Annelyse Guillaume-Dejour

La singularité en management

Bienveillance & Efficience

empreinte
temps présent

Sommaire

Introduction 17

1. Manager des personnes singulières 27
Singularité et culture 27
Singularité et identité 28
L'« autre » est un repère identitaire 29
La personne singulière au travail 29
L'évolution des attentes et des comportements au travail 32
L'acteur et son rapport à l'organisation et au groupe 35
Les attentes des acteurs et la réponse managériale 36
Les attentes des acteurs et les théories du management 37
Le « sujet au centre », une perspective peu concrétisée 40
Reconnaître le véritable « capital » de l'entreprise 42
De la « souffrance au travail » à la production efficiente 42
L'efficience d'un management personnalisé 43
En résumé 45

2. La singularité des acteurs : attentes, besoins, comportements au travail 47
Diagnostic des dysfonctionnements et expression de la singularité 49
Comprendre les attentes, les besoins et les comportements au travail 50
Le vécu affectif au travail 55
L'équilibre personnel 55
Le besoin de sérénité et de sécurité 56
Une attente de bienveillance et de convivialité 57
Les attentes relatives à la gouvernance 57
Un besoin de structuration 57
Un besoin d'identification 58
Une attente d'exemplarité 59

Un besoin de sens, de valeurs et de stratégie claire 59
Le rapport à l'autorité 61
Un besoin de validation personnelle 61
L'attente d'une hiérarchie plus à l'écoute 61
Un besoin de considération et de reconnaissance 62
Une attente de décisions partagées 62
Des histoires de vie singulières 63
Un besoin d'identité professionnelle 63
Un refus du déni d'histoire 63
Un besoin de reconnaissance des savoir-faire 64
Les projets personnels et professionnels 65
Un besoin de perspectives et d'évolution 65
Des attentes d'évolution variables 66
La rémunération du travail 66
L'aspiration à une rémunération considérée comme juste 66
L'attente d'un traitement équitable 67
La qualité de vie personnelle et professionnelle 67
Le besoin de préserver sa vie privée 67
Le besoin de préserver sa qualité de vie 69
Le besoin de préserver un travail de qualité 70
Les relations de confiance 71
Les compétences et la qualification 72
L'importance accordée à la qualification 72
Le besoin d'évaluation et de reconnaissance du travail accompli 72
Les attentes relatives à la formation, pour plus de compétence et de confiance en soi 74
Les comportements de conflit et de coopération 74
Le besoin de coopérer 74
La tentation du clivage 75
La « rivalité fraternelle » 75

Les comportements, individualistes ou collectifs 76
Le besoin de trouver sa place 76
Le souci de préserver ses zones d'influence 77
Le besoin de préserver sa singularité 77
L'autonomie et la concertation 78
L'envie d'être libre mais avec mesure 78
Les zones de pouvoir et de décision 79
Une aspiration à participer et à construire ensemble 80
Le souhait d'établir ensemble les règles du jeu 81
Un appel à des cadres qui remplissent leur fonction 82
En résumé 83

3. Les pratiques managériales dans les organisations 85
Organisation 1. Une association en croissance continue, conduite par un « bâtisseur » 86
Organisation 2. Un établissement remis sur pieds par un véritable « chef d'orchestre » 90
Organisation 3. Un établissement soumis aux aléas des singularités managériales 95
Organisation 4. La lente reconstruction managériale d'un établissement à la dérive 98
Organisation 5. L'incidence du mode de management dans la restructuration d'un site 103
Organisation 6. La fusion réussie de trois associations gestionnaires 109
Organisation 7. La restauration d'un établissement après la tempête 113
Organisation 8. Un management apaisant 116
En résumé 118

4. Singularité des acteurs, pratiques managériales et efficience 121
Les attentes des acteurs et les comportements managériaux : un face à face sans concession 123
Les conséquences comportementales d'un management sans égard pour les attentes et les besoins des acteurs 126

Le manque de rigueur et de motivation 126
Le manque de responsabilisation 127
La perte de confiance et le stress 128
Les difficultés relationnelles dans l'équipe et le fonctionnement égocentré 130
La rotation des cadres 131
Le manque d'adhésion 132
Le développement de stratégies personnelles 134
La qualité des réalisations 136
Le développement de stratégies d'autoprotection 137
Les arrêts pour maladie et les démissions 138
En résumé 140

5. L'efficience sociale et économique de l'organisation 141
Le concept d'efficience 142
L'efficience comme meilleur résultat possible 143
Efficience ou performance 143
Efficience et qualité relationnelle 144
Surmonter les obstacles à l'efficience 144
La réduction des *coûts cachés*, un préalable à l'efficience 145
L'efficience, un passage obligé 146
La valorisation de la participation des acteurs, une source d'efficience 147
L'efficience nécessite l'implication des acteurs 148
L'efficience est tributaire de la coopération des acteurs 149
Faire de l'efficience un objectif partagé 150
Les indicateurs d'efficience 151
L'efficience dans toutes ses dimensions 152
Les *coûts cachés* des organisations 154
Qu'est-ce qu'un coût caché *?* 154
Les différentes composantes des coûts cachés 155
L'évaluation des coûts cachés 157
Le diagnostic concret des coûts cachés 158

Les coûts cachés *dans les charges de l'entreprise* 158
Les effets attendus du traitement des coûts cachés 159
Des acteurs responsables 159
Une étude des coûts cachés *dans les organisations* 159
Les comportements managériaux inadaptés coûtent chers aux organisations 160
Diminuer les coûts cachés *pour dynamiser l'efficience* 161
Quelques données complémentaires concernant l'établissement 164
Impliquer les acteurs sans responsabilité hiérarchique 165
Faire participer les salariés et leur expliquer clairement les décisions stratégiques de la direction 165
Consolider en permanence les structures et l'organisation 166
Développer le management de proximité 166
Traiter l'absentéisme comme un symptôme 166
Satisfaire le besoin légitime de reconnaissance des acteurs 167
Développer la concertation 167
En résumé 168

6. Développer un management bienveillant 169
On ne peut manager que des individus singuliers 170
La fonction managériale 170
Singularité et performance 172
Le management proactif : donner de l'énergie aux acteurs 173
La posture managériale : une position, une attitude et un état d'esprit 174
Le management est une position 174
Le management est une attitude 175
Le management est un état d'esprit 176
Le management est participatif 177
Le manager communique une « énergie transformative » 178
Le manager régule le quotidien, il adapte les actions et les décisions 179
Le manager entretient des interactions managériales constructives 180
Le manager a un devoir d'exemplarité 181

Le manager développe un réseau collaboratif 182
Le manager dynamise l'énergie investie par les acteurs 183
Le manager s'appuie sur un modèle managérial repérant et structurant 184
Le manager développe et entretient une dynamique coopérative 186
Le manager développe la confiance réciproque 190
Le manager favorise l'implication et la mobilisation 191
Le manager met en cohérence ses pensées, ses paroles et ses actes 195
Le manager est porteur d'une parole performative 197
Le manager encourage la réciprocité de la parole 198
Le manager met en cohérence sa parole et ses actes 199
Le rapport à l'autorité et aux figures hiérarchiques 201
Le rapport aux premières figures d'autorité 201
Le rapprochement des instances de réflexion et des instances de décision 204
En résumé 207

7. Décider ensemble des objectifs, des méthodes de travail et des outils de pilotage du changement organisationnel 209
Principes pour un contrat de coopération efficiente 210
Définition et fondements historiques du contrat de travail 211
Les limites du contrat de travail 212
Le contrat psychologique 213
La rémunération au mérite et ses écueils 217
Définir ensemble des objectifs d'efficience et les poursuivre d'un commun accord 219
Un projet de gouvernance structurant 221
Reconsidérer l'exercice de l'autorité managériale 221
La coopération négociée, tiers médian de la relation professionnelle 223
La relation partenariale : une relation de conflit-coopération 224
La singularité, une richesse à canaliser 225
Développer des démarches de travail résolument participatives 227

Les méthodes et les outils du management participatif : tiers médian de l'action 230
Le groupe de projet participatif de recherche de solutions efficientes 231
L'architecture d'un groupe de projet participatif 233
Les conditions de réussite d'un groupe de projet participatif 235
Le plan d'actions efficientes 238
Concrétiser le management participatif 239
Le plan d'actions efficientes et l'expression de la singularité 239
Le pilotage concret des actions 239
Se donner les moyens de réaliser son plan d'actions efficientes 240
Les effets de la mise en œuvre d'un plan d'actions efficientes 241
Les dispositifs de communication, de concertation et de coordination adaptés 243
Le pilotage efficace de l'action 246
Les outils de pilotage au service de la singularité 246
Médiatiser la relation professionnelle 246
Renoncer à être « seul maître à bord » 247
En résumé 249

Conclusion 251
Singularité, management et efficience 254
Ce que acteurs disent de leur singularité, de leurs attentes, de leurs besoins et de leur comportement au travail 255
Managers singuliers et pratiques managériales singulières 256
La réponse des pratiques managériales aux attentes et aux besoins singuliers des acteurs 257
Efficience et *coût caché* de l'inefficience 258
Un management propice à l'efficience de l'organisation 259
La logique de contrat : décider ensemble des objectifs, des méthodes de travail et des outils de pilotage 259
L'humain est la seule vraie richesse de l'organisation 260

Bibliographie 263

Introduction

Les établissements et les services du secteur médico-social sont confrontés à des exigences croissantes en matière de performance et de qualité. Leur survie dépend de leur faculté d'adaptation à un environnement très exigeant et de leur capacité à développer leur efficience face aux entreprises à caractère lucratif qui investissent leur champ d'action jusque-là protégé. Cette évolution laisse peu de place à l'improvisation et à « l'à peu près » et exige de plus en plus de professionnalisme, à moyens constants.

Ces exigences d'excellence génèrent, dans le secteur médico-social, comme dans le monde du travail en général, un sentiment accru d'incertitude et d'insécurité face à l'avenir. Les acteurs subissent, sans bien les comprendre, ces pressions nouvelles, et s'inquiètent des effets de cette course à l'efficience sur leurs conditions de travail. Pour protéger leur identité face à cette évolution, ils développent des comportements plus individualistes, des attitudes de retrait face au travail, en quête d'autres voies d'épanouissement personnel par ailleurs. Les jeunes générations hésitent à s'investir dans une activité professionnelle qui n'a plus de sens et qui leur permettra, au mieux, de gagner laborieusement leur vie sans se réaliser.

Vincent de Gaulejac, explique 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[1]. » Cette « perte de sens est difficilement mesurable. Elle se matérialise par une démotivation progressive et se traduit par de la passivité puis du désengagement[2]. »

Dans ce contexte, quand l'organisation tente d'imposer le changement à marche forcée, elle se heurte à de nombreuses résistances, plus ou moins explicites et atteint rarement ses objectifs. Et même s'ils n'entrent pas franchement dans une opposition ouverte, les acteurs dépensent beaucoup d'énergie en résistance passive, évitement défensif ou scepticisme afin de conserver un espace d'autonomie.

Pour se sentir concerné par l'efficience de l'organisation, il faudrait qu'ils comprennent et partagent le sens des objectifs qu'on leur demande de poursuivre. Or, paradoxalement, l'organisation croit pouvoir leur imposer sans concertation et sans explication, de nouvelles formes d'action. Elle cherche à développer son efficacité par une démarche volontariste et unilatérale de rationalisation des coûts et des comportements au travail et s'étonne de la résistance des acteurs.

On voit bien l'incompatibilité de ces positions : plus l'organisation cherche à les contraindre, moins les salariés se sentent concernés. Occupés à défendre leur singularité, ils manquent de motivation pour s'investir dans un projet qui est de moins en moins le leur.

C'est ainsi que l'organisation médico-sociale néglige, depuis toujours – comme nombre d'entreprises d'ailleurs – sa « ressource » essentielle, son potentiel humain.

---

1. DE GAULEJAC V., *Qui est « je »,* Le Seuil, 2009.
2. AUTISSIER D., WACHEUX F., *Manager par le sens, les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, 2007, p. 59.

Chapitre 1

Manager des personnes singulières

> Un homme ne saurait être unique si les autres ne le sont pas.
> Plus on est unique soi-même,
> plus on doit avoir le sens de l'autre en tant qu'unicité,
> et plus on est capable d'accorder à l'autre respect et valeur.
>
> François Cheng

Singularité et culture

L'individu singulier n'existe pas *ex nihilo*. Il s'insère dans un espace et un temps donnés, dans une culture propre entendue dans son sens le plus large : « ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, (…) 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[11]. » L'individu singulier est donc inscrit dans une société donnée. Il est façonné et façonne une culture contingente, avec des droits, des normes et des valeurs en usage dans un espace donné. Ces normes sont admises comme telles parce qu'elles sont reconnues et acceptées par les sujets à qui elles s'adressent[12]. Elles ne relè-

11. Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet, 6 août 1982.
12. VERGNIOUX A., « Présentation », Le Télémaque, 2/2009, (n° 36), pp. 25-28.

vent pas du droit mais se traduisent dans les usages, les valorisations, les discours, et induisent des comportements et des jugements[13].

Il n'existe cependant pas de « normalité » qui déterminerait ce que les comportements devraient être. La biologie même nous enseigne que la vie est diversité, et que la diversité est vitale. L'individuation qui s'exprime dans la singularité de chacun se construit donc sans exclure la normalité, mais en la faisant sienne, dans une adaptation continue à la mouvance de l'environnement social et culturel.

Singularité et identité

Le concept de singularité vient enrichir celui d'identité. Il est plus actif et dynamique dans sa construction. L'identité se construit sur des assignations identitaires « objectives » biologiques, juridiques, sociologiques… et conduit au sentiment subjectif « d'être soi-même ».

Pierre Bourdieu[14], décrit 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 ainsi 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 donc dans un contexte social, culturel, familial qui façonne ses modes d'être au monde et qui, d'une certaine façon, le conditionne. La construction de sa propre singularité reste une conquête personnelle qui nécessite que l'individu exerce

---

13. CORNU L., « Normalité, normalisation, normativité : pour une pédagogie critique et inventive », Le Télémaque, 2/2009, (n° 36), pp. 29-44.
14. BOURDIEU P., *La misère du monde*, Le Seuil, 1993.

ses possibilités de choix et d'innovation, gardant ainsi une part d'imprévisible. « Un individu ne serait pas un individu s'il n'y avait pas en lui quelque chose d'incommensurable[15]. »

C'est ainsi que sur le plan existentiel, et dès l'adolescence, chacun s'affirme progressivement face à l'autre et tente 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 affirme son existence propre et se sent reconnu comme responsable de ses choix et de ses actes. Il peut alors devenir « acteur », prendre confiance et se réaliser, que ce soit au travail, dans la création artistique ou les relations sociales.

L'« autre » est un repère identitaire

« L'autre » occupe une place prépondérante dans la construction de « soi ». Qu'il soit semblable ou différent, il est un repère identitaire. 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. Cette relation systémique entre l'individu et ses groupes sociaux d'appartenance est également agissante dans les relations professionnelles.

La personne singulière au travail

L'étude de la notion d'individu au fil de l'histoire du monde du travail manifeste son caractère systémique : l'évolution des formes sociales du travail ouvre le champ à des modes d'expression plus personnels.

---

15. DEWEY J., *Démocratie et éducation* (1916), suivi de *Expérience et éducation* (1938), Armand Colin, 2e édition, 2011.

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 en lui assignant sa place dans le groupe.

Par la rupture qu'elle provoque au sein du monde traditionnel, la société industrielle permet à l'individu de se distancer de son milieu d'origine, de développer une personnalité propre et ainsi d'affirmer sa singularité.

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 très vite contraints 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 cède le pas à une réflexion plus microsociologique concernant l'individu.

D'une société en perpétuel mouvement, naît la notion d'individu singulier. Les institutions, productrices des normes de conduites et des valeurs collectives, perdent progressivement de leur influence, laissant à chacun le soin de donner un sens plus personnel à son existence. Des notions nouvelles apparaissent. On parle aujourd'hui plus qu'hier, de souffrance au travail. Cette évolution peut surprendre si l'on considère qu'objectivement la protection des salariés et les conditions de travail en entreprise se sont beaucoup améliorées et sont très encadrées par la législation du travail. La mondialisation et les contraintes de concurrence qu'elle génère, la pression de la crise économique sur les

entreprises, la préoccupation permanente de compétitivité génèrent de nouveaux désarrois en occultant le besoin de donner sens au travail. C'est l'absence de « pourquoi » et même de « pour quoi » qui est en jeu. L'incapacité à « traduire en mots, en représentations verbales partageables, les images et les émois ressentis pour leur donner un sens communicable[16] », empêche les acteurs d'être résilients face à cette situation.

Le secteur médico-social n'est plus, comme par le passé, à l'abri des contraintes économiques. L'objectif affirmé de réduction des déficits publics confronte les entreprises de services à la personne à la même exigence de rationalisation des coûts et de performance. Ces évolutions modifient de façon profonde la relation du salarié à son travail et à son identité professionnelle.

L'observation quotidienne de nos semblables confirme cette sensibilité au changement de contexte. Pour Michel Crozier et Erhard Friedberg, 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*[17] ». On ne peut ignorer l'incidence professionnelle de ces facteurs subjectifs et irrationnels. Ils donnent sens aux réactions des acteurs, lorsque l'évolution de leur situation de travail porte atteinte à leur sin-

---

16. DEJOURS C., *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil (1998), Points Seuil, 2000.
17. CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Le Seuil (1977), Points Seuil, 1992.

gularité. Le caractère anxiogène des exigences toujours accrues d'efficience les conduit à se réfugier dans leurs « zones de sécurité ».

L'évolution des attentes et des comportements au travail

Dans la société salariale, le travail est un élément majeur pour accéder à une existence « 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 dans 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 d'un individu de se réaliser professionnellement, le fait d'y arriver s'apparente aujourd'hui à une conquête. L'affirmation de soi devient nécessaire et conduit chacun à mener un combat solitaire dans la « lutte des places[18] ». Cette existence sociale par le travail n'est plus définitivement acquise, personne aujourd'hui n'étant à l'abri de perdre son emploi et, avec lui, son identité professionnelle. « 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. »

---

18. DE GAULEJAC V. et TABOADA LENOETTI I., *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, 1994.

En résumé

Ce premier chapitre ébauche une réponse à la question : pourquoi et comment conjuguer singularité des individus, management et efficience de l'organisation ?

La singularité s'inscrit dans un cadre qui en précise les contours. Elle reste marquée par la culture dans laquelle elle s'exprime, laquelle permet de concilier normalité, normativité et identité singulière.

L'individu singulier au travail est à considérer dans une perspective historique et sociologique qui met en évidence l'évolution conjointe, au fil du temps, des modes de management de l'entreprise, des attentes et des comportements de l'individu au travail.

Au cours de l'histoire, différentes approches managériales se confrontent à cette évolution des attentes et des besoins. Les théories classiques du management et l'approche scientifique du travail se montrent peu sensibles à l'individualisation de la relation professionnelle ; la théorie socio-économique des organisations, quant à elle, propose de réconcilier les rôles, social et économique, de l'organisation et rend possible l'introduction de l'individu singulier comme collaborateur à part entière de l'efficience. Elle crée de la valeur organisationnelle pour l'entreprise en reconnaissant l'Homme comme véritable capital de l'entreprise.

C'est en développant la qualité de son organisation et de son management que l'entreprise préserve son potentiel et améliore son efficience. Pour ce faire, le management doit être porté par un véritable leadership qui ne craint pas d'établir avec les acteurs des relations personnalisées.