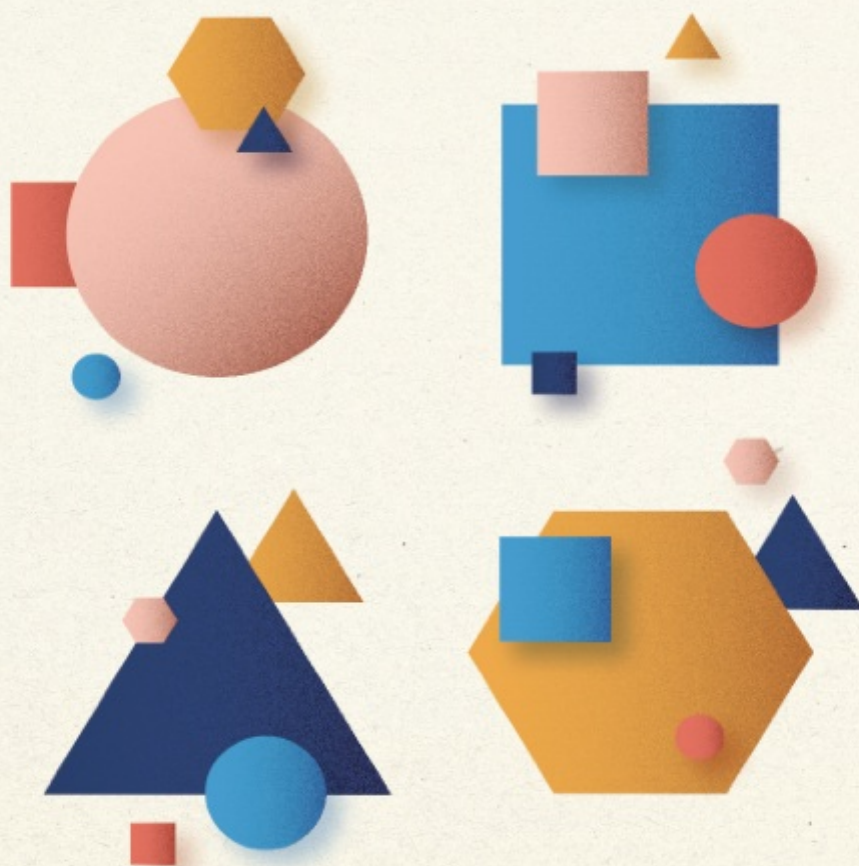


ANNELYSE GUILLAUME-DEJOUR

LA SINGULARITÉ EN MANAGEMENT

BIENVEILLANCE ET EFFICIENCE



Contenu

1. [Quatrième de couverture](#)
2. [Titre](#)
3. [Copyright](#)
4. [Sommaire](#)
5. [Exergue](#)
6. [Introduction](#)
7. [Chapitre 1 – Manager des personnes
singulières](#)
 3. [Singularité et culture](#)
 3. [Singularité et identité](#)
 3. [L'« autre » est un repère identitaire](#)
 1. [La personne singulière au travail](#)
 2. [L'évolution des attentes et des comportements
au travail](#)
 3. [L'acteur et son rapport à l'organisation et au
groupe](#)
 4. [Les attentes des acteurs et la réponse
managériale](#)
 5. [Les attentes des acteurs et les théories du
management](#)
 5. [Le « sujet au centre », une perspective peu
concrétisée](#)

7. Reconnaître le véritable « capital » de l'entreprise
3. De la « souffrance au travail » à la production efficiente
3. L'efficience d'un management personnalisé
0. En résumé_Chapitre 1
1. Chapitre 2 – La singularité des acteurs : attentes, besoins, comportements au travail
2. Diagnostic des dysfonctionnements et expression de la singularité
3. Comprendre les attentes, les besoins et les comportements au travail
4. Le vécu affectif au travail
5. Les attentes relatives à la gouvernance
5. Le rapport à l'autorité
7. Des histoires de vie singulières
3. Des projets personnels et professionnels
3. La rémunération du travail
0. La qualité de vie personnelle et professionnelle
1. Les relations de confiance
2. Les compétences et la qualification
3. Les comportements de conflit et de coopération

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Vincent de Gaulejac la définit comme « la façon dont le sujet choisit de combiner les différents éléments constitutifs de son identité ». Il précise que « 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**⁴. » Cette définition fait de la singularité une construction très personnelle et unique. Chacun s'efforce de la définir et de la préserver tout au long de sa vie. Produit mais aussi façonné par une histoire à nulle autre pareille, il en maîtrise certains éléments, il en gère d'autres sur lesquels il exerce peu de pouvoir. Il se compose une histoire personnelle, une identité singulière, sur la base de données objectives et subjectives, conscientes et inconscientes. Sans omettre cette part de lui-même qui lui échappe, chacun peut alors se dire avec Jean-Paul Sartre : « 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**⁵ ».

Dans l'organisation, la singularité de l'acteur est constitutive de sa façon d'être au travail. Elle se donne à lire dans les attentes et les besoins qu'il exprime et dans toutes ses relations. Multiples, et conjugués à l'infini pour faire de lui un être tout à fait unique, certains facteurs de singularité entrent plus particulièrement en résonance dans les interactions managériales : le rapport ambivalent que chacun entretient avec l'autorité, son besoin variable de reconnaissance et de confirmation, son désir d'implication et de participation réflexive à la co-construction du changement. Il suffit de regarder une équipe au travail pour percevoir combien la singularité de chacun opère au quotidien, dans le réel de l'organisation, qu'on la prenne ou non en considération. Mais lorsqu'un changement organisationnel s'avère nécessaire, a-t-on encore du temps à perdre en concertation et en négociation ? Porter attention à la singularité des acteurs et développer les qualités relationnelles que cela exige est encore très souvent considéré *a priori* comme contradictoire avec la recherche d'efficacité.

Pourtant, si la singularité est l'expression de la réalité subjective de l'individu, sa façon d'être au monde, comment pourrait-on l'ignorer sans dommage dans la relation managériale ? Soit elle sera objectivement et positivement prise en compte, soit elle sera ignorée ou méprisée mais elle agira alors, fort probablement, à contre-courant et de façon contre-productive. Le chemin de l'efficacité passe certainement par un mode de management plus attentif à la singularité des acteurs. Par exemple, en sollicitant leur collaboration dès la phase de définition des objectifs d'efficacité, l'organisation leur offre la possibilité de satisfaire leur besoin d'expression individuelle, de créativité et d'initiative au sein d'un collectif. L'atteinte d'objectifs définis ensemble devient alors un enjeu partagé. Toutes les parties prenantes en font une affaire personnelle. Les acteurs retrouvent du sens dans la relation qu'ils établissent entre ce qu'ils font au travail et ce que cela leur permet d'exprimer à propos **d'eux-mêmes**⁶.

De nombreuses recherches en management des organisations confirment la plus grande efficacité des conduites du changement basées sur une démarche participative. « 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**⁷. »

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

En miroir des attentes actuelles de l'entreprise, il semble que les attentes des acteurs évoluent elles aussi même si les enquêtes qui le confirment restent rares. Elles soulignent quelques tendances avec des variantes d'âge ou de secteur d'activités, mais elles mettent surtout en évidence la singularité des attentes confirmant ainsi l'importance de l'individualisation de la relation professionnelle.

Les attentes des générations « X » et « Y » semblent un peu différentes de celles de leurs aînés Baby-boomers ou Seniors mais ces évolutions portent plus sur des changements de priorités motivés par les préoccupations sociales spécifiques de chaque âge de la vie que sur de vraies divergences qualitatives. Les jeunes générations sont en recherche d'un équilibre travail-famille favorisé par des horaires flexibles par exemple. Elles se préoccupent davantage du développement de leur employabilité et des possibilités d'avancement de carrière. Cependant, la génération « X » 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**²⁰. »

Le besoin d'autonomie et d'initiative est exprimé par tous mais la génération « X » semble ne pas trouver son compte dans l'autonomie réellement accordée. Le besoin de reconnaissance est lui aussi unanimement partagé quand bien même un cadre sur deux se déclare « insuffisamment reconnu dans son **travail**²¹ ». Il 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 un comportement loyal des salariés quel que soit leur âge.

L'importance accordée à la stabilité de l'emploi témoigne de la fragilisation des acteurs qui n'ont plus la certitude de disposer de façon pérenne des moyens nécessaires à leur subsistance. Ce sentiment est encore plus prégnant chez les travailleurs âgés ou peu qualifiés qui n'osent plus exprimer, dans les négociations professionnelles, d'autres attentes que celle de ne pas perdre leur travail.

Bénéficier d'une bonne ambiance de travail est, par contre, une préoccupation émergente des jeunes générations qui acceptent moins que leurs aînés l'aspect contraignant de la vie professionnelle et en attendent des occasions de socialisation.

L'acteur et son rapport à l'organisation et au groupe

Les attentes des acteurs en termes d'autonomie ou d'initiatives sont ainsi le pendant des attentes de l'entreprise quant aux qualités et aux compétences individuelles spécifiques. Elles obligent d'un côté à une plus grande personnalisation des contrats et renforcent de l'autre les comportements individualistes. L'affirmation singulière de soi induite par ces nouveaux paradigmes du travail se traduit certes par des fonctionnements plus autonomes mais brouille la perception du collectif, de l'équipe et de la complémentarité des actions.

Notons que l'exercice de l'autonomie vise aussi à faire valoir ses compétences personnelles et à susciter la confiance de l'employeur. Il est, en effet, facile d'observer que chacun joue en continu, dans l'organisation, des jeux qui lui sont personnels, seul ou en groupe. Cette singularité de la dynamique humaine relativise la possibilité d'un « *One Best Way*²² », et manifeste la complexité sociale et technique du fonctionnement des organisations.

Les entrepreneurs doivent intégrer ces « antagonismes sociaux²³ » qui se traduisent par une certaine discordance entre les enjeux des acteurs et les finalités de l'organisation²⁴. Alors, pour bien fonctionner, l'organisation doit disposer de principes de gouvernance stables, d'un cadre structurel et organisationnel qui intègre avec pragmatisme ces modes de fonctionnement naturels des acteurs. L'autonomie revendiquée, le goût pour l'initiative et la liberté nécessitent en effet des repères solides si l'on veut rester dans un registre d'efficience.

La qualité du management et des structures organisationnelles permet ainsi aux acteurs d'être plus interactifs et orientés vers les objectifs partagés.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Confrontées à la nécessité de s'adapter de façon pragmatique à un environnement externe en pleine mutation, ces organisations ont demandé à une équipe de recherche en management de les accompagner dans l'amélioration de leur qualité de service et la maîtrise de leur croissance. L'hypothèse posée est que si l'on donne aux professionnels la possibilité d'exprimer pleinement leur potentiel, s'ils sont impliqués dans le projet stratégique de l'organisation, alors leur investissement et leur collaboration seront plus effectifs et l'organisation sera plus efficiente.

Le dispositif d'intervention **proposé**⁴² a une visée transformative. Il poursuit trois objectifs :

- L'amélioration continue de la qualité de l'organisation sur les plans social et économique.
- Une formation active à des concepts et à des outils de management pour soutenir la conduite de changement.
- Une fonction conseil auprès des dirigeants pour la définition de la stratégie et de la politique de l'organisation.

Cinq étapes séquentent les interventions.

Tout d'abord, un diagnostic des dysfonctionnements de l'organisation est établi sur la base d'entretiens avec les salariés, cadres et non-cadres. Cette première étape est complétée par une analyse économique des coûts de ces dysfonctionnements.

Une démarche participative très structurée de recherche de solutions à ces dysfonctionnements est ensuite conduite par l'équipe d'intervention dans le but d'améliorer la performance des organisations.

Parallèlement, des formations sont proposées aux cadres. Elles leur fournissent des outils de management utiles à l'amélioration pérenne de leurs structures organisationnelles et des relations professionnelles.

Diagnostic des dysfonctionnements et expression de la singularité

La consultation menée dans l'ensemble des structures concerne 521 personnes soit 70 % des salariés et l'ensemble du personnel de direction et d'encadrement. L'analyse des entretiens donne lieu à la production de 2335 « *verbatim*⁴³ ». Les salariés sont conviés à s'exprimer librement à propos des dysfonctionnements observés, produits ou subis dans le cadre de leur travail. Ils évoquent des problèmes liés à leurs conditions de travail, à l'organisation, la gestion du temps, la formation, la communication, la stratégie.

Notre objectif est d'écouter avec attention tout ce que les salariés expriment à travers leurs propos. À un premier niveau d'analyse, rationnel et pragmatique, les entretiens permettent de lister un certain nombre de problèmes concrets qu'il s'agira de résoudre. Mais au-delà de ces dysfonctionnements, et parfois même à leur insu, c'est d'eux-mêmes que nous parlent ces acteurs de terrain, de leur façon d'être au monde, de leur singularité et notamment de la part de celle-ci qui s'exprime au travail, de leurs attentes et de leurs besoins.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Il est intéressant de noter que nombre de cadres actuellement en poste ont rejoint le secteur médico-social suite à une reconversion professionnelle, après avoir occupé des fonctions d'encadrement dans d'autres secteurs, industriel ou commercial. Ils voulaient *donner du sens à leur travail* et ils expriment leur désenchantement lorsque ce sens devient flou. *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.*

L'attachement au sens et à la cohérence est un facteur clé de leur singularité. Ce prisme du sens permet de comprendre pourquoi les acteurs portent tant d'intérêt aux choix stratégiques de leurs dirigeants. 70 % d'entre eux, et plus particulièrement les cadres, s'inquiètent que *la direction ne communique pas clairement sur sa stratégie* et notent que *cela insécurise les salariés et crée de l'incertitude et du découragement*. Ils sont même 90 % à exprimer le besoin de se retrouver autour d'un projet fédérateur, avec une vision stratégique lisible, stable et cohérente.

Le rapport à l'autorité

Un besoin de validation personnelle

Le rapport à l'autorité hiérarchique est un lieu de réactions transférentielles fortes, réactivant le rapport que chacun entretient avec ses propres parents. Jean-Baptiste Lecuit interprète cette attente transférée sur une relation hiérarchique 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**⁴⁸. »

L'attente d'une hiérarchie plus à l'écoute

Dans 80 % des situations étudiées, le rapport à l'autorité de direction est perçu négativement. Les mots employés sont particulièrement 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.*

Ces remarques, qui traduisent que la fonction de direction est perçue comme trop autoritaire, ne sont pas seulement exprimées par des salariés à l'égard de leur propre hiérarchie. Elles se retrouvent, à l'identique, chez des directeurs qui reconnaissent qu'ils ont peur de s'exprimer face à la direction générale parce qu'elle se montre agressive, frustrante et blessante. C'est la *personnalité forte* du dirigeant qui est alors mise en cause. *La présence du directeur général est tellement forte que la parole des directeurs ne peut pas se libérer.*

Un besoin de considération et de reconnaissance

Cette perception d'une autorité forte devant laquelle chacun se tait, s'accompagne également du sentiment de manquer de considération et de reconnaissance. L'investissement personnel important des directeurs, qui acceptent de mener des projets de développement en sus de leur mission de direction, est un fait observable. Mais ils déplorent que cet engagement professionnel ne soit pas reconnu par leur hiérarchie. Paradoxalement, ils ont tendance à reproduire ce fonctionnement avec leurs propres salariés, tel ce chef de service qui déplorait de n'avoir 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 !*

Une attente de décisions partagées

Les acteurs souhaitent d'autre part que les personnes qui détiennent l'autorité exercent pleinement leur fonction de décision. On peut en déduire que la critique du management autoritaire de la direction n'exprime pas fondamentalement un refus de l'autorité mais un souhait que l'exercice de l'autorité conduise à prendre des décisions dans un contexte relationnel plus apaisé, avec davantage de proximité, de dialogue et d'écoute. Un directeur fait remarquer qu'*il serait bon que la direction générale implique les directeurs d'établissements dans les projets et les décisions qui les concernent et ne les rendent pas juste spectateurs de décisions dont ils seront les acteurs.* Nous avons déjà évoqué le besoin de travailler dans un environnement bienveillant. Il combine proximité relationnelle et professionnalisme.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

L'absence de critères d'évaluation confine l'acteur dans un sentiment d'arbitraire. *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 mais je ne sais pas vraiment ce qui va lui convenir ou pas.* Être évalué répond ainsi à plusieurs nécessités. La première est de disposer d'objectifs clairs et de repères pour évaluer le chemin parcouru. *J'ai besoin d'un guide pour m'évaluer.* S'il perçoit bien les attentes de son supérieur hiérarchique, l'acteur pourra estimer lui-même sa réussite au regard de cet étalon. Si par ailleurs il se sent gratifié et reconnu quand il remplit bien sa mission, alors les conditions seront réunies pour faire de l'évaluation un moment positif de dialogue et d'ouverture vers des perspectives d'avenir. Malheureusement, le management comble rarement toutes ces attentes. *Une personne a été nommée éducatrice quand elle a fini sa formation. C'était une belle promotion pour elle mais après elle a démissionné car il y a eu une absence complète d'accompagnement et d'évaluation de son travail sur son nouveau poste.* L'absence d'évaluation frustre le besoin de reconnaissance de l'acteur. Et lorsque la reconnaissance est un moteur important de son implication, son absence entraîne une démobilisation rapide.

Les attentes relatives à la formation, pour plus de compétence et de confiance en soi

100 % des diagnostics et 55 *verbatim* confirment que les acteurs attachent une grande importance à la formation parce qu'elle leur permet de réaliser leur mission avec compétence. Les salariés font *a contrario* le constat des conséquences fâcheuses du manque de qualification. *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. Les salariés manquent d'assurance quand ils ne sont pas qualifiés. Ils ont peur de ne pas savoir faire alors qu'ils voudraient venir au travail en confiance et sans stress avec le sentiment de savoir-faire ce que l'on attend d'eux.*

Derrière ces propos s'exprime une aspiration à un « savoir-agir » ensemble qui consisterait à assimiler individuellement des savoir-faire, à développer une plate-forme de connaissances communes puis à les mettre en œuvre dans le fonctionnement quotidien. Ce processus d'apprentissage organisationnel, n'est possible que s'il est soutenu par un « système de management réfléchi et **actif**⁶⁰ ».

Les comportements de conflit et de coopération

Le besoin de coopérer

Globalement, les acteurs semblent plus désireux de coopérer que d'être en conflit. Ils déplorent que certains ne respectent pas les règles et les délais et génèrent ainsi du stress et des perturbations dans le travail d'autrui. *Le travail des uns est désorganisé parce que d'autres ne respectent pas les délais.*

La coopération souffre cependant du manque de disponibilité de l'encadrement car, pour être effective, elle nécessite de consacrer du temps à la concertation. Le partage d'expériences entre directeurs et la recherche de cohérence des actions sont considérés comme des facteurs favorables à la coopération et à la cohésion d'équipe mais *le développement de la Fondation a vu grandir le nombre de directeurs mais aussi la distance entre eux. Ils ne se connaissent plus.*

La tentation du clivage

Le déficit d'encadrement et de structuration du travail laisse le champ libre aux dysfonctionnements relationnels. Manquant de régulation, les relations interpersonnelles sont parasitées par des tensions, des conflits et des clivages. *L'ambiance de travail est perturbée et tendue par des clivages entre les anciens et les nouveaux, entre différentes catégories de personnel. Il y a des clans, des conflits entre les gens.* La réaction naturelle est de rejeter l'autre quand on n'arrive pas à le voir comme un collaborateur, complémentaire en raison même de sa différence.

La « rivalité fraternelle »

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Un bref portrait de la situation managériale des différentes organisations avec lesquelles nous avons travaillé nous renseignera sur leurs fonctionnements mais également sur leurs dysfonctionnements managériaux. Comme nous l'avons fait en écoutant les propos des salariés, je vous propose de porter ici attention à l'expression de la singularité de leurs managers. Les interventions nous ont permis de les côtoyer, au quotidien, afin de mieux comprendre et d'analyser avec eux, dans leur contexte environnemental spécifique, leurs modes d'interactions managériales et l'incidence de celles-ci sur les fonctionnements des acteurs et des organisations.

Nous avons pris connaissance de l'histoire de chaque organisation en termes de management et de gouvernance et nous avons rencontré des personnes et des organisations singulières dans leurs modes de direction, leurs structures organisationnelles et leurs fonctionnements.

Les huit organisations présentées ci-dessous sont éminemment singulières. Toutefois, chacun y retrouvera certainement des situations, des problèmes, des comportements qu'il aura rencontrés dans sa propre expérience. Ce constat n'est pas bien sûr une fin en soi.

Dans la suite de notre propos, dès le chapitre 4, nous mettrons en dialogue les différents acteurs de ces organisations.

Organisation 1

Une association en croissance continue, conduite par un « bâtisseur »

Cette association, pionnière dans le secteur du handicap, est créée pour donner une structure juridique aux activités de bénévoles qui venaient en aide à des enfants en situation de handicap. Portée par une poignée de femmes d'une paroisse protestante de quartier, cette action auprès d'une population encore largement ignorée à cette époque des pouvoirs publics et de l'aide sociale est alors totalement innovante.

Dans la continuité de cette première démarche, l'association a permis le développement, au fil des ans et jusqu'à aujourd'hui, de plus de 50 établissements médico-sociaux et a répondu à l'évolution des besoins de ces publics dans la même dynamique d'innovation. Pour chaque nouvel établissement, elle devait formaliser un projet, convaincre les autorités publiques, trouver des financements, faire un montage immobilier, construire et aménager des locaux, faire vivre une institution. Il fallait certainement être un peu « visionnaire » pour transcender cette petite expérience d'aide sociale locale en un complexe d'établissements médico-sociaux reconnu et financé par les pouvoirs publics. Il avait fallu aussi passer un peu « en force » pour inscrire cette activité caritative, portée par une paroisse locale, dans une association gestionnaire laïque et professionnelle.

Celui qui dirige pendant près de 40 ans cette association fait preuve d'une détermination qui ne se laisse arrêter par aucun obstacle. Par son charisme personnel, il réussit à entraîner d'autres professionnels dans ce challenge, à marche forcée s'il le faut.

Henry Mintzberg⁷⁰ a trouvé les mots justes pour décrire ce style de management. Il l'apparente au travail de « l'artisan » : « 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. »

L'origine de l'association impacte certainement son mode de gouvernance. Le directeur général crée lui-même la structure associative qui lui permet de fonctionner. Le conseil d'administration, nommé pour l'occasion, se comporte comme une chambre d'enregistrement des projets qu'il propose. Doué de belles qualités de gestionnaire, le directeur bénéficie de la confiance pleine et entière des administrateurs. Ce renversement de l'ordre des choses laisse son empreinte tout au long de l'histoire. Cette structuration minimaliste deviendra cependant problématique au moment où le directeur général, véritable « homme-orchestre », prendra sa retraite. Peu rompu à l'exercice du pouvoir, le conseil d'administration se trouve très démuni pour choisir son successeur. Le choix d'un membre du conseil pour assurer ce remplacement se solde par un échec retentissant en raison de son manque de compétences managériales et organisationnelles.

En côtoyant ce directeur au quotidien, on découvre une personnalité tout à fait singulière. Son caractère de pionnier imprime sa « marque de fabrique » sur l'association. Son parcours a quelque chose de fascinant pour les directeurs d'établissements progressivement recrutés ou plus exactement

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Organisation 4

La lente reconstruction managériale d'un établissement à la dérive

L'établissement est repris par l'association gestionnaire (organisation 1) à la demande des autorités publiques. Il se trouve alors dans une situation de faillite financière. Créé il y a plusieurs décennies par un psychanalyste de renom, il reste profondément marqué par la personnalité de son fondateur, même après sa mort, et ne s'adapte pas aux évolutions du secteur médico-social.

L'association gestionnaire trouve, à son arrivée, des conditions d'accueil déplorables et un fonctionnement très dégradé qui nécessitent des améliorations rapides. Les locaux de l'établissement, exigus, inadaptés et vétustes ne garantissent ni les normes d'hygiène, ni la sécurité des enfants, ni des conditions de travail satisfaisantes pour le personnel. Cette situation focalise l'attention du personnel et de l'encadrement au détriment d'une véritable évaluation de la qualité des prestations fournies qui permettrait d'engager rapidement des actions d'amélioration.

La difficulté de la tâche génère un turn-over important de directeurs ; les projets de reconstruction de l'établissement envisagés par l'association gestionnaire tardent à obtenir de l'État les financements nécessaires. Ces deux éléments induisent plusieurs réactions chez les salariés. Ne voyant aboutir, au fil des ans, aucune des améliorations promises, ils en viennent à douter des promesses de l'association. Ils portent également une certaine culpabilité face aux changements permanents de direction dont ils se sentent responsables. De son côté, le personnel médical et paramédical entretient une résistance massive au changement qui s'exprime par une grande passivité. Dans les faits, rien n'avance et les changements permanents de discours des directeurs successifs entretiennent un véritable brouillard stratégique. L'association gestionnaire ne joue pas suffisamment son rôle de soutien des directeurs en place et le fil conducteur du projet de restructuration de l'établissement est de moins en moins visible. Le mode intuitif du directeur général montre une nouvelle fois ses limites en termes de communication et de gouvernance. Le turn-over du personnel et en particulier celui des directeurs crée une grande instabilité au sein de l'établissement et des changements permanents d'orientation dans les projets institutionnels.

Au cours des sept années qui suivent, cinq directeurs se succèdent et démissionnent les uns après les autres sans réussir à concrétiser 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 mais, globalement, tous sont mis en situation d'échec. Les besoins en personnel sont gérés sur un mode quantitatif sans réelle préoccupation pour la qualité des recrutements et pour le fonctionnement des équipes. Les cadres se réfugient dans les tâches administratives et les plannings. Leur présence sur le terrain est par conséquent réduite

et laisse libre cours à des fonctionnements en autogestion des activités et des équipes. La mise en place de coordinateurs d'équipe ne compense pas la distance qui s'est creusée entre la hiérarchie et les acteurs car leur rôle n'est pas suffisamment clair. Ils manquent de délégation et d'autonomie pour être vraiment utiles auprès des équipes qui se sentent peu écoutées et peu considérées par l'encadrement. Des jeux de pouvoir informels, de nature politique, contribuent largement au maintien du *statu quo* installé dans l'établissement depuis de nombreuses années. Le personnel médical et paramédical joue notamment des « jeux d'expertise⁷³ », se targuant de préserver la ligne thérapeutique du fondateur, ceci afin d'éviter de se soumettre au nouveau pouvoir formel en place. Ces jeux sont d'autant plus efficaces que la nouvelle association gestionnaire ne propose pas d'alternative thérapeutique solide et éprouvée par manque d'expérience dans l'accompagnement des publics d'enfants. Michel Crozier souligne que « 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 intellectuels⁷⁴. » La faiblesse récurrente de l'autorité légitime des directeurs successifs, leur propre ambivalence à l'égard de la direction générale de l'association, 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 bancale⁷⁵ », par un accord implicite qui permet de modérer les conflits tout en assurant un service minimum.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Un des défis de la nouvelle association est de réussir à tourner la page du passé. Mais certains administrateurs ont du mal à accepter les conséquences de la fusion et le conseil d'administration de la nouvelle association se trouve provisoirement très affaibli par de profondes tensions internes et plusieurs démissions. Un directeur général est recruté pour accompagner la démarche de fusion puis pour assurer la direction de la nouvelle association. Par son leadership et son expérience, mais aussi par ses convictions et ses motivations personnelles, il exerce une forte influence sur les administrateurs. Intuitivement, son action s'apparente au modèle en trois étapes de Kurt Lewin⁷⁹. Dans un premier temps, il obtient le « débloqué » des situations antérieures, chaque association acceptant *in fine* de renoncer à la maîtrise de son espace propre pour entrer dans une autre configuration, 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 communs. En établissant des liens de collaboration étroits avec la présidence et en mettant à leur service son expertise professionnelle, il contribue largement à la mise en place du « changement ». Un plan d'action stratégique à cinq ans est défini collectivement par les administrateurs de la nouvelle association. La phase de « rebloqué » se traduit par la structuration organisationnelle du siège et la constitution d'une équipe de direction au fonctionnement collégial et participatif.

Conscient d'être davantage porté au développement et à la vision politique qu'à la construction de l'organisation au quotidien, le directeur général s'entoure de professionnels confirmés, directeur financier, directeur des ressources humaines, directeur qualité, et leur délègue la fonction opérationnelle en leur accordant une grande confiance et une large autonomie. Son objectif à plus long terme est d'élargir ce mode de fonctionnement participatif et collégial à l'ensemble des directeurs d'établissements pour former une véritable équipe de direction, support du développement de la nouvelle association. Malheureusement, son mode de management qui alterne entre laxisme et exigence excessive, manque de clarté et de proximité et déstabilise les directeurs. Le recours systématique au juridique pour cadrer les comportements déviants et protéger l'entreprise des risques de contentieux ne produit pas l'effet attendu. Ses discours, bien que constructifs dans leur intention, ne suffisent pas à convaincre. Il peine à les accompagner d'une réelle écoute des professionnels pour prendre les décisions nécessaires et les mettre en œuvre. La responsabilisation des directeurs se trouve limitée par un manque de délégation de la direction générale et ceci induit des attitudes passives et un déficit de mobilisation de leurs compétences. Leur faible motivation et leur implication relative sont renforcées par l'absence de reconnaissance du travail réalisé. La dynamique de l'équipe de direction et par conséquent la performance de l'association s'en trouvent ralenties.

Constituée de trois associations aux histoires singulières, la nouvelle association consacre sa première année d'existence à définir son projet associatif. Il est formalisé à l'issue d'un travail de réflexion mené collégialement par les administrateurs et les directeurs. Construit sur un mode très participatif, il fixe des axes stratégiques repérants, choisis conjointement par les administrateurs et les directeurs d'établissements.

Le rôle du directeur général dans la conduite de la fusion est décisif. Sa singularité a un impact manifeste sur les acteurs. Soucieux de pérenniser son emploi, il est motivé à titre personnel par la réussite de cette opération. Très volontaire, il aborde les problèmes sur un mode combatif. La voie du dialogue et du compromis avec les opposants ne lui est pas naturelle. Il se montre peu enclin à la patience et à la compréhension des réfractaires mais il accepte cependant volontiers le rôle de modérateur joué par les directeurs fonctionnels dont il reconnaît qu'ils lui évitent souvent de tomber dans les ornières « des chemins courts ». Il se définit lui-même comme intuitif mais il sait se montrer pragmatique pour emporter l'adhésion des administrateurs avec lesquels il construit la gouvernance associative. Son objectif est de toujours rester maître de la situation quoi qu'il arrive. Il se repose totalement sur ses collaborateurs du siège mais il a plus de mal à faire confiance aux directeurs d'établissement qu'il connaît moins bien et qui ne lui manifestent pas le même complet dévouement. Un management plus personnalisé, en appui sur l'intelligence des acteurs, la concertation et la pédagogie, aurait certainement permis de développer des comportements plus coopératifs et pacifiés.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Thématique	Attentes de l'acteur	Comportement managérial observé
Stratégie des organisations		<ul style="list-style-type: none">● Déficit de travail en équipe et de projet partagé● Rémunération sans lien avec la charge de travail● Manque de prise de décisions

Les comportements managériaux observés au cours des analyses peuvent être considérés comme génériques car ils présentent une grande constance dans les différents établissements étudiés. Il est certainement possible d'objecter que des facteurs internes et externes spécifiques au secteur d'activité médico-social influencent ces comportements. De nombreuses études réalisées dans tous les secteurs d'activités de production et de services confirment cependant cette permanence. Il restera au lecteur à vérifier s'il constate des attentes similaires chez les acteurs des entreprises qu'il fréquente et si les comportements managériaux qu'il observe présentent des similitudes avec ceux que nous évoquons.

Le tableau précédent met clairement en évidence un déficit de convergence entre les attentes et les besoins exprimés par les acteurs – que ce soit dans l'étude de la littérature (chapitre 1) ou dans les diagnostics (chapitre 2) – et les comportements managériaux observés et analysés (chapitre 3).

Il nous appartient maintenant de montrer l'incidence de cette inadéquation sur l'efficacité de l'organisation. Nous trouvons dans les diagnostics de nombreux *verbatim* qui rendent compte de l'impact sur les comportements au travail de ce management qui ignore leurs attentes et leurs besoins.

Les conséquences comportementales d'un management sans égard pour les attentes et les besoins des acteurs

Le 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. *L'ambiance de service détestable s'accompagne d'un manque de rigueur et de motivation ; le mauvais état des locaux ne donne pas envie de travailler.* La motivation diminue dès lors que les conditions de travail sont de mauvaise qualité. 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 sont une façon de répondre en miroir à ce manque d'attention mais produisent inévitablement des défauts de qualité dans la réalisation des prestations. On peut rapprocher cette observation des célèbres travaux d'Elton Mayo⁸¹ connus sous le nom d'« effet Hawthorne ». Il démontre 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.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Ils regrettent également la surcharge de travail liée à une mauvaise régulation de l'absentéisme. L'absence d'anticipation, la redistribution implicite du 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. La surcharge de travail des cadres qui remplacent des cadres absents entraîne des démissions.*

Enfin, les nouvelles conditions de travail sont perçues comme dégradées quand il y a changement d'association gestionnaire. La suppression de quelques avantages non-conventionnels acquis par le passé est peut-être juridiquement légitime mais elle est dévastatrice sur le plan humain car elle est imposée sans explication préalable et sans en mesurer toutes les incidences sur la vie personnelle et professionnelle. *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. Le manque de concertation sur les plannings donne aux salariés le sentiment de ne pas être écoutés, alors ils s'en vont. 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.*

On peut imaginer sans peine que l'ensemble des comportements au travail que nous venons d'évoquer ait une incidence sur l'efficacité de l'organisation notamment par les « coûts cachés » qu'ils génèrent. Nous développerons cet aspect au chapitre 5.

En résumé

À l'écoute des acteurs singuliers, nous découvrons leurs besoins et leurs attentes. En regardant vivre les organisations, nous découvrons des managers qui, malgré leur investissement et leur implication, peinent à adopter des comportements managériaux adaptés pour y répondre. La poursuite classique d'efficacité leur fait souvent perdre de vue qu'elle ne peut être atteinte sans la participation pleine et entière de tous les acteurs. Et le fossé se creuse entre les besoins des uns et les pratiques managériales des autres.

Cette méconnaissance des acteurs dans leur singularité a une incidence forte sur leurs comportements au travail. Elle induit des réactions de retrait face à une organisation qui prétend poursuivre un objectif d'efficacité tout en se privant des forces vives dont elle dispose pour l'atteindre. Faute d'avoir su le prévenir, l'organisation doit alors gérer le manque de motivation provoqué par des conditions de travail dégradées. Le management tâtonne parfois entre un manque de structuration et de cadre, un certain laxisme ou des attitudes abusivement contrôlantes. L'acteur y répond par des comportements égocentrés, un manque d'appétence pour les responsabilités plus ou moins induit par la perte de confiance en soi. Les cadres intermédiaires ne sont pas non plus à l'abri. Ballottés d'un poste à l'autre par des décisions – sans concertation – de leur supérieur hiérarchique ; chargés de mettre en œuvre des choix qu'ils n'assument pas vraiment parce qu'ils ont été faits sans eux, ils manquent de conviction pour poursuivre les objectifs de l'organisation et se replient dans des stratégies d'autoprotection, 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.

Chapitre 5

L'efficacité sociale et économique de l'organisation

Donnez des qualités aux choses, donnez, du fond du cœur, leur juste puissance aux êtres agissants, et l'univers respandit. Une bonne lampe, une bonne mèche, de bonne huile et voilà une lumière qui réjouit le cœur de l'homme. Qui aime la belle flamme aime la bonne huile.

Gaston **Bachelard**¹⁰⁰

Nous avons évoqué, dans les chapitres précédents, les attentes et les besoins singuliers des salariés. Nous avons observé ensuite les organisations et les comportements managériaux de ceux qui les dirigent. Nous avons enfin mesuré l'écart qui trop souvent sépare les uns des autres, mettant en difficulté les organisations. Les acteurs se sentent privés des possibilités de développement personnel auxquelles ils aspirent légitimement et leurs managers sont en difficulté, tant dans la conduite des hommes que dans l'efficacité des organisations qu'ils dirigent.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Les indicateurs d'efficacité

Dans sa thèse, Emmanuelle **Rey**¹²⁴ propose quelques indicateurs d'efficacité particulièrement pertinents dans un contexte de production de services mais qui s'appliquent également à tous types d'entreprises : « la qualité du travail, le respect des délais et l'emploi d'un minimum de ressources, à la fois en temps, matérielles et financières. » L'efficacité dans la production de services ne peut se réduire à « produire au moindre coût ». Elle consiste plus précisément à gérer de façon judicieuse les ressources disponibles, humaines, matérielles et financières, avec la préoccupation d'un accompagnement global, de qualité, adapté aux besoins singuliers des personnes. C'est la reconnaissance de leur propre singularité qui rend les acteurs capables d'être, à leur tour, à l'écoute des attentes spécifiques des personnes accompagnées. Les prestations de service, par leur caractère répétitif, sont très menacées par le risque d'usure ou la routine, c'est pourquoi l'amélioration de l'efficacité nécessite de rester à l'écoute des acteurs, humainement et quotidiennement impliqués sur le terrain puis d'adapter les moyens disponibles au fil des jours afin de rester efficace quand la demande se transforme. « Le premier critère de l'efficacité, c'est le 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**¹²⁵. »

Cette approche est parfaitement compatible avec une 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 produite. « Cette idée d'amélioration continue va tout à fait dans la logique de l'efficience 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**¹²⁶. »

L'efficience dans toutes ses dimensions

L'ensemble des éléments évoqués précédemment permet de saisir la notion d'efficience dans toutes ses dimensions. Dans un contexte financier contraint, elle consiste à chercher le meilleur résultat possible avec une utilisation raisonnée et adaptée des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, tout en veillant au respect des règles éthiques. Ce résultat est mesurable quantitativement, dans sa composante économique, et qualitativement, dans sa meilleure adéquation possible avec les objectifs fixés initialement.

L'action efficiente est stimulée par un management attentif à la singularité des personnes, et qui valorise leur contribution personnelle à la performance. Cette attitude encourage la confiance en soi, libère le potentiel créatif, favorise la prise d'initiatives et l'action autonome. Les acteurs se sentent alors plus personnellement responsables d'atteindre des objectifs fixés ensemble. Le désir de coopérer de façon participative s'en trouve renforcé.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Sources de <i>coût caché</i> issues du diagnostic	Modification proposée et mise en œuvre	Effets observés
Manque de productivité de certains personnels des services administratifs, éducatifs et d'entretien avec des temps de pause non autorisés de tout le personnel	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.	Diminution des défauts de qualité de 82%
Manque de réunions de services	Des dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers et organisés ont été mis en place. Ils sont le lieu de prises de décisions 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 interne.	
	L'ensemble des acteurs s'accorde pour reconnaître que la qualité de l'accompagnement des résidents a progressé.	
Modifications fréquentes des programmes d'activités	La mise en place d'animatrices-coordinatrices a permis 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.	

Quelques données complémentaires concernant l'établissement

L'intervention en management a certainement contribué à améliorer l'efficacité de l'organisation comme le montre les données du tableau 4. Le montant des *coûts cachés*, calculé au moment du diagnostic puis dans le cadre de l'évaluation a par ailleurs diminué de 56,8 %. L'évolution s'est essentiellement traduite par des économies de temps et par une meilleure productivité. Le temps libéré a pu être consacré à des actions d'amélioration de la qualité du service rendu aux résidents.

L'évaluation met également en évidence que les améliorations sont encore à poursuivre pour adapter les pratiques managériales et les rendre plus attentives à la singularité de chacun.

Impliquer les acteurs sans responsabilité hiérarchique

La performance de l'organisation est l'affaire de tous mais, bien souvent, les cadres s'en sentent seuls responsables. En sollicitant plus régulièrement l'avis des acteurs sur ces questions de performance, puis en exprimant clairement leur reconnaissance lorsque des efforts sont consentis, les cadres permettent aux salariés de se sentir plus concernés et de prendre pleinement conscience de leur part dans les résultats obtenus.

Faire participer les salariés et leur expliquer clairement les décisions stratégiques de la direction

En donnant priorité à la recherche de cohésion au sein de l'équipe d'encadrement, la direction néglige parfois cette consultation des autres acteurs et se contente de les informer *a posteriori* des décisions prises. L'instauration d'un véritable dialogue constructif entre cadres et salariés et l'appui sur l'intelligence collective exigent un effort renouvelé au quotidien. La prise en considération des intérêts et des contraintes de l'autre doit être réciproque. La construction de la stratégie a des conséquences pour chacun et doit donc intégrer l'ensemble des avis. Lorsque ce n'est pas le cas, les acteurs ont vite le sentiment d'être laissés pour compte et leur implication, conditionnée par le respect de leur singularité, peut rapidement s'en trouver affectée.

Consolider en permanence les structures et l'organisation

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Les cadres intermédiaires rencontrent également souvent des problèmes parce qu'ils en réfèrent eux-mêmes à un supérieur hiérarchique qui, par sa propre attitude, peut dans certains cas les désavouer. Cette situation confirme l'importance d'établir et de maintenir 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 de tous. Une attitude respectueuse des lignes hiérarchiques établies est un gage de stabilité des comportements managériaux. C'est parce que le manager de proximité est validé dans ses comportements par son supérieur hiérarchique qu'il peut conserver une attitude sereine et assurée à l'égard des acteurs qu'il anime.

Le management est un état d'esprit

Bien que le management ne se réduise 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. Il ne suffit pas, en effet, 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 ou d'exprimer un reproche. Il leur est très difficile dans ce cas de faire tout simplement respecter le cadre organisationnel et 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 remplit une triple fonction, tout à la fois méthodologue, thérapeute et pédagogue pour son équipe.

Comme l'évoquait un directeur dans le cadre d'une consultation sur les qualités attendues du futur directeur territorial : *Un management sécurisant est important pour la sécurité des équipes. On est dans quelque chose qui relève du savoir être, serein, sécure.*

Pour Henry Mintzberg¹³⁴, la fonction managériale est complexe et confère des responsabilités multiples à celui qui l'exerce. Tel un homme-orchestre, il remplit plusieurs rôles. Il entretient un réseau de relations constructives dans le cadre de ses fonctions de représentation, de leadership et de communication. À l'affût de toute information utile tant en interne qu'en externe, il enregistre, transmet, analyse, partage son expertise avec ses collaborateurs. Il prend toutes les décisions nécessaires, entreprend, négocie, se saisit des opportunités ; il veille à l'amélioration continue de la qualité, opère les changements organisationnels opportuns, gère les ressources.

Le management est participatif

La prise en compte de la singularité des acteurs oriente assez naturellement le manager vers un mode de management participatif. Miser sur le potentiel humain, c'est reconnaître la valeur spécifique de chacun et parier sur la plus grande efficacité de l'intelligence collective.

Les acteurs n'ont pas un rapport passif au travail. Il est donc important de proposer un pilotage motivant pour l'action. Sinon, par manque de stimulation, les acteurs iront dépenser ailleurs leurs réserves d'énergie en développant des projets plus personnels, que ce soit dans le cadre ou en marge de leur travail. Tout en assumant sa pleine et entière responsabilité, le manager doit donc veiller à solliciter ses collaborateurs pour leur donner l'occasion d'utiliser pleinement leur potentiel. Pour éviter la tentation de faire tout, tout seul, il sera attentif à développer une stratégie active de partage des responsabilités avec ses collaborateurs. Il mettra en place des délégations réfléchies et les accompagnera des formations nécessaires. Ouvert aux propositions innovantes, il prêtera attention aux suggestions des acteurs pour ajuster ses comportements si nécessaire. Ainsi, il confie des missions aux acteurs sans occuper en permanence le premier plan. Il s'appuie sur leur expertise avant de prendre des décisions. Il implique chacun dans le repérage des dysfonctionnements et dans la recherche des améliorations nécessaires.

C'est parce qu'il n'a pas de doute sur sa posture que le manager peut conserver une attitude tout à la fois cadrante et sécurisante et assumer ses responsabilités. Celle-ci étant établie, il gagne en confiance pour s'ouvrir aux autres dans une démarche participative. L'intérêt et le sens de cette participation sont bien résumés par un directeur, membre d'un comité de direction générale : *Dans la co-construction, la décision devient une évidence. Elle ne tombe pas comme ça car on en comprend le chemin.*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Pourtant, le manager, dans sa fonction de méthodologue, a un rôle primordial à jouer comme catalyseur du passage effectif à l'action. C'est ce qu'exprime un directeur d'établissement dans un groupe de travail. *Autour du directeur général, on forme une équipe pour un travail collectif de mise en œuvre du projet de la Fondation. Cela nécessite de consolider la fonction de directeur quand il est participant et s'engage pour la Fondation.*

Créer une dynamique coopérative implique également que le manager réfrène parfois son envie d'agir personnellement pour laisser place à ses collaborateurs. Un intervenant observe que *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 ?*

Dans son travail de thèse sur la coopération, Julien **Henriot**¹⁴² montre que l'organisation du travail en équipe est le moteur d'« une dynamique coopérative ». Mais les liens de coopération ne sont pas spontanés. Il est nécessaire de les construire puis de les entretenir régulièrement si l'on veut qu'ils restent actifs.

Christophe **Everaere**¹⁴³, rappelle l'importance de définir, en amont et en concertation avec les acteurs, le sens de l'action à réaliser. Les valeurs, les règles et les procédures de travail, tout ce qui compose « la culture **d'entreprise**¹⁴⁴ », participent à donner aux acteurs des repères partagés qui éclairent au quotidien le contexte de leur action, et créent ainsi des conditions propices à la coopération. Ceci est d'autant plus vrai dans les périodes de turbulences lorsque l'impatience d'aboutir conduit à bousculer sans ménagement la singularité des situations et des personnes. Des salariés l'ont exprimé au cours d'un diagnostic : *la restructuration impulsée par la nouvelle direction a négligé 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 aurait été un facteur de mobilisation pour bâtir ensemble un avenir stimulant.*

Maurice **Thévenet**¹⁴⁵, comme nombre d'auteurs, confirme cette nécessité d'un management proactif et dynamique, où la coopération n'est jamais à considérer comme définitivement acquise mais nécessite d'être renouvelée et entretenue au quotidien. Il note que, même si « 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. »

Une situation professionnelle observée lors du départ en retraite d'un directeur général montre comment une coopération mal définie peut générer démotivation et non-productivité. Bras droit du directeur général sortant, la secrétaire de direction voit sa fonction privée de toute la part de réflexion dans la préparation des dossiers à l'arrivée du nouveau directeur général. De plus, il tient à son égard des propos maladroits qui la dévalorisent. Par réaction, elle glisse progressivement vers une attitude d'opposition implicite à son égard qu'elle a du mal à contrôler. Le directeur général néglige de lui donner les informations utiles à son travail, ce qu'elle vit comme un manque de confiance. Elle se sent de moins en moins motivée à développer des actions de facilitation qu'elle entreprenait auparavant de façon spontanée pour rendre service à son directeur. Elle fait une demande de mutation dans un autre service où le travail est plus participatif. Sa demande n'ayant pas abouti, elle finit par démissionner au bout de quelques mois. Elle me confiait en entretien : *J'avais choisi ce travail pour le sens que j'y trouvais. Je n'envisage pas de continuer s'il se vide de son sens...*

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Le rapport à l'autorité et aux figures hiérarchiques

Le rapport aux premières figures d'autorité

Michel Crozier et Erhard **Friedberg**¹⁶² soulignent la nécessité de faire évoluer les relations interpersonnelles si l'on veut mobiliser les acteurs dans le changement organisationnel et transformer le système et les jeux de pouvoir installés. Ils mettent en garde contre la tentation naturelle de l'autoritarisme : « 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. » L'observation de la vie quotidienne des organisations le confirme en permanence.

« [Freud], par ses découvertes pionnières a ainsi clairement formulé que tout ensemble intersubjectif, groupe ou organisation, est le lieu de phénomènes psychiques **propres**¹⁶³ ». Toute relation, et plus particulièrement la relation hiérarchique, est chargée d'affects car toute relation interpersonnelle implique un rapport de pouvoir et un risque de dépendance. Michel Crozier et Erhard **Friedberg**¹⁶⁴ 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 – le plus souvent parentales – influencent ultérieurement ses rapports de dépendance et de soumission. Georges Gaillard 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**¹⁶⁵. »

La relation hiérarchique affecte plus ou moins les acteurs en fonction de la qualité de leur assise identitaire et narcissique. Elle perturbe ainsi de façon variable leur intégrité et leur équilibre psychique. 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 collective¹⁶⁶ ».

L'attention portée à la singularité permet d'être particulièrement sensible à cet aspect de la réalité. 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. Et pourtant, « 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'ensemble¹⁶⁷. »

Nombre de conflits, de démissions, de démobilisations, trouvent leur origine dans ce rapport aux premières figures d'autorité, réactivé sous forme de projection, dans la relation hiérarchique actuelle.

J'ai très souvent entendu des acteurs établir eux-mêmes des liens entre leurs réactions à l'égard de leur supérieur hiérarchique et les modes relationnels établis avec leurs propres parents. Une salariée dit à sa directrice : *Quand vous me parlez comme ça, vous me rappelez ma mère ; avec elle, c'est comme avec vous, ce que je fais, ce n'est jamais bien.*

Il ne faudrait pas pour autant prôner le renoncement à l'autorité et à l'organisation structurée. Le rapport établi par l'individu avec ses parents comme premières figures d'autorité lui permet aussi, en général, d'intérioriser les règles et d'établir des interactions relationnelles structurées et constructives. « Tout groupe social tend à configurer le pouvoir de façon *suffisamment* stabilisée, au travers notamment de son attribution, de sa localisation et de sa structuration. Il s'agit en effet d'établir des différences potentiellement structurantes, au titre desquelles la différence **hiérarchique**¹⁶⁸ ».

Ce qui est en jeu, c'est la capacité du 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 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 en effet de leur concéder les marges d'autonomie et 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 trop souvent nombre de managers.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Tableau 6 – Indicateurs du Psychological Contract Inventory, Technical Report, Version Web, Rousseau, 2000

Dimensions	Indicateurs : attentes des salariés
Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> ● Stabilité d'emploi
Équilibre travail-famille	<ul style="list-style-type: none"> ● Respect de la situation personnelle ● Horaire variable ● Conciliation vie professionnelle et vie privée
Développement interne	<ul style="list-style-type: none"> ● Avancement ● Développement personnel dans l'organisation ● Promotion
Atmosphère sociale	<ul style="list-style-type: none"> ● Ambiance de travail ● Relations interpersonnelles positives entre collègues ● Collaboration employeur-employé
Contenu d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ● Autonomie ● Responsabilités ● Utilisation des compétences et des capacités
Récompenses financières	<ul style="list-style-type: none"> ● Hausses salariales liées au rendement ● Rémunération et avantages sociaux ● Primes
Performance dynamique	<ul style="list-style-type: none"> ● Soutien pour atteindre de hauts niveaux de performance ● Soutien pour atteindre des objectifs exigeants ● Critères de rendement clairement établis
Développement externe	<ul style="list-style-type: none"> ● Développer des habiletés recherchées sur le marché de l'emploi ● Affectations à des missions 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

La rémunération au mérite et ses écueils

La rémunération au mérite est une autre tentative classique d'amélioration de l'efficacité qui pourrait aller dans le sens d'une reconnaissance de la singularité. Il semble cependant qu'elle ne réponde pas pleinement aux attentes des acteurs.

« 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**¹⁸⁷. » Ce qui est ainsi proposé aux acteurs, c'est de répondre à des critères de mérite, en fournissant un effort supplémentaire. Cette performance est alors récompensée par un avantage salarial.

Nombre d'auteurs contestent pourtant l'existence d'un lien causal entre rémunération et performance. Ce qui semble aller naturellement de soi est très souvent contredit par les faits et plusieurs études confirment qu'une augmentation de salaire n'a pas d'effet incitatif particulier dans l'amélioration de la **performance**¹⁸⁸. Pour Claude **Levy-leboyer**¹⁸⁹, la motivation est multi-factorielle. Elle évolue en fonction de l'environnement de travail, elle est sensible aux aspects affectifs et au style de management. La motivation au travail s'améliore quand les acteurs se sentent reconnus dans leurs attentes singulières mais elle fait place au découragement et au retrait dans le cas contraire.

Pour Virginie Forest¹⁹⁰, il existe deux sources de motivation, l'une est interne, personnelle, l'autre est plus externe. Les acteurs sont motivés quand ils font quelque chose qui leur fait plaisir, quand ils y trouvent de l'intérêt ou quand leur curiosité est satisfaite. Mais ils sont également motivés quand le travail qu'ils réalisent répond à d'autres objectifs complémentaires, notamment quand il satisfait leurs besoins de développement personnel et qu'ils se sentent reconnus dans leurs compétences.

Dans les diagnostics effectués au cours des interventions en management, l'attente de rémunération supplémentaire est toujours associée à un besoin de reconnaissance. Elle est exprimée par des acteurs qui se sont mobilisés pour répondre à une surcharge momentanée de travail ou pour compenser de l'absentéisme. Des cadres particulièrement investis dans des projets de développement manifestent leur frustration de n'en recevoir aucune reconnaissance.

Dans leur étude sur les fonctionnaires hospitaliers anglais, David Marsden et Stephen French¹⁹¹ relèvent que près de 90 % d'entre eux trouvent de l'intérêt dans leur travail en raison de la diversité de leurs tâches. Le fait d'apporter une aide à autrui est également pour eux un élément essentiel. 90 % d'entre eux se disent pourtant opposés à la rémunération au mérite parce qu'ils craignent qu'elle ne nuise au travail d'équipe et avive les jalousies.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Les méthodes et les outils du management participatif : tiers médian de l'action

Cette option managériale participative parie sur l'homme accepté 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**²⁰⁵. » Mais confier les rênes du changement à des individus singuliers n'implique pas de laisser libre cours à un fonctionnement anarchique qui ne saurait être porteur d'efficacité. L'initiative, l'autonomie et la créativité s'épanouissent pleinement lorsqu'elles sont mises en synergie et, pour être utiles à la construction collective, elles ont besoin d'un cadre partagé, bien repéré, qui délimite l'espace où elles s'exprimeront librement et pleinement sans se disperser inutilement.

Les méthodes et les outils de travail choisis ensemble constituent ce cadre, véritable tiers médian, structuré et structurant, qui rassemble les acteurs dans la responsabilité partagée d'atteindre ensemble les objectifs qu'ils se sont fixés. Ils créent et garantissent un espace bien défini, nécessaire pour libérer la créativité des acteurs. Dans ce cadre peuvent se développer les « stratégies proactives **innovatrices**²⁰⁶. »

La reconnaissance du rôle joué par les acteurs dans l'amélioration de l'efficacité est un renforcement personnel positif et induit, nous l'avons vu, un cercle vertueux qui stimule leur motivation à l'égard de l'efficacité des actions menées.

Je présenterai succinctement ci-dessous quelques outils de pilotage utilisés dans le cadre d'interventions en management social et économique et qui jouent ce rôle de tiers médian entre les acteurs et leurs managers lorsqu'ils sont choisis et investis collectivement. En tant que référence commune, ils donnent un cadre opérationnel à l'ensemble des parties prenantes. L'outil de pilotage, en tant que tiers, sert de support formel aux interactions et rappelle à chacun les méthodes et les règles du jeu qu'ils ont choisies ensemble et qui les réunissent dans la tâche partagée.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

- La concurrence négative entre les services s'atténue avec la prise de conscience que, dans tous les services, les problématiques de management sont identiques. Tous les cadres font le « même métier ». La volonté de collaboration et d'entraide se développe.

Tableau 7 – Plan d'actions efficaces (organisation 4)

Axe stratégique	Objectifs prioritaires	Action efficaces	Pilote
Promouvoir une gouvernance structurée et cohérente	Redéfinir l'organigramme pour mieux accompagner les équipes et piloter les projets	Se concerter sur un nouvel organigramme en réunion de direction	Directeur
		Rédiger un projet de fiche de mission coordination logistique	Responsable logistique
		Positionner le directeur adjoint comme responsable des fonctions supports (soins, administratif, logistique)	Directeur
		Positionner 2 chefs de service comme responsables de l'accompagnement	Directeur
		Positionner 6 coordinateurs comme 1 ^{er} niveau hiérarchique des équipes d'accompagnement	Chefs de service
	Réaliser des éventails de délégation	Se concerter sur les éventails de délégation Directeur – Directeur-Adjoint – chef de service	Directeur
		Lister les missions des coordinateurs d'accompagnement en précisant le niveau de délégation pour chacune	Coordinateurs
		Organiser une réunion bimensuelle autour des problématiques de management	Directeur adjoint
	Former et accompagner les cadres intermédiaires pour qu'ils exercent leurs délégations	Organiser des points individuels réguliers et une réunion hebdomadaire entre coordinateurs et chef de service	Chefs de service
		Organiser une réunion de direction hebdomadaire entre Directeur – Directeur Adjoint et chef de service	Directeur
		Redéfinir le dispositif de réunion d'équipe avec le coordinateur comme animateur	Chefs de service
		Former l'ensemble des cadres au management	Directeur qualité

Les dispositifs de communication, de concertation et de coordination adaptés

La mise en synergie des acteurs dans les groupes de projet participatifs puis dans la réalisation d'un plan d'actions efficaces s'accompagne souvent d'une prise de conscience de la nécessité de revoir les dispositifs de communication de l'organisation.

Ces dispositifs sont souvent producteurs de dysfonctionnements parce qu'ils font rarement l'objet d'une réflexion systémique. L'amélioration de leur efficacité nécessite une analyse fine de l'usage des dispositifs déjà en place afin de les adapter pour qu'ils remplissent pleinement leur triple fonction d'information, de concertation et de coordination.

Reconnaître la singularité des acteurs ne fait pas de l'organisation un groupe de personnes indépendantes, travaillant chacune dans son coin, comme bon lui semble. La collaboration est souvent nécessaire mais comme elle n'est pas naturellement spontanée, elle nécessite concertation et coordination pour être efficace.

Richard **Sennett**²¹², considère, lui, que la capacité de coopération est naturelle à l'humain mais qu'elle est perturbée par une incitation sociale implicite permanente des individus à l'individualisme. Le management doit donc s'appliquer à reconstruire cette capacité à coopérer en développant des dispositifs favorisant la communication interpersonnelle. Pour être pleinement efficace, le système classique de communication d'informations doit être complété par des fonctions de coordination et de concertation.

Le dispositif qui définit toutes les relations fonctionnelles utiles entre les différentes parties prenantes peut être réalisé par les acteurs eux-mêmes, à partir d'une analyse détaillée des problèmes récurrents de communication ayant entraîné des dysfonctionnements au sein de l'organisation.

Le tableau ci-dessous présente un canevas simple d'élaboration de ce type de dispositif.

Tableau 8 – Tableau synthétique type de dispositif de Communication-Coordination-Concertation

Nom des dispositifs	L'objet, la finalité	Les objectifs, ce qu'on y fait	La fréquence et la durée	Le calendrier	Les participants	La logistique
<ul style="list-style-type: none"> ● Réunions ● RDV ● Groupe de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ● Information ● Pilotage ● Réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> ● Faire le point sur les activités ● Organiser des actions ● Prendre des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ● Définies en fonction du besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dates concertées 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personnes concernées et "utiles" pour les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation concrète : salle, matériel

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

Ce que acteurs disent de leur singularité, de leurs attentes, de leurs besoins et de leur comportement au travail

Génériques dans leur nature, les attentes et les besoins des acteurs se conjuguent cependant de façon originale pour chacun, faisant de chaque singularité une composition unique. Tous identiques mais tous différents : la fonction managériale ne peut ignorer ce paradoxe.

Lorsqu'on les écoute, les acteurs se disent plus investis personnellement et affectivement dans leur travail qu'on ne pourrait le croire. Loin d'être indifférents, ils sont sensibles, tant aux marques de respect et de considération, qu'à toute forme de mépris ou d'indifférence. Ils expriment toute la palette des émotions et des interactions humaines : confiance ou perte de confiance en soi, épanouissement ou culpabilité, détente ou insécurité, crainte d'être mal jugé, 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 cet équilibre est fragile et la singularité, si elle est blessée, risque de s'enfermer dans un individualisme stérile et improductif.

La question du sens et de la qualité du travail restent un facteur important. Les acteurs sont en attente d'une gouvernance claire, d'une organisation bien structurée, d'un encadrement exemplaire et d'une rémunération juste et équitable. Ils sont préoccupés tout à la fois de préserver leur vie personnelle et d'avoir des perspectives d'avenir. À moins de cela, ils hésitent à s'investir.

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.

Managers singuliers et pratiques managériales singulières

Comme les acteurs, les organisations ont une histoire singulière. Les interventions en management permettent, provisoirement de la partager. Certaines structures viennent d'être créées, d'autres sont confrontées à une reprise, ou tentent une fusion. Ces événements qui les font évoluer, bousculent cependant profondément leur culture, leur organisation, leur fonctionnement.

Les managers se saisissent diversement de ces opportunités de changement que leur impose l'environnement et se laissent plus ou moins convaincre de développer des modes d'action plus efficaces.

Le rôle de ces managers est pourtant d'une importance vitale dans l'accompagnement des mutations et dans le bon fonctionnement des organisations. Leur singularité y imprime profondément sa marque. 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 humaines 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 aptitudes personnelles à collaborer, à travailler en équipe, à unir ses forces et ses faiblesses à celles de ses collaborateurs.

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

- GODELIER E., *La culture d'entreprise*, La découverte, Collection Repères, n° 410, Paris, 2006
- GUINCHARD R., *Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail : identifier les comportements et gérer les troubles*, Elsevier Masson, 2013
- GOND J.-P., IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, coll. « Que-sais-je ? », n° 3837, 2008
- 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, pp.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
- GUILLAUME DEJOUR Anelyse, « Prendre en compte la singularité des acteurs en management, une source d'efficacité pour les organisations : cas de recherches-interventions en établissements et services médico-sociaux », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Lyon 3, 2015
- 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
- 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

- IGALENS J. et ROUSSEL P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, 1998
- 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, pp. 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
- KHLIF W., « *Processus de construction de la confiance et configuration de contrôle de gestion* », *Revue Tunisienne des Sciences de Gestion*, n° 7, 2000, pp. 2-14
- 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
- LAPIERRE L. et coll., *Imaginaire et leadership, Tome 1 : La méthode subjective et les narrations*, Québec/Amérique et Presse HEC, 1992
- LAZARUS R. S., FOLKMAN S., *Stress, appraisal and coping*, New York, edition Springer, 1984
- LECUIT J. B., *L'anthropologie théologique à la lumière de la psychanalyse, la contribution majeure d'Antoine Vergote*, Le Cerf, 2007
- LE MOIGNE J.-L., *La théorie du système général, Théorie de la modélisation*, PUF, 2^e édition, 1984
- LEVY-LEBOYER C., *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Organisation, 3^e édition, 2006
- 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
- 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
- MARCH D. G., SIMON H. A., *Les organisations, problèmes psychosociologiques*, traduction ROUCHY, Préface CROZIER, Dunod, (1958), 1964
- MARMUSE C., *Politique générale : Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, 2^e édition, 1996
- MARSDEN D., FRENCH S., « *What a performance: Performance-related pay in the public services* », LSE, Centre for Economic Performance Special Report, 1998
- 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
- MARTUCCELLI D., « *Les trois voies de l'individu sociologique* », EspacesTemps.net, Travaux, juin 2005
- MAYO E., *The human problems of an industrial civilization*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1933
- MINTZBERG H., *Le management, voyage au centre des organisations*, traduit de *Mintzberg on management Inside our Strange World of Organizations*, New York, (1989), Eyrolles, 2004
- MINTZBERG H., *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Organisation, 1984
- MORIN E., *La méthode*, Le Seuil, 1977, réédition 2008, Tomes 1 à 3
- MORIN M. E., AUBÉ C., *Psychologie et management*, 2^e éd., Chenelière Éducation, 2006
- MUCCHIELLI R., *Le travail en équipe*, (1975), ESF, 2014
- NEVEU J. P., THÉVENET M., *L'implication au travail*, Vuibert, 2002
- 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
- PAUGAM S., *Les 100 mots de la sociologie*, PUF, Collection « Que sais-je ? », 2010
- PELISSIER J., SUPIOT A., JEAMMAUD A., *Droit du travail*, Dalloz, 2004

Ces pages ne sont pas disponibles à la pré-visualisation.

184. 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, pp. 627-647.
185. 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^e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines, 2009.
186. ROUSSEAU D., « *Psychological Contract Inventory* », Carnegie, Mellon University, miméo, 1998.
187. TROUSSIER J. F., « Relation d'effort et salaire au mérite », *Revue française d'économie*, Vol. 8, n° 2, 1993, pp. 133-176.
188. 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, pp. 345-359.
189. LEVY-LEBOYER C., « La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies », Paris, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2006.
190. FOREST V., « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française ».
191. MARSDEN D., FRENCH S., « *What a performance: Performance-related pay in the public services* », LSE, Centre for Economic Performance Special Report, 1998.
192. DRUCKER P., « *The Practice of Management* », pp. 105-118.
193. DRUCKER P., *ibid.*, p.120.

194. CHAPPUIS R., *La psychologie des relations humaines*, PUF, 1986, p. 69.
195. CHAPPUIS R., *ibid.*
196. PERROUX F., *Économie et société, contrainte, échange, don*, PUF, 1960, 186 p.
197. PERROUX F., *Dialectique et socialisation, Introduction à l'œuvre complète de Karl Marx*, Tome I, Économie, Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, 1977.
198. PERROUX F., *Introduction à l'économie du XX^e siècle*, PUF, Paris, 1961.
199. MARTUCCELLI D., « Les trois voies de l'individu sociologique », EspacesTemps.net, Travaux, juin 2005.
200. MUCCHIELLI R., *le travail en équipe (1975)*, ESF, 2014.
201. ZARIFIAN P., *La nouvelle productivité.*
202. FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle*, Points Seuil, 2^e édition, 1997.
203. 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.
204. BLAKE R. R., MOUTON J. S., *Les deux dimensions du management*, traduit de l'américain par Anne Devillers, Éditions d'Organisation, 1980.
205. CROZIER M., FRIEDBERG E., *ibid.*, p. 448.
206. SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p.173.
207. SAVALL H. et ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, p. 283.
208. CROZIER M., FRIEDBERG E., *ibid.*, p. 386.

209. CRISTALLINI V., « Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations », p. 239.
210. CRISTALLINI V., *ibid.*, p. 10.
211. 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^e congrès de l'AGRH, Fribourg, 2007.
212. SENNETT R., *Ensemble pour une éthique de la coopération*, traduit par DAUZATP.E. de *Together, The Rituals, Pleasures and Politics of cooperation*, (Yale University Press, 2012), Albin Michel, 2014.
213. 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.
214. SAVALL H. et ZARDET V., *Tétranormalisation : défis et dynamiques*, p. 175.
215. DE GAULEJAC V., *Qui est « je »*, p. 48.
216. FRAY A. M., PICOULEAU S., « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail ».
217. 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 BÉBÉAR et Yazid SABEG le 22 octobre 2004 à 33 grandes entreprises et PME qui en seront les premières signataires.
218. KOONTZ H., « La jungle des théories du management ».
219. C'est-à-dire l'influence des théories de TAYLOR, WEBER, FAYOL dans les organisations.

220. CRISTALLINI V., « La jungle du management s'est-elle éclaircie ? »

221. 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. »

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