd., Paris, Village mondial, 2006, 256 p.
- CASTORIADIS C., *L'état du sujet aujourd'hui*, in *Les carrefours du labyrinthe*, t.3 : le monde morcelé, Paris, Seuil, 1990, 277 p.
- CASTRA M., « Identité », in *Les 100 mots de la sociologie*, PAUGAM Serge (dir.), Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », pp. 72-73.
- CHAPPUIS R., *La psychologie des relations humaines*, PUF, 1986, 126 p.
- CHARPENTIER P., « La gestion du changement dans les organisations », *Cahiers français* n° 321, juillet 2004, pp. 29 à 36.
- CHASSE B., *Résistances, psychanalyse et management*, Essai, HEC Montréal, Management et psychanalyse, 2007, 60 p.
- COASE R.H., "The nature of the Firm", *Economica*, Vol. 4, novembre 1937, pp.386-405.
- CORNU L., « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », *Le Télémaque* 2/, 2009, (n° 36), p. 29-44.

CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? », Actes du Colloque International ISEOR-AOM : Développement organisationnel et changement, 14-16 juin 2010, 22 p.

CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon II, 1995, 631 p.

CRISTALLINI V., « Le rôle des cadres dans le contrôle et l'autonomie. Essai de conceptualisation sur les conditions d'un contrôle à forte valeur ajoutée », Humanisme et entreprise, n° 241, juin 2000, pp.53-74.

CRISTALLINI V., « Le concept d'interactivité cognitive : illustration par la construction du concept de loyauté professionnelle », Communication, 23<sup>e</sup> université d'été de l'Institut International de l'Audit Social, Lille, 2005, 8p.

CRISTALLINI V., « L'amélioration du management des personnes comme innovation majeure et responsable en matière de GRH », Communication au 7<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE (Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale d'Entreprise), 24 au 26 mars 2010, La Rochelle, 15 p.

CRISTALLINI V., « Rôle de la gouvernance dans la lutte contre la pandémie mondiale du virus techno économique », Communication 8<sup>e</sup> congrès de l'ADERSE, Paris, 24 et 25 mars 2011, 17p.

CRISTALLINI V., « Le poison mortel de la tiercité inconsciente et inconséquente en management », Communication au congrès de l'Institut Psychanalyse et Management, Neuchâtel, 11 et 12 mars 2011, 17 p.

CRISTALLINI V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes », Intervention au Congrès de l'ADERSE, 2005, 18 p.

CRISTALLINI V., International Institute of Costs, « Mesure scientifique de la santé et de la vitalité d'une organisation et contribution à la validité des concepts de gestion », Congrès de Lyon, juin 2007, 18p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, (1977), Collection Points Seuil, 1992, 498 p.

CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, 1963, 416 p.

CSIKSZENTMIHALYI M., *Vivre : la psychologie du bonheur*, traduit de *Flow, the Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper and Row, (1990), . 2004, Paris, Éditions Robert Laffont, 275 p.

DAVID A., « *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* », ouvrage collectif, DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R., *Les nouvelles fondations*

*des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management*, Éditions Vuibert, Collection FNEGE, 2000, 216 p.

DECOCK GOOD C., GEORGES L., « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 9, Vol. 2, 2003, pp. 151-170.

DE FOUCAULD J.B., PIVETEAU D., *Une société en quête de sens*, Éditions Odile Jacob, Paris, 1995, 302 p.

DE GAULEJAC V., « L'idéologie managériale comme perversion sociale » in *Perversions*, Erès, 2006, p. 189-206.

DE GAULEJAC V., *Qui est « Je »*, Éditions du Seuil, 2009, 219 p.

DE GAULEJAC V. et TABOADA LENOETTI I., *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1994, 286 p.

DE GAULEJAC V., *La névrose de classe*, Hommes et groupes éditions, Paris, 1987, 306 p.

DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points, Le Seuil, 1998, 183 p.

DELAVALLEE E., *Le manager*, in *Encyclopédie des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> édition, 2006, pp. 730-737.

DÉRIOT G. « Rapport d'information du Sénat sur le mal-être au travail », fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information, Enregistré à la Présidence du Sénat le 7 juillet 2010 sous le n° 642, 127 p.

DEWEY J., *Démocratie et éducation* (1916), suivi de *expérience et éducation* (1938), Paris, Armand Colin, 2e édition, 2011, 520 p.

DHERSE J., MINGUET D.H., *L'éthique ou le Chaos*, Paris, Presses de la Renaissance, 1999, 381 p.

DOLAN S., LAMOUREUX G., GOSSELIN E. *Psychologie du travail et des organisations*, Gaétan Morin éditeur, 1996, 484 p.

DRUCKER P., *The Practice of Management*, Elsevier Ltd, Oxford, 1955, 345 p.

DRUCKER P., *Devenez manager: les meilleurs textes de Peter Drucker* traduit de *The Essential Drucker*, (2001), Pearson Education, France, Paris, 2006, 341p.

DUBAR C., *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000, 248 p.



DUBAR C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 4<sup>e</sup> édition, 2010, 256 p.

DUBOIS P.L., Lettre de la FNEGE, N°378, janvier-février 2012

DUFOUR M.E. et SABA T., « La rupture du contrat psychologique : Une voie prometteuse de mesure par dimensions, Méthodes émergentes et recherches en GRH », Actes du 20<sup>e</sup> Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 2009, 23p.

DUPUY F., *La fatigue des élites*, Seuil, 2005, 95 p.

DURRIEU F., ROUSSEL P., « l'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises: un concept pour les entreprises en réseau », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 44, 2002, pp. 2-19.

EDVINSSON L. et MALONE M.S., *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Maxima-Mazars, 2000, 276 p.

EVERAERE C., « Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique », *Économies et Sociétés, Série Sciences de gestion*, N° 19, octobre 1993, p. 171-202.

ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, PUF, Collection sociologie d'aujourd'hui, 4<sup>e</sup> édition, 2003, 336 p.

FAURE C., « Le transfert d'ingénierie en management des cabinets conseils aux entreprises », Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion de l'Université Lumière Lyon II, 1996, 492 p.

FAYOL H., *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod et Pinot, 1917, 174 p.

FISHER B.M., "Consideration and Initiating Structure and their Relationship with Leader Effectiveness: a Meta-analysis", sous la direction de HOY F., *Proceedings of the 48 th Annual Academy of Management Conference*, Anaheim, CA, 1988, pp. 201-205.

FINEGOLD D., MOHRMAN S., SPREITZER G.M., "Age effects on the predictors of technical workers commitment and willingness to turnover", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 5, 2002, pp. 655-674.

FOREST V., « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2/ 2008, Vol. 74, p. 345-359.

FRAY A.M., PICOULEAU S., « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail » *Management et avenir, Management Prospective* édition, N° 38, Août 2010, pp. 72-88.

FRELAT-KAHN B., « Entre nature et contingence : de la normalité à la normativité », *Le Télémaque* 2/ 2009, n° 36, p. 45-56.

- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Essais Points, Seuil, 2<sup>e</sup> édition, 1997, 423 p.
- FRÖHLICH W.D., Dictionnaire de la psychologie, version française de JALLEY E, Librairie Générale Française, Pochothèque, 1997, 510 p.
- FULMER I., GERHART G., SCOTT K., "Are the 100 best better? An Empirical Investigation of the Relationship between being a Great Place to Work and Firm Performance", *Personnel Psychology*, vol. 56, 2003, pp. 965-993.
- GAILLARD G., « Pouvoir, emprise et générations dans les institutions », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2008/2 n° 51, p. 55-65.
- GIRIN J., « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » In A. C. Martinet (Ed.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp. 141-182.
- GODELIER E., *La culture d'entreprise*, La découverte, Collection Repères, N° 410, Paris, 2006, 128 p.
- GUINCHARD R., *Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail : identifier les comportements et gérer les troubles*, Elsevier Masson, 2013, 200 p.
- GOND J.-P., IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que-sais-je ? », N° 3837, 2008, 126 p.
- GUOGUE J.M., « L'influence du mérite sur les salaires et les promotions », *Pouvoirs Locaux*, Les cahiers de la décentralisation, N° 89 II / Juin 2011, pp. 37-117.
- GUERRERO S., « La mesure du contrat psychologique dans un contexte de travail francophone », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n°1, 2005, p.112-144.
- GUERRERO S., « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de gestion des ressources humaines*, été, N° 53, 2004, pp.55-68.
- GUILLOT M., « Wittgenstein, Freud, Austin : voix thérapeutique et parole performative », in *Revue de métaphysique et de morale*, n°2, PUF, 2004, pp. 259-277.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°2, 1993, pp.75-84.
- HENRIOT J., « Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens. Cas d'expérimentation en sciences de gestion », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 3, 2005, 354 p.
- HOBFOLL S.E., SHIROM A., "Stress and Burnout in the Workplace, Conservation of resources", in GOLEMBIEWSKI R.T., *Handbook of Organizational Behavior*, Marcel Dekker inc., New York, Basel, Hong Kong, 1993, pp. 41-60.

HOMANS G., "Social behavior as exchange", *American Journal of Sociology*, 1958, N°63, pp. 597-606.

HOSMER L. T., "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, 1995, pp. 379-403.

HUGON P., « Le concept d'acteurs du développement chez les pionniers du développement : Albert Otto Hirschman et François Perroux » in *Mondes en développement*, De Boeck supérieur, 2003/4, n°124, pp.9-31.

IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1998, 207 p.

JACOB A., *Un absent dans la gestion : le travail*, Organisation et Management en question(s), collectif Dauphine, Logiques sociales, L'Harmattan, 1987, pp. 84-102.

JOHNSON J.L., O'LEARY KELLY A.M., "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003, p. 627-647.

JUDGE T.A., PICCOLO R.F., "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 2004, pp.755-768.

KAWACHI I., COLDITZ G.A., ASCHIERO A. et COLL., "A prospective study of social networks in relation to total mortality and cardiovascular disease in men in the USA", *Journal of Epidemiology and Community Health*, vol. 50, 1996, pp. 245-251.

KHLIF W., « Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion », *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, N° 7, 2000, p 2-14.

KIRKPATRICK S.A., LOCKE E.A., "Leadership: do traits really matter?", *Academy of Management Executive*, mai 1991, pp. 48-60.

KOHN R., NEGRE P., *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Paris, Nathan, 1991, 240 p.

KOONTZ H.J., « La jungle des théories du management », in *Panorama des stratégies et techniques du management*, Publi-union, dirigé par Hutchinson, 1972, 703 p., traduit de "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, décembre 1961, pp. 174-188.

KOTTER J., *What Leaders Really Do*, Harvard Business School, Boston, 1999, 183 p.

KRIEF N., « Le rôle du chercheur en sciences de gestion : éléments pour une intersubjectivité contradictoire en audit social », *Actes de l'Université d'été de l'Institut International de l'Audit Social*, Lille, 2005, 8 p.

- LAGUARDIA J., RYAN R.M., « Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications », *Revue québécoise de psychologie*, 2000, vol. 21, n° 2, p. 281-304.
- LAPIERRE L. et coll., *Imaginaire et leadership, Tome 1 : La méthode subjective et les narrations*, Québec/Amérique et Presse HEC, 1992, 505 p.
- LASCH C., *La culture du narcissisme*, Paris, Flammarion, (1979), 2008, 332 p.
- LAZARUS R.S., FOLKMAN S., *Stress, appraisal and coping*, New York, edition Springer, 1984, 456 p.
- LECUIT J. B., *L'anthropologie théologique à la lumière de la psychanalyse, la contribution majeure d'Antoine Vergote*, Éditions du Cerf, Paris, 2007, 678 p.
- LE GUEN C., « Une pulsion crédule », *Revue Française de Psychanalyse*, 61/3, 1997, pp. 811-824.
- LEIBENSTEIN H., "On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory", *American Economic Review*, May 68, 1978, pp. 328-332.
- LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général, Théorie de la modélisation*, PUF, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1984, 330 p.
- LEVY P., *L'Intelligence collective, Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La découverte, 1994, 245 p.
- LEVY-LEBOYER C., *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Paris, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2006, 235 p.
- LEWIN K., "Frontiers in group dynamics", *Human Relations*, 1(1), 1947, pp. 2-38
- LEWIN K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, (1951), 1975, Greenwood Pub Group, 366 p.
- LEWIN K., LIPPITT R., "An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary note", *Sociometry*, n°1, 1938, pp. 292-300.
- LIKERT R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise, traduit par Rinchart E. et Bochet E. de The Human organization, its management and value*, Gauthiers-Villars, 1974, 263 p.
- LIPIANSKY E.M., *Identité et communication*, PUF, 1992, 272 p.
- LOUART P., « Symposium constructiviste et stratégie en GRH », *Actes du 6<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Poitiers, 1995, pp. 610-618.
- LUSSATO B., *Introduction critique aux théories des organisations : modèle cybernétique, hommes, entreprises*, Dunod, Paris, 1972, 192 p.

MAC GREGOR D., *The human side of enterprise*, Éditions McGraw-Hill, New York, 1960, 246 p.

MARCH D.G., SIMON H.A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, traduction ROUCHY, Préface CROZIER, Paris, Dunod, (1958), 1964, 244 p.

MARKS M.A., MATHIEU J.E. et ZACCARO S.J., "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, Vol.26, 2001, pp.356-376.

MARMUSE C., *Politique générale : Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, 2<sup>e</sup> édition, Paris, 1996, 592 p.

MARSDEN D., FRENCH S., "What a performance: Performance-related pay in the public services", LSE, Centre for Economic Performance Special Report, 1998, 187 p.

MARTINET A.C., *Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline*, in David A. et coll., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Collection FNEGE, 2000, 216 p.

MARTUCCELLI D., « Les trois voies de l'individu sociologique », *EspacesTemps.net*, Travaux, juin 2005, 11 p.

MASLOW A., *Vers une psychologie de l'Être*, traduit de *Toward a Psychology of Being*, (1968), Fayard, coll. L'expérience psychique, 1972, IX, 267 p.

MAYO E., *The human problems of an industrial civilization*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1933, 194 p.

MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, traduit de *Mintzberg on management Inside our Strange World of Organizations*, New York, (1989), Eyrolles, Éditions d'organisation, 2004, 703 p.

MINTZBERG H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Éditions d'Organisation, Paris, 1984, 220 p.

MOISDON J.C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1984, pp. 61-73.

MORIN E., *La méthode*, Edition du Seuil, 1977, Paris, réédition 2008, Tomes 1 à 3. 1485 p.

MORIN M.E., AUBÉ C., *Psychologie et management*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, Chenelière Éducation, 2006, 580 p.

MUCCHIELLI R., *le travail en équipe*, (1975), ESF, Paris, 2014, 208 p.

NEVEU J.P., THÉVENET M., *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002, 229 p.

- PALMADE G., *Le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme*, Organisation et Management en question(s), collectif Dauphine, Logiques sociales, L'Harmattan, 1987, 229 p.
- PAUGAM S., « Les 100 mots de la sociologie », P.U.F., Collection « Que sais-je ? », 2010, 125 p.
- PELISSIER J., SUPIOT A, JEAMMAUD A., *Droit du travail*, Dalloz, 2004, 20<sup>e</sup> édition.
- PERETTI J.M., *Tous DRH*, Éditions d'Organisation, Paris, (1996), 4<sup>e</sup> édition, 2012, 451 p.
- PERETTI J.M., *Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise*, (sous la direction de), Eyrolles, Paris, 2008, 445 p.
- PERETTI J.M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 6<sup>e</sup> édition, Paris, 2011, 304 p.
- PERROUX F., *Introduction à l'économie du XX<sup>e</sup> siècle*, PUF, Paris, 1961, 598 p.
- PERROUX F., *Industrie et création collective*, PUF, t. 1, 1964, 692 p.
- PERROUX F., *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris, 1973, 139 p.
- PERROUX F., *Economie et société, contrainte, échange, don*, PUF, 1960, 186 p.
- PERROUX F., *Dialectique et socialisation, Introduction à l'œuvre complète de Karl Marx*, Tome. I, *Economie*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, 1977, 1821 p., 40 p.
- PIAGET J., *Logique et connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade, N° 22, Gallimard, 1967, 1376 p.
- PODSAKOFF P.M., BOMMER W.H., PODSAKOFF N.P., MACKENZIE S.B., "Relationships between Leader Reward and Punishment Behavior and Subordinate Attitudes, Perceptions, and Behaviors : A Meta-Analytic Review of Existing and New Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), 2006, pp. 13-142.
- POPPER K., *La logique de la découverte scientifique*, traduction française, THYSSEN-RUTTEN N et DEVAUX P., Payot, Paris, 1973, 480 p.
- REICHERS A.E., "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, 1985, pp. 210-224.
- REMILA C., Fiche de lecture d'Administration industrielle et générale, Cours d'organisation et systèmes d'information, CNAM Paris, Chaire d'organisation du travail et de l'entreprise, 2000, 28 p.
- REVAULT D'ALLONES C. and coll., *La démarche clinique en sciences humaines*, Paris, Dunod, 1988, 313 p.

- REY A., *Dictionnaire historique de la Langue Française*, Le Robert, Paris, 1992.
- REY E., « Manager les comportements au travail inefficaces, Cas des comportements déviants non violents, résultats d'expérimentation », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, 2008, 499 p.
- RICHARD D., « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, septembre 2012, 526 p.
- RICŒUR P., *Temps et récit, t.3 : Le Temps raconté*, Paris, Seuil, 1991, 533 p.
- ROBBINS S., DE CENZO D., GABILLIET P., *Management - L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Éducation, 2004, 523 p.
- ROBINSON S., ROUSSEAU D., "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, N°37 - 1, 1994, pp.137-152.
- ROGER A., OTHMAN J., « Améliorer l'équilibre personnel et l'équilibre de vie : le rôle des facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique », @GRH 2013/1 n° 6, p.91.
- ROGER A., GIRAUD L., « Les étapes de carrière à l'épreuve du temps », *Humanisme et entreprise*, n°302, 2011/2, pp. 13-28.
- ROGERS C.R., *Le développement de la personne*, traduit de *on becoming a Person*, Ransom C., interéditions, Paris, 2005, 296 p.
- ROJOT J., DUVAL-HAMEL J., « Les attentes de reconnaissance des salariés », chapitre 28, In J.-M. Perretti, *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, 448 p.
- ROUSSEAU D., "Psychological Contract Inventory", Carnegie, Mellon University, Miméo, 1998.
- ROSENBERG M.J., HOVLAND C.I., "Cognitive, affective and behavioral components of attitudes", in Hovland, C.I. et Rosenberg, M.J.W.J., "Attitude organization and change: an analysis of consistency among attitude components", New Haven CT, Yale University Press, 1960, pp. 1-14.
- RUFFIER J., *L'efficience productive, comment marchent les usines*, Edition du CNRS, col. Recherches et Entreprise, Paris, 1996, 230 p.
- SABA T., « Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses », *Gestion*, 2009/3, Vol. 34, pp.25-37.
- SAINTSAULIEU R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, (1977), Les Presses de Sciences PO, collection Référence, 1993, 477 p.
- SARTRE J.P., « Saint Genet, comédien et martyr », dans *les Œuvres Complètes de Jean Genet*, Tome I, Paris, Éditions Gallimard, (1952), 2011, 700 pages.

SAVALL H., *Enrichir le travail humain, l'évaluation socio-économique*, (1975), préface de J. Delors (1989), Éditions Economica, Paris, 1994, 275 p.

SAVALL H., « Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs des organisations », in *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, Actes du colloque ISMEA, FNEGE, ISEOR, 18-19 novembre 1986, pp. 206-283.

SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Ed. Economica, 1987, 4<sup>e</sup> édition, 410 p.

SAVALL H. et ZARDET V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de connaissances par interactivité cognitive », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 10, n° 1-2, 1998, pp. 157-189.

SAVALL H. et ZARDET V., « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises », Manuscrit auteur, publié dans 22<sup>e</sup> Congrès de l'AFC France, 2001, 27 p.

SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, Éditions Economica, 2005, 195 p.

SAVALL H. et ZARDET V., *Recherche en sciences de Gestion: Approche qualimétrique*, Préface de D. Boje, Ed. Economica, 2004, 432 p.

SAVALL H. et ZARDET V., *L'ingénierie stratégique du roseau*, Éditions Economica, (1995), 2005, 501 p.

SAVALL H. et ZARDET V., « Théorie socio-économique des organisations : impacts sur quelques concepts dominants dans les théories et pratiques managériales », Actes du colloque et séminaire doctoral international organisé en partenariat entre l'ISEOR et l'Academy of Management (Etats-Unis), Division "Organization Development and Change", avril 2006, 16 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, B.I.T, ISEOR, 2000, 182 p.

SCHRÖDINGER E., *L'Esprit et la matière*, traduction de *Mind and Matte*, BITBOL M., Le Seuil, Paris, 1990, 250 p.

SENNETT R., *Ensemble pour une éthique de la coopération*, traduit par DAUZAT P.E de *Together, The Rituals, Pleasures and Politics of cooperation*, (Yale University Press, 2012), Albin Michel, 2014, 363 p.

SIMON H.A., *Administrative Behaviour, a study of a decision-making processes in administration*, (1945), 4<sup>e</sup> édition, Free Press, 1997, 352 p.



SVEIBY K.E., *Knowledge management : la nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Maxima-Mazars, 2000, 325 p.

TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H., "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, mai-juin 1973, pp. 162-180.

TAYLOR F.W., *The Principles of Scientific Management*, (1911), Traduction française *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 p.

THEVENET M., « L'implication au travail », Les cahiers de l'ANVIE, Sciences Humaines, n° 28, 1993, pp. 32-35.

THÉVENET M., « Le management hors du sujet », Nouvelle revue de psychosociologie, 2012/1 n° 13, p. 93-104.

THÉVENET M., *Culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2010, 6<sup>e</sup> édition, 127 p.

TONNEAU D., « Coût, efficience, efficacité, clarification des concepts », recherche en soins infirmiers N° 42, 1995, pp. 4-8.

TREMBLAY M., WILS T., « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion, vol. 30, n° 2, 2005, pp. 37-49.

TROUSSIER J.F., « Relation d'effort et salaire au mérite », Revue française d'économie, Volume 8, n° 2, 1993, pp. 133-176.

VAN DE VEN A.H., JOHNSON P.E. "Knowledge for Theory and Practice", The Academy of Management Review, N° 31(4), 2006, pp. 802-821.

VAN LOYE G., *Finance et théorie des organisations*, Economica, 1998, 197 p. pp. 162-163

VERGNIUOX A., « Présentation », Le Télémaque 2/ 2009 (n° 36), p. 25-28.

VILLAVICENCIO D., "Acerca del concepto de Calificación", en TRABAJO, UAM, N° 9, mars, 1993, pp. 82-87.

WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996, 290 p.

WALTER J., « Deux modes de gestion technologique: industrie automobile en Argentine », in La coopération technologique internationale, De Boeck Université, Bruxelles, 1994, 406 p, pp. 75 à 93.

WATZLAVICK P., BEAVIN J.H., JACKSON Don D., traduit de l'américain par J. Morche, *Une logique de la communication : proposition pour une axiomatique de la communication*, Le Seuil, Paris, 1972, 280 p.

WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, 543 p.

WILLIAMSON O.E., *Market and Hierarchies : Analysis and Anti-Trust Implications*, Free Press, New York, 1975, 286 p.

WRIGHT B.E., "Public Service and Motivation: Does Mission Matter?", *Public Administration Review* 67(1), 2007, pp. 54-64.

ZALEZNIK A., "Managers and leaders: are they different?" *Harvard business review*, mai-juin 1977, p. 67-78.

ZARDET V., « Contribution des systèmes d'informations stimulants à l'efficacité de l'entreprise, cas d'expérimentations », Thèse pour le Doctorat d'État en Sciences de Gestion, Université Lyon II, 1986, 473 p.

ZARIFIAN P., *La nouvelle productivité*, Éditions de l'Harmattan, 1995, 212 p.



## Liste des figures

Figure 1 – Les caractéristiques de la singularité .....	13
Figure 2 – Thématiques de travail.....	21
Figure 3 – CRISTALLINI (2005) Processus global d’affinage des connaissances.....	23
Figure 4 – DELAVALLEE cadre structurant le domaine du management.....	25
Figure 5 – Modalités d’expression des comportements au travail .....	29
Figure 6 – D’après la « théorie anthropologique des besoins multidimensionnels de l’homme au travail » SAVALL et ZARDET, (2005) .....	31
Figure 7 – L’homme éclaté (SAVALL et ZARDET, 2005).....	33
Figure 8 – D’après « Les phases du processus d’innovation socio-économique » .....	42
Figure 9 - Les différents actes du processus d’innovation socio-économique .....	42
Figure 10 – Source Fédération Hospitalière de France – 2011 .....	48
Figure 11 - Panorama des établissements de la Fondation.....	53
Figure 12 – Modélisation de notre recherche .....	75
Figure 13 – Les deux paradigmes du management (SAVALL – ZARDET).....	98
Figure 14 – les trois niveaux de la stratégie de qualité intégrale de l’entreprise .....	101
Figure 15 – Le trièdre.....	125
Figure 16 – Le produit de recherche-intervention .....	126
Figure 17 – Architecture de la recherche-intervention –Fondation – 2007- @ ISEOR....	127
Figure 18 – insertion des thématiques de recherche dans notre modélisation .....	136
Figure 19 - La posture managériale .....	327
Figure 20 - Grille de BLAKE et MOUTON .....	351
Figure 21 - Structuration du groupe de projet.....	354
Figure 22 - L’équilibre du dispositif 3C .....	366
Figure 23 - La posture managériale .....	381



## Liste des tableaux

Tableau 1 – Terrains de recherches de la Fondation .....	54
Tableau 2 – Terrains de recherche de l'Association.....	57
Tableau 3 – Tableau récapitulatif des travaux de recherche consultés .....	58
Tableau 4 – Parcours et positionnement de recherche .....	59
Tableau 5 - Tableau du corps d'hypothèses.....	66
Tableau 6 - Etapes de réalisation de la thèse .....	74
Tableau 7 – Nature des recherches intervention conduites au sein de la Fondation .....	113
Tableau 8 – Nature des interventions conduites au sein de l'Association.....	113
Tableau 9 – Répartition des matériaux recueillis au cours des diagnostics .....	133
Tableau 10 – Résultats cumulés du nombre d'entretiens.....	134
Tableau 11 – Nomenclature d'exploitation des matériaux .....	135
Tableau 12 – Hypothèses relatives aux thèmes 1 à 3.....	141
Tableau 13 : Synthèse des résultats d'observation : classés par thématiques .....	146
Tableau 14 - Hypothèses relatives aux thèmes 4 et 5.....	184
Tableau 15- Positionnement des établissements selon la classification de Mintzberg....	213
Tableau 16 - Hypothèses relatives aux thèmes1-2-3-5-7 .....	220
Tableau 17 - Synthèse de la singularité des acteurs de leurs attentes et besoins.....	224
Tableau 18 - Convergences /comportements managériaux et attentes des acteurs .....	239
Tableau 19 - Définition des composants des coûts cachés.....	269
Tableau 20 - manifestation, régulation,coût caché des dysfonctionnements FAM Y. ....	275
Tableau 21 - manifestation, régulation, coût caché des dysfonctionnements - MAS B...	278
Tableau 22 - Évaluation de l'effet de l'intervention sur les coûts cachés à la MAS B.....	284

Tableau 23 - Hypothèses relatives aux thèmes 3-4-5 et 7 .....	290
Tableau 24 - Plan d'actions prioritaires IME R .....	300
Tableau 25 - Les conditions de la mobilisation.....	315
Tableau 26 - Tableau d'hypothèses relatives aux thèmes 6 et 7 .....	331
Tableau 27 - Indicateurs du Psychological Contract Inventory, Technical Report, .....	338
Tableau 28 - Déclinaison des PAP à tous les niveaux de l'organisation.....	362
Tableau 29 - Tableau synthétique type de dispositif de 3C .....	365
Tableau 30 - Développement comparatif des PAP dans trois établissements.....	370
Tableau 31 - Tableau de validation des hypothèses .....	384

## **ANNEXES**





## ANNEXE 1 - LES FACTEURS DE SINGULARITES - EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
VECU AFFECTIF  PERSONNALITÉ	DSA 26 DFVL 41 (2) - D2EL 36 DSF 123 DIME 19 DIME 61 : DSA 62	50%	Sensibilité au manque de respect et de considération
	DFAM 73 DMR 22 DFHL 16 DMM 41 DSF 99 DMM 21	50%	Culpabilité - Agressivité - Peur du jugement  peur d'être considéré comme incompetent
	DFAM 19 (2) DSF 45 DMM 35 DSA 41 DIME 53	50%	Anxiété - Réactions paranoïaques  Mécontentement et inquiétude face aux changements qui mettent en difficulté (citation DIME 53)
	DMR 22 DMM 73 - DMM 72 - DMM 73 DIME 90 (3) - DIME 95 (3): DIME 88 DMM 67 DSA 14 - DSA 17 - DSA 38 - DFAM 20 DFHL 33 - DFVL 42(2) DSF 67 - DEL 26 - DSA 37 DSF 67 DFVL 42 (2)	100 %	Besoin de sérénité, de ressourcement, de sécurité et de stabilité, de bienveillance  Sensibilité aux tensions interne  Besoin de convivialité et d'échanges dans le travail
	DSF 126 DSF 126- DSF 129 DSA 64 DFAM 74 DSF 124 DMR 82 DFVL 64 (3) DSF 126	50%	Relations trop affectives de la direction manquant de professionnalisme  La personnalité du directeur peut primer sur l'organisation  Sentiment d'être soumis à l'arbitraire Citation DSF 64

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
STRUCTURATION ET GOUVERNANCE	DSF 108 - DSF 112 DSF 128 DSF 67 DSA 43 - DMM 54 DSF 119 - DSA 67 - DMM 82	40%	Besoin de structuration : que chaque instance occupe sa place  Que les lignes hiérarchiques soient respectées
	DSF 107 - DSF 110 - DSF 110(2) - DFVL 63 DSF 107 DFVL 63 (3) DSA 65 DSF 113 DIME 94 (4) - DIME 98 (4) - DIME 100 - DIME 101 DSF 109 - DFHL 50 - DMR 84 (2) DSA 58 DFAM 75	70%	Besoin d'une vision stratégique lisible et stable, cohérente Besoin de comprendre les choix associatifs
	DSF 110 - DFHL 50 - DFHL 52 - DFVL 65 - DFVL 66 - D2EL 28 - D2EL 53 - D2EL 57 - DIME 61 - DIME 88 (2) - DIME 95(2)- DIME 100 - DSA 59 - DMR 84 - DFAM 72 - DMM 79(2) DSF 113 - DSF 130 (2) :	90%	Besoin d'un projet fédérateur
	DSF 113 (2)	10%	Déception par rapport au manque d'exemplarité des fonctions dirigeantes

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSF 108 DSF 109 - DEL 40 - DFHL 49 - D2EL 57 DSF109 DFHL 49 - DFVL 61 - DSA 59 - DMR 82 - DMR 84	60%	Besoin d'être en phase avec les valeurs et les choix associatifs
AUTORITÉ	DMR 21 DMR 22 DMR 87 DFHL 19 DFHL 27 - DFHL 34 - DFVL 32 DSA 58 DSF 123 DMR 37 DFHL 51 DMR 87(2) DMM 88 (2) DMM 84 (2) DMR 27 DMM 50 DIME 94 DIME 53 (2) DSA 64 - DMR 52 - DMR 53 DSF 62 DIME 62 - DIME 88 - DMR 37(2) - DMR 48 - DMR 76 (3) - DMR 82 - DMM 58(2) DSF 111 DSF 111 DSF 124 DSF 63 DSF 63 DMR 39 (3) - DMR 47 - DMR 53 (3) - DFAM 75 - DMM 56 DMR 53 - DMR 54 - DMM 58 (2) DMR 45 - DMR 50 DMM 57 - DMM 65 : DSF 125 (3) DSF 126 DMM 84	80%	L'autorité perçue comme menaçante et désagréable, restrictive et brimante, exigeante, avec un manque de considération, de reconnaissance et d'écoute (DMR 37)  Peur de s'exprimer face à une autorité perçue comme agressive, génératrice de souffrance, frustrante  avec une personnalité tellement forte qu'elle empêche l'expression (citation DSF 63)

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DIME 54 - DIME 60 - DMM 51 DSA 42 - DMR 46 - DMR 51 - DFVA 41(4) - DFVA 43 - DFAM 50 - DMM 50 - DMM 56 DMR 46	60%	Aspiration à une autorité qui exerce sa fonction de décision
	DMR 88 - DMM 55 DMR 27 DSF 64 - DSF 89 DSA 63 DIME 62 - DFAM 78 DIME 73 DMM 20 - DMM 22	60%	Besoin de se sentir proche de la direction, d'être écouté, que le courant passe  Le manque de relation génère du stress
HISTOIRE DE VIE	DSA 14 (2)	10%	Inquiétude par rapport à la perte d'identité
	DMR 21 DMR 22 DFHL 16 DMR 82 DMR 69 (2) DFVA 57 DMR 82 DMR 88 DEL 30 - D2EL 21 - DFHL 33 - DFHL 36	60%	Rapport persécuté à sa propre histoire, traumatisme  Peur de reproduire le passé  Sentiment que son histoire n'est pas respectée, les compétences anciennes ne sont pas reconnues  Sentiment d'isolement, d'être mal aimé de la Fondation, mal perçu
RÉMUNERATION	DSF 120 - DSF 131 - DEL 41 - DMR 81 DSF 120 DFVL 19 - DFVL 66	40%	Réactivation des sentiments d'injustice par rapport aux salaires
PROJETS PERSONNELS ET PROFESSIONNELS	DSF 107 DSF 98 DSF 103 - DIME 78 - DIME 83 DSF 121 DSF 121 DSF 124 DFAM 77 DMM 74 DIME 82 - DMM 76(2) : DMR 72 - DFVA 53 DFAM 77 DFVL 21 - DMM 28 DMR 20 - DMR 21(3) DSA 17 - DSA 68 DFAM 73	90%	Besoin de perspective d'avenir  Aspiration à évoluer professionnellement  Peu de réponse construite au besoin d'évolution et sentiment d'arbitraire de la part de la direction  Les évolutions n'apparaissent pas liées aux compétences  Sentiment d'être lésé en raison du manque d'impartialité

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSA 67(2) DFAM 76 DSF 120 DSF 120 - DSF 131 - DEL 41 - DMR 81 DFAM 33 DSF 120 (2) - DMR 81 DSF 120 - DMR 87 DIME 93 - DMR 87(4) DMM 82 DFAM 26 DMR 80 (2) DMM 27 - DMM 87(3) DFAM 40 - DMM 41 DSF 131 DIME 93 DMM 87	70%	Besoin d'une reconnaissance salariale équitable des efforts consentis  Attente d'un lien entre compétence, charge de travail et rémunération  Motivation à évoluer atténuée par le manque de valorisation salariale  Les faibles salaires découragent et démotivent
	DMR 87 DIME 101 - DFVA 61 DSA 65 DMR 89 DMM 76 DIME 93 - DIME 99 - DFAM 77 DMM 29 (2) DSA 62	70%	Démission en raison des faibles possibilités d'évolution  Et à un manque de considération
	DSF 40 DSA 29 DEL 23 - DEL 34 - DFVL 51 - DIME 55 - DSA 13 - DMM 43 DMM 24(4) DFVL 30 (2) - DMR (6)	70%	Aspiration à préserver une vie personnelle et une qualité de vie

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSA 28 (2) DSF 40 - DEL 20 - DFHL 27 - D2EL 28(3) - DMM 43 DFVL 28 (2) - DFVL 32 - DFVL 49 DSF 40 - DSF 42 DFHL 26 - DSA 29(2) DFVA 35 D2EL 54	70%	Difficulté à poser des limites au travail qui conduit à un sentiment de surcharge
	DSF 46 - DEL 22 - D2EL 27 - DFVA 34 DSF 49 DFHL 24 - D2EL 25(3) - DMM 35 DSA 62 - DFAM 39 DIME 45 - DFVA 49 DSF 109 DSF 119	90%	La surcharge de travail met les salariés et les cadres en difficulté (Citation DSF 109)
	DFVA 48 - DFAM 59 DEL 33 - DFHL 42 - D2EL 42 (6) - D2EL 45 (3) DFVL 51 - DMR 34	70%	Besoin de sortir de l'urgence permanente pour un travail de qualité
	DFAM 18 DMR 25 (3) - DMR 33 - DFVA 26 - DFAM 18 DMR 26 (4) - DMM 20(2) - DMM 57 DFAM 24(3) - DFAM 39 - DFAM 40 DSA 62 - DFAM 39 DFVL 51 - DFAM 25 DIME 61(2) - DIME 63 - DIME 72 - DMR 52 DSF 119 DSA 61 - DMM 29 - DMM 43 DSF 123 DMR 20 - DMR 88 - DMM 41	90%	Sensibilité à l'intrusion de la vie professionnelle dans la vie personnelle  Sentiment de non-respect de la vie personnelle par les fonctions d'encadrement

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSA 28 (2) DEL 43 - DFVL 32 - DMM 41 DIME 44 - DMM 20(2)	50%	Impact sur la santé de la surcharge de travail : insomnie, inquiétude, tensions  Mal être stress, absentéisme produit par la difficulté du travail
CONFIANCE MÉFIANCE	DMR 48 D2EL 61 - DIME 31 - DMR 89 DMM 28 (3)	40%	Aspiration à une communication verticale qui crée de la confiance (Citation)
	DSA 15 DMR 22 DMR 77 - DMR 85 DFVA 49 DFAM 74 DMM 21(3)	40%	Sensibilité à l'hostilité  Confiance mise à mal par l'instabilité des modes de management  Manque de confiance dans la gouvernance Manque de confiance réciproque
COMPÉTENCES	DIME 38 - DIME 43 (2) DFAM 34 DSA 54 (2) - DMR 67 - DMR 86(2) - DFVA 53 - DFAM 68 - DMM 72	70%	Reconnaissance des besoins de qualification
	DSA 54 (2) DSF 103 DSA 54 DMM 83 DSA 64	30%	Manque de compétences managériales
	DSF 87 DSF 131 DSF 122 (4) DSA 61 DSF 123 (2) DSF 123	20%	Besoin d'être évalué selon des critères objectifs  Manque de reconnaissance du travail accompli
	DSF 99 - DEL 37 - DFHL 45 - DFVL 55 - DFVL 58 - D2EL 47(3) - D2EL 48(3) - DIME 78(3) - DIME 79 (2) - DIME 80 (2) - DIME 82(3) - DIME 85 (2) - DSA 56(2) - DMR 67 - DMR 71(4) - DMR 72 - DFVA 54 (3) - DFVA 55 - DFAM 66 - DFAM 67 - DFAM 68 (2) - DMM 71(6)	100 %	Besoins de formation qui permettent de se sentir compétent à son poste et d'avoir confiance en soi



LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSF 102 - DMR 70 (2) DSF 100 - DEL 37(3) - DFHL 46 - DMM 73 DMR 67		
	DSF 99 DMR 71 D2EL 59 - DMM 87(2)	40%	Sentiment de manque de compétences Le manque de qualification génère des tensions et du stress
CONFLITS COOPERATION	DIME 31 - DFAM 37 - DMM 27 DSA 51 - DMM 54 DSF 50 - DSA 26 - DFVA 35 - DMM 38 (2) DFVA35	70%	Stress lié au manque de respect des règles par certains salariés  Rapport plus ou moins respectueux aux règles posées
	DSF 60 (2) DEL 26 - DEL 29 - DMM 49 DFAM 52 DSF 85 - DSF 92 DSF 89 DSF 100 DFAM 40	40%	Aspiration à plus de solidarité et de soutien, de partage d'expériences
	DSF 60(2) DSF 61 DSF 62 - DSA 64 DSF 62 - DFVL 38 - DIME 53 DIME 52 - DMR 49 (2) - DFVA 42 - DFAM 47 - DFAM 49 - DFAM 50 - DMM 48 - DMM 57 DIME 55 (2) DMR 51(3) - DMR 53 (3) - DFAM 53 DMR 45 - DMR 50 : DSF 86 DSA 51 - DFAM 59 (2) - DMM 63 (2) DIME 96 D2EL 61 DSA 63 DSF 65 DSF 66 DSA 63 D2EL 21 - DIME 24(2) - DSA 13 - DSA	80%	Besoin de cohérence et de coordination des acteurs pour travailler ensemble  Regret/clivage entre le décisionnel et le fonctionnel  Les clivages entre anciens et nouveaux, entre différentes catégories professionnelles perturbent l'ambiance de travail

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	14 - DSA 18 - DSA 41(2) - DMM 21(2) DSA 40 (2)		
INDIVIDUALISME	DFHL 31 DMR 60 - DFAM 77 DFAM 35 - DFAM 36 DMM 83 DSF 90 - DMM 63	50%	rapport variable des acteurs dans l'investissement au travail
	DFAM 20 - DMM 81 D2EL 26 - DSA 25 DSA 62 - DSA 66	40%	Attitude passive ou attentiste
	DSF 85 DSA 59 DSA 14 DMM 55	30%	Posture individualiste de certains directeurs et salariés

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
AUTONOMIE ET CONCERTATION	DSF 63 DSA 42 - DSA 44 DFHL 33 - DIME 59 - DIME 60 DFHL 34 (2) DFAM 61 D2EL 36 - D2EL 37(2) DMM 51 - DMM 55 DMR 46 - DMR 51 DMR 49 - DMM 48(2) DFAM 25(4) - DFAM 61 - DMM 27(3) DSF 86 - DFVL 51 DSA 66 DSF 128 - DFVL 62 DMM 80 DIME 96 DIME 63 DSF 111 DEL 40 DFVA 58 (2) DMR 88 DSA 64 DMR 78 (3) DMR 77 DSF 111 D2EL 54 DSF 112	100 %	Besoin de s'exprimer, de participer à la stratégie, à l'organisation pour que cela fonctionne bien sur le terrain : besoin de reconnaissance de l'expertise de terrain (Citation)
	DSA 29 - DFAM 33 - DFAM DIME 45 - DIME 46 (2) - DMM 44(2) - DSA 30 DFHL 25 - D2EL 26(2) - DIME 40 DMM 81	50%	Les règles sont perçues comme bases pour travailler ensemble, sous réserve qu'elles soient bien adaptées et Donc construites ensemble
	DSF 86 - DFVL DSF 121(2) DSF 123	20%	Besoin de concertation notamment dans les décisions concernant les mutations internes des cadres intermédiaires
	DIME 46 - DIME 62 DFAM 50 - DFAM 51 DSA 28 DFAM 47 D2EL 25 - DSA 24 DFAM 35 (2)	40%	Besoin d'être encadré pour se mobiliser  Manque d'autonomie et besoin de validation
	DSF 35 - DSF 114 - DSF 126	80%	Besoin de clarifier les zones de pouvoir et de décision

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DSF 35 DMR 32(2) - DFAM 38 - DFAM 41 DSF 43 - DSA 23 DSF 44 DFVL 27 - D2EL 26 DIME 42 (4) DFVL 31(2) - DMM 36 DMM 33 (3) - DMM 36 D2EL 26 DSF 39		Aspiration à plus d'autonomie
	DMM 42 DSA 25	20%	La privation d'autonomie est considérée comme un manque de confiance et empêche la prise d'initiative
	DSF 39 (3) DSF 49 DSA 37 - DMR 47 DSA 39(2) DEL 27 - DEL 29 - DEL 30 - DFHL 32 (3) - DFHL 34 - DFHL 35 (2) - DFVL 40 - DFVL 41- DFVL 49 - D2EL 35 - D2EL 36(2) - DIME 52 (2) DFVL 32 - DFVL 44 - DIME 54 (2) DMR 80 (3) - DMR 86 (2) - DMM 75 DFVL 66 DSA 61 DMM 84	80%	La trop grande liberté inquiète et appelle à un cadre. Elle génère un sentiment de manque de soutien
	DSF 41- DFVL 28(2) - DIME 40 (4) - DSA 26 - DMR 34 - DMR 38 - DFAM 36(2) DFHL 27 - DFHL 28 D2EL 33 DFHL 31- DFVL 38 - D2EL 33 - D2EL 41 - DIME 54 - DIME 55(2) - DIME 60 (3) - DIME 73 - DMR 46(2) : DIME 56 - DIME 57(2) - DIME 60 -	100 %	Aspiration à plus de cadre, de méthode, de règles, de temps de concertation organisés

LES FACTEURS DE SINGULARITÉ	EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC		
	DFVA 43(3) - DFAM 47 - DMM(6) 53 DIME 61(3) - DIME 62(3) - DIME 64 - DFAM 51 - DFAM 52(2) - DMM 50 DSA 42 - DMR 46 - DMR 51 - DFVA 41(4) - DFVA 43 - DFAM 50 - DMM 50 - DMM 56 DSF 113		
	DIME 23 DSA 60 DFAM 73	30%	Besoin de contrôle ou ressenti négatif du contrôle
	DEL 27 - DEL 29 - DEL 30 - DFHL 32 (3) - DFHL 34 - DFHL 35 (2) - DFVL 40 - DFVL 41- DFVL 49 - D2EL 35 - D2EL 36(2) - DIME 52 (2) DMM 21 - DEL 26 - DFVL 42 - D2EL 35 - DMM 52(5) DSA 42 - DMR 46 - DMR 51 - DFVA 41(4) - DFVA 43 - DFAM 50 - DMM 50 - DMM 56 DSF 89 - DSF 93 - DSF 117 DMR 60 (2) DEL 40 DSF 118 - DSA 60 DSA 60(2) DMM 39 DMR 82 - DMM 67	90%	Demande d'un encadrement plus présent sur le terrain

## ANNEXE 1 BIS - IDEES CLES ET PHRASES TEMOINS

### ANALYSE RELATIVE AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

#### Ambiance de travail

##### *L'ambiance de travail est jugée mauvaise*

DSF 22 : situation **d'endettement psychologique** à l'égard de la Fondation

DFAM 73 : La confusion entre responsabilité et **culpabilité** génère de l'**agressivité** entre les salariés

DMR 22 : Le fait d'appeler les salariés chez eux pour des remplacements, crée de la **culpabilité** chez ceux qui doivent appeler et chez ceux qui sont appelés et qui ne peuvent pas toujours accepter le remplacement. Le travail perd en sérénité

DSA 15 : **Ambiance hostile** du Siège à l'égard des établissements

DMR 21 : « **Ambiance pourrie** » entre la **Direction et certains salariés** avec sentiment que les salariés présents avant la reprise sont mal vus : menaces de licenciement, courriers recommandé

DMR 22 - DMR 87 : Climat de **restriction et de brimade** dans lequel il est bien difficile de motiver le personnel. **Le manque de considération et de reconnaissance de la direction pourrit l'ambiance**

DFAM 19 : Les salariés peuvent être maltraitants entre eux

#### *Ambiance de crainte*

DFHL 16 : Constat de **crainte de jugement de valeur** et de peur de reproduction d'évènements douloureux du passé

DMR 22 : **Traumatisme** lié à la reprise et à l'histoire de l'établissement et aux **changements de mode managérial** passé d'un fonctionnement d'autogestion avec une hiérarchie informelle à un management autoritaire

DSA 14 (2) : « La fusion est une source **d'inquiétude** même de la part des cadres car il y a **un risque de perte d'identité**. » Inquiétude aussi par rapport à ce que le siège va demander

DMR 27 : « **Le courant ne passe pas** avec certains membres de l'encadrement. Il y a une mauvaise relation, un **comportement agressif** dès qu'on parle. On a **peur de s'exprimer**.

DFAM 19 (2) : Les rumeurs et les bruits de couloir crée un **climat anxigène** et des **réactions paranoïaques** pour les salariés

### ***Manque d'écoute***

DFHL 19 : « L'ambiance de travail n'est pas saine. Les salariés viennent au travail à reculons. **On ne se sent pas écouté.** »

DIME 28 : Les besoins en matériel sont identifiés, **exprimés mais non satisfaits**

DIME 54 : « **Personne ne s'écoute** en réunion. Il y a trois conversations en même temps. On ne le vit pas très bien. »

### ***Manque d'esprit d'équipe***

DFHL 31 : « C'est **une équipe qui n'est pas une équipe**, personne ne s'écoute. Il y a des **tensions** palpables parce que les **salariés ne s'investissent pas de la même façon** dans leur travail et dans les évolutions liées à la reprise. »

DFVL 21 - DMM 28 : En raison du copinage, les attributions de plannings **manquent d'impartialité** et certains **se sentent lésés** car ils n'ont plus de WE donc plus de prime. Cela **pourrait l'ambiance de travail**

D2EL 21 - DIME 24(2) - DSA 13 - DSA 14 - DSA 18 - DSA 41(2) - DMM 21(2) : **Ambiance de travail perturbée et tendue par des clivages** « anciens/nouveaux », par des clivages entre différentes catégories de personnel, par des clans, par des **conflits interpersonnels**

DSA 14 - DSA 17 - DSA 38 - DFAM 20 : Les **tensions** entre les équipes de l'établissement perturbent la communication, l'organisation du travail et les conditions de travail

DIME 31 - DFAM 37 - DMM 27 : Les salariés toujours en retard génèrent du **stress** à cause de **l'incertitude** et du surcroit de travail pour les autres

DSA 14 : « Il y a un beau potentiel à l'ESAT mais les personnalités de chacun sont tournées vers **l'individualisme** et non vers l'Association. »

DSA 14 : « Les directeurs **perdent beaucoup d'énergie sur des incompréhensions** et des guerres de territoires notamment entre le Siège et les établissements. »

DMR 60 - DFAM 77: « Certains tournent en rond, se baladent et n'assument pas ne serait-ce que leur temps de présence pendant que les autres bossent. Cela pénalise l'ensemble de l'établissement et c'est dommage. »

DFAM 20 - DMM 81 : la direction est confrontée à des **équipes passives et attentistes** « La direction cherche sans cesse à susciter la réflexion des équipes mais c'est le mythe de sisyphé. Elle n'obtient pas le résultat attendu et se **décourage.** »

DFAM 33 : La **non-reconnaissance** des compétences spécifiques de certains génère des tensions car tout le monde fait comme il l'entend et alors les inégalités salariales n'ont plus de sens et posent problème

DFAM 34 : Le recours abusif aux arrêts maladies non remise en question **perturbe la dynamique collective** de travail

DMM 21 : **Lutte de pouvoir** entre la direction et les paramédicaux

DMM 21(3) : Les équipes ne se font **pas confiance** en raison de vols de matériel

DMM 55 : « Dans certaines équipes, c'est **chacun pour soi**. Il n'y a pas beaucoup de communication. »

### ***Manque de convivialité***

DFHL 33 - DFVL 42(2) : « La transmission des informations par mail **enlève le côté humain**. Je trouve cela impersonnel. »

DMR 88 - DMM 55 Les salariés sont **décus** car les animateurs coordinateurs étaient censés faire du lien avec la direction mais la communication ne passe pas. : « Il y a un **écart énorme entre la direction et nous**. »

DMM 20 - DMM 22 : Le **stress du travail** est parfois amplifié par de **mauvaises relations avec la direction**. « Certains membres de la direction ne disent pas bonjour le matin, cela affecte l'ambiance. »

### ***Mauvaise conditions de travail***

D2EL 20 - DIME 30 - DFAM 23 (4) : Pas de vestiaire ou de matériel suffisant pour les salariés qui génère de **l'inconfort**

DMM 17 (7) - DMM 19 (3) : Le mauvais agencement des locaux produit de la **fatigue, du stress** et perturbent le travail des salariés

DFAM 18 : Le manque de téléphone portable professionnel oblige le médecin à donner son N° personnel ce qu'il vit comme une **intrusion du travail dans sa vie privée**

DIME 20 - DIME 25 - DIME 26 (2) - DIME 29 - DIME 30 (2) - DMR 25(5) - DFVA 35 : Les mauvaises conditions matérielles de travail génère des **problèmes d'ambiance, des tensions**, des problèmes de **sécurité** chez les salariés et les personnes accueillies. « L'usure des locaux ajoute à l'usure professionnelle. »

DIME 21(4) - DIME 23 - DIME 27 (2) - DIME 28 - DSA 16 (2) - DFAM 22 : Les conditions de travail ne sont pas bonnes et le manque d'équipement adaptés induit des plaintes, de la **fatigue, des maux de dos, des accidents du travail** et rendent la tâche des salariés difficile et **démoralisante**

DIME 30 : Le changement de service des salariés à l'improviste leur est désagréable et crée des **tensions** avec les personnes accueillies



DIME 31 : Le non-respect des jours de repos induit une **perte d'énergie**

DFVA 25 : Les amplitudes horaires sont difficiles en raison de la forte sollicitation du personnel

DMR 25 (3) - DMR 33 - DFVA 26 - DFAM 18 : L'organisation des horaires de travail est contestée car ils ne permettent pas de récupérer correctement et **impactent alors la vie privée**

DMM 24(4) : La situation géographique de l'établissement et l'éloignement des transports en commun ont un **impact sur la qualité de vie** des salariés et la direction a refusé la mise en place d'un transport. « Trajets longs et fatigants à pied pour les gens qui n'ont pas de voiture. La nuit, certains ont peur. »

### ***Manque de professionnalisme***

DFAM 35 - DFAM 36 : Les salariés regrettent le manque de professionnalisme et d'**implication** de certains collègues

DMM 83 : « Il y a un souci de prise de responsabilité de la part des éducateurs qui ne veulent pas **s'impliquer** ce qui oblige les coordinatrices à intervenir. »

## **ANALYSE RELATIVE A L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **- Répartition des tâches, des missions, des fonctions**

#### ***Manque de clarté des missions***

DSF 35 : Le facteur de **personnalité du directeur** prime sur l'organisation

DSF 45 : « Chacun a un intitulé de poste mais nous pouvons être amenés à faire d'autres tâches que celles qui sont prévues. »

DEL 20 (3) - DEL 22 - DFHL 23 - DFVL 34 - DSA 22 - DSA 28 - DFVA 32 - DFVA 33 - DFAM 33 - DFAM 39 : Manque de définition des missions, pas de formalisation de fiche de poste. « Je ne sais pas ce qu'on attend de moi. »

DFHL 23 (2) -DFHL 26 - DFVL 30 : Manque de précision dans la définition des fonctions. « Manque de structuration et de formalisation du travail. On se contente de la présence des salariés sans vraiment donner un contenu organisé à leur travail. »

DIME 36 - DIME 37 (2) - DMM 40 : Les tâches mal définies génèrent des problèmes de traitement et d'opérations non réalisées

DMM40 : On demande aux salariés ayant des diplômes différents de faire tous le même travail alors qu'ils n'ont pas la même formation

### ***Manque d'organigramme***

DIME 41(3) - DIME 46 - DIME 48 : En absence d'organigramme, les salariés ne savent pas « à quel saint se vouer » à qui demander les informations, de qui ils dépendent, quels sont les cadres intermédiaires entre eux et la direction

DSA 27 : « Dans le secteur médico-social ils ont une capacité à se croire au-dessus de l'association. Un ouvrier d'usine ne se mettra jamais au-dessus de son directeur, sinon il gicle le lendemain et il le sait. »

### ***Manque d'encadrement intermédiaire***

D2EL 24 - D2EL 55 - DIME 36 - DFAM 62 (2) : L'étendue des missions des CS ne leur permet pas de les réaliser de façon satisfaisante et génère de l'usure : « Je prends du retard car j'ai 17 personnes sous ma responsabilité, sans intermédiaire et je passe beaucoup de temps à gérer leurs activités. »

DIME 46 - DIME 62 : En raison de l'absence de cadre intermédiaire les salariés ont le **sentiment de n'avoir personne sur qu'y s'appuyer** ce qui les obligent à gérer les choses seuls et les **démobilise**

DSA 28 : « Le gros manque des établissements est qu'il n'y a pas de managers mais uniquement des professionnels sur le terrain. Du coup, il n'y a pas de réunions d'équipe. »

DFAM 47 : Le manque d'encadrement de l'équipe médicale génère des cloisonnements dans le fonctionnement des différents métiers

DFAM 50 - DFAM 51 : Les réunions sans encadrement ne servent à rien

DFAM 74 : Le manque de présence de l'encadrement sur le terrain les rend moins légitimes dans leur rôle de conseil aux salariés

### ***Absence de répartition claire des pouvoirs et des responsabilités***

DSF 35 - D 114 - D 126: « Malgré l'écriture et la signature de délégations, on ne sait pas ce que l'on peut décider seuls et sur quoi nous devons nous référer à notre supérieur hiérarchique. »

DSF 35 : Confusion entre les rôles et les responsabilités du directeur général et de la présidence

DSF 37 : « La répartition des responsabilités entre la direction générale et les services fonctionnels est illisible. »

DMR 32(2) - DFAM 38 - DFAM 41 : La répartition des tâches, des missions et des fonctions n'est pas suffisamment clarifiée entre la DG, DGA, direction de l'établissement et les directions fonctionnelles. « Depuis la fusion, je ne sais plus à qui je dois m'adresser, alors je suis perdu et je ne sais plus qui fait quoi. »

DSF 43 - DSA 23 : Problèmes de délégation entre le directeur général et les directeurs d'établissement qui génèrent des confusions sur les prises de décision

DFAM 38 : les rôles du directeur et du directeur adjoint ne sont pas bien définis

DSF 44 : Les directeurs fonctionnels n'ayant pas de lien hiérarchique avec les directeurs d'établissement, ils ont du mal à faire appliquer leurs décisions

DFVL 27 - D2EL 26 : Manque de clarté sur les marges décisionnelles des cadres. « Je en sais pas quelle est ma marge de manœuvre actuelle, mes missions dans le futur restent vague. Je navigue dans les brumes. »

DIME 42 (4) : La mauvaise définition de la fonction des coordinateurs les obligent à dépendre du CS pour toutes les décisions. Ni éducateurs, ni cadre, ils sont partout et nulle part. C'est une fonction ingrate

DSA 23 : Le manque de clarté dans la répartition des missions génère de l'incompréhension chez les salariés

DSA 23 : Certains corps de métier veulent prendre de l'ascendant sur d'autres

DSA 23 : Il faut redonner sa place à la fonction d'encadrement perturbée par un manque de vision stratégique et des critiques de prestataires externes

DFAM 38 (2) - DFAM 39 : Certains corps de métier ont des doutes sur leur rôle car il n'y a pas de différenciation entre les fonctions de chacun

### ***Manque de clarté et de précision dans la répartition des tâches***

DSF 48 - DEL 20 - D2EL 27 - DIME 42 (2): « il n'y a pas de répartition précise des tâches entre les services. Les personnes travaillent sans savoir ce qu'elles doivent faire ou font des choses qu'elles n'ont pas à faire. »

DMR 32 - DMM 33 (3) : Manque de précision dans la répartition des tâches au sein du pôle d'encadrants entre N et N+1

DFHL 26 (2) - DFVL 30 - D2EL 24 - DSA 23 (2) : les glissements de fonction perturbent la gestion du temps « Parce que nous sommes polyvalents, par manque de moyens humains et matériels, nous faisons des choses qui ne nous incombent pas, chacun fait ce qu'il peut. »

DFVL 27 - DIME 36 (2) : « Tant que les missions respectives de chacun des cadres ne seront pas clairement définies, on risque de se marcher sur les pieds

DIME 36 - DSA 27 : Les fonctions des cadres intermédiaires sont mal définies, on ne sait pas qui fait quoi ce qui pose des problèmes de transmission de l'information aux bons interlocuteurs

DSA 22 : Les personnels administratifs ont cloisonné leurs tâches de façon incohérente ce qui crée des glissements de fonction

DSA 24 : le cloisonnement des métiers rend le cadre illisible à certains salariés

### ***Attribution de certaines tâches remises en cause***

DSF 36 - DIME 37 - DFVA 35 : L'augmentation des tâches attribuées conduit le salarié à ne plus pouvoir faire son travail en 35 heures : « Le Siège est en train de transférer aux établissements, discrètement et sans concertation, des opérations comptables qui augmentent considérablement leur charge de travail. »

DSF 45 : « Certains sont **mécontents** parce qu'on a changé leur travail. On leur confie des responsabilités pour lesquelles ils ont des **difficultés**. Cela les **angoisse** et les fait râler. »

DIME 37 : Le chef de service est accablé de tâches administratives au détriment de sa fonction éducative

DIME 43 (2) : Les coordinateurs récupèrent les tâches que les CS ne veulent plus faire et ne sont plus disponibles dans les services pour les missions éducatives

### ***Incohérence dans les demandes relatives aux tâches***

D2EL 20 - D2EL 27 - D2EL 44 : « Nous ne devons pas laisser les PH seules mais comment faire quand nous avons trois sites de travail différents et trois postes de travail en même temps. »

DMM 34 (2) : Certains salariés sont placés dans des situations paradoxales. « Les coordinatrices doivent réaliser des plannings en l'absence du chef de service alors qu'en réunion on leur a demandé de ne pas le faire » « Quand cela arrange la direction, elle ne respecte pas ses propres règles. »

DMM 35 : « On demande aux salariés d'effectuer des tâches pour lesquels ils ne sont pas formés et qui les **mettent en échec** »

### ***Manque d'autonomie***

DSF 38 : « Tant que le Siège n'a pas besoin des établissements pour conforter l'action de la direction générale, nous avons une totale liberté mais dès que le Siège rencontre une difficulté, la direction générale ne respecte plus la vie des établissements. »

D2EL 26 : Certains moniteurs aspirent à **disposer de plus d'autonomie** afin de mieux organiser leur travail, de mieux gérer l'urgence et le respect des délais

DMR 34 : La création de la DRH a apporté de la rigueur mais a conduit à une perte d'autonomie des directeurs et à beaucoup de tracasseries administratives.

DFAM 35 (2) : Certains corps de métier font preuve d'une **absence totale d'autonomie** et ne font pas leur travail ou ont besoin d'être **validés** dans ce qu'ils font de façon trop importante

DMM 36 : « On est freiné par la nécessité d'obtenir constamment la validation des cadres. Quand il n'y a pas de cadre, il faut attendre. »

DMM 42 : Le **peu d'autonomie** laissé aux salariés leur donne le sentiment que la direction ne leur fait pas **confiance** et ils n'osent plus prendre la moindre **initiative**

### ***Autonomie trop importante***

DSF 39 : « Il y a une **grande liberté et une confiance** accordée aux directeurs d'établissements, c'est quelquefois **trop**. On est obligé d'aller demander à ce qu'on nous mette quelques limites pour éviter les retours de bâton. »

DSF 39 : Pas de formalisation du contrôle et de l'évaluation. On fonctionne trop sur la confiance et l'autonomie

DSF 39 : Aucune aide des directeurs n'est prévue par le Siège quand ils doivent reprendre un établissement. « On est laissé seul et on ne sait pas par quel bout commencer. »

DSF 49 : « Les choses ont été mises au clair dès le début : débrouillez-vous, on n'a pas de temps à consacrer au service communication. »

DFVL 31(2) - DMM 36 : Quand le chef de service est débordé, « il délègue » et l'équipe ne sait plus à qui se référer, ce qu'elle peut faire seule et qui prend les décisions

### ***Manque d'utilisation de l'autonomie et de prise d'initiative***

D2EL 25 - DSA 24 : Les personnes **n'utilisent pas l'autonomie** dont elles pourraient disposer et sollicitent leur N+1 de façon trop importante. Les cadres n'ont pas l'air de se rendre compte qu'ils dirigent une entreprise et ne développent pas leurs compétences

D2EL 26 - DSA 25 : Les moniteurs sont dans l'attente des propositions de la direction pour améliorer le travail et ne sont pas spontanément force de proposition

DSA 25 : Comme le siège était trop centralisateur, les directeurs adjoints se sentaient déresponsabilisés

### ***Manque de délégation***

DSF 39 : « Mes cadres sont très bons. Ils pourraient représenter la direction et gagner en autonomie. »

DIME 38 (2) : Le manque d'organisation nécessite sans arrêt de la régulation et prive du temps nécessaire pour traiter les sujets de fond

DMM 33 (3) - DMM 36 : Les délégations accordées aux animatrices coordinatrices sont mal définies ce qui nuit à l'autonomie de leur poste

DMM 34 (2) : Des délégations peu claires font que des tâches sont réalisées en doublon

## **- Charge de travail**

### ***La forte charge de travail impacte la vie privée des salariés***

DSF 40 : « Le nombre d'heures de travail des directeurs ne peut pas être considéré comme normal car il **ne nous permet pas d'avoir une vie personnelle**. J'ai l'impression de vivre comme un moine. »

DSA 29 : « Depuis que je suis dans ce poste de chef de service, **j'ai perdu beaucoup en qualité de vie** et j'ai fait beaucoup de sacrifices car la charge de travail est élevée. »

DEL 23 - DEL 34 - DFVL 51 - DIME 55 - DSA 13 - DMM 43 : La surcharge de travail **empiète sur le temps personnel**. Le travail est fini à la maison ou sur l'heure des repas ou au détriment des pauses « J'ai des horaires extrêmement extensibles. Je sais quand j'arrive mais pas quand je pars. »

DSA 28 (2) : « Même si j'ai une grande capacité à gérer, j'ai des limites. Parfois, je n'arrive **pas à dormir** car même si je n'ai **pas d'affects sur le moment, la contrariété vient le soir**. La surcharge de travail me **fatigue mentalement**. »

DMR 26 (4) - DMM 20(2) - DMM 57 : L'organisation du travail et le non-respect des rythmes prévus au planning ne permet pas de planifier un emploi du temps pour sa vie personnelle. « **On est obligé de fixer notre vie à notre boulot**. Je ne supporte pas qu'on m'appelle à la maison. Cela induit des problèmes dans le couple. On prend l'apéro avec des amis et il faut venir travailler. »

### ***Sentiment de surcharge***

DSF 40 - DEL 20 - DFHL 27 - D2EL 28(3) - DMM 43 : Les membres du Siègne, les cadres et les salariés des établissements se disent surchargés notamment pour pallier les absences

DFVL 28 (2) - DFVL 32 - DFVL 49 : Les cadres se sentent débordés. Certains cadres sont surchargés par la multitude des projets de transformation et le manque d'anticipation de ces projets et les sollicitations intempestives des différents services du siège

DSF 40 : « Les directeurs organisent l'ouverture de nouveaux établissements en plus de leur travail habituel. C'est lourd pour eux et on continue à les charger tant qu'ils ne disent pas stop. »

DSF 42 : « Nous sommes fatigués car l'exigence est identique quel que soit le nombre d'établissements à gérer. »

DFHL 26 - DSA 29(2) : La trop forte charge de travail ne permet pas au salarié de partir avec le sentiment d'avoir fait ce qu'il avait à faire

DFVA 35 : L'enchaînement permanent des actions donne le sentiment aux salariés de vivre dans un tourbillon

DMM 37 : Dans leur position intermédiaire, les animateurs coordinateurs répondent aux demandes de la Direction mais doivent aussi travailler avec les éducateurs et se trouvent confrontées à ne pas pouvoir tout faire et à travailler dans l'urgence. »

DFAM 24(3) - DFAM 39 - DFAM 40 : L'amplitude de travail de 11h est mal vécue par les salariés qui trouve qu'elle est fatigante, qu'elle ne permet pas d'organiser sa vie personnelle d'autant qu'il ne peuvent pas obtenir les journées de récupération qu'ils demandent faute de personnel disponible

### ***La surcharge crée des tensions***

DEL 43 - DFVL 32 - DMM 41 : Le manque de moyens humains et les non-remplacements entraînent des **surcharges** de travail pour tout le monde et crée **des tensions** et des débordements

DFHL 24 : « La charge de travail n'est pas identifiée de façon collective. »

DFHL 27 - DFHL 34 - DFVL 32 : Sollicitation très importante manquant de diplomatie « La direction exige beaucoup de choses de l'équipe sans prendre en compte les difficultés rencontrées au quotidien. »

### **- Règles et procédures**

#### ***Manque de procédures et de méthodes de travail***

DSF 41 - DFVL 28(2) - DIME 40 (4) - DSA 26 - DMR 34 - DMR 38 - DFAM 36(2) : Manque de structuration et de formalisation du travail, manque de cadre, de méthodes et de règles de travail « Nous ne sommes pas assez structurés. »

DSF 41 : « Je ne savais pas comment démarrer la construction du budget car je n'avais pas de procédure. »

DSF 47 : Il manque des procédures et les directeurs ne savent pas où demander les informations dont ils ont besoin

DSF 48 - DEL 21 - DMM 37 : Le manque de procédures place les nouveaux salariés en difficulté : « Quand un nouveau comptable arrive, il n'a aucune procédure qui lui explique comment faire. Du coup, il est régulièrement obligé de faire cinq ou six fois la même chose et de déranger tout le monde. »

: Le manque de procédure et de lieux d'échanges pour que les gens sachent travailler ensemble engendre des clivages entre les différents corps de métier

#### ***Procédures lourdes et inadaptées***

DIME 45 - DIME 46 (2) - DMM 44(2) - DMM 65: Les procédures lourdes et longues découragent certains de mettre en place des activités en raison des délais trop longs pour aboutir

DSA 30 : Les procédures de l'association sont complexes et contradictoires. C'est devenu une usine à gaz

DFVA 32 : La mise en place de feuilles mensuelles d'horaires donne au cadre intermédiaire le sentiment que l'on déshumanise son travail en le privant de la gestion des horaires. L'exigence perçue semble moins efficiente qu' une organisation moins rigoureuse mais plus adaptée au fonctionnement quotidien

DMM 38 (3) - DMM 43 : L'inflation du nombre de procédures et les changements permanents des consignes font que les salariés ne les lisent pas

### ***Manque de respect des procédures***

DSF 50 - DSA 26 - DFVA 35 - DMM 38 (2) : Le non-respect des procédures produit des dérangements.» On met en place des procédures. Mais il y a toujours des directeurs (des salariés) qui ne les respectent pas. »

DFHL 25 - D2EL 26(2) - DIME 40 : Non-respect des procédures existantes parfois jugées trop lourdes

DFVA 35 : Les cadres intermédiaires prennent des libertés par rapport à certaines procédures ce qui perturbe certains salariés

### **- Régulation de l'absentéisme**

#### ***Absentéisme élevé***

DIME 38 (4) : L'absentéisme important et régulier de certaines personnes nécessite de les remplacer, ce qui occupe le temps du CS, oblige à modifier les plannings en permanence

DIME 44 - DMM 20(2) : L'**absentéisme** important est attribué à « **du mal-être** », des conditions physiques de travail difficiles et au **stress** « Certains éducateurs viennent travailler avec la peur au ventre car certains **résidents sont très violents.** »

#### ***Absence non remplacées***

DSF 46 : « Je ne tiens pas mes délais. Je n'arrive pas à absorber le retard accumulé quand je me suis retrouvé seul pendant plusieurs mois. »

DSF 46 - DEL 22 - D2EL 27 - DFVA 34 : Travail dans l'urgence et dysfonctionnement à cause de l'absentéisme non remplacé

DSF 49 : « Quand une personne s'absente, on est tellement surchargés qu'on ne peut pas prendre en charge son travail. On en vient à hésiter à prendre des vacances car à notre retour, on a le double de travail. »

DFHL 24 - D2EL 25(3) - DMM 35: Le travail des salariés absents est pris en charge par le N+1 qui ne peut plus faire son propre travail. « Le chef de service ne peut pas bien encadrer l'activités de ses équipes, car pendant les arrêts maladies de ses deux collègues, il doit assurer le travail de trois personnes. »



DFHL 27 - DFHL 28 : L'absence de chef de service génère une dispersion des salariés de l'équipe, du flottement, de la déstabilisation et des tensions, une désorganisation du service et des heures supplémentaires

DFVL 30 (2) - DMR (6) : Les absents ne sont pas remplacés. Les plannings des présents sont modifiés ce qui empiète sur la vie privée et perturbe les activités programmées

DIME 38 - DIME 43 (2) - Les absences non remplacées épuisent les personnes présentes et créent des problèmes d'ambiance et d'insécurité en raison de la non-qualification des remplaçants

DIME 44(2) - DIME 97 : Les salariés changent de service pour remplacer les absents et cela génère des problèmes d'activité dans leur service d'origine

DSA 62 - DFAM 39 : En raison de la difficulté à remplacer les absents à cause d'un absentéisme élevé, les personnels présents s'épuisent car ils font en permanence le travail de deux personnes. Cela impacte leur vie personnelle

DMR 38 (4) : Le manque de remplaçants crée des problèmes concrets de prise en charge des personnes accueillies

DFAM 34 : Les salariés préfèrent parfois que les absents ne soient pas remplacés car les personnes qui ne connaissent rien sont une charge supplémentaire

## **ANALYSE RELATIVE A LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION**

### **- 3C interne au comité de direction générale**

#### ***Manque de cohésion interne***

DSF 60 ; Manque de **cohérence** entre les directions fonctionnelles. Absence de travail ensemble et de point de vue partagé

DSF 60 : Manque d'unité et tensions entre les membres de la direction générale et entre les salariés du Siège qui fonctionnent de façon individualiste dans leur travail

DSF 60 : Manque de **solidarité et de soutien**. Les directeurs généraux adjoints ne font pas appliquer aux directeurs d'établissements les décisions des directions fonctionnelles pourtant validées par le directeur général

DSF 61 : Le **manque de coordination** entre les directions fonctionnelles les mettent en concurrence vis-à-vis des directeurs pour l'aboutissement des travaux demandés

#### ***Manque de concertation***

DSF 63 : « J'ai le sentiment de **perdre mon temps** en CODIR car nous discutons de décisions qui ont déjà été prises par ailleurs. La plupart du temps, **je ne m'exprime pas.** »

DSF 63 - DSF 71 : « Les réunions de CODIR ne font pas l'objet de résolutions. On laisse beaucoup de choses en suspens. J'ai l'impression de perdre mon temps. »

DSF 38 : « On est chargé de mettre en place les changements d'organisation sur le terrain. Mais on n'a pas tous les moyens d'être convainçants parce qu'on n'a pas été assez associé au développement. »

DSF 62 : « L'informatique est la chasse gardée du directeur général. Il est impossible d'être force de proposition dans ce domaine. »

DIME 54 : Parce qu'ils ne sont pas concertés sur les projets des personnes accueillies, les éducateurs ne s'en saisissent pas

### **- 3C entre le Siège et les établissements**

#### ***Relations difficiles entre le Siège et les établissements***

DSF 61 : « La résistance du personnel de mon établissement face au Siège peut remettre en cause la mise en place de certaines procédures. »

DSF 62 : Par **manque de concertation** entre les directions fonctionnelles et les établissements, certaines opérations sont réalisées en double

DSF 62 - DSA 64 : Le Siège fonctionne de façon égocentrique. Il n'est pas suffisamment au service des établissements et déconnecté du terrain

DSF 62 - DFVL 38 - DIME 53 : Absence de communication et de compréhension des besoins des établissements par le Siège. Il décide seul de ce qu'il fait

D2EL 33 : Informations mal transmises entre directions fonctionnelles et directions d'établissement

DIME 53 : La Fondation ne prend pas la mesure des besoins de l'établissement en raison de sa taille plus importante que celle des autres établissements

DIME 53 : La Fondation contrecarre en permanence les projets de reconstruction et la direction doit revoir tout son projet ce qui est très décourageant

DSA 37(2) : Déficit de 3C entre le Siège et les établissements concernant la stratégie associative et la coordination avec les autres établissements

DSA 64 : Le Siège se décharge de façon plus ou moins explicite sur les établissements sans transfert de compétences ce qui met les cadres des établissements en difficulté sur certaines tâches. »

#### ***Déficit de 3C entre la direction générale et les directeurs d'établissement***

DSF 62 : « Le compte-rendu de la direction territoriale est visé par le directeur général sans aucune concertation avec les directeurs participants à ce dispositif. »

DSF 63 - DMR 45 - DMM 50 : « Les réunions territoriales sont insatisfaisantes et ne font pas avancer les choses. On ne fait au mieux que recevoir l'information de la direction générale. On ne peut pas discuter du fonctionnement de l'association. »

DSF 63 : « La direction nous transmet beaucoup d'informations à ingérer sans prendre le temps de construire les décisions ensemble. »

DSF 64 - DSF 89 : « Je ne peux pas parler à mon directeur général de mon établissement, de mes orientations stratégiques. Il ne se préoccupe pas de la vie des personnes que nous accueillons. On ne peut pas parler de notre cœur de métier. On ne parle que de gestion »

DSF 63 : « Les informations sont transmises brutalement sans aucune discussion. »

DSF 63 : « La présence du directeur général est tellement forte que la parole des directeurs ne peut pas se libérer. »

DSF 64 : « On privilégie les va et vient incessants à la fixation de rendez-vous. On perd beaucoup de temps. »

DSF 65 : « Il n'y a pas assez de réflexion sur la courroie de transmission entre ceux qui réfléchissent au Siège et ceux qui font dans les établissements. »

DSF 66 : « Lorsqu'il y a une décision de la direction générale pour mettre en place des outils ou mettre en commun des moyens, on le sait au dernier moment. Nous avons l'impression qu'elle nous tombe sur la tête. »

DSF 67 : « Le directeur général m'a proposé un changement de poste sans concertation avec mon supérieur hiérarchique direct. »

DSA 37 - DMR 47 : Déficit de réunions entre les directeurs et le DG

DSA 39(2) : Déficit de relations entre le DG et les salariés génère un manque de repères

DSA 42 - DSA 44 : L'absence de réunions entre le DG et les cadres intermédiaires des établissements les prive de leur participation à la stratégie associative

### ***Déficit de 3C entre les établissements***

DSF 67 : Le manque d'échanges et de mutualisation entre les établissements coûte cher

DSF 67 - DEL 26 - DSA 37 : Le manque de relations avec les autres établissements est préjudiciable au développement d'un sentiment d'appartenance

DSF 67 : Le développement de la Fondation a vu grandir le nombre de directeurs et la distance entre eux. Ils ne se connaissent plus

### ***Déficit de 3C entre les services d'un même établissement***

DEL 27 - DEL 29 - DEL 30 - DFHL 32 (3) - DFHL 34 - DFHL 35 (2) - DFVL 40 - DFVL 41 - DFVL 49 - D2EL 35 - D2EL 36(2) - DIME 52 (2) : Le manque de cadres et de disponibilité

du directeur entraîne des difficultés de communications entre les services et les informations transmises, mal canalisées sont mal perçues. Cela entraîne des tensions entre les salariés des différents services et des discordances dans l'organisation du travail

D2EL 33 - : Les réunions de direction des services sont souvent reportées, annulées ou faites dans l'urgence ce qui induit des problèmes de fonctionnement inter - services

DIME 52 - DMR 49 (2) - DFVA 42 - DFAM 47 - DFAM 49 - DFAM 50 - DMM 48 - DMM 57 : Le cloisonnement des services rend leur collaboration difficile

DIME 55 (2) : Il y a un manque de coordination et de concertation entre les CS, coordinateurs et psychologue ce qui fait qu'ils ne sont pas en phase

DSA 40 (2) : Relations conflictuelles ou inexistantes entre des services dirigés par une même direction et qui travaillent avec les mêmes personnes

DMR 51(3) - DMR 53 (3) - DFAM 53 : Le manque de réunion interservices met à mal le travail d'équipe

### ***Sentiment d'isolement des établissements par rapport au Siège***

DEL 26 - DEL 29 - DMM 49 : « Le Siège ne répond pas à nos demandes d'informations comptables utiles à notre fonctionnement. Nous sommes très isolés. »

DEL 30 - D2EL 21 - DFHL 33 - DFHL 36 : Sentiment de manquer de contact avec la Fondation « Nous voulons être plus intégrés à la Fondation et être reconnus à notre juste valeur car c'est loin d'être le cas aujourd'hui. »

DSA 41 : « On ne sait rien du Siège, des bruits de couloir mais rien de formel. »

DIME 53 : Il n'y a pas de sentiment d'appartenance à la Fondation dans l'établissement « La Fondation est représentée comme une sorte de grand méchant loup qui va nous croquer tout cru »

DSA 63 : « Le Siège manque de proximité avec les établissements et les salariés de l'Association. Du coup, les cadres manquent d'épanouissement. »

DFAM 47 : L'établissement s'est isolé des autres établissements en raison de sa crise interne

DFAM 52 : La communication passe mal entre la direction et les services qui se sentent isolés par manque d'information

DMM 21 : Les salariés se sentent seuls pour faire face aux crises des résidents. »

### ***Déficit de 3C interne aux établissements***

DEL 26 - DFVL 42 - D2EL 35 - DMM 52(5) : Des réunions sont annulées par la direction à cause d'imprévus jugés prioritaires. Le manque d'informations crée des discordances dans l'organisation au quotidien

DFVL 32 - DFVL 44 - DIME 54 (2) : Des réunions sont annulées en raison de la surcharge de travail du chef de service ce qui nuit à l'efficacité de l'équipe. Les salariés se sentent délaissés

DEL 27 : La direction se laisse interpeler en direct par du personnel de base par manque de relais internes. Ce qui l'encombre

DFHL 31- DFVL 38 - D2EL 33 - D2EL 41 - DIME 54 - DIME 55(2) - DIME 60 (3) - DIME 73 - DMR 46(2) : Les espaces de 3C font très largement défaut ce qui induit un décalage entre la réalité de terrain et les projets. On ne répond pas au besoin d'aide des salariés dans leur travail

DFHL 32 - DFVL 39 - D2EL 36 : Les salariés n'ont pas été bien informés des absences des cadres et des raisons de leur indisponibilité aussi ne l'ont-ils pas bien acceptée

DFHL 33 - DIME 59 - DIME 60 : Réunions encombrées par les questions d'organisation, pas construites, pauvres et détournée de l'objectif de réflexion sur les prises en charge

DFHL 34 (2) : La direction ne nous questionne pas et ne nous informe pas de ses décisions de modification des lieux. Cela perturbe tout le monde

DIME 54 - DIME 60 - DMM 51: Il y a peu de décisions prises en réunion et quand il y en a, elles ne sont pas mises en œuvre. Les réunions sont inutiles

DIME 56 - DIME 57(2) - DIME 60 - DFVA 43(3) - DFAM 47 - DMM(6) 53: Les supports de transmission des infos et les modes de communication ne sont pas adéquats, les informations manquent de précision, les salariés sont mal informés pour bien faire leur travail

DIME 61(3) - DIME 62(3) - DIME 64 - DFAM 51 - DFAM 52(2) - DMM 50 : Les informations ne sont pas ou mal transmises avec des blocages et un manque de cohérence des informations transmises par les différents cadres intermédiaires

DSA 43 - DMM 54 : Le déficit d'information des cadres intermédiaires de la part de la direction les met en situation difficile par rapport à leurs équipes

### ***Manque de concertation et d'écoute***

DMR 39 (3) - DMR 47 - DMR 53 (3) - DFAM 75 - DMM 56: Le manque de concertation sur le travail quotidien génère des contestations sur le bienfondé de ce qui est demandé : « La Direction nous dit » « On nous impose » « On nous a interdit » « La direction nous a dit de ne pas le faire mais on ne comprend pas pourquoi »

DMR 53 - DMR 54 - DMM 58 (2) : La communication de la direction est maladroite : les propositions qu'elle fait sont prises comme des obligations. « Les contraintes de la direction s'imposent sans écoute et sans concertation. »

DFAM 69 - DMM 76 « Les formations demandées ne sont pas acceptées et les formations proposées par la direction sont imposées et obligatoires. »

DFAM 61 : La direction modifie les plannings sans concertation

D2EL 36 - D2EL 37(2) : Il n'y a pas de travail d'équipe par manque de sollicitation de l'avis des salariés sur leur travail, par manque de retour des cadres intermédiaires sur les décisions de direction

DMM 51 - DMM 55 Les salariés ne sont pas sollicités pour la réflexion alors que « ce sont eux qui sont le plus en contact avec les résidents. » : « Les réunions regroupent toujours les mêmes personnes. On a l'impression d'être des pantins qui n'ont pas le droit de penser. C'est fatigant. »

DMR 46 - DMR 51: La direction organise les réunions sans égard pour les plannings de certaines personnes qui ne sont pas informées. »

DSA 42 - DMR 46 - DMR 51 - DFVA 41(4) - DFVA 43 - DFAM 50 - DMM 50 - DMM 56 : Les réunions ne sont pas très efficaces. Ce sont plus des dispositifs d'informations descendantes que des lieux d'échanges constructifs. Les réunions sont décevantes, mal dirigées, le cadre est flou, on est mal écoutés. La direction n'est pas assez sur le terrain. Les décisions prises ne sont pas formalisées

DMR 49 - DMM 48(2) : « Il y a des choses qui devraient être discutées de façon institutionnelle alors que la direction le fait dans son bureau entre quatre yeux. »

DMR 52 - DMR 53 : La direction avait demandé leur proposition aux salariés mais après elle n'en a pas tenu compte

DIME 62 - DIME 88 - DMR 37(2) - DMR 48 - DMR 76 (3) - DMR 82 - DMM 58(2) : Les actions sont imposés aux salariés sans concertation: La direction a fait des choix stratégiques sans réflexion sur leur implication dans les détails du quotidien

DFAM 25(4) - DFAM 61 - DMM 27(3) : Les horaires de travail décidés sans concertation sont mal adaptés aux besoins de terrain

DMM 50 : « Les salariés se plaignent dans les couloirs mais ne posent pas de questions dans les instances représentatives. Ils ne veulent pas de réponses construites qui pourraient les impliquer. »

DMM 81 : « Des outils de pilotage sont créés par certains cadres mais ne sont pas utilisés sur le long terme. »

### ***Manque de convivialité interne aux établissements***

DFVL 42 (2) : Il y a un problème de communication car les gens ne se connaissent pas. Les nouveaux ne savent plus qui est qui à cause du manque de réunion générale

DMR 60 - DFAM 69 : « On est toujours en train de courir. On n'a pas le temps pour assurer le soutien des nouveaux arrivants, pour les former et leur expliquer. »

### ***Manque de cohésion au sein de l'équipe de direction***

DMR 45 - DMR 50 : Il y a un déficit de 3C au sein de l'équipe de direction qui donne l'impression de ne pas se concerter sur les décisions à prendre et envoie des réponses contradictoires aux salariés.» Il faut créer une cohésion au sein de l'équipe de direction. »

DMR 45 - DMR 50 : « Les cadres intermédiaires ont du mal à contredire le directeur et ne lui font pas remonter les difficultés de mise en œuvre de ses décisions, ce qui génère des confusions entre les règles et les pratiques réelles

DMM 57 - DMM 65 : Les cadres intermédiaires ont du mal à assurer la transmission des décisions de la direction à leur équipe quand ils sont en désaccord avec ces décisions

## **ANALYSE RELATIVE A LA GESTION DU TEMPS**

### **- Respect des délais**

#### ***Les délais demandés sont peu réalistes***

DSF 85 - DSF 92: « Lorsque nous occupons deux postes, **personne ne se soucie** de nos difficultés. Le Siège ne fait pas preuve de compréhension dans la gestion de nos échéances. »

DFVA 48 : Le siège a tendance à demander des choses aux établissements dans l'urgence

DFAM 59 : Certains salariés sont stressés car ils n'arrivent pas à rattraper le retard accumulé

#### ***Les délais ne sont pas respectés***

DSF 85 : Les directeurs ne respectent pas les délais qui leur ont été proposés et ne se préoccupent pas des problèmes de délais qui vont s'ensuivre pour les services fonctionnels

DSF 90 - DMM 63 : Manque de réactivité de certains salariés ou cadres pour traiter des dossiers

D2EL 41 : les délais de signature de la direction trop longs empêchent les salariés de respecter les délais

DSA 26 : Le fait que les délais prévus dans les procédures ne soient pas respecté est vécu comme un manque de respect par le cadre concerné

DSA 51 - DMM 54 : Le travail des uns est désorganisé parce que d'autres ne respectent pas les délais

DMM 67 : Les délais de réponse ou de réaction de la direction sont trop longs

## - Planification-programmation des activités

### ***Travail dans l'urgence***

DSF 86 : « Les décisions sont à appliquer tout de suite sans avoir le temps de les préparer. Cette urgence permanente crée du stress et de l'insatisfaction. »

DSF 86 - DFVL 51 : « Je travaille dans l'urgence permanente. Je dois appliquer des décisions qui me mettent devant le fait accompli faute de concertation

DSF 86 - DFVL 51 - : Le travail dans l'urgence de type « pompier » est prégnant et ne laisse pas de place à la réflexion sur la stratégie

DFVA 48 - DFAM 59 : « Je travaille dans l'urgence, je n'arrête pas de courir, du coup je ne réalise pas certaines tâches pourtant importantes comme les commandes de médicaments. »

DSA 51 - DFAM 59 (2) - DMM 63 (2) : Par manque d'organisation et de délais réalistes, on travaille systématiquement dans l'urgence

DMM 37 : Dans leur position intermédiaire, les animateurs coordinateurs répondent aux demandes de la Direction mais doivent aussi travailler avec les éducateurs et se trouvent confrontées à ne pas pouvoir tout faire et à travailler dans l'urgence. »

### ***Tâches mal assumées***

DSF 88 : Les difficultés se reproduisent parce qu'on ne les traite pas

DSF 89 : Les directions fonctionnelles devraient aider les établissements à acquérir de meilleures techniques

DSF 89 - DSF 93 - DSF 117 : Manque de **disponibilité de la direction générale** pour assurer la tutelle des établissements qui génère des sentiments de **solitude**

DFVL 49 : Manque de disponibilité des directeurs d'un même site pour se concerter en raison du développement de trop de projets et de l'absentéisme des cadres

DSF 89 - DFHL 37 - DIME 70 - DFVA 50 : Certaines fonctions ne sont pas bien assumées car remplacées par d'autres : « Mon budget m'a pris tellement de temps que je n'ai pas pu soutenir correctement mon nouveau chef d'équipe. Son démarrage a été si difficile pour lui qu'il voulait déjà démissionner au bout de 15 jours. »

DEL 33 - DFHL 42 - D2EL 42 (6) - D2EL 45 (3) : Le travail dans l'urgence oblige à négliger les projets de développement et à mettre en attente de nombreuses activités

DFVL 51 - DMR 34 : Le travail dans l'urgence se fait au détriment de la réflexion et de la régulation d'équipe

DSA 67 : Alors qu'il y a pénurie sur certains postes, les entretiens de recrutement sont reportés



DIME 45 - DFVA 49 : La surcharge de travail semble généralisée quelle que soit la place où l'on se trouve et ceci au détriment de la prise en charge des personnes accueillies

DMR 60 (2) : La charge de travail du chef de service ne lui permet pas créer une relation de proximité avec les encadrants et de soutenir les équipes

### ***Manque de programmation***

DFVL 41 (2) - D2EL 36 : La programmation des réunions au dernier moment entraîne des problèmes d'organisation. Les salariés se sentent « corvéables à merci »

DFVL 51 - DFAM 25 : « Nous ne connaissons pas nos horaires de travail d'une semaine à l'autre. » Les salariés travaillent « au jour le jour »

D2EL 44 (2) : planification non définie sujette à modification permanente pour couvrir les urgences

D2EL 54 : Le directeur a beaucoup de projets mais ce sont les cadres intermédiaires qui doivent les mettre en œuvre ce qui occasionne leur surcharge

DIME 61(2) - DIME 63 - DIME 72 - DMR 52 : Les plannings ou les besoins de remplacement sont transmis très tardivement. Les salariés le vivent comme un manque de prise en compte de leur vie personnelle et familiale

DSA 51 : Les salariés font les frais du manque d'anticipation stratégique

DMR 62 : La programmation des activités ne tient pas compte des réalités de terrain

## **ANALYSE RELATIVE A LA FORMATION INTEGREE**

### **- Besoins de formation**

#### ***Besoins de formation non satisfaits***

DSF 98 : « Il n'y a pas assez de formation en interne pour permettre aux ES de devenir chef de service »

DSF 103 - DIME 78 - DIME 83 : « Le plan de formation est réservé aux jeunes professionnels. Cela frustre les anciens qui voudraient évoluer grâce à la formation. »

DSF 99 : « Je pensais que mon DG allait m'accompagner pour la réalisation de mon budget mais j'ai plutôt vécu ses réactions comme une sanction pour incompétence. »

DSF 99 - DEL 37 - DFHL 45 - DFVL 55 - DFVL 58 - D2EL 47(3) - D2EL 48(3) - DIME 78(3) - DIME 79 (2) - DIME 80 (2) - DIME 82(3) - DIME 85 (2) - DSA 56(2) - DMR 67 - DMR 71(4) - DMR 72 - DFVA 54 (3) - DFVA 55 - DFAM 66 - DFAM 67 - DFAM 68 (2) - DMM 71(6) : Insuffisance de formation par rapport à des besoins spécifiques. « Les équipements techniques permettant de diminuer les efforts physiques ne sont pas utilisés par manque de formation en manutention et en ergonomie. »

DMM 73 - DMM 72 - DMM 73 : Le personnel a besoin de temps de formation pour prendre du recul par rapport au travail quotidien et se ressourcer. »

DSF 100 : Les directeurs manquent de formation pratique basée sur le partage d'expériences

DSF 102 - DMR 70 (2) : Le manque de formation adéquate sur certaines tâches génère du stress, de l'énerverment et nécessite de déranger les collègues pour de l'aide

DSF 102 : Je n'ai jamais eu la formation promise par mon responsable

DSF 102 : « Je pensais que j'allais être formé pour assumer pleinement mon poste puisque c'était écrit sur mon contrat de travail mais cela n'a jamais été fait. »

### ***Besoins de formation liés au développement***

DSF 99 : « Bientôt nous serons 1200 salariés. Les directions fonctionnelles ne pourront pas tout faire, c'est pourquoi il faut former des responsables dans les établissements pour qu'ils soient autonomes. »

### ***Formations inadaptées***

**DSF 100 - DEL 37(3) - DFHL 46 - DMM 73** : Les formations diplômantes pas assez intégrées aux projets des établissements et les formations collectives proposées sont inadaptées aux besoins

### ***Conséquences du manque de formation adaptée***

DMR 67 : Les salariés des services manque de confiance en eux-mêmes quand ils ne sont pas qualifiés. Ils ont peur de ne pas savoir faire

### **- Compétences disponibles**

#### ***Manque de compétences***

DSF 99 : « Les compétences des directeurs et du personnel n'ont pas évolué au rythme du développement de la Fondation. Ils doivent maintenant assumer des actions qu'ils ne savent pas réaliser. »

DSA 54 (2) : Le Siège doit gérer un manque de compétences managériales des directeurs et encadrants

DSA 54 (2) - DMR 67 - DMR 86(2) - DFVA 53 - DFAM 68 - DMM 72 : Le recrutement systématique de personnes peu qualifiées conduit à un manque de compétences des salariés par rapport à leur mission

DMR 71 : Le personnel non formé génère un sentiment général d'incompétence

### ***Manque de compétences en management***

DSF 103 : « On sent parmi les cadres un manque de compétence pour gérer les relations professionnelles. On dirait qu'ils croient qu'il suffit de donner des ordres hiérarchiques pour qu'ils soient exécutés. »

DSA 54 : Les CS ne sont pas préparés à leur fonction managériale

### ***Manque de transfert de compétences***

DIME 79 : le manque de transfert de compétences en interne crée des tensions dans l'équipe

DIME 81(4) - DIME 82 : l'embauche de personnel non formé pèse sur les équipes qui doivent les accompagner et génère du stress

DMR 69 (2) : « Un savoir-faire était là mais n'a pas été pris en compte au moment du changement d'association. Il a été balayé. » La direction ne s'appuie pas sur le réseau de professionnel qui est là et qui a de l'expérience

DFAM 61 : Le manque de temps pour transférer les compétences nécessaires aux remplaçants oblige les salariés à « passer derrière eux »

## **ANALYSE RELATIVE A LA MISE EN ŒUVRE STRATEGIQUE**

### **- Orientations stratégiques**

#### ***Absence ou manque de précision des orientations stratégiques***

DSF 108 - DSF 112 : Pas de dimension politique de la Fondation. Le CA n'occupe pas sa place

DSF 107 - DSF 110 - DSF 110(2) - DFVL 63 : « Une stratégie semble exister mais elle n'est pas construite et nous sommes toujours dans l'urgence. »

DSF 110 - DFHL 50 - DFHL 52 - DFVL 65 - DFVL 66 - D2EL 28 - D2EL 53 - D2EL 57 - DIME 61 - DIME 88 (2) - DIME 95(2) - DIME 100 - DSA 59 - DMR 84 - DFAM 72 - DMM 79(2) : Manque de projet fédérateur « Nous ne savons pas dans quelle direction nous allons. Nous manquons de sens et de direction pour nos actions face au manque de constance de la stratégie. »

DSF 107 : La succession de la direction générale n'est pas organisée de façon anticipée et cela perturbe les gens

DSF 107 : Pas de politique de gestion des RH à moyen et long terme

DSF 107 : Pas de stratégie globale de communication interne et externe

DSF 108 : La Fondation n'allie plus performance quantitative et qualitative au détriment du qualitatif

DSF 109 - DFHL 50 - DMR 84 (2) : « On ne comprend pas comment les choix sont faits au niveau de la Direction. Des décisions aberrantes sont prises. »

DFVL 63 (3) : La stratégie du service change avec les cadres dont la rotation est forte. Les salariés ont l'impression de toujours recommencer à zéro. C'est déstabilisant

DIME 90 (3) - DIME 95 (3): La direction ne communique pas clairement sur sa stratégie ce qui insécurise les salariés et crée de l'incertitude et du découragement

DSA 65 : Les décisions et les choix stratégiques sont contradictoires et imposés par la Direction. Du coup, la stratégie est uniquement une notion pour les établissements. »

DMR 76 : Le manque de définition de ce que les salariés ont à faire risque de perturber la mise en œuvre des projets

### ***Orientations stratégiques et politique de développement remise en cause***

DSF 109 - DEL 40 - DFHL 49 - D2EL 57 : Cela va trop vite « On va trop vite dans le développement au détriment de la qualité. Le manque de cadres génère de la souffrance dans les établissements. »

DEL 42 - DFHL 52 - D2EL 53 (2) : Pour répondre aux nouvelles exigences de productivité les salariés ont le sentiment de délaisser leur cœur de métier. Ils se sentent opprimés par le temps et les clients

DSF 109 : « J'ai l'impression d'avancer à marche forcée en menant des challenges à longueur d'année. C'est quelque chose qui pèse sans aucun doute. »

DSF109 : « La Fondation donne une image d'arrogance dans son développement »

DFHL 49 - DFVL 61 - DSA 59 - DMR 82 - DMR 84 : L'intérêt se porte plus aujourd'hui sur les structures et la productivité que sur l'humain

DIME 88 : La succession des directeurs conduit les salariés à ne plus vouloir suivre les stratégies proposées successivement par les directeurs

DSA 58 : La stratégie de l'Association n'est pas acceptée par les cadres des établissements et les fonctions propres du Siège ne sont pas comprises et partagées par les directions d'établissement

DMR 77 - DMR 85 : La Fondation repreneuse n'apparaît pas comme légitime aux yeux des cadres déjà présents : méconnaissance du public, des besoins des salariés, de la gestion d'un établissement de grande taille »

DFVA 57 : Les changements d'orientation stratégique et de culture d'entreprise n'ayant pas été clairement explicités et énoncés donnent le sentiment d'un déni d'histoire et d'une mise en question du travail du passé

## **- Auteurs de la stratégie**

### ***Manque de concertation et de coordination entre les établissements et la direction générale***

DSF 111 : « Certaines décisions politiques de la Fondation sont imposées de manière brutale aux directeurs. Le manque d'explication peut déclencher des refus et se traduit par une forte rotation des cadres »

DMR 78 (3) : La direction de l'établissement est parfois en porte à faux avec les décisions prises sans concertations ni négociation au niveau de la direction générale et qu'elle doit faire appliquer contre son gré auprès des cadres et des salariés de l'établissement et dont elle est considérée responsable

DMR 77 : « La stratégie de l'organisation est totalement archaïque, centralisée et veut tout contrôler. Il y a une personne seule qui écrit les projets sans aucune transparence sur la construction de ces projets. Tout est tenu secret. »

DSF 111 : « J'ai été choqué de voir que la DG décide de tout, contre l'avis des DG adjoints et des directeurs d'établissements. Cette façon de faire est brutale. »

DSF 111 : « Il serait bon que la DG implique les directeurs d'établissements dans les projets et les décisions qui les concernent. Nous sommes spectateurs de décisions dont nous sommes les acteurs. »

DSA 58 : La stratégie de l'Association écrase le salarié

DSA 66 : « La direction ne me consulte pas assez et relègue au second plan l'équipe de chefs de service. »

### ***Manque d'implication du personnel dans la stratégie***

DSF 128 - DFVL 62 : Les cadres et les salariés ne sont pas suffisamment intégrés dans la Fondation « Je suis salarié non membre de la Fondation. C'est dommage que les salariés ne puissent pas davantage s'impliquer par le biais d'une adhésion. »

D2EL 54 : « Les cadres sont épuisés car ils ont un besoin non satisfait de participer à l'élaboration de la stratégie de l'établissement »

DIME 96 : « La direction et les salariés n'ont pas les mêmes objectifs. Il n'y a aucune cohérence dans notre travail. Il y a un écart entre ce que l'on nous demande et ce que l'on applique

DMR 48 : « Il manque une communication entre tous les échelons de l'établissement. C'est la condition du retour à une confiance nouvelle. »

DFAM 75 : « Les salariés ont besoin de connaître les raisons des restrictions budgétaires afin de mieux les accepter. »

DMM 80 « L'équipe éducative n'a pas été informée de la mise en place des cadres intermédiaires ce qui pose des problèmes d'acceptation de leur mission et de communication. »

### ***Difficultés de mise en œuvre de la stratégie***

DIME 100 : L'écart entre les intentions annoncées et leur mise en œuvre décrédibilise la direction et l'encadrement aux yeux du personnel

DSA 62 - DSA 66 : « De l'énergie et du temps sont investis sur des projets mais pas un n'est mis en place par les équipes de l'ESAT. »

DSA 65 : « C'est difficile de mobiliser des équipes quand on n'est pas sûr que les actions entreprises iront au bout ce qui est fréquent dans l'association. »

DFVA 49 : Les salariés ont le sentiment qu'il y a une attente « d'activisme » de la part de la direction générale qui ne supporte pas le « temps libre »

### ***Manque d'implication du CA dans la définition de la stratégie***

DSF 128 : « La politique de la Fondation est avant tout celle du DG. Le CA se contente de valider ses décisions alors que ce devrait être l'inverse. »

### ***Manque de concertation sur les objectifs et les actions à réaliser***

DSF 112 : Manque de coordination entre la DG et les établissements sur les axes de travail et leur planification

DSF 113 : « Je n'ai pas de feuille de route pour structurer mon action sur l'année. »

DSF 113 : décalage entre les attentes de la DG et les réalisations des directeurs par manque de définition des objectifs

DSA 59 : Les directeurs développent des stratégies personnelles et ne mettent en œuvre que ce qu'ils veulent

DSF 113 - DSF 130 (2) : « Je ne sais pas quelles orientations suivre dans la gestion de mon établissement car la DG ne me fixe pas d'objectif »

DIME 96 : Les éducateurs considèrent que le fait qu'ils ne soient pas associés au nouveau projet architectural risque de poser des problèmes d'aménagement car « ce sont les personnes de terrain qui savent ce qui est nécessaire. »

DIME 63 : La direction rencontre les personnes individuellement au lieu de les recevoir ensemble ce qui permettrait de travailler sur un projet cohérent

### ***Manque d'indicateurs***

DSF 116 - D2EL 54 (2) - DMR 78 : Par manque d'indicateurs, les directeurs ont du mal à objectiver des problèmes qu'ils rencontrent tels que le turn-over important

DSF 87 : « Quand j'ai pris mon poste de directeur, j'ai demandé une évaluation à mon supérieur hiérarchique. Il ne l'a pas fait car il ne sait pas le faire. »

DSF 131 : « Pas d'évaluation sur la pertinence de notre travail. »

DIME 91 : « Le manque de transmission d'indicateurs rend la gestion financière de l'établissement difficile. »

### ***Manque d'espace d'élaboration stratégique***

DSF 111 : « On n'a pas de lieu d'élaboration stratégique : le CODIR n'est qu'un lieu d'échanges d'informations. »

DEL 40 : Insuffisance d'accompagnement des directeurs sur site par manque de disponibilité du supérieur hiérarchique

DEL 40 : « Les éducateurs n'étant pas concertés pour les projets des résidents ne s'impliquent pas dans l'accompagnement. »

### **- Gestion du personnel**

#### ***Manque d'accueil des nouveaux***

DSF 118 - DSA 60 : Il n'y a pas de stratégie d'accompagnement des nouveaux directeurs : « Quand vous arrivez on vous donne les clefs et on vous dit bonne chance. »

D2EL : La mauvaise intégration des chefs de service génère des réactions d'emblée négative par les équipes

DIME 97 : IL n'y a pas de réunion pour les nouveaux salariés pour leur présenter leurs droits

DMR 80 (3) - DMR 86 (2) - DMM 75 Il n'y a pas d'accompagnement des nouveaux : « Il n'y a plus de réunion d'accueil des nouveaux. Ils sont lâchés là comme si n'importe qui pouvait faire notre boulot. »

#### ***Rotation du personnel***

D2EL 59 - DMM 87(2) : rotation importante du personnel qui pose un problème de qualification pour le poste occupé

DIME 94 (4) - DIME 98 (4) - DIME 100 - DIME 101 : La rotation importante des directeurs est considérée comme une source importante de dysfonctionnements et de perturbation des salariés en raison de l'inconstance des projets

DMM 84 : « Il n'y a jamais eu trois cadres de direction stables et bien installés dans l'établissement en même temps. Chacun doit assumer la charge d'un autre cadre de l'équipe. »

### ***Politique de recrutement contestée***

DSF 119 : Comme les directeurs embauchés sont issus d'autres secteurs, ils ont obligation de préparer un diplôme au moment de la prise en charge de l'établissement ce qui génère des manques et de la souffrance soit au niveau de l'établissement, soit au niveau de la vie privée ou de la santé. »

DSF 119 - DSA 67 - DMM 82 : Les personnels sont recrutés sans concertation de leur N+1 direct « Les chefs de service et les directeurs adjoints sont recrutés par le DG. Le directeur n'a plus son mot à dire et cela engendre des difficultés dans les établissements. »

DFVA 58 (2) : Les directions d'établissement ne sont pas favorables au choix fait par l'association de recruter des emplois précaires, qui leur semble préjudiciable à la qualité de service

### ***Politique salariale inéquitable et manque de transparence***

DSF 120 (2) - DMR 81 : Les rémunérations sont injustes car elles sont identiques quelles que soient la charge de travail

DSF 120 : « On trouve normal que nous fassions 70h de travail par semaine mais il n'y a pas de reconnaissance matérielle juste et équitable dans notre grille de salaire conventionnelle. »

DSF 120 - DSF 131 - DEL 41 - DMR 81 : La politique salariale varie en fonction des personnes sans que les critères et les raisons en soient connus. Cela crée un sentiment d'injustice

DSF 120 : La promotion est à la tête du client

DSF 124 : On sort le chéquier pour faire partir les gens et les faire taire. Cela coûte cher et ce n'est pas sain. Certains directeurs préparent leur dossier au cas où ils auraient à gérer leur départ

DMR 82 : « La direction s'amuse à licencier les gens pour faute grave pour ne pas à avoir à payer les indemnités de licenciement. On a l'impression qu'ils en veulent à tous ceux qui étaient là avant. »

### ***Politique salariale peu attractive***

DSF 120 - DMR 87 : La DG s'oppose à la gratification des personnes qui travaillent bien, qui ont du mérite alors que cela pourrait être fait sur les résultats de l'établissement

DIME 93 - DMR 87(4) DMM 82 : La politique salariale est peu motivante « Les niveaux de rémunération sont trop faibles pour être attractifs et induisent des difficultés de recrutement. » « On a du mal à recruter car l'établissement est mal desservi par les transports et les salaires proposés sont bas. »



DFAM 26 : La charge de travail qui ne s'accompagne d'aucune valorisation salariale décourage les jeunes salariés

DIME 93 : « Le niveau de rémunération des personnes les moins diplômés est très faible et ne leur permet pas de vivre convenablement. Elles ne sont pas contentes, elles sont de mauvaise humeur, ne pensent qu'à leurs problèmes et ne travaillent pas. »

DSA 67(2) : Les salariés n'aspirent pas à occuper des responsabilités car les niveaux de salaire ne sont pas attractifs

DMR 80 (2) : Manque de valorisation salariale des efforts consentis et de l'assiduité

DFAM 76 : Le manque de possibilité d'évolution salariale est démotivant pour les salariés

### ***Absence de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières***

DSF 121 : « On n'a pas assez regardé en interne les possibilités d'ascension sociale. Rares sont les directeurs qui repèrent dans leurs équipes ceux qui pourraient évoluer pour leur mettre le pied à l'étrier et les faire accéder à des fonctions d'encadrement. »

DSF 121(2) : « Il n'y a pas de gestion prévisionnelle des carrières et pas de concertation : je mène un projet d'extension et on me demande de changer avant son aboutissement. Je commence à m'investir dans mon nouvel établissement et on me demande à nouveau de changer »

DSF 121 : Il n'y a pas de gestion des carrières, c'est le DG qui décide au coup par coup

DSF 124 : La gestion des cadres manque de clarté et s'articule autour de la culture du secret qui fait craindre à certain que ce soit utilisé contre eux

DIME 101 - DFVA 61 L'effort de formation n'est pas pérennisé par des emplois en CDI attractifs. « Les personnes restent un moment dans l'établissement pour acquérir une formation puis après elles partent. L'effort de formation ressemble au tonneau des Danaïdes. »

DFAM 77 : L'évolution interne se fait au regard de la bonne volonté et du dévouement et pas sur les compétences et l'expérience

DFAM 77 « Au sein de l'établissement, seule la chef de service a pu évoluer vers un poste d'adjoint de direction. Les autres ne sont pas concernés. »

DMM 74 : « La direction n'a pas donnée suite à la demande d'une formation de chef de service d'une animatrice coordinatrice. »

DMR 87 : Les salaires peu élevés et la perte des quelques avantages acquis font que les gens partent dès qu'ils sont formés

DMM 27 - DMM 87(3) : Les éducateurs sont parfois d'astreinte, de façon informelle et il n'ont aucune prime pour cela

DFAM 40 - DMM 41 : Les heures supplémentaires sont épuisantes et ne sont pas rémunérées et les récupérations se font sans avoir le choix

DFAM 76 : « La politique de l'association est de ne pas payer les heures supplémentaires pourtant nécessaires si l'on veut faire des sorties et des activités. »

DMM 87 : Les éducateurs sont mal payés par rapport à d'autres établissements

### ***Contestation des choix de mobilité interne***

DSF 121 : « Il y a un déplacement et un turn over important des cadres. Vous vous investissez de manière importante pour former un cadre dans votre établissement et au moment où cela va porter son fruit, on vous l'enlève pour le placer ailleurs. »

DSF 121 : « La DG prend un cadre à un endroit pour le mettre à un autre comme on prend un bouchon pour combler un trou. »

DSF 123 : La mutation intempestive des directeurs met en péril les équilibres fragiles des équipes de direction

### ***Modalités d'évaluation contestée***

DSF 122 : « On n'est pas à la hauteur sur l'évaluation des cadres. Après avoir été appelé sur un remplacement difficile, ce qu'ils ont compris comme une marque de reconnaissance de leurs compétences, certains se sont retrouvés dans une procédure de licenciement qu'ils ne comprennent pas. »

DSF 122(3) : Absence d'évaluation objective des compétences des cadres. L'évaluation est au feeling ce qui génère des ratés dans la gestion de carrière et les recrutements

DSF 122 : « Je n'ai jamais eu d'entretien d'évaluation avec mon supérieur hiérarchique. J'ai compris qu'on me ferait partir si je ne faisais pas l'affaire et que je resterais à mon poste si mon travail convenait à la DG. »

DMM 83 : « Il n'y a pas d'évaluation du personnel par manque de temps. Seuls les problèmes donnent lieu à un entretien. On a un management au jour le jour

DFVL 66 : Sentiment d'isolement de certains salariés. » J'ai besoin d'un guide pour m'évaluer. »

DSA 61 : « Une personne a été nommée éducatrice mais une fois le poste pris elle a démissionné car il y a eu une absence complète d'accompagnement sur ses motivations et sur son évaluation »

DSA 61 : Les entretiens annuels des salariés sont informels

### ***Manque de considération du personnel***

DSF 113 (2) : « Les valeurs affichées sont du vent... Nous ne les mettons pas en œuvre envers le personnel et les cadres de direction notamment dans le traitement des départs. »

DSF 123 : « La Fondation génère des conflits car elle traite les gens sans considération. Elle ne fait pas preuve de souplesse dans la gestion des personnes et les pousse dans leurs derniers retranchements. »

DSF 123 : « Notre vie personnelle est complètement ignorée, elle n'existe pas. Nous sommes des directeurs sans limite de temps pour la DG. »

DSF 123 : « Le DG adjoint vient souvent dans l'établissement mais il ne vient jamais nous dire bonjour alors que notre bureau est à côté de celui de la directrice. »

DFVL 19 - DFVL 66 : Les éducateurs se sentent un peu laissés pour compte. Ils ont perdu des avantages acquis suite à une fusion « ça reste en travers de la gorge. »

DIME 19 : Les mauvaises conditions matérielles de travail génère des sentiments de manque de considération

DIME 61 : Les salariés apprennent les informations au dernier moment. Ils ne se sentent pas respectés par leur hiérarchie notamment par rapport à leur vie personnelle

DSA 61 - DMM 29 - DMM 43 : « On parle souvent de bienveillance des personnes accueillies mais pas assez pour les salariés. Cela limite leur sentiment de considération. »

DMR 88 : L'absence de concertation de leur direction donne aux salariés un sentiment de ne pas être considérés selon leurs compétences

DSA 63 : « Le DG est au courant de tout mais on ne sent pas un intérêt manifeste pour les établissements. »

DMR 20 - DMR 88 - DMM 41 : À cause des horaires de travail qui changent tout le temps, les personnes ont le sentiment que leur vie personnelle n'est pas respectée. « Il n'y a pas de respect de la personne. Il y a une pression interne énorme au dépannage dans des délais de 2h. On entre dans notre vie privée. »

DMR 20 - DMR 21(3) : Les salariés n'ont pas confiance dans la direction pour le calcul des récupérations et ont l'impression d'être lésés. « on ne tient pas compte de nous »

DMR 37 : « Dans les services, on doit tout faire, des photocopies au médical. Ils voulaient même nous faire laver les voitures. C'est bien la preuve qu'on nous prend pour des bonnes à tout faire. »

DMM 21 : « Les éducateurs se sentent dévalorisés dans leur travail. Ils ont le sentiment que quand on s'occupe de personnes polyhandicapées rejetées par la société, on est le dessous du panier. »

DMM 41 : Les mêmes personnes sont toujours sollicitées pour faire les remplacements car elles ne savent pas trop dire non et elles ont l'impression de « se faire avoir. »

### ***Manque de considération des personnels entre eux***

DSA 61 : « Le personnel éducatif ne considère pas le personnel administratif car les uns font des tâches à forte valeur ajoutée alors que les autres s'occupent des paperasses

DSA 61 : Le statut de salarié renvoie au savoir faire alors que le statut de bénévole est taxé d'incompétence

DSA 62 - DMR 22 : « Les métiers autres que médico-sociaux ne sont pas reconnus. Cet effet de caste limite la dynamique d'équipe et ne donne pas leur chance à des personnes compétentes. »

### ***Manque de reconnaissance du travail réalisé***

DSF 123 : « J'ai l'impression que le travail que je fais dans mon établissement et les résultats que j'obtiens ne me sont pas attribués mais reviennent à mon supérieur hiérarchique. »

DSF 123 : « Notre travail sur le terrain n'est pas reconnu à sa juste valeur. Il nous est impossible d'en parler au niveau de la DG qui n'a pas le temps. »

DMR 81 : « Il n'y a jamais de reconnaissance. J'ai fait des choses en dehors de mes heures de travail, à mon initiative parce qu'il fallait que ce soit fait. On a trouvé cela normal . Pas de merci. »

DSF 131 : « Il y a un manque de reconnaissance. Il n'y a pas souvent de merci ni de primes. Et quand on remercie un cadre en réunion on ne remercie pas toute l'équipe qui travaille derrière lui. »

DFHL 51 : « La direction nous a fait des reproches avec des mots très durs alors qu'on avait essayé d'assurer au mieux malgré l'absence de remplaçants. Cela a déstabilisé l'équipe. »

DIME 93 - DIME 99 - DFAM 77 : Arrêts maladies ou démission liés au manque de valorisation du travail réalisé « Les éducateurs pensent qu'il y a un manque de reconnaissance de la direction envers leur travail et ils partent. »

DFAM - DMM 87 : Certains corps de métiers (infirmiers, éducateurs) qui n'ont pas évolué ont perdu leur valeur ajoutée

DSA 17 - DSA 68 La gestion des RTT et des astreintes sont un peu à la tête du client ce qui blesse les personnes engagées dans leur travail : « Je suis prêt à faire 50 heures par semaine même si je ne suis payé que pour n'en faire que 35 si une moyenne des heures à l'année est effectuée mais la gestion des heures supplémentaires n'est pas claire et je n'ai pas de RTT. »

DSA 62 : Le travail des administratifs n'est pas valorisé

DMR 87(2) : Il n'y a pas de remerciement pour les efforts consentis par certains

DMR 88 : L'objectif de la Fondation de changer la culture de l'établissement a été considéré comme un manque de reconnaissance de leurs compétences par les salariés.

### ***Manque de perspective de carrière***

DIME 82 - DMM 76(2): « Une fois que l'on a fait la formation d'AMP on stagne dans notre vie professionnelle. On ne peut pas faire d'autres formations car la direction les refuse. Nous n'avons aucune perspective d'avenir. »

DSA 65 : « Comme je ne vois pas mon avenir dans cette entreprise, je regarde les annonces alors que je ne voudrais pas partir. »

DMR 72 - DFVA 53 : Les salariés sont déçus et ne comprennent pas toujours les refus à l'égard de leur demande de formation « Les critères pour aller en formation m'ont beaucoup découragé. Les personnes plus âgées qui arrivent après partent en premier en formation. »

DMR 89 : Comme il n'y a pas de perspective de carrière après l'obtention du diplôme de base, 50% des gens partent dès qu'ils sont formés.

DMM 76 : « Les éducateurs qui veulent évoluer sont obligés de partir de l'établissement car aucune proposition ne leur est faite. »

### ***Effectifs insuffisants***

DFHL 49 - DFHL 50 (2) - DFVL 66 - D2EL 55 (3) - D2EL 58(3) - DIME 39 (3) : Le manque de personnel pour assurer des activités régulières ou de nouveaux projets génère des tensions et un défaut de qualité de réalisation.

DIME 45 (4): Il y a inadéquation entre les effectifs et la charge de travail ce qui génère des problèmes de qualité de la réalisation

DSA 60(2) : Le manque d'effectif d'encadrement intermédiaire dans les établissements pèse sur les directions et génère un sentiment de solitude

DMM 39 : « Un même cadre est responsable de beaucoup trop de personnes, il ne peut pas passer beaucoup de temps dans chaque service. »

DFAM 62 : Le manque d'effectif médical met certains salariés dans l'angoisse

### **- Mode de management**

#### ***Pression forte de la direction***

DSF 124 : Notre DG adjoint nous met une pression forte et nous demande de nous investir sans que nous sachions comment notre travail sera utilisé et quels seront les fruits de notre action.

DMR 87(2) : Les directeurs se sentent sous pression par rapport à la DG de la Fondation et ont le sentiment qu'on veut les dévaloriser.

### ***Mode de management autoritaire***

DSF 125 : « Je suis effaré quand on me dit qu'un directeur est de mauvaise humeur et qu'il faut éviter de lui demander quelque chose. C'est un type de management arbitraire. »

DSF 125 : « La DG entend nos demandes mais continue à nous transmettre les choses avec autoritarisme. Certaines décisions seraient mieux appliquées s'il prenait le temps de nous les expliquer. »

DSF 125 - DMR 82 : Mode de management autoritaire qui évite les contestations mais « fait le malheur des gens ; Nous n'osons plus formuler des critiques car elles sont perçues comme des attaques personnelles de la DG alors que ce sont les méthodes employées qui sont contestées. »

DMM 88 (2) : « Il y a beaucoup de pression sur les éducateurs qui se sentent parfois discrédités par la direction. Les éducateurs n'ont pas de champs d'action, ils se contentent de faire ce qu'on leur demande même s'ils ne sont pas d'accord. »

DSF 125 (2) : « Certaines personnes sont en souffrance car la prise de décision de la DG est brutale, trop tranchée et manque d'humanisme. Certains parlent de culture de la peur, du secret qui favorise les soupçons au sein des directeurs »

DMR 21 : « La direction de l'association a usé de violence vis-à-vis des professionnels de santé qui ont du faire appel à un avocat. »

DMR 82 : « La Fondation a manqué d'humilité dans la reprise. Beaucoup de ménage a été fait, bien sur le fond mais pas sur la forme. Maintenant il faut combler les dommages collatéraux. Le traumatisme est encore présent. »

DSF 126 : « La DG a un management expéditif où les choses ne méritent pas d'être expliquées. »

DFVL 64 (3) : « Il y a peu d'humanité et on nous prend pour des idiots. Décisions arbitraires de la direction sans discussion possible. »

DSA 64 : « En 3c, je n'ai pas encore trouvé la concertation et la coordination est de l'ordre de l'injonction. »

DMM 84 : « Le personnel paraît muselé. Il nous est arrivé d'être accompagné par un éducateur qui a eu un comportement plus ouvert à l'extérieur de l'établissement. »

### ***Mode de management centralisé***

DFVL 27 - DFVL 31 : « En l'absence de la direction, tout le système se fige car il est trop centralisé. »

### ***Dimension affective trop importante, impulsivité et versatilité***

DSF 126 : « Les relations avec le Siège manque de professionnalisme car elles sont trop affectives. Il y a du copinage et des relations personnelles qui empêchent un encadrement professionnel. »

DSF 126 (2) : « Le DG est capable de piquer des grosses colères, parfois pour un rien. Il est difficile d'exprimer un avis ou une réserve dans ces conditions. »

DSF 126 : « La DG peut lâcher un directeur du jour au lendemain alors qu'elle l'avait soutenu contre la terre entière. »

DSF 126- DSF 129 : Mode de management de la DG : intuitif et imprévisible avec des réactions variables dans le temps face aux mêmes événements

DSA 64 : « Le fonctionnement interne au FAM est beaucoup trop fondé sur l'affect or nous n'avons pas besoin de misérabilisme mais plutôt que l'on réaffirme nos missions qui sont d'apporter un service et une écoute aux résidents. »

DFAM 73 : Les attitudes de copinage avec l'ancienne direction ont perverti le fonctionnement de l'établissement en donnant à certains salariés un pouvoir indu

DFAM 74 : L'implication trop affective de la direction induit des comportements de type sauveur ou pompier au détriment de la fonction managériale.

DMM 84 (2) : Le mode de management infantilisant et méprisant rend le travail avec la directrice difficile. « La direction nous fait des reproches dans le couloir, en présence des résidents et en faisant les gros yeux comme si nous étions des adolescents. »

### ***Manque de confiance réciproque***

D2EL 61 - DIME 31 - DMR 89 : Manque de confiance entre les salariés et la direction qui génère un manque de dialogue « Il y a un manque de confiance entre la direction et les salariés. Il y a vraiment deux étages et nous cherchons l'escalier. »

DIME 94 : Les sanctions sans explication de CS ont provoqué de la souffrance psychologique

DFAM 49 : Au lieu de questionner la direction, les salariés angoissés par les rumeurs de changement font circuler des bruits de couloir

DFAM 74 : Les dysfonctionnements graves de la direction antérieure ont entamé la confiance des salariés dans la fonction de direction

DMM 28 (3) : La mauvaise ambiance de travail, les ragots rapportés à la direction et la façon de traiter ces situations perturbent la confiance réciproque.

### ***Manque de constance des modes de management***

D2EL 61 : « Les deux directions n'ont pas les mêmes exigences. L'une est psycho rigide mais avec un management très structuré, l'autre est laxiste avec un management brouillon. »

DSA 63 : Les trois cadres du FAM ont des styles de management différents notamment au niveau de la participation et de l'organisation

DS 64 : Certains directeurs sont laxistes, d'autres à la limite du taylorisme mais peu d'entre eux sont dans un management porteur

### ***Manque de contrôle***

DIME 23 : On ne prend pas la peine de contrôler la présence du personnel

DSA 60 : Il n'y a pas d'outils de contrôle des heures de travail effectuées

DFAM 73 : Le contrôle est mal vécu car les salariés ont été habitués à ce qu'il n'y ait aucune organisation

### ***Manque d'écoute***

DIME 62 - DFAM 78 : Les salariés ne se sentent pas écoutés par leur CS et ont l'impression d'être volontairement mis en échec

DIME 73 : La direction n'est pas disponible.

DMR 82 - DMM 67 : La direction n'est pas assez présente sur le terrain. « Quand on n'a un souci avec un résident en crise et qu'on appelle les cadres, ils ne prennent pas la peine de venir nous voir. Ils attendent que cela dégénère pour prendre une décision. »

DFAM 40 : Certains salariés ont l'impression de ne pas être entendus par la direction face à la difficulté occasionnée par la charge de travail

DMM 29 (2) DSA 62 : Au FAM, les salariés disent qu'ils ne sont ni écoutés, ni soutenus par leur Direction ; Les éducateurs ne se sentent pas écoutés, pas soutenus, parfois contredits par leur Direction ce qui entraîne une démotivation, un manque d'intérêts et des démissions.

DMM 67 : « Il y a un manque de bienveillance de la direction par rapport au personnel. »

DMM 84 : « En tant que coordinatrice, je ne me sens pas soutenue par ma direction. »

### ***Non-respect des résolutions prises***

DMR 46 : « La direction manque de fiabilité. Des engagements pris en réunion sont ensuite désavoués. »





## ANNEXE 2 - TABLEAU DE SYNTHÈSE DE CONVERSION DES COÛTS CACHÉS

ETABLISSEMENT D'ACCUEIL POUR ADULTES POLYHANDICAPÉS  
Évaluation économique – Novembre 2006

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS EN VALEUR AJOUTÉE PAR INDICATEUR (en €uros)  
(BASE CHMCV 2003 : 28 €)

	ABSENTEISME		ACCIDENT DU TRAVAIL		ROTATION DU PERSONNEL		DEFAUT DE QUALITÉ		ECART DE PRODUCTIVITÉ DIRECTE		TOTAL	
	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation
Comparaison des coûts cachés 2004/2006 (année du diagnostic/année de l'évaluation)	336 000 €	303 000 €	11 500 €	5 800 €	62 800 €	44 600 €	490 300 €	90 100 €	697 100 €	247 400 €	1 597 700 €	690 900 €
<b>GAINS</b>	<b>33 000 €</b>		<b>5 700 €</b>		<b>18 200 €</b>		<b>400 200 €</b>		<b>449 700 €</b>		<b>906 800 €</b>	
			Nombre de personnes en 2003 : (année de référence du diagnostic)		73,77		Soit une conversion en valeur ajoutée de		12 700 € par personne et par an			
			Nombre de personnes en 2005 : (année de référence du diagnostic)		77,26							

Rappelons que les montants de coûts cachés calculés sont sous-évalués compte-tenu de la non évaluation de certains dysfonctionnements

©ISEOR 2006



## ANNEXE 3 - PASINTEX ASSOCIATION

Septembre 2011 à Décembre 2016 Direction Générale – mis à jour le 09/09/2011

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Préparer, organiser la fusion et la mise en œuvre d'une équipe siège	Prévoir un dispositif 3 C auprès des partenaires sociaux	Consulter les CE, CHSCT et Délégués Syndicaux dans le cadre de la fusion	P	CP	C		C	C	C	C	X	X	X	X	X										
		Dénoncer les accords d'entreprises, les différents usages	CP	P			C			C	X	X													
		Négociation avec les IRP et DS	CP	P			C			C	X	X	X	X	X										
		Accompagner les acteurs concernés par la fusion (prévoir information et formation)		P					CP	C	X	X	X	X	X										
	Prévoir un dispositif 3 C auprès des personnels concernés	Accompagner les Directeurs d'établissements	P	CP	C	C			C			X	X	X	X										
		Accompagner les Cadres comptables et personnels concernés par le transfert de poste au siège	P	C	C				CP	C		X													
		Accompagner les Directeurs Fonctionnels	P	C	C	C					X	X	X	X	X										

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Préparer, organiser la fusion et la mise en œuvre d'une équipe siège	Mettre en œuvre des mesures d'urgence	Prévoir présentation et validation du PASINTEX auprès des CA	P					CP			X														
		Préparer et faire valider un nouveau Règlement Intérieur associatif	P	CP		C		C	C	C	X	X	X												
		Harmoniser les pratiques en terme de temps et d'organisation du travail dans les établissements		P					CP	C	X	X	X												
		Négocier et mettre en place un accord collectif sur le temps de travail des cadres (Siège et Etablissements)	CP	P						C	C	X	X	X	X	X									
		Mettre en place une procédure unique et harmonisée du recours aux CDD et intérim (conformité du droit du travail)		P	C					C	C	X	X												
		Mettre en place un groupe projet "Ecriture du projet associatif"	CP			C			P	C		X	X	X											

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Mettre en œuvre une véritable GPEC et améliorer la gestion du personnel	Développer et valoriser les compétences dans les parcours professionnels en adéquation avec les besoins de l'association	Conclure et mettre en œuvre un accord d'entreprise portant sur l'embauche et le maintien dans l'emploi de salariés handicapés (OETH) et les Séniors.	CP	P	C	C				C	C			X	X										
		Etendre et formaliser l'accord d'entreprise sur le Droit Individuel à la Formation	CP	P	C					C	C			X	X	X	X	X							
		Elaborer les grilles de compétences des directeurs	P	CP	C	C				C				X	X	X	X	X							
		Elaborer et administrer le PAUF associatif		P						CP	C	X				X					X				
	Prévenir les risques professionnels et les risques liés à la santé	Mettre en place une procédure commune liée aux risques psychosociaux	CP	P		C				C	C			X	X	X	X	X							
		Rédiger le guide des bonnes pratiques en matière de sécurité au travail + recensement des documents uniques (harmonisation)		P						CP				X	X	X	X	X							
	Intégrer et fidéliser les professionnels	Mettre en place un livret d'accueil des salariés		P						C					X	X	X	X							
		Elaborer une procédure d'accueil des nouveaux salariés		P						C					X	X	X	X							

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Mettre en œuvre une véritable GPEC et améliorer la gestion du personnel	Développer les évaluations collectives et individuelles	Préparer un outil de diagnostic de gestion/conformité RH et sociales		P						C				X	X	X									
		Mettre en place les entretiens annuels d'évaluation professionnelle	CP	P							C				X	X	X	X							
		Prévoir formation des cadres (DE et CDS) aux entretiens d'évaluation professionnelle		P							C				X	X	X	X							
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Organiser avec efficience les actions et pratiques de travail pour répondre aux missions des politiques sociales et médico-sociales	Accompagner la mise en œuvre des Directions Fonctionnelles (DRH, DAF et DQA)	P	C	C	C						X	X	X	X										
		Présentation du projet de PASINTEX auprès des Dir Fonctionnels et DE	P	CP	CP	CP					C		X	X											
		Elaboration et présentation des Plans d'Actions Prioritaires (PAP) des Directions Fonctionnelles et des DE	P	C	C	C					C			X	X		X	X							
		Mettre en œuvre un CODIR siège hebdomadaire + RV individuel régulier Dir Fonct/DG	P	C	C	C							X	X											

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel													
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016		
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Organiser avec efficience les actions et pratiques de travail pour répondre aux missions des politiques sociales et médico-sociales	Organiser une réunion mensuelle avec DE	P	C	C	C			CP		X	X	X	X	X	X	X	X	X					
		Organiser 1 à 2 séminaire par an avec DE et Dir Fonctionnelles	P	C	C	C			C		X	X				X								
		Mettre en œuvre des réunions "métiers" (IME, ESAT, Hébergement, accompagnement)	CP	C	C	C			P			X	X											
		Définir une procédure des procédures (procédure "mère")	CP	C	C	P			C		X	X	X											
		Définir des procédures de gestion administrative, comptable, budgétaire ainsi que les bases d'un contrôle de gestion efficient	CP		P				C		X	X	X	X										
		Définir des procédures communes d'élaboration, de gestion et de validation des contrats de travaux (CDI, CDD, intérim,...)	CP	P					C		X	X	X	X										



Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Organiser avec efficacité les actions et pratiques de travail pour répondre aux missions des politiques sociales et médico-sociales	Rechercher et mettre en place une procédure de gestion électronique des données (GED)	P	CP	CP	C				C					X	X	X	X	X						
		Rechercher et mettre en place pour tous les établissements un logiciel adapté de gestion des horaires de travail		P	CP					C			X	X	X	X	X								
		Mettre en place un système d'informations + logiciels de gestions centralisés (sécurisation des données + accès mutualisés)	CP		P						C		X	X	X	X									
		Mettre en place une harmonisation des adresses emails pour l'ensemble des établissements et salariés	CP		P						C		X	X	X	X									
		Recenser les pratiques existantes dans les établissements pour la mise en œuvre du "dossier unique" des personnes accompagnées				P					CP				X	X									

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées							Planning prévisionnel												
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Organiser avec efficience les actions et pratiques de travail pour répondre aux missions des politiques sociales et médico-sociales	Mettre en œuvre un groupe projet de rédaction d'un cahier des charges "dossier unique"				P			CP					X	X	X						
		Rechercher, si nécessaire, et mettre en place un logiciel adapté de gestion du "dossier unique"			C	P			CP								X	X	X			
		Mettre en place un site Internet associatif attractif	P	C	C	C		C	C						X	X	X	X	X			
		Mettre en place des indicateurs de gestion pertinents et partagés	P	CP	CP	CP			CP			X	X	X	X							
		Mettre en œuvre un dispositif 3 C adapté en direction des DE et CDS (lettre info mensuelle sous responsabilité des Dir fonctionnels)	CP	P	P	P			C				X	X	X	X						
		Rechercher des locaux sur Nîmes pour accueillir l'équipe siège	P		CP				CP			X	X									
		Mettre en place un process de réduction des coûts par achats centralisés (téléphones, assurances, repas, usage unique, .....)			P					CP		X	X	X								

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Anticiper dans les actions de l'association l'évolution du contexte social et économique	Préparer et accompagner la mise en place d'un CPOM sur l'étendue de l'ADAPEI 30	P	C	C	C			C	CP					X	X	X	X	X	X					
		Accompagner les DE Esat dans la recherche de nouvelles activités économiques	P	C	C	C					CP		X	X	X	X									
		Accompagner les DE dans la préparation et mise en œuvre de projets	P	C	C	C					CP		X	X	X	X									
		Proposer la composition et mettre en œuvre un Comité d'éthique associatif	CP			C				P	C						X	X	X	X	X				
	Structurer les responsabilités de chaque acteur autour des délégations de pouvoir et de reporting	Animer un groupe de travail sur les fonctions d'animateurs coordinateurs	CP	P	C	C					C			X	X	X									
		Produire et diffuser la définition de fonction des animateurs coordinateurs		P							C	C			X	X	X	X							
		Elaborer et mettre en œuvre les délégations des DE	P								C		X	X											
		Mettre en place une trame de reporting mensuel DE/DG	P								C		X	X											

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016			
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Structurer les responsabilités de chaque acteur autour des délégations de pouvoir et de reporting	Mettre en place RV individuel mensuel DE/DG	P							C		X	X												
		Elaborer une définition de fonction des CDS	CP	P							C				X	X	X	X							
Garantir la bientraitance des personnes accueillies	Promouvoir des exigences de bientraitance	Recenser les évaluations internes mises en œuvre				P				C		X	X	X											
		Organiser les évaluations internes à venir	CP			P					C			X	X	X	X								
		Elaborer un cahier des charges pour consultation des offres d'évaluations externes	CP			P					C				X	X	X	X							
		Choisir un opérateur et mettre en œuvre les évaluations externes	CP			P					C					X	X	X	X	X	X				
		Elaborer et mettre en œuvre une procédure associative de lutte contre la maltraitance	CP				P					C			X	X	X	X							
		Prévoir une réécriture des projets d'établissements, règlements de fonctionnement, et autres "outils" de la Loi 2002					CP					C	P				X	X	X	X	X	X	X		

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées							Planning prévisionnel														
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016		
Garantir la bienveillance des personnes accueillies	Organiser la traçabilité des bonnes pratiques et se prémunir contre le travail en urgence	Harmoniser et mettre en œuvre les différentes procédures et plans existants dans les établissements (plans bleus, plan de continuité des activités,.....)	CP			P									X	X	X	X						
		Préparer l'installation progressive d'un mode de management de type socio-économique dans l'ensemble des établissements	P	C	C	C				CP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Mettre en œuvre d'urgence un dispositif d'accompagnement managérial socio-économique dans un établissement en situation "critique"	P	C	C	C				CP		X	X	X	X	X								

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel												
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016	
Mieux prendre en compte les attentes des personnes accueillies et des familles	Développer les lieux de réflexion concertation élaboration sur l'éthique et les pratiques professionnelles en lien avec les attentes des personnes accueillies	Mettre en place un groupe de travail sur l'accompagnement de fin de la vie	CP			P		C	C							X	X	X	X				
		Mettre en place un groupe de travail sur l'accompagnement adapté et les conséquences du vieillissement des personnes handicapées	CP			P		C	C				X	X	X	X							
		Mettre en place un groupe de travail sur l'accompagnement à la vie affective et sexuelle	CP			P		C	C					X	X	X	X						
		Mettre en place un groupe de travail sur l'accompagnement à la mise en œuvre du droit à l'expression de la spiritualité dans les établissements	CP			P		C	C							X	X	X	X				
	Mettre en œuvre des moyens d'écoute et d'observation des attentes	Elaborer par type d'établissement et mettre en œuvre des enquêtes de satisfaction des personnes accueillies et des familles	CP	C	C	P		C	C			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

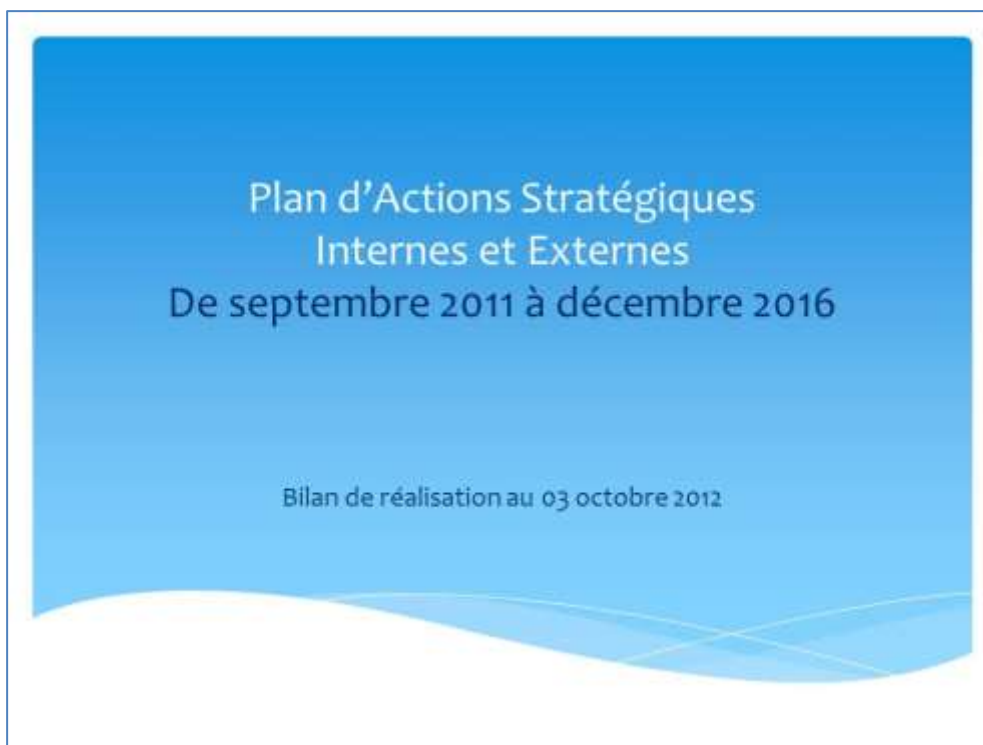
Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel											
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016
Développer l'offre de service	Renforcer les partenariats et favoriser les collaborations au niveau local, départemental et régional	Mettre en place un partenariat avec un organisme extérieur pour la mise en place de formation à la bientraitance		CP		P								X	X	X						
		Mettre en place des partenariats avec les secteurs sanitaires (formation des personnels, accueils, hospitalisations, soins, urgences, fins de vies,...), les centres de formation (accueils de stagiaires, participation aux cours,...) et l'Education Nationale (CLISS, UPI, unités d'enseignement,...)	CP	C	C	P			C	C					X	X	X	X	X	X	X	X
	Poursuivre la dynamique d'innovation dans les projets et contribuer à la recherche dans le domaine médico-social	Participer aux groupes de travail pour le schéma départemental et ses suites	P	C	C	C			C	CP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Axes Stratégiques	Objectifs prioritaires	Actions prioritaires	Services ou personnes concernées								Planning prévisionnel											
			DG	DRH	DAF	DQA	Avocat	Président Asso	DE	IRP	2011 T4	2012 T1	2012 T2	2012 T3	2012 T4	2013 T1	2013 T2	2013 T3	2013 T4	2014	2015	2016
Développer l'offre de service	Poursuivre la dynamique d'innovation dans les projets et contribuer à la recherche dans le domaine médico-social	Mettre en place un groupe de réflexion sur l'accueil et l'accompagnement des bénévoles (élaboration d'une charte ?)	CP	P												X	X	X	X	X		
		Reflexion, participation et mise en oeuvre : recherche innovation, partage d'expériences, changement de regard sur le handicap	CP			P		C	C										X	X	X	X
	Répondre par la création d'établissements ou de services à la demande identifiée et aux besoins émergents	Recenser les besoins repérés par établissements	P			C			CP				X	X	X	X	X	X	X			
		Préparer une trame utilisable pour les réponses aux appels à projets	P	C	C	C			CP				X	X	X	X						
		Développer la communication interne et externe et les opérations de collecte de fonds	P	C	C	C		CP	C							X	X	X	X	X	X	X





## ANNEXE 4 - BILAN DE REALISATION DU PASINTEX



### Mettre en œuvre une véritable GPEC et améliorer la gestion du personnel

✓ Réalisé :

- Élaboration du PAUF associatif
- Élaboration de procédures RH pour l'harmonisation des pratiques ( Embauche en CDI - Accidents du travail... )
- Automatisation des contrats en CDD pour la Convention collective de 51
- Diagnostic des accidents du travail sur le bassin de Bagnols et mise en place d'une procédure validée
- Diagnostic pénibilité et mise en place de fiches individuelles.
- Aide à la résolution de problèmes juridiques rencontrés par les directions d'établissement

✓ En cours :

- Automatisation des contrats en CDD pour la Convention collective de 66
- Livret d'accueil des salariés
- Rédaction d'un guide d'aide à la saisie des données RH (fiche salariée) pour le logiciel EIG

## Préparer, organiser la fusion et mettre en place une équipe Siège

### ✓ Réalisé :

- Validation du dossier de fusion, de la création du Siège et de son budget
- Présentation et validation du Pasyntex par le CA
- Consultation du CE, CHSCT, Délégués syndicaux dans le cadre de la fusion
- Dénonciation des accords d'entreprise et des usages
- Accompagnement des acteurs et des salariés concernés par la fusion

### ✓ En cours

- Négociation avec les IRP et DS
- Préparation du nouveau règlement intérieur associatif
- Mise en place d'un groupe de projet pour l'écriture du Projet Associatif

## Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente

### ✓ Réalisé:

- Mise en œuvre d'un CODIR Siège hebdomadaire
- Organisation d'une réunion mensuelle CODIR avec les directeurs
- Organisation d'un séminaire avec le DG, les directeurs d'établissements et services et les directeurs fonctionnels
- Installation du Siège dans des locaux rénovés,
- Élaboration et mise en œuvre des délégations des DE
- Mise en œuvre d'une trame de reporting et de RV mensuels individuels DG/DE

### ✓ En cours

- Mise en œuvre des directions fonctionnelles
- Mise en œuvre des réunions de directeurs par « métiers »
- Démarrage d'un groupe de travail sur la fonction d'animateur-coordonateur
- Élaboration d'une charte graphique associative
- Recherche d'un partenaire pour la mise en œuvre d'une plate-forme collaborative

## Garantir la bientraitance des personnes accueillies

### ✓ Réalisé :

- Recensement et bilan des évaluations Internes réalisées et à finaliser
- Propositions de supports méthodologiques : PowerPoint de présentation, Référentiels adaptés par type d'établissement, canevas pour écriture du rapport d'évaluation
- Propositions de supports méthodologiques pour l'actualisation et le renouvellement des outils de la loi 2002-2 : bases de PE – RF – CS
- Mise en œuvre d'une démarche d'Accompagnement au management socio-économique, avec le concours de l'ISEOR, dans un établissement « en situation critique »

### ✓ En cours

- Accompagnement des établissements pour la finalisation des évaluations internes
- Accompagnement pour le renouvellement des outils de la loi 2002-2 dans les établissements
- Proposition d'un projet de procédure associative de « lutte contre la maltraitance »
- Interventions de l'ISEOR pour la formation aux méthodes de management socio-économiques au Siège et dans les établissements

## Mieux prendre en compte les attentes des Personnes Accueillies et de leur Famille

### ✓ Réalisé :

- Enquêtes de satisfaction menées par certains établissements auprès des personnes accueillies et de leurs familles.
- Mises en œuvre des actions d'amélioration nécessaires.

## Autres actions d'accompagnement spécifique DAF des établissements et services

### ✓ Réalisé :

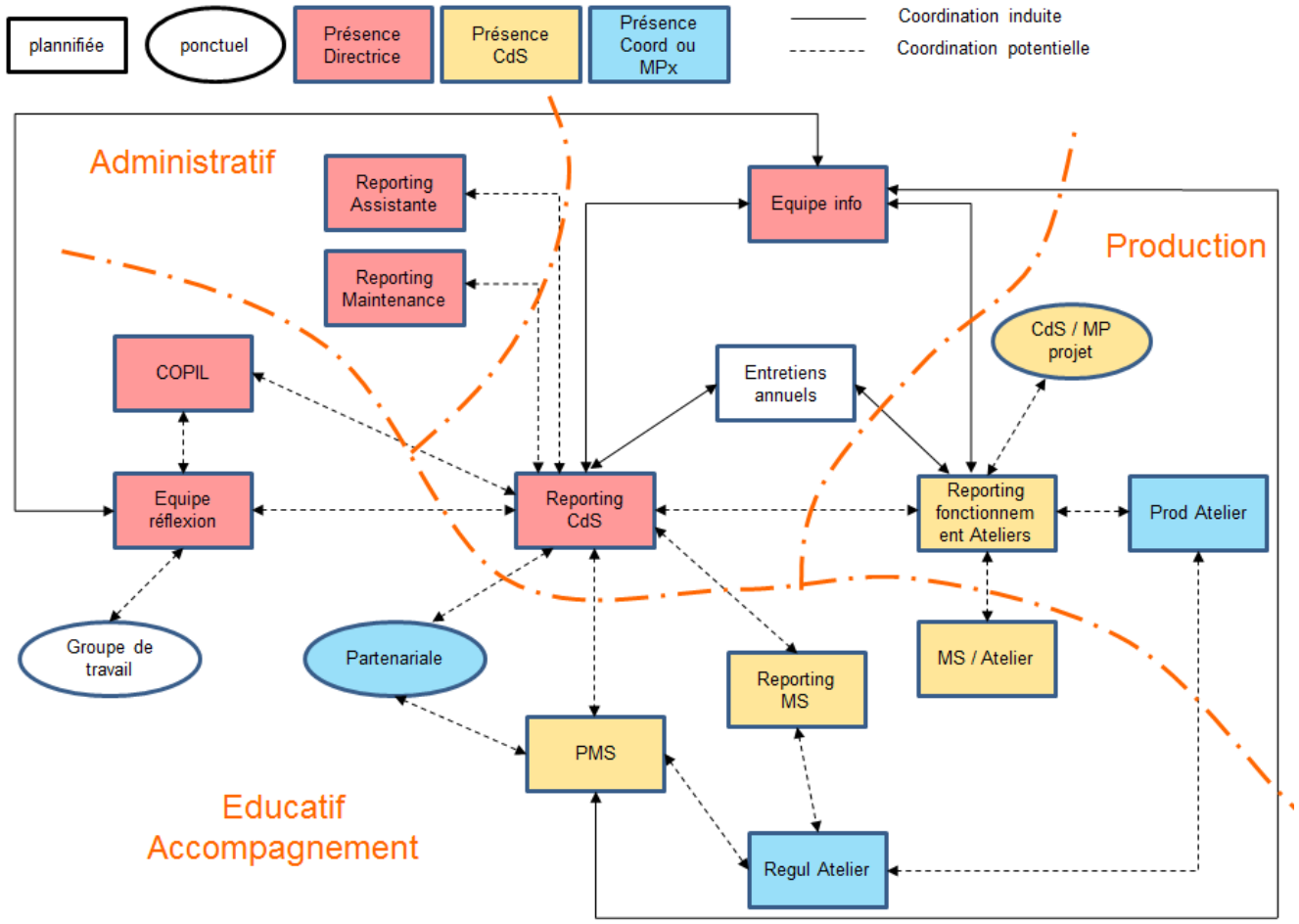
- **Accompagnement pour la réalisation des BP 2012 :**
  - Validation des budgets sous compétence du CG 30 avec obtention d'un rebasage et de moyens complémentaires pour le FH, Le FAM V
  - Réactualisation du PPI du FH, et du PPI de l'IME V
  - Accompagnement des directeurs dans l'élaboration des procédures budgétaires contradictoires en 2012
- **Mise en place d'un logiciel de gestion centralisée EIG et formation des utilisateurs**
- **Formation interne de 5 mois pour accompagnement des personnels administratifs chargés de la préparation des salaires.**
- **Développement d'une fonction support au Siège pour la réalisation des paies :**
  - Réalisation intégrale de la paie pour le FH de février à juin 2012
  - Centralisation de la paie au 1er juin 2012
  - Reprise du siège des virements salaire et fournisseurs
  - Reprise au Siège de l'intégralité des charges sociales et fiscales assises sur les salaires au 1er juin 2012
  - Reprise au Siège des déclarations mensuelles de TVA à compter de juin 2012
  - Réalisation du diagnostic des charges sociales pour l'ensemble des établissements
- **Obtention de l'ensemble des numéros de SIRET de l'association pour les établissements**

## Autres actions d'accompagnement spécifique DAF des établissements et services

### ✓ En cours

- **Sécurisation et harmonisation de la comptabilisation des salaires**
- **Rédaction d'une procédure de gestion des paies**
- **Harmonisation des plans comptables pour l'ensemble des ETS**
- **Mise en place d'un contrôle de gestion périodique.**
- **Centralisation et optimisation des placements.**

## ANNEXE 5 - DISPOSITIF ET INSTANCES « 3C »



Dispositif 3C - ESAT L



# ANNEXE 6 – SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'UN GROUPE DE PROJET

ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX  
Bilan d'étape du projet .. (nom de l'établissement)  
(date du diag / MAJ : date..)

## Fondation

### SYNTHÈSE DES PROPOSITIONS DES GROUPES DE TRAVAIL

Lundi 9 Juin 2009

Page : 1 © ISEOR 2007

ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX  
Bilan d'étape du projet .. (nom de l'établissement)  
(date du diag / MAJ : date..)

### 1. Composition du groupe de projet

The diagram illustrates the composition of the project group. A large rectangular box on the left lists the following roles:

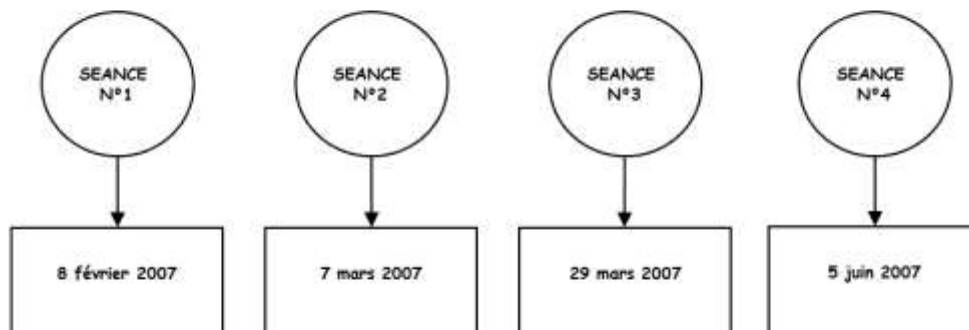
- Directeur Général
- Directeur Général Adjoint
- Directeur Général Adjoint
- Directeur des Ressources Humaines
- Directeur Administratif et Financier
- Directeur Qualité
- Cadre DRH
- Cadre DRH
- Cadre DAF
- Cadre DAF
- Cadre DAF
- Cadre DQA
- Directrice MAS
- Directeur ESAT
- Directeur IME
- Directeur Foyer

Arrows from the top section of this box point to a circle labeled "GROUPE RESTREINT". Arrows from the bottom section of this box point to a circle labeled "GROUPE PLENIER".

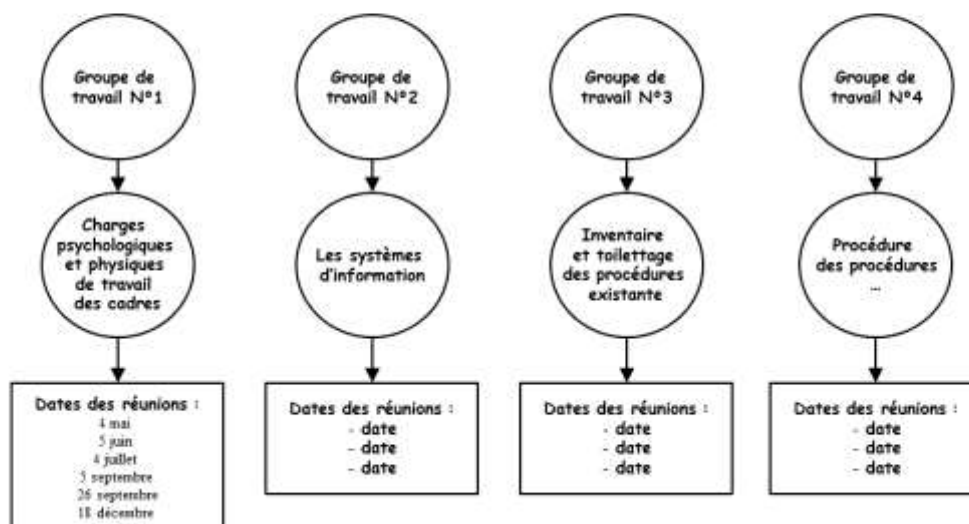
Page : 2 © ISEOR 2007



## 2. Programmation des séances



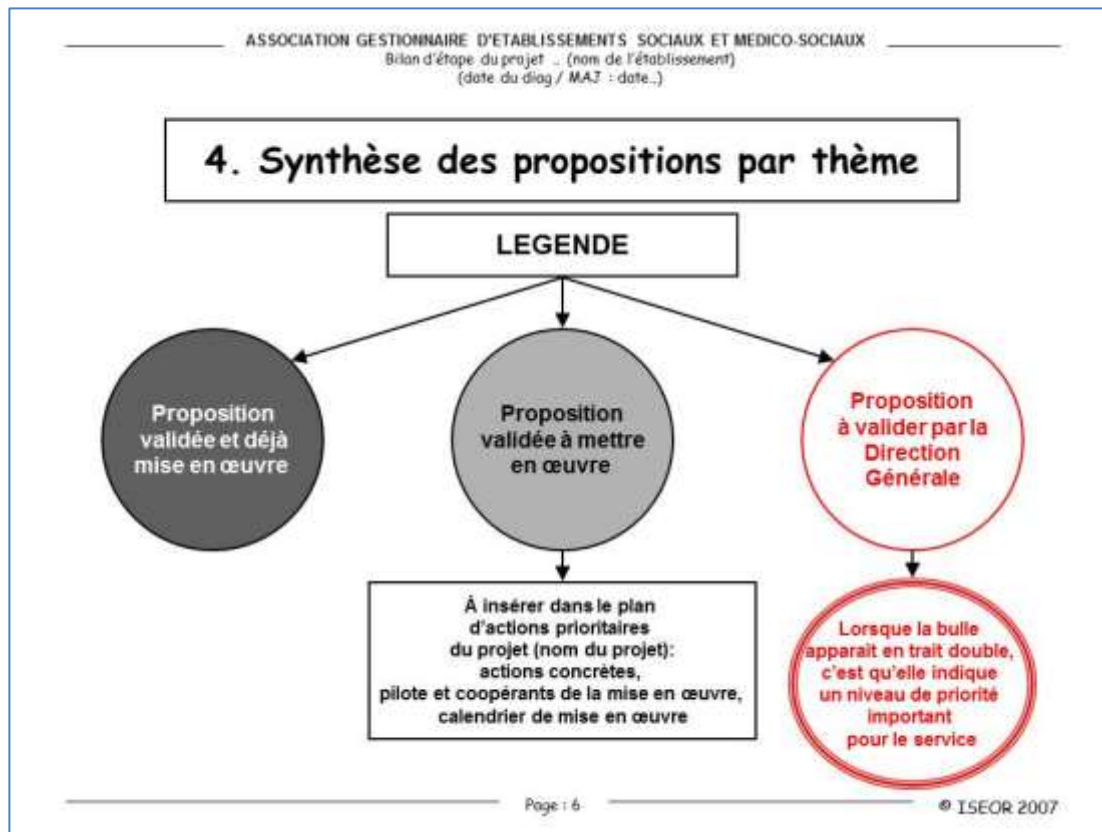
## 3. Organisation des groupes de travail (voir le détail page suivante)

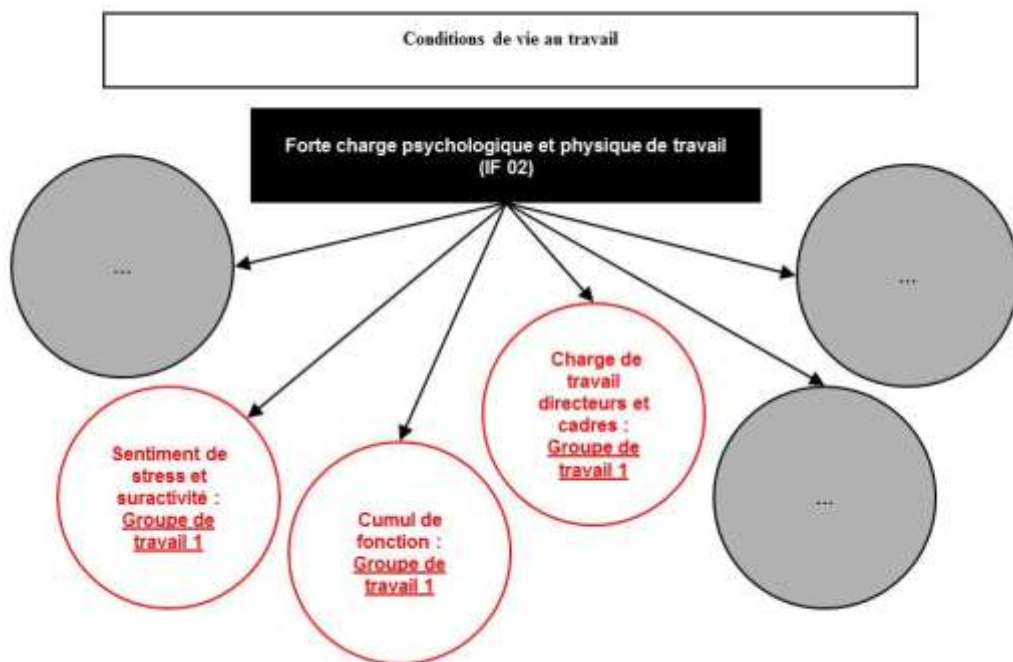
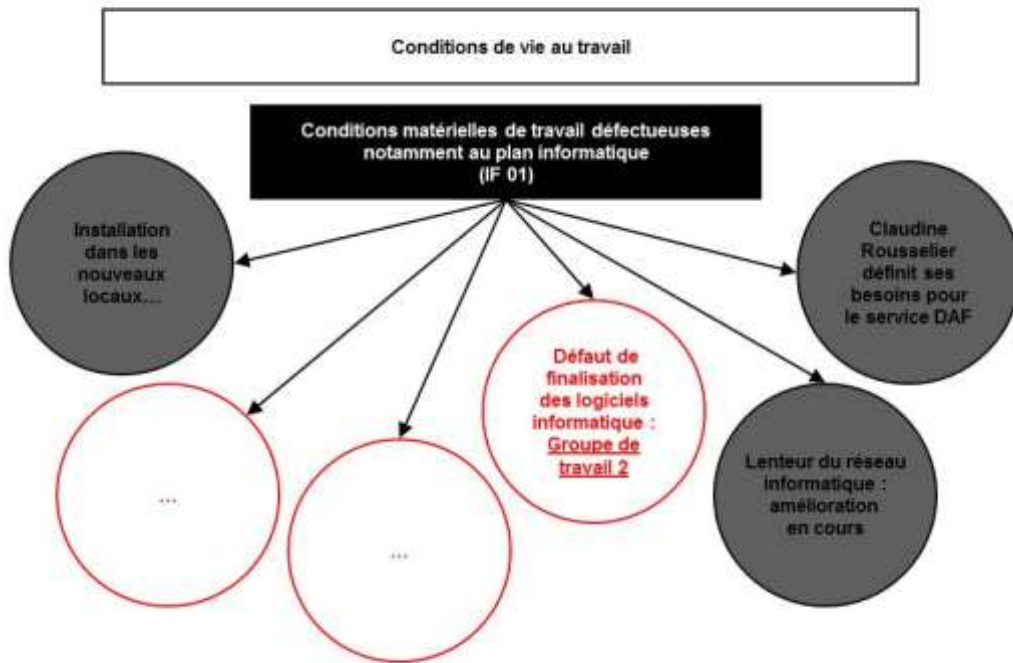


ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX  
Bilan d'étape du projet - (nom de l'établissement)  
(date du diag / MAJ : date..)

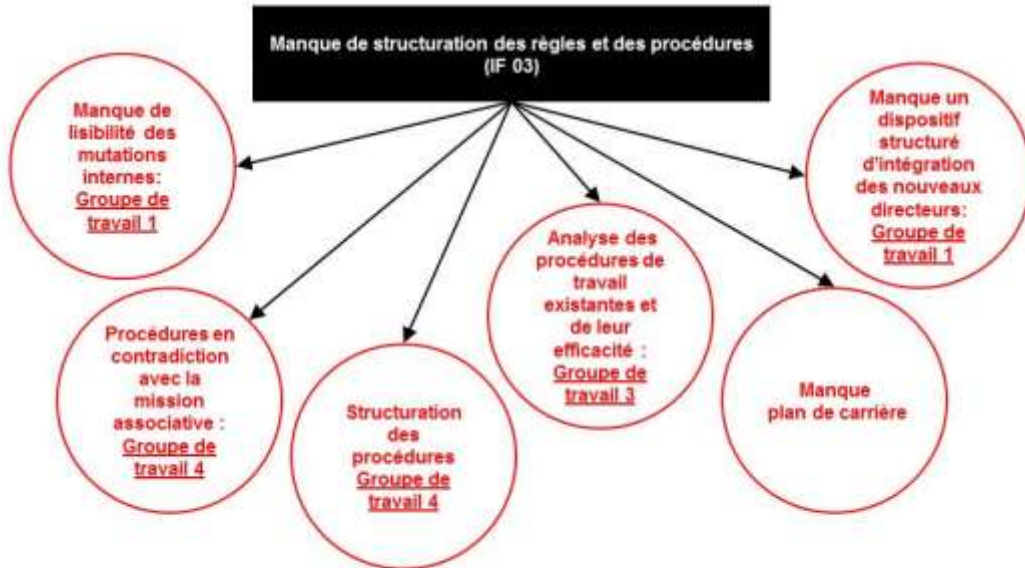
	IDEES-FORCES (IF) DE L'AVIS D'EXPERT	PILOTES DES GROUPES
Charges Psychologiques et physiques de travail	IF 02 - Forte charge psychologique et physique de travail. ... HEM 04 - ND 19	DQA
	IF 03 - Manque de structuration des règles et des procédures. HEM 18	
	IF 06 - Dispositif 3C insuffisamment efficace. ... HEM 09 - ND 17	
	IF 07 - Liens affectifs générant la crainte ou au contraire encourageant des formes de résistance avouées ou cachées. ... HEM 20 - ND 05 - ND 07 - ND 15	
Les systèmes d'information	IF 01 - Conditions matérielles de travail défectueuses notamment au plan informatique. HEM 02	DAF
	IF 08 - Manque d'une véritable politique de management et d'un accompagnement individualisé des personnes HEM 14	
	IF 11 - Manque de planification stratégique HEM 12	
Inventaire et toilettage des procédures	IF 03 - Manque de structuration des règles et des procédures. HEM 06	Directeur foyer
	IF 03 - Manque de structuration des règles et des procédures. HEM 06 -	DG
Procédure des procédures	IF	
	IF	
	IF	

Page : 5 © ISEOR 2007

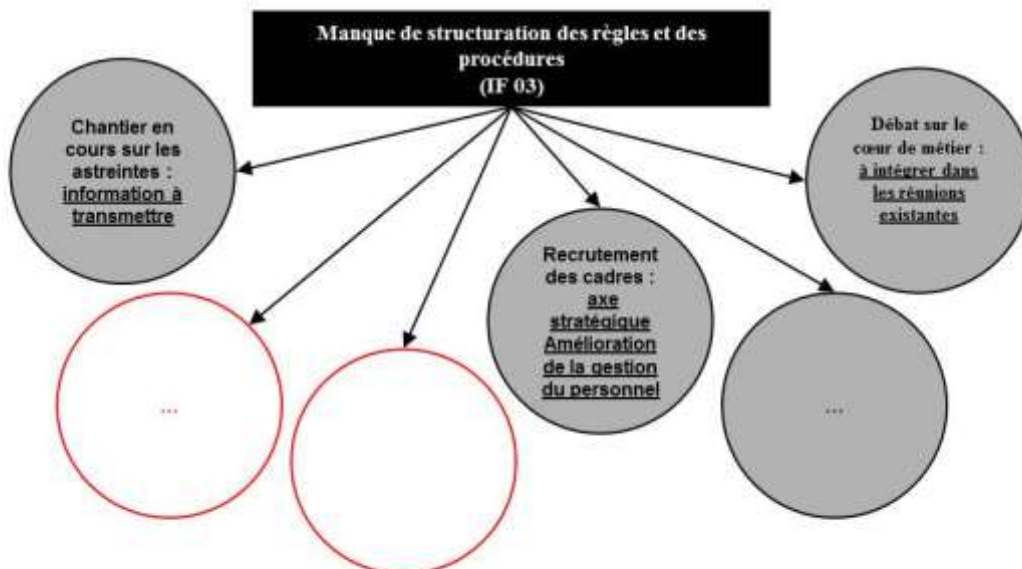




Structurer les relations, les interfaces et les méthodes de travail  
1/2



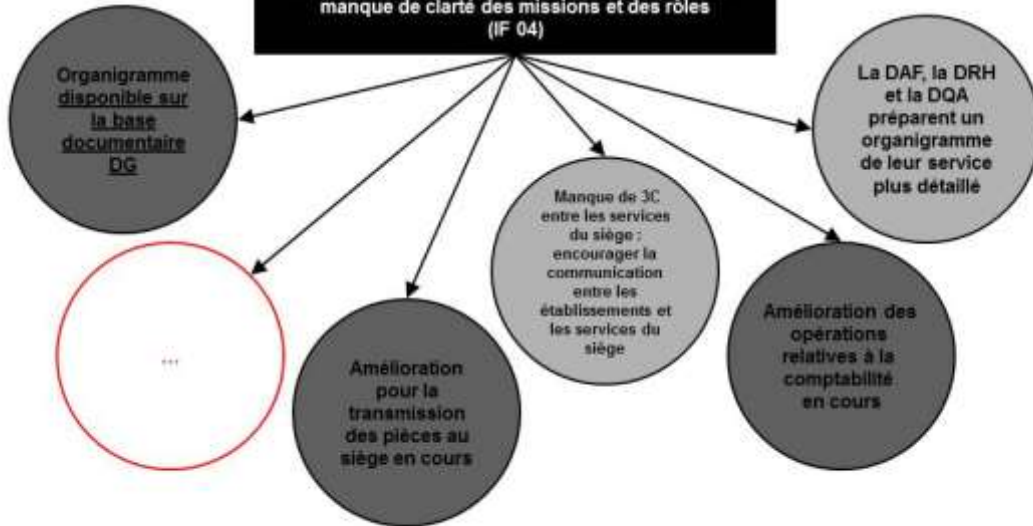
Structurer les relations, les interfaces et les méthodes de travail  
2/2





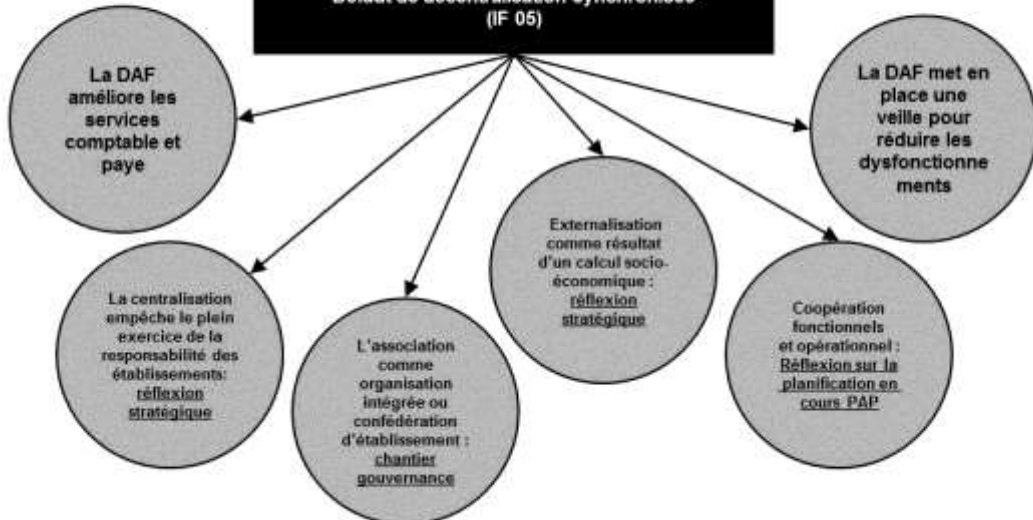
Structurer les relations, les interfaces et les méthodes de travail

**Relations clients-fournisseurs rendues difficiles par manque de clarté des missions et des rôles (IF 04)**

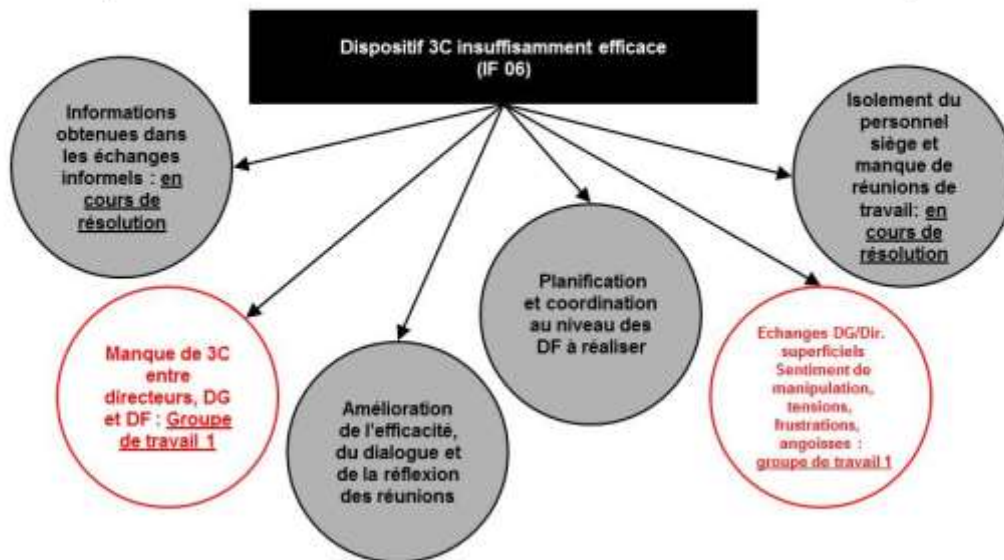


Structurer les relations, les interfaces et les méthodes de travail

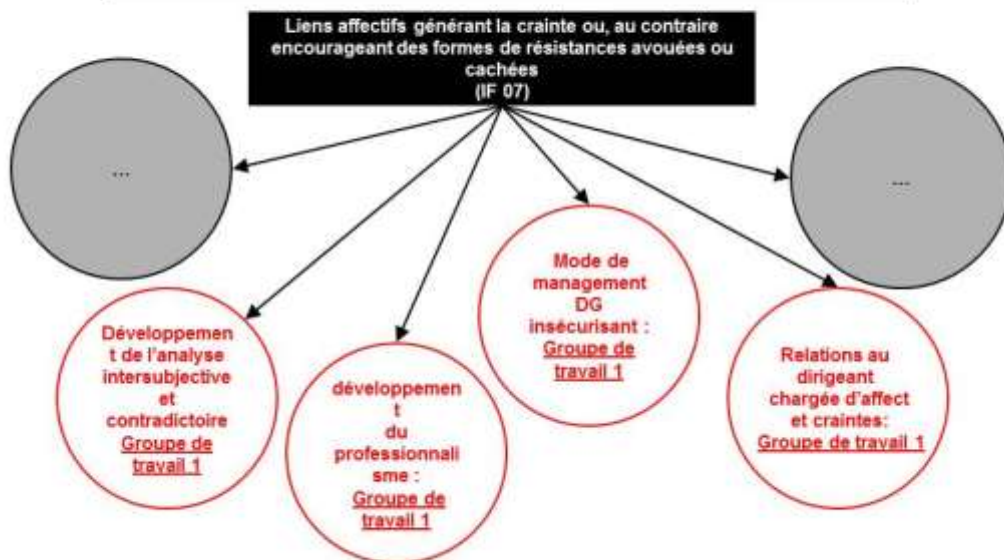
**Défaut de décentralisation synchronisée (IF 05)**



Structurer les relations, les interfaces et les méthodes de travail

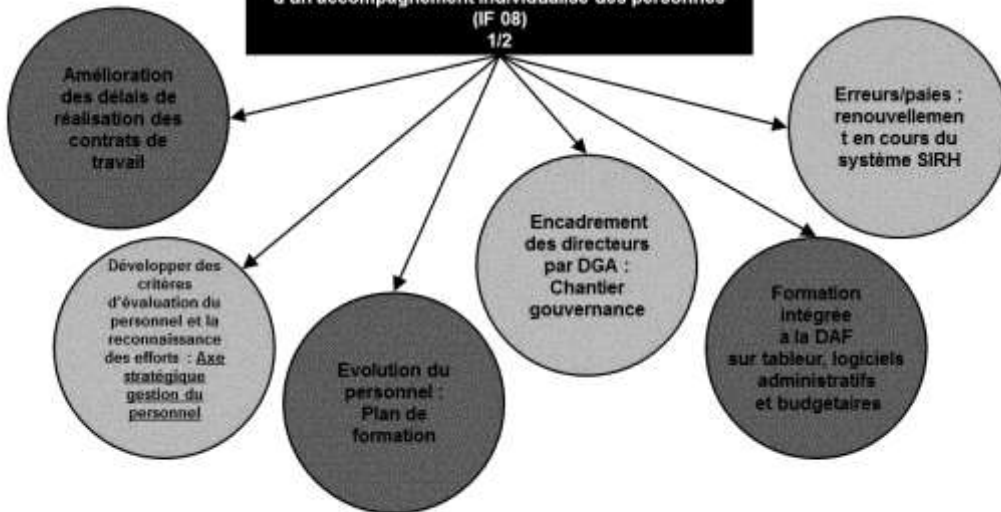


Professionnaliser le mode de management



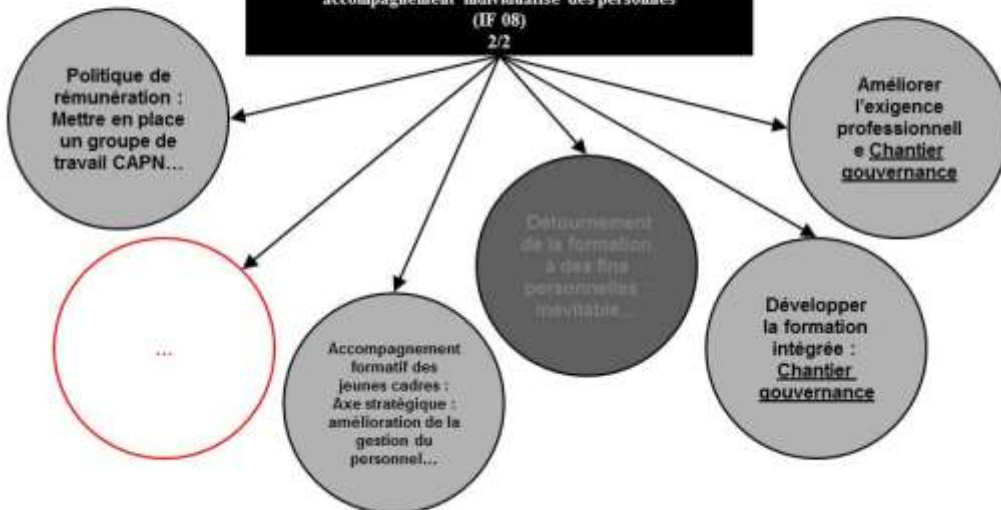
Professionaliser le mode de management

Manque d'une véritable politique de management et d'un accompagnement individualisé des personnes  
(IF 08)  
1/2

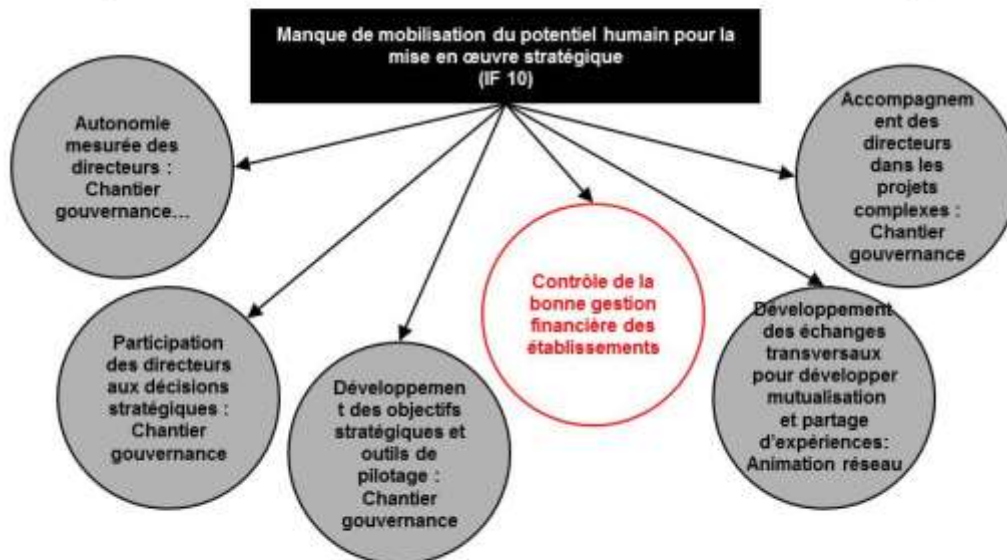


Professionaliser le mode de management

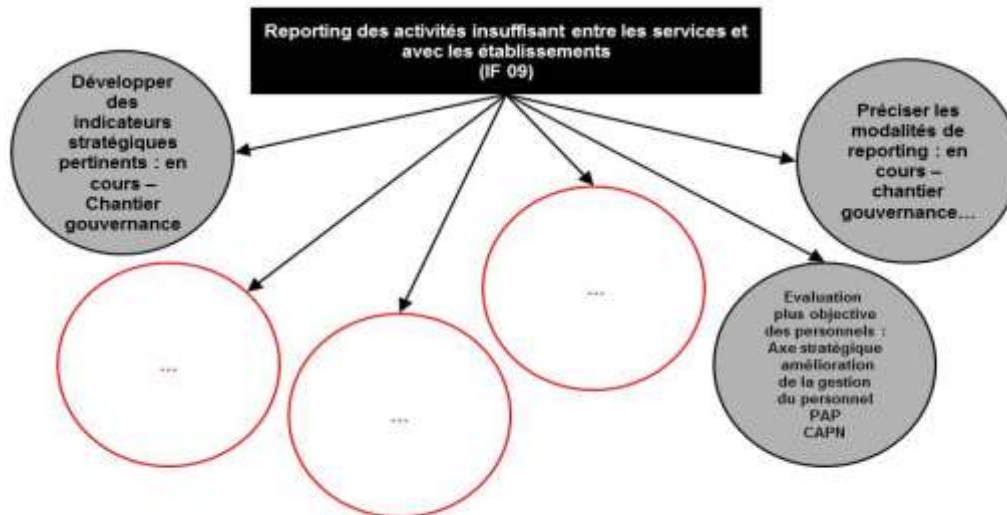
Manque d'une véritable politique de management et d'un accompagnement individualisé des personnes  
(IF 08)  
2/2



Accroître la planification et le pilotage stratégique

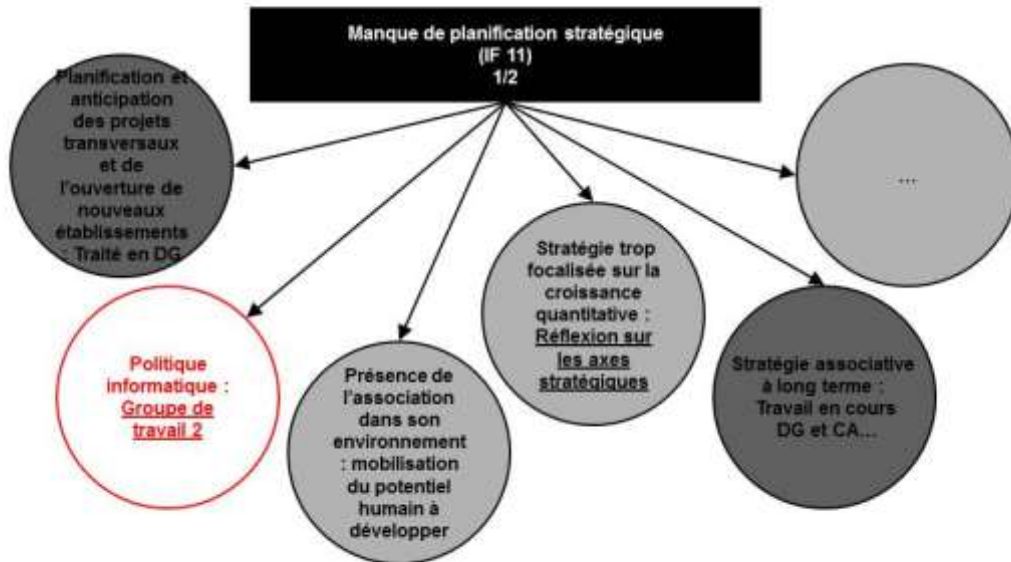


Professionaliser le mode de management

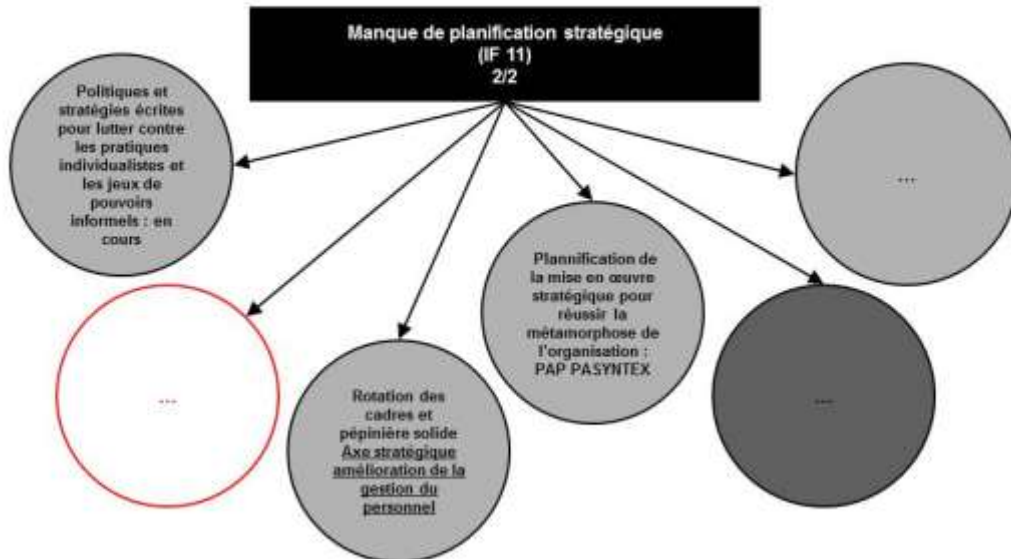




Professionnaliser le mode de management



Professionnaliser le mode de management



## ANNEXE 7 -TABLEAU DE VALIDATION DES HYPOTHESES

<b>Thème 1 Les modes d'expression de la singularité de l'individu au travail</b>	
HD 1.1 Les acteurs de l'organisation ont, chacun, un rapport singulier au travail et à la relation hiérarchique.	<b>V</b>
HE 1.1 le comportement actuel de l'individu au travail est la résultante provisoire de son histoire personnelle, de sa personnalité et de sa construction identitaire.	<b>V</b>
HD 1.2 La réaction des acteurs face à la recherche-intervention est variable.	<b>V</b>
HE 1.2 Chacun participe à la réalisation des objectifs de changement de l'organisation en fonction de sa singularité.	<b>V</b>
HP 1.1/1.2 Le management ne peut ignorer la singularité des individus car elle intervient de fait dans la relation managériale.	<b>V</b>
HP 1.2 L'écoute de l'individu dans sa singularité permet de connaître ses besoins et ses objectifs personnels et d'en tenir compte dans la relation managériale.	<b>V</b>
HD 1.3 L'individu oriente naturellement son énergie pour atteindre ses objectifs personnels.	<b>V</b>
HE 1.3 L'individu compose en permanence avec son environnement professionnel et extraprofessionnel pour satisfaire ses propres besoins.	<b>V</b>
HD 1.4 Le comportement observable des acteurs semble parfois en contradiction avec leur propre intérêt.	<b>V</b>
HE 1.4 Le comportement des acteurs ne relève pas seulement de choix rationnels conscients.	<b>V</b>
HD 1.5 La résistance des acteurs au changement organisationnel imposé met à mal les objectifs d'efficience de l'organisation.	<b>V</b>
HE 1.5 Les acteurs résistent au changement car ils se sentent menacés dans leur autonomie et leur créativité.	<b>PV</b>
HD 1.6 L'acteur peut afficher un comportement adapté et dépenser conjointement beaucoup d'énergie personnelle dans des comportements d'évitement défensifs ou de dénigrement.	<b>V</b>

HE 1.6 L'acteur cherche à protéger sa singularité, son autonomie et ses modes d'organisation personnels.	V
<b>Thème 2 Les attentes des acteurs</b>	
HD 2.1 La coopération des acteurs n'est pas spontanée.	V
HE 2.1 La participation de l'individu à un projet collectif reste conditionnée à la perception d'un bénéfice pour soi.	V
HP 2.1 C'est parce qu'il revendique d'avoir valeur pour lui-même que l'acteur n'accepte pas d'être instrumentalisé par l'organisation	V
HD 2.2 Quand les acteurs craignent les changements et s'inquiètent des effets de la recherche d'efficacité, ils s'investissent dans la poursuite d'objectifs personnels.	PV
HE 3.7.2 Les cadres ont besoin de trouver du sens à leur activité professionnelle.	V
HE 2.2 Les acteurs cherchent à préserver leur champ d'épanouissement pour ne pas se laisser absorber par une organisation qui souhaite améliorer son efficacité sans considération pour leur sort personnel.	V
HP 4.2.1 L'exemplarité est une qualité indispensable au manager.	V
<b>Thème 3 : Les comportements au travail en lien avec les modes d'interaction managériale</b>	
HD 3.1 La qualité des interactions managériales est variable selon la singularité des managers.	V
HE 3.1 L'efficacité de l'organisation est tributaire de la qualité des interactions qui s'établissent entre les individus singuliers qui la composent.	V
HD 3.5.1 Les réactions des acteurs face à l'autorité donnent parfois lieu à des comportements irrationnels.	V
HE 3.5.1 Par sa similitude avec la fonction paternelle, la figure d'autorité dans l'organisation induit une relation transférentielle qui réactive la situation œdipienne.	V

HD 3.5.2 Les acteurs développent parfois des comportements infantiles dans le cadre de leur travail.	<b>V</b>
HE 3.5.2 Les figures d'autorité occasionnent une transposition psychique des affects et désirs éprouvés à l'égard des figures parentales.	<b>V</b>
HD 3.5.3 Les cadres éprouvent parfois de grandes difficultés à oser des démarches participatives.	<b>V</b>
HE 3.5.3 Le rapport au pouvoir des cadres n'est pas exempt de l'influence du rapport aux figures parentales.	<b>V</b>
HD 3.6.1 Les acteurs peuvent avoir des réactions émotionnelles ou des comportements inadaptés face aux cadres et réciproquement.	<b>V</b>
HE 3.6.1 L'acteur active des mécanismes de défense spontanés qui visent à le protéger des conflits psychiques internes.	<b>PV</b>
HD 3.6.2 Les acteurs sont à l'affût des signes de reconnaissance de leur manager.	<b>V</b>
HE 3.6.2 L'acteur attend que la direction lui confirme sa valeur par son attitude et par sa parole.	<b>V</b>
HD 3.6.3 Les acteurs sont très sensibles aux paroles d'encouragement de leur encadrant.	<b>V</b>
HE 3.6.3 La parole « performative » de reconnaissance de l'autre tel qu'il est permet de dépasser le jeu et les impasses du transfert.	<b>PV</b>
HP 4.1.1 C'est dans la mesure où la figure d'autorité saura lui adresser une parole personnelle, que pourra se créer l'intersubjectivité nécessaire à la réalisation conjointe d'objectifs.	<b>PV</b>
HD 3.7.2 Lorsqu'un cadre ne trouve pas au sein de son entreprise des raisons de s'investir ou que ses demandes de participation ne sont pas suivies d'effet, il oriente son énergie vers d'autres objectifs plus personnels.	<b>V</b>
HE 3.4.1 Parce qu'ils se sentent reconnus et acceptés tels qu'ils sont, les acteurs peuvent abandonner des positions qui visent à protéger leur individualité.	<b>V</b>
HD 3.7.3 Les acteurs font preuve de « mauvaise volonté » quand ils doivent réaliser des actions qui les concernent et ont été décidées par d'autres.	<b>V</b>
HP 3.5.1 La reconnaissance de l'impact de chaque acteur sur l'efficacité de l'organisation, nécessitent un renoncement à l'illusion de toute-puissance et au besoin naturel de maîtrise	<b>V</b>

de son environnement.	
HP 3.6.1 En raison de sa position hiérarchique, l'implication du cadre dirigeant dans le changement de rapport à l'autre au travail est essentielle.	V
HP 3.5.3 La concertation nécessite une remise en question des modes de management basés sur le commandement et l'exécution.	V
HP 3.5.2 En questionnant son rapport personnel aux figures d'autorité, le dirigeant peut modifier son rapport au pouvoir.	PV
HE 4.2.2/4.2.3 Les acteurs répondent en fonction de la posture implicite du N+1.	V
HP 1.5 Pour adopter des comportements, plus rationnels, l'acteur doit en percevoir l'intérêt et la cohérence par rapport au sens et au but qu'il donne à son action.	V
<b>Thème 4 : La qualité du cadre politique, structurel et organisationnel favorisant des interactions managériales adaptées</b>	
HD 3.1.1 L'absence de projet clair de gouvernance induit des positions d'attente et perturbe la dynamique d'équipe.	V
HE 3.1.1 Sans perspective, les acteurs hésitent à s'engager car ils ne savent pas ce que l'on attend réellement d'eux et les conséquences de leur action.	V
HD 3.1.2 Lorsqu'il n'y a pas de projet fédérateur, chacun agit selon ses convenances personnelles.	V
HE 3.1.2 L'inconstance ou l'imprécision des lignes directrices ne donnent pas de cadre de travail.	V
HP 3.2.2 Les objectifs, méthodes et outils partagés permettent à des acteurs singuliers de travailler ensemble sur un projet repérant.	V
HD 3.2.1 La participation des acteurs au diagnostic des dysfonctionnements les rend plus conscients de la nécessité de changement.	V
HP 3.1.1/3.1.2 Un projet de gouvernance clarifié donne un cadre repérant aux démarches de changement organisationnel.	V
HE 3.2.1 Les acteurs perçoivent le bénéfice individuel et collectif de la résolution des dysfonctionnements.	V
HD 3.2.2 L'expression de la singularité d'un dirigeant, quand elle ne s'accompagne pas de décisions stratégiques claires, génère des comportements individualistes chez les subordonnés.	V
HE 3.2.2 Les acteurs ne veulent pas être tributaires de la seule singularité de leur dirigeant.	V

HP 3.3.2 La référence commune, le respect de méthodes de travail et les outils partagés évitent d'avoir recours à la seule singularité du dirigeant et de ses subordonnés. Elle permet de dépasser les postures individuelles pour une orientation vers l'objectif à atteindre.	V
HD 3.2.3 Les acteurs cherchent à protéger leur individualité et leurs modes de management personnels.	V
HE 3.2.3 Une stratégie floue ne permet pas de dégager des objectifs communs. Chacun alors poursuit des objectifs personnels dans l'entreprise pour sauvegarder sa place et son pouvoir sur sa zone d'influence.	V
HD 3.2.4 La démarche, impulsée par la direction générale n'a pas le même impact dans tous les établissements.	V
HE 3.2.4 Lorsqu'ils adhèrent à la démarche, les cadres collaborent plus activement avec les intervenants-chercheurs internes et externes	V
HD 3.2.5 Certains cadres génèrent de l'inquiétude chez leurs collaborateurs qui entrent alors dans une posture de retrait prudente.	V
HE 3.2.5 Quand ils imposent à leur équipe des changements qu'ils ne maîtrisent pas et n'assument pas eux-mêmes clairement, les cadres génèrent de l'insécurité.	V
HD 3.3.1 Les acteurs consacrent leur énergie à assurer leur position respective et à réguler le fonctionnement et ne s'investissent pas pleinement dans leur mission ce qui est préjudiciable à l'efficacité.	V
HE 3.3.1 Lorsque la structure de fonctionnement n'est pas clairement établie, chacun redéfinit quotidiennement, de façon individualiste sa place et son rôle.	V
HD 3.3.2 Lorsque le cadre de travail, les méthodes et les outils sont remis en question, les opinions personnelles et les prises de pouvoir individuelles ne sont plus canalisables.	V
HE 3.3.2 Si elle n'est pas canalisée par un cadre de travail consistant, l'expression de la singularité individuelle devient une fin en soi.	V
HE 3.4.2 Les attentes et les besoins des acteurs dépendent de leur place dans l'organisation.	PV
HD 3.4.2 Les cadres de direction souhaitent participer à la stratégie politique et à la gouvernance, les cadres intermédiaires ont besoin d'une marge personnelle de décision pour la gestion opérationnelle, les chefs de service d'un espace d'autonomie dans leurs actions.	PV
HD 3.4.3 L'expression de la singularité des acteurs et des cadres induit parfois des problèmes de confiance réciproque liés aux différences individuelles.	V

HE 3.4.3 Les interactions managériales entre individus singuliers peuvent donner lieu à des interprétations discordantes.	V
HD 3.4.4 L'attitude de confiance et de respect du N+1 se reproduit en miroir entre les N.	PV
HE 3.4.4 Les acteurs reproduisent avec leurs pairs, les comportements de leur manager à leur égard.	PV
HE 3.7.1 Les outils de management formalisés leur apparaissent comme privatifs de liberté et préjudiciable à leur créativité.	PV
HP 3.2.3 La concertation conjointe des objectifs nécessite que la direction propose un projet constant et cohérent qui serve de base de négociation.	V
HP 3.3.1 Un cadre structurel et organisationnel clair favorise la coopération et l'efficience.	V
<b>Thème 5 Les interactions managériales inadaptées</b>	
HD 4.1.1 Quand un N-1 se sent dévalorisé par son N+1 il crée des alliances avec ses pairs pour être plus fort.	V
HE 4.1.1 Les attitudes managériales sont plus ou moins favorables à la coopération positive des acteurs. Elles peuvent induire aussi des attitudes d'opposition.	V
HE 4.2.1 Les acteurs reproduisent en miroir l'attitude de leur cadre à l'égard de son N+1.	PV
HD 4.2.1 L'attitude du N+1 à l'égard du changement a un impact sur l'attitude des N-1.	V
HD 4.2.3 Quand le N+1 ne collabore pas, son équipe se montre déloyale, critique, revendique son autonomie, ne collabore pas non plus.	V
HP 4.2.2/4.2.3 La loyauté des cadres intermédiaires est une condition <i>sine qua non</i> de la loyauté des acteurs.	V
HE 4.3.1 L'absence de dialogue laisse la place à des interactions émotionnelles non contrôlées.	V
HD 4.3.2 Les jugements de valeur et la critique perturbent les interactions managériales.	V
HP 4.3.2 La prise en compte de la singularité des personnes ne doit pas être une arme que l'on retourne contre elles notamment pour les disqualifier ou les contraindre.	PV
HE 4.3.2 La différence de l'autre dans sa singularité n'est pas toujours acceptée ou respectée.	V
HD 4.3.3 Les interactions managériales relèvent parfois d'un « dialogue de sourds ».	PV
HE 4.3.3 Les discours croisés implicite/explicite ne permettent pas d'établir un échange constructif et d'aboutir à un consensus ou à un compromis acceptable par les deux parties.	V

HP 4.3.3 Le courage managérial consiste à aborder explicitement les problèmes et à chercher une solution conjointe concertée.	V
HE 4.4.1 L'utilisation de la redondance est une façon d'influencer et de contraindre les collaborateurs en esquivant la discussion saine et la confrontation d'arguments.	V
HP 4.4.1 La qualité du dialogue, le respect de la singularité et la capacité du manager à instaurer une véritable interactivité cognitive rendent la coopération des acteurs plus efficiente.	V
HD 4.5.2 Parler « à côté » d'un problème ne permet pas de traiter le problème.	V
HE 4.5.2 L'organisation cherche à éviter de se confronter à certains problèmes épineux par l'esquive verbale.	V
HE 3.7.3 Une organisation du travail qui scinde les instances de réflexion et d'exécution ne suscite pas la coopération.	V
HD 4.3.1 Quand ils ne sont pas exprimés, les désaccords se transforment en conflits.	V
HD 4.4.1 Les interactions managériales reposent parfois sur des slogans redondants mais creux.	V
HD 4.5.1 Les dispositifs « 3C » sont souvent peu efficaces.	V
HE 4.5.1 L'absence de formalisation claire des dispositifs « 3C » rend leur efficacité improbable.	V
HP 3.6.2 Des signes positifs de valorisation des personnes produisent de la motivation et de l'investissement. Des signes mêmes implicites de dévalorisation produisent l'inverse.	V
<b>Thème 6 : La contractualisation</b>	
HD 5.1 Le contrat de travail est une formalité qui ne sert pas de base contractuelle aux relations quotidiennes.	V
HD 5.1.1 Les attentes réciproques des acteurs et des cadres sont peu formalisées.	V
HE 5.1 Le contrat de travail est insuffisant pour définir et éclairer le rapport relationnel qui s'établit, au quotidien, entre les parties prenantes, et pour mobiliser la coopération des acteurs à l'atteinte des objectifs de l'organisation.	V
HP 3.7.2 Les interactions basées sur la négociation et la contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils du changement organisationnel sont susceptibles de produire des actions plus efficaces.	V
HP 5.1 Le contrat de travail devient un support de contractualisation quand il est assorti d'un engagement réciproque sur les délégations, les responsabilités, les attentes et les évolutions.	V
HE 5.1.1 Les instances de décision et d'action sont peu collaboratives	V



HP 5.1.1 La contractualisation concertée des objectifs, des processus et des outils de changement est une condition préalable à la coopération des acteurs car elle est porteuse de reconnaissance.	V
HD 5.2.1 Les « contrats psychologiques » implicites ne suffisent pas à garantir l'implication des salariés.	V
HD 5.2.2 La rupture du contrat psychologique crée une perte de confiance, un retrait affectif relativement à l'adhésion aux valeurs de l'organisation.	V
HE 5.2.1/5.2.2 Par son caractère implicite, le contrat psychologique est susceptible de ruptures et ne constitue pas une base relationnelle solide.	V
HP 5.2.1/5.2.2 Les clauses de la contractualisation jouent le rôle d'un tiers médian qui engage les acteurs, régite et régule leur participation active au service de l'efficience.	V
HE 5.3.1 La contractualisation favorise un comportement plus rationnel des acteurs et l'adoption volontaire de comportements plus adaptés aux objectifs poursuivis.	PV
<b>Thème 7 - La construction des conditions favorables au développement de l'efficience de l'organisation</b>	
HP 3.4.4 Traiter les N-1 comme l'on souhaite être traité par son N+1 donne une ligne de conduite positive et favorable à la coopération.	V
HD 3.7.1 Les acteurs revendiquent de maintenir des modes d'action plus personnels.	V
HD 3.4.1 Lorsque les acteurs se sentent respectés dans leur singularité ils coopèrent plus volontiers.	V
HP 3.4.1 La participation de l'organisation au développement personnel des acteurs nécessite de prendre en compte leurs singularité.	V
HP 4.3.1 Une relation honnête entre un dirigeant et son N-1 est un signe de respect de l'autre qui permet de parler des dysfonctionnements et de les résoudre ensemble.	V
HP 4.5.2 L'organisation efficiente prend en compte tous les dysfonctionnements repérés et cherche des solutions avec les acteurs concernés.	V
HP 3.4.2 L'organisation, si elle veut aboutir dans ses projets, doit prendre en compte la singularité des besoins et des attentes des acteurs dans le cadre de leur fonction spécifique.	V
HP 1.3 Le changement organisationnel se construit dans l'intersubjectivité.	V
HE 5.3.2 L'acteur considéré dans sa singularité se sent plus personnellement concerné et s'engage davantage dans son activité.	V
HP 3.6.3 L'installation d'un climat de respect de la singularité et de confiance réciproque est un socle nécessaire pour la coopération.	V
HP 3.1 les modes d'interactions managériales qui respectent les objectifs personnels des acteurs permettent également d'atteindre à plus d'efficience pour l'organisation.	V
HP 3.4.3 Le développement d'une meilleure connaissance, compréhension et intégration des forces motrices personnelles des acteurs favorise le changement organisationnel.	V

HP 1.4 Le changement organisationnel concerté est plus efficient.	V
HP 3.2.4/3.2.5 L'adhésion des cadres doit être recherchée si l'on veut qu'ils accompagnent leurs équipes dans le changement.	V
HD 4.2.2 Quand le N+1 adhère au changement, son équipe fait preuve de loyauté, collabore avec les autres services, participe de façon créative.	V
HP 3.7.1 La définition concertée des objectifs et l'autonomie pour proposer des actions de mise en œuvre est source de motivation pour les salariés.	V
HP 3.7.3 La sollicitation des acteurs pour qu'ils participent à la réflexion et à la co-construction des conditions nécessaires au changement permet le dépassement des réflexes naturels de repli.	V
HP 2.2 Un management de type socio-économique permet de préserver l'équilibre entre les objectifs d'efficience de l'organisation et le développement des acteurs de cette efficience.	V
HP 4.5.1 Un dispositif « 3C » réfléchi et formalisé permet d'envisager tous les lieux de réflexion et de décision nécessaires à l'action concertée.	V
HP 5.3.1 Le PAP comme outil de travail partagé donne de la lisibilité à la programmation du changement organisationnel et encourage la pro activité des acteurs.	V
HP 3.2.1 La mise en place de démarches de changement participatives rend les acteurs plus proactifs.	V
HD 5.3.2 Les grilles de compétences (GC) et les contrats d'activité périodiquement négociés (CAPN) personnalisent la relation de travail.	NV
HD 5.3.1 La mise en place d'un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) concerté est un repère pour les N-1 qui donne de la cohérence dans le travail.	V
HP 5.3.2 Les GC et les CAPN permettent de reconnaître chacun dans la singularité de ses compétences et de lui proposer une évolution personnalisée.	NV



# TABLE DES MATIERES

## REMERCIEMENTS

## INTRODUCTION ..... 5

<b>0.1. LES MOTIVATIONS, L'OBJET, LA PROBLEMATIQUE, L'HYPOTHESE CENTRALE, LES AXES DE TRAVAIL ET LES ENJEUX DE NOTRE RECHERCHE.....</b>	<b>7</b>
0.1.1. <i>Les motivations de notre recherche : « l'interactivité cognitive », dialogue fécond entre activité de recherche-intervention et activité professionnelle</i> .....	7
0.1.2. <i>L'objet de notre recherche : Comment manager des individus dans leur singularité</i> .....	8
0.1.3. <i>La problématique de notre recherche : définir le lien systémique entre qualité du management, respect de la singularité et efficience de l'organisation</i> .....	9
0.1.4. <i>Hypothèse centrale</i> .....	12
0.1.5. <i>Nos axes de travail</i> .....	13
0.1.5.1. <i>Les facteurs de singularité de l'individu</i> .....	13
0.1.5.2. <i>L'évolution du rapport individuel et collectif des individus au travail</i> .....	14
0.1.5.3. <i>Les prérequis nécessaires à des interactions managériales participatives</i> .....	16
0.1.5.4. <i>Les facteurs de singularité opérants en management</i> .....	17
0.1.5.5. <i>Quelques conséquences liées à des interactions managériales inadaptées</i> .....	17
0.1.5.6. <i>Un garde-fou : la contractualisation</i> .....	18
0.1.6. <i>Le positionnement thématique de notre recherche</i> .....	21
0.1.7. <i>Les enjeux de notre recherche</i> .....	22
0.1.7.1. <i>Pour la recherche en Sciences de gestion</i> .....	22
0.1.7.2. <i>Pour le management des organisations</i> .....	24
<b>0.2. CONTEXTE, CADRE THEORIQUE, EPISTEMOLOGIQUE, ET METHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE .....</b>	<b>27</b>
0.2.1. <i>Contexte de notre recherche</i> .....	27
0.2.2. <i>Cadre théorique de notre recherche</i> .....	28
0.2.2.1. <i>La théorie socio-économique des organisations</i> .....	28
0.2.2.2. <i>La théorie systémique et l'apport du constructivisme dans la prise en compte de l'acteur dans le système</i> .....	37
0.2.2.3. <i>Un positionnement épistémologique constructiviste : une démarche en boucle récursive « inductive – déductive et abductive »</i> .....	39
0.2.3. <i>Cadre méthodologique de notre recherche</i> .....	40
0.2.3.1. <i>La recherche-intervention à visée collaborative et transformative</i> .....	40
0.2.3.2. <i>L'intervention socio-économique</i> .....	41
0.2.3.3. <i>Le principe d'intersubjectivité contradictoire</i> .....	43
0.2.4. <i>Notre champ de recherche intervention : le secteur social et médico-social</i> .....	46
0.2.5. <i>Descriptif des terrains spécifiques de recherche</i> .....	49
0.2.5.1. <i>Une Fondation gestionnaire d'établissements médico- sociaux</i> .....	49
0.2.5.2. <i>Une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux</i> .....	55
0.2.5.3. <i>Autres recherches consultées en lien avec notre thème de recherche</i> .....	58
0.2.6. <i>Évolution de notre démarche méthodologique au fil de notre recherche</i> .....	59
0.2.6.1. <i>Recherche qualitative, longitudinale et transversale</i> .....	59
0.2.6.2. <i>Étude longitudinale</i> .....	60
0.2.6.3. <i>Étude transversale du phénomène observé</i> .....	60

<b>0.3. HYPOTHESES DE NOTRE RECHERCHE, STRUCTURATION, MODELISATION ET FIL CONDUCTEUR. 63</b>	
0.3.1. <i>Hypothèses de notre recherche</i> .....	63
0.3.1.1. Postulats de base .....	63
0.3.1.2. Hypothèse centrale .....	63
0.3.1.3. Précisions sur les termes de notre hypothèse centrale .....	64
0.3.1.4. Corps d'hypothèses, thèmes et sous-thèmes.....	64
0.3.2. <i>Structuration de notre travail de recherche</i> .....	74
0.3.3. <i>Modélisation de notre recherche</i> .....	75

## **PARTIE 1**

### **MANAGER DES INDIVIDUS SINGULIERS, INCIDENCES SUR L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION .....77**

<b>CHAPITRE 1 CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>79</b>
1.1. <i>L'expression de la singularité au travail, la théorie du sujet et de l'individu singulier ..</i>	79
1.1.1. La théorie du sujet, de l'individu et de sa singularité.....	79
1.1.2. Définition de la singularité.....	81
1.1.3. L'« Autre » est un repère identitaire.....	82
1.2. <i>L'individu singulier au travail, perspectives historiques et sociologiques.....</i>	83
1.2.1. On observe une évolution des attentes et des comportements des entreprises et des individus au travail .....	84
1.2.2. L'acteur et son rapport à l'organisation et au groupe.....	87
1.2.3. Reconsidérer les approches managériales pour répondre à l'évolution des attentes et des besoins .....	89
1.2.3.1. Quelques lignes directrices au regard des attentes des acteurs.....	89
1.2.3.2. En regard des attentes des acteurs, différentes théories du management .....	91
1.2.3.3. Management et psychologie intégrée .....	102
<i>Conclusion du chapitre 1</i> .....	106

<b>CHAPITRE 2 CADRE EXPERIMENTAL, METHODE DE COLLECTE ET D'EXPLOITATION DES MATERIAUX EXPERIMENTAUX.....</b>	<b>109</b>
2.1. <i>Présentation du statut d'intervention et des terrains d'observations</i> .....	109
2.1.1. Une convention de recherche et une fonction d'intervenant interne : un statut identifié que nous appelons « d'intervenant-chercheur interne » .....	109
2.1.2. Une observation longitudinale de longue durée et transversale étendue .....	110
2.1.3. État des lieux de la recherche-intervention dans les organisations observées .....	111
2.1.4. Présentation spécifique de chaque établissement.....	114
2.1.5. Le Siège de la Fondation .....	114
2.1.5.1. Description et problématique .....	114
2.1.5.2. Objectifs stratégiques et opérationnels d'intervention .....	115
2.1.5.3. Déroulement de la recherche-intervention .....	116
2.1.6. Les établissements du site de L : L'ESAT L, les foyers FVL et FHL .....	116
2.1.7. La Maison d'Accueil Spécialisée (MAS R) .....	118
2.1.8. La Maison d'Accueil Spécialisée (MAS M) .....	119
2.1.9. L'Institut Médico-Educatif : IME R.....	121
2.1.10. L'Association .....	121
2.1.11. Le Siège de l'Association .....	122
2.1.12. Le Foyer FVA et le Foyer d'Accueil Médicalisé FAM Y .....	123
2.2. <i>Présentation de la méthodologie de recherche et des matériaux expérimentaux collectés</i> .....	124
2.2.1. L'intervention socio-économique comme dispositif de recherche-intervention .....	124

2.2.2. La recherche-intervention : une démarche de recherche à visée transformative, contractualisée avec l'organisation .....	125
2.2.2.1. La définition des « produits-objectifs » .....	126
2.2.2.2. La définition de « produits-méthodes » .....	127
2.2.2.3. La définition de « produits prestations » .....	128
2.2.2.4. Notre participation à la recherche-intervention.....	128
2.2.3. Les matériaux de recherches.....	129
2.2.3.1. Le matériel de recherche issu des diagnostics « HORIVERT » .....	129
2.2.3.2. Les matériaux de recherche recueillis dans le cadre des groupes de projet d'innovation socio-économique .....	131
2.2.3.3. Les matériaux de recherches issus de l'évaluation socio-économique .....	132
2.2.3.4. Répartition des matériaux recueillis au cours des diagnostics .....	132
2.2.4. Méthodologie d'exploitation des matériaux expérimentaux .....	134
2.2.4.1. Création d'une nomenclature d'exploitation des matériaux construite à partir du corps d'hypothèses .....	134
2.2.4.2. Une nomenclature qui s'inscrit dans le modèle de notre recherche.....	136
<i>Conclusion du chapitre 2</i> .....	137

### **CHAPITRE 3 LES MODALITES D'EXPRESSION DE LA SINGULARITE DES INDIVIDUS : ATTENTES, BESOINS ET IMPACT SUR LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL..... 139**

3.1. <i>Comment la singularité des attentes et des besoins s'exprime-t-elle dans les diagnostics ?</i> .....	144
3.1.1. Les facteurs de personnalité et le vécu affectif au travail .....	150
3.1.2. Les attentes relatives à la gouvernance et à la structuration de l'organisation .....	152
3.1.3. Le rapport à l'autorité et à la fonction de direction .....	154
3.1.4. Les incidences de l'histoire de vie .....	157
3.1.5. Projet personnel et professionnel .....	159
3.1.5.1. Besoin de perspectives d'avenir .....	159
3.1.5.2. Attentes relatives à la rémunération.....	160
3.1.5.3. Aspiration à préserver une vie personnelle et une qualité de vie .....	162
3.1.5.4. Aspiration à préserver un travail de qualité .....	165
3.1.6. Attentes et besoins relatifs à des relations hiérarchiques de qualité.....	166
3.1.7. Attentes et besoins relatifs aux compétences.....	167
3.1.7.1. Importance accordée à la qualification.....	167
3.1.7.2. Attente d'une évaluation qui reconnaisse le travail accompli .....	167
3.1.7.3. Être formé pour se sentir compétent et avoir confiance en soi .....	169
3.1.8. Le rapport au conflit et à la coopération.....	169
3.1.8.1. L'expression de l'individualisme .....	172
3.1.9. Le rapport à l'autonomie et à la concertation .....	174
3.1.9.1. Un rapport ambivalent à l'autonomie .....	174
3.1.9.2. Le besoin de clarifier les zones de pouvoir et de décision .....	175
3.1.9.3. Une aspiration à la participation .....	176
3.1.9.4. Avec une organisation construite ensemble.....	177
3.1.9.5. Et des cadres qui remplissent leur fonction.....	178
<i>Conclusion du chapitre 3</i> .....	180

### **CHAPITRE 4 LES PRATIQUES MANAGERIALES OBSERVABLES ET LEUR INCIDENCE SUR L'ORGANISATION ..... 183**

4.1. <i>Le fonctionnement managérial des établissements et services observés</i> .....	187
4.1.1. La Fondation.....	187
4.1.2. La Maison d'Accueil Spécialisé (MAS R).....	190
4.1.3. La Maison d'Accueil Spécialisé (MAS M) .....	193
4.1.4. L'Institut médico-éducatif (IME R).....	197
4.1.5. Les établissements du site de L : Foyer d'Hébergement (FHL), Foyer de Vie (FVL), Etablissement d'Aide et de Soutien par le Travail (ESAT L).....	201

4.1.6.	L'Association.....	205
4.1.7.	Le Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM Y).....	208
4.1.8.	Le Foyer de Vie (FVA).....	210
4.2.	Positionnement des établissements au regard de la classification de MINTZBERG	212
	Conclusion du chapitre 4.....	216

## PARTIE 2

### METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT QUI RESPECTE LA SINGULARITÉ DES INDIVIDUS ET OPTIMISE LEUR EFFICIENCE .....217

#### CHAPITRE 5 ÉVOLUTION DES ATTENTES ET DES BESOINS DES ACTEURS, PRATIQUES MANAGERIALES ET EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ..... 219

5.1	Singularité et attentes des acteurs, analyse de convergence de la littérature et des diagnostics.....	224
5.2	Analyse d'avis d'expert donnés à l'issue des diagnostics.....	226
5.3	Les caractéristiques génériques des comportements managériaux et leur convergence avec les attentes des acteurs.....	239
5.4	Mise en perspectives du manque d'attention porté aux attentes et aux besoins des acteurs et son impact sur les comportements au travail.....	242
5.4.1.	Manque de rigueur et de motivation.....	242
5.4.2.	Manque de responsabilisation.....	244
5.4.3.	Perte de confiance.....	245
5.4.4.	Difficultés relationnelles dans l'équipe et fonctionnement égocentré.....	246
5.4.5.	Rotation des cadres.....	247
5.4.6.	Manque d'adhésion.....	248
5.4.7.	Développement de stratégies personnelles.....	249
5.4.8.	Qualité de réalisation des tâches.....	252
5.4.9.	Développement de stratégies d'auto protection.....	252
5.4.10.	Arrêts maladie et démission.....	253
	Conclusion du chapitre 5.....	255

#### CHAPITRE 6 L'EFFICIENCE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISATION..... 257

6.1.	Le concept d'efficience.....	257
6.1.1.	L'efficience comme meilleur résultat possible.....	258
6.1.2.	Efficience et performance.....	258
6.1.3.	L'efficience est le résultat d'une qualité de relation qui favorise la prospérité et le bon usage des ressources.....	259
6.1.4.	...et repère les obstacles aux actes efficaces.....	259
6.1.5.	L'efficience implique la réduction des coûts cachés.....	260
6.1.6.	L'efficience est devenue un passage obligé.....	261
6.1.7.	La reconnaissance et la valorisation de la participation des acteurs est source d'efficience.....	262
6.1.8.	La recherche d'efficience nécessite l'implication des acteurs.....	262
6.1.9.	La recherche d'efficience nécessite la coopération des acteurs.....	263
6.1.10.	L'efficience comme objectif partagé.....	265
6.1.11.	Les indicateurs d'efficience.....	265
6.1.12.	Notre définition de l'efficience.....	266
6.2.	Les coûts cachés des organisations.....	267
6.2.1.	Définition des coûts cachés.....	267
6.2.2.	Définition des composants des coûts cachés.....	268
6.2.3.	L'évaluation des coûts cachés.....	270
6.2.3.1.	Remarques préalables.....	270
6.2.3.2.	Méthode de recueil des données.....	271
6.2.3.3.	Données factuelles issues de la comptabilité pour le calcul des coûts cachés.....	271
6.2.4.	Les effets attendus du calcul des coûts cachés.....	272

6.2.4.1.	L'amélioration de l'efficacité à moyens constants .....	272
6.2.4.2.	La responsabilisation des acteurs.....	272
6.2.4.3.	Etude des coûts cachés dans deux terrains de recherches.....	273
6.2.4.4.	Dysfonctionnements, coûts cachés et régulation .....	273
6.2.4.5.	Calcul d'un coût caché.....	274
6.2.5.	Les effets du processus de changement .....	282
6.2.5.1.	L'évaluation socio-économique de l'intervention à la MAS B.....	283
6.2.5.2.	Quelques données quantitatives complémentaires concernant la MAS B .....	286
6.2.5.3.	Les axes d'amélioration à poursuivre pour plus d'efficacité à la MAS B .....	286
<i>Conclusion du chapitre 6.....</i>		<i>288</i>

## **CHAPITRE 7 METTRE EN PLACE UN MANAGEMENT FAVORISANT L'EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION 289**

7.1.	<i>Manager des individus dans leur singularité .....</i>	<i>295</i>
7.1.1.	Les contours de la fonction managériale .....	296
7.1.2.	La singularité du potentiel humain .....	297
7.1.3.	Le management proactif .....	298
7.1.4.	La posture managériale .....	298
7.1.4.1.	Le management est une position .....	298
7.1.4.2.	Le management est une attitude.....	299
7.1.4.3.	Le management est un état d'esprit .....	301
7.1.4.4.	Le management est une responsabilité .....	301
7.1.5.	Le management est participatif.....	302
7.1.6.	Le manager communique une « énergie transformatrice ».....	303
7.1.6.1.	Le manager se réfère à un modèle managérial repérant et structurant .....	308
7.1.7.	Le manager développe une dynamique coopérative .....	309
7.1.7.1.	Le manager entretient les conditions de la dynamique coopérative.....	310
7.1.8.	Le manager développe la confiance réciproque .....	312
7.1.9.	Le manager favorise l'implication et la mobilisation .....	313
7.1.10	Le manager met en cohérence ses pensées, ses paroles et ses actes.....	317
7.1.10.1.	Le manager s'appuie sur des concepts, des valeurs, des modes relationnels choisis et partagés .....	317
7.1.10.2.	Le manager est porteur d'une parole performative.....	318
7.1.10.3.	Le manager encourage la réciprocité de la parole.....	319
7.1.10.4.	Le manager met en cohérence sa parole et ses actes .....	320
7.2.	<i>Modifier son rapport à l'autorité et aux figures hiérarchiques .....</i>	<i>322</i>
7.2.1.	Le rapport aux premières figures d'autorité .....	322
7.2.2.	Le rapprochement des instances de réflexion et des instances de décision. ....	325
<i>Conclusion du chapitre 7.....</i>		<i>327</i>

## **CHAPITRE 8 LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS, DES METHODES ET DES OUTILS DE**

<b>CHANGEMENT .....</b>	<b>329</b>	
8.1.	<i>Revisiter les relations contractuelles de travail .....</i>	<i>333</i>
8.1.1.	Définition et fondements historiques du contrat de travail .....	333
8.1.2.	Les limites du contrat de travail .....	335
8.1.3.	Le contrat psychologique .....	335
8.2.	<i>La rémunération au mérite .....</i>	<i>338</i>
8.2.1.	Les écueils de la rémunération au mérite .....	339
8.2.2.	La rémunération, signe de reconnaissance des compétences .....	341
8.3.	<i>Le management par objectifs .....</i>	<i>341</i>
8.3.1.	Une définition conjointe d'objectifs d'efficacité poursuivis d'un commun accord .....	342
8.4.	<i>Le contrat de coopération négociée : tiers médian de la relation .....</i>	<i>344</i>
8.5.	<i>La relation partenariale : une relation de conflit-coopération .....</i>	<i>346</i>
8.5.1.	La singularité, une richesse à canaliser.....	347
8.5.2.	La concertation des objectifs, des méthodes et des outils : cadre de la participation .....	349



8.6.	<i>Les méthodes et les outils du management participatif : tiers médian de l'action</i> .....	352
8.6.1.	Le groupe de projet de recherche de solutions innovantes .....	353
8.6.1.1.	Conditions de réussite d'un groupe de projet de recherche de solutions innovantes .....	356
8.6.2.	Le plan d'actions stratégiques internes-externes.....	358
8.6.3.	Le plan d'actions prioritaires .....	360
8.6.3.1.	Dans sa conception, le PAP répond aux attentes des acteurs.....	360
8.6.3.2.	La déclinaison concertée des PAP autorise l'expression de l'autonomie, de l'initiative et de la créativité des acteurs.....	361
8.6.3.3.	Les effets de la mise en œuvre d'un PAP concerté .....	362
8.6.3.4.	La réalisation des PAP nécessite un pilotage actif et continu .....	363
8.6.4.	Développer des dispositifs de communication-coordination-concertation adaptés (3C) .....	364
8.6.5.	Personnaliser la communication-coordination-concertation : le contrat d'activité périodiquement négocié (CAPN) .....	367
8.6.6.	L'outil au service de la singularité .....	368
8.6.7.	L'outil comme tiers médian : une évaluation.....	369
	<i>Conclusion du chapitre 8</i> .....	371

## **CONCLUSION GENERALE .....373**

1 - Singularité, management et efficacité.....	375
2 - Une observation longitudinale et transversale de dix établissements et services du secteur médico-social.....	376
3 - Ce que nous disent les diagnostics socio-économiques de la singularité des individus, de leurs attentes, de leurs besoins et de leur comportement au travail.....	377
4 - Ce que l'observation des établissements nous révèle de la singularité des managers et de leurs pratiques managériales .....	378
5 - Comment les pratiques managériales répondent aux attentes et aux besoins singuliers des acteurs.....	379
6 - Efficacité et coût caché de l'inefficacité .....	379
7 - Les caractéristiques d'une posture managériale favorisant l'efficacité de l'organisation	380
8 - La contractualisation des objectifs, des méthodes et des outils de changement organisationnel .....	381
9 - Validation de nos hypothèses de travail .....	382
10 - Les limites de notre recherche.....	384
11 - Les perspectives de notre recherche.....	386

## **LEXIQUE .....389**

## **BIBLIOGRAPHIE.....399**

## **LISTE DES FIGURES.....415**

## **LISTE DES TABLEAUX .....417**

## **ANNEXES.....419**

ANNEXE 1 - FACTEURS DE SINGULARITES - EXPRESSION DANS LE DIAGNOSTIC...	421
ANNEXE 1 BIS - IDEES CLES ET PHRASES TEMOINS.....	433
ANNEXE 2 - TABLEAU DE SYNTHESE DE CONVERSION DES COUTS CACHES.....	469
ANNEXE 3 - PASINTEX ASSOCIATION.....	471
ANNEXE 4 - BILAN DE REALISATION DU PASINTEX.....	485
ANNEXE 5 - DISPOSITIF ET INSTANCES « 3C » .....	489
ANNEXE 6 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX D'UN GROUPE DE PROJET .....	491
ANNEXE 7 -TABLEAU DE VALIDATION DES HYPOTHESES .....	501