

Haute école de santé ARC NE

Formation : CAS en conduite opérationnelle des structures socio-sanitaires (COSSS) 2022-2023, Module 1)

Responsable de la formation : Anne-Claude Varesio

Positionnement professionnel et leadership

Intervenant : Bernard Carrel,

Consultant, en gestion des organisations et développement du capital humain; chargé de cours

Session du 2 décembre 2022.

Sommaire (1) :

O. Présentation, 4 - 6

1. Orientation et objectif de l'enseignement, 7 -9
2. Management et leadership, 10 -12
3. La GRH pour les cadres de proximité, 13 - 18
4. L'évolution du management, 19 -23
5. Fonction, posture, rôle, jeux et registre du manager, 24-38
6. Le couple organisation et management, 39 - 41
7. L'organisation «entreprises» diverses comme systèmes, 42-52

Sommaire (2) :

9. Les modèles de GRH, 53 - 62
10. L'acteur et l'organisation, 63 - 68
11. L'analyse stratégique, 69 - 70
12. Le pouvoir, 71 - 72
13. Les zones d'incertitude, 73 - 75
14. Le système d'action concret, 76
15. La rationalité limitée, 77 - 79
16. Manager les organisations, 80
17. Manager les personnes, 85 - 92
18. Manager par le consentement, 93 - 95
19. Bibliographie, 96 - 99.

Déroulement de la journée :

Les présentations

De l'intervenant :

Parcours, formation, fonction.

Des participantes et participants :

Nom, prénom, milieu professionnel,

Les raisons de cette formation,

La question sur le thème.

Présentation intervenant :

Parcours professionnel :

- Employé de commerce;
- Secrétaire général d'ONGs régionale, nationale, internationale;
- Service du personnel, entreprise de production Migros;
- Secrétaire syndical, formateur (CRT, SSP);
- Chef département RH, HôpitalSudFribourgeois;
- Responsable RH, département de Médecine du CHUV;
- Chargé de cours, EspaceCompétences, HES SO, Webster University.

Présentation intervenant :

Parcours de formation :

- CFC;
- Animation, gestion ONG, négociations, gestion des personnes;
- Brevet fédéral d'expert en assurances sociales;
- Master en Gestion des Organisations et Développement du Capital Humain;
- Prix du Manager réflexif (Chris ARGYRIS).

La posture de l'enseignant :

Orientation :

- Option de baser la formation sur l'ensemble des modèles connus, en mettant l'accent sur les enjeux contingents, conscients, contradictoires et ambivalents.
- Aborder la question du management et la performance à travers le prisme des transformations organisationnelles; du point de vue de l'organisation du travail et des sciences humaines (sciences des organisations, sociologie, psychosociologie... (Frédéric Favre, Achille Grosvernier, Alain-Max Guénette, Bernard Carrel, 2011).

La posture de l'enseignant :

Objectif : Comprendre avant d'agir

- Que les participantes et participants s'emploient à :
 - parfaire leurs connaissances, tant en termes de fonctionnement organisationnel que de psychologie individuelle, de dynamique des groupes et de sciences humaines appliquées à l'organisation. En matière de gestion des personnes, accorder au moins le même intérêt aux approches psychanalytiques que strictement comportementales (Frédéric Favre, Achille Grosvernier, Alain-Max

Guénette, Bernard Carrel, 2011).

La posture de l'enseignant :

Comprendre pour agir :

➤ **Questionner en permanence**

- La posture de l'enseignant,
- Le contenu de l'enseignement.

« L'enseignement est un lieu d'élaboration de la pensée du métier enseigné »

(François Hubault, Paris I, Sorbonne).

Management et Leadership

Un doux mélange entre organisation et
motivation des équipes
donc de GRH et/ou de RH

Management et leadership, doux mélange...

Manager : c'est organiser le travail et l'équipe au travail, apporter des solutions... donc gérer.

Leadership : c'est motiver les acteurs, leur donner envie de réaliser, en autonomie et en collectif, les objectifs construits en commun (GRH/RH)

Management et leadership, doux mélange...

Distinguons :

- La notion de « Ressources humaines » versus « **Relations humaines** » au sein des organisations...
- par ce que la notion de « **ressources** » évoque ce que l'on cherche à « exploiter ». L'appliquer à l'être humain et réducteur.... (M. Thévenet & al. 2015)

La GRH pour le cadre de proximité:

- Détermination/définition des postes de travail de l'unité : organiser;
- Prévoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment : recruter, intégrer, former, évaluer, retenir;
- Accueillir, introduire, fixer des objectifs, évaluer;
- Reconnaître, récompenser, stimuler, recadrer : référence de l'attendu;
- Planifier les présences et absences en équilibre entre vie au travail/vie privée.
- Veiller à la bonne ambiance par sa posture de leader, la conserver par la clarté et l'apprentissage permanent du travailler ensemble : le partenariat stratégique.

La hiérarchie, le pilotage et autres pouvoirs:

- Le manager doit faire-faire et **faire réussir** : susciter initiative, responsabilité, faciliter la coopération, utiliser les potentiels des acteurs;
- **Dépasser** le seul commandement, stimuler l'expression des pouvoirs et compétences en interne;
- Maintenir **l'équilibre** entre autorité et initiative pour développer la **dynamique collective** : + chef de projet que hiérarchique...
- Passer du contrôle au support apporté au besoins opérationnels : responsabilité systémique;

La hiérarchie, le pilotage et autres pouvoirs:

- Support du collaborateur, permettre de remplir sa mission, développer sa capacité d'influence et sa puissance d'agir...
- Exercer un rôle plus subtil et plus gratifiant par l'augmentation du degré de compétence et d'exigence
- Traits de caractère incontournables :
 - > la **volonté** politique,
 - > l'aptitude à **mobiliser**,
 - > le sens de la **maîtrise**.

Enjeux stratégiques de la planification du temps :

- Touche à la **relation tendue** entre vie au travail et vie privée, équilibre/déséquilibre;
- Touche aux relations de **pouvoir**/loyauté au leader et à l'équipe (individu/collectif);
- Touche aux notions/représentations des **valeurs** d'équité et de justice au sein de l'organisation;
- Touche à la **représentation**/projection que le cadre se fait de lui-même avec ce qui est attendu de lui par chaque collaborateur et collaboratrice et également sur le comment **il pense qu'il va être jugé** y c. par la hiérarchie...

La hiérarchie, le pilotage et autres pouvoirs:

- Quatre grandes catégories de pouvoir s'articulent pour créer la dynamique d'équipe :
 - > le pouvoir **hiérarchique** (institutionnel),
 - > le pouvoir **individuel** (influence, expertise, autorité),
 - > le pouvoir **collectif** du groupe, des équipiers, des pairs
 - > le pouvoir **du contexte** (collectif, association, syndicat).

La hiérarchie, le pilotage et autres pouvoirs:

- L'attitude « **Méta** » est la seule qui permette le développement d'une dynamique interne à l'équipe...
 - Soyez des **observateurs/trices critiques** de vous-même et des acteurs en contexte, du fonctionnement organisationnel (acteur et système):
 - Prenez du **recul**, de la distance (?? ses représentations)
 - Prenez de la **hauteur** (vision de l'hélicoptère)
- «Quand, immobile, nous observons notre propre activité, il nous semble qu'il y a en nous une part *observante* et une part *observée*..., nous dirions la *conscience* et le *corps*» (J-F. Billeter, 2016)

La GRH en contexte ...

La notions du management et ses évolutions

Evolution de la notion de management

Appréhender les notions et les
définitions du

management en organisation pour
comprendre son évolution

et son **rapport** au *rôle*, à la *posture*
et au *positionnement* du manager

Des approches diversifiées...

... l'interdisciplinarité sied bien au management... Rien ne permet d'affirmer que le management est uniquement une problématique de gestion...

Tout porte même à croire que **sa dimension transversale dans les organisations complexes confère aux chercheurs une obligation de transversalité** des approches théoriques...

La notion du management évolue...

Le management s'étend à de nouveaux terrains tous les jours :

- Dans le temps elle était limitée à l'économie marchande... (industrie, commerce)
- Les pratiques et la formation du management investissent de nouveaux lieux :
- On constate une multitude de nouveaux diplômes comme des nouveaux territoires : Culture, sports, ONG, associations, alors que traditionnellement, on le rencontre en activités commerciales, organisations, « ressources » humaines...

Le Management en gestion sanitaire/sociale

La notion du management évolue...

Bref, il y a lieu de constater et comprendre que :

- L'expérience de ces nouveaux terrains constituent des illustrations légitimes des théories du management et elle participe à la formulation de nouvelles hypothèses...
- De plus, l'idée se développe selon laquelle le management n'est **pas qu'une fonction** pour laquelle les acteurs auraient (ou pas) des prédispositions...

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» :

- L'expérience montre combien au fil du temps le management s'est typifié au point de permettre la modélisation d'actes dits managériaux...
- Une manière de considérer le management non plus simplement comme une fonction, mais aussi comme une **posture** (attitude qu'on se donne).

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» :

... de sorte que

«Chaque manager **adopterait** de façon plus ou moins stable l'une d'entre elles (fonction ou posture) **au gré des situations (contextes)** auxquelles il serait confronté et des **organisations** (environnement) dans lesquelles il exercerait sa fonction».

La notion du management évolue...

*Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «**rôle**»:*

... Considérer la posture sous l'angle du **rôle** par un déplacement du regard permet de constater qu'il n'y a pas de **dispositions «naturelles»** au management...

Mais qu'il y a sans doute des dispositions plus ou moins développées chez chaque manager à « tenir » des rôles plus que d'autres.

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

- «En management comme au cinéma ou au théâtre, **les rôles son interprétés** avec la conviction de chacun... Et on sait combien l'intuition et l'improvisation peuvent nourrir certains rôles... on ajoutera même que certaines compositions «à contre-emploi» restent d'une efficacité redoutable »...
- Et cela modifie les conditions d'analyse de la fonction managériale.

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

«La vieille question sur le caractère **inné** ou non des qualités managériales prend en effet une nouvelle tournure. Elle transforme la figure du manager en figure de style,

- de **style de management** dans ce cas précis.

Tout se passe comme si l'individu destiné à la fonction de manager se trouvait face à une **multitude** de postures ».

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

«Parmi des postures, il doit choisir

- **une**
- ou la **combinaison** de plusieurs, comme on enfile, au cours d'une même composition, un ou plusieurs *costumes* pour jouer le *rôle* qui nous est dévolu», ou celui que nous nous attribuons.

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

«Toutes ces figures managériales constituent autant de **registres** sur lesquels, le manager d'aujourd'hui et de demain peut **s'investir**...

L'une ou l'autre de ces figures ne disparaît jamais vraiment au profit d'une autre... Certaines sont seulement déclassées au nom d'un ordre managérial qui promeut l'excellence de l'une par rapport à l'autre... »

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

- Il existe différents **registres** sur lesquels se joue le **rôle** de manager et c'est parce que ces registres **évoluent** constamment au gré des **changements organisationnels** et des **normes de performances** qu'il est nécessaire de revisiter régulièrement les fondements du management.

La notion du management évolue...

Passage de la notion de «fonction» à laquelle s'ajoute la notion de «posture» et celle du «rôle»:

- **Les principes de management ne sont pas gravés dans le marbre. Ils sont en permanence retravaillés par les acteurs et les organisations elles-mêmes.**

La notion du management évolue...

La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :

- Elle doit conjuguer **autorité** et **performance**

Autorité car la position de manager confère toujours à l'intéressé des obligations d'un chef ou d'une cheffe

Performance car aujourd'hui le manager fait partie du réseau de *business partners* qui fait de lui ou elle un maillon essentiel de l'organisation.

La notion du management évolue...

La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :

- Il n'y a pas d'un côté le **management** avec ses grands principes et ses fondamentaux et de l'autre, le **manager** doté de qualités intrinsèques.
- *C'est bien la rencontre entre le « stock » de connaissances disponibles sur le sujet et le « sujet lui-même » qui détermine pour chacun et chacune le degré de performance dans la fonction de manager.*

La notion du management évolue...

La «fonction» de manager est exposée et rencontre de plus en plus d'exigences :

*C'est tout l'intérêt d'intégrer ces connaissances et de constituer un répertoire **d'actions managériales** sur lequel « jouer » au gré des mises en situation (contexte) d'une part et son **propre style** de management d'autre part.*

La notion du management évolue...

En résumé :

Dans *La fonction* de manager,

il y a *La posture et Le rôle*

qui se jouent dans des *registres différents*

selon *les contextes, les contingences, les*

*organisations et leur culture, les construits sociaux
des acteurs eux-mêmes...*

Il y a lieu d'intégrer et de conjuguer *ses connaissances*
et son *style* selon *les mises en situation.*

La notion du management évolue...

... elle a ses origines...

*A l'origine, le management est **français** : le mot anglais « management » vient du vieux français « mesnager », un terme d'équitation du XVI^{ème} siècle signifiant « tenir les rênes ».*

*De même... le père fondateur de la littérature du management est le français **Henri Fayol**, avec son ouvrage « Administration industrielle et générale », publié en 1916.*

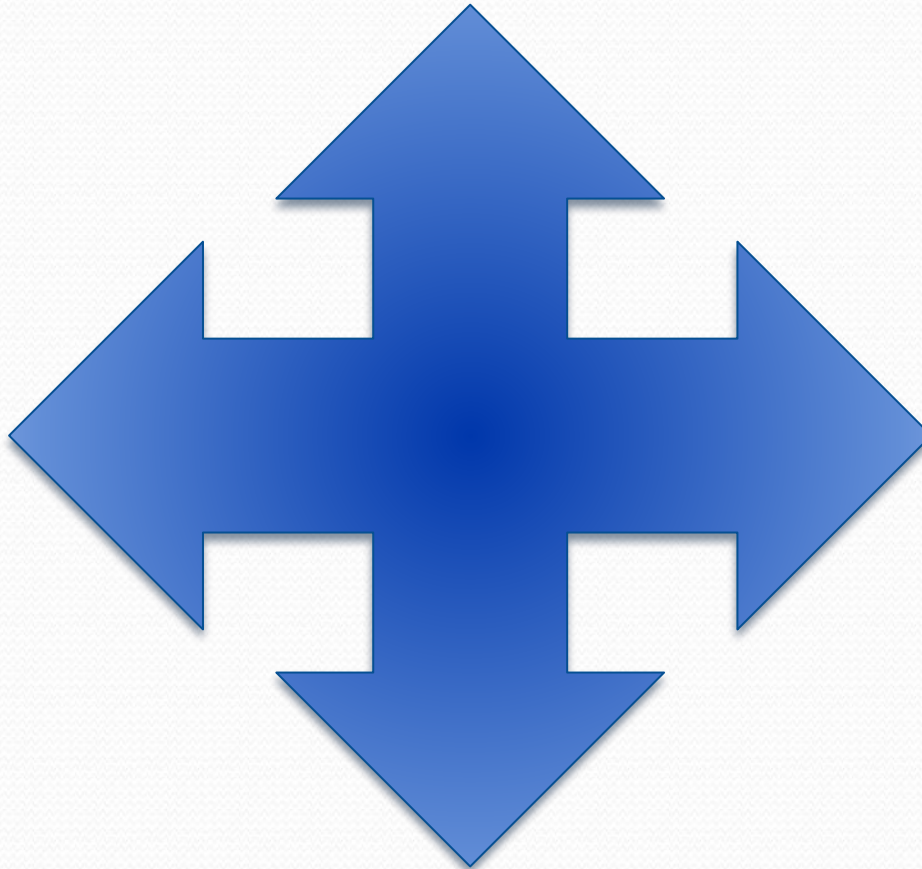
Frédéric Fréry (ESCP Europe) : in introduction de *Manager l'essentiel*, Henry Mintzberg, Vuibert, 2014

FONCTION

POSTURE

POSITIONNEMENT

RÔLE





Le couple organisation et management

Le couple organisation et management

- Les sciences des organisations et du management nous enseignent qu'il y a un lien dialectique entre les premières et les managers.
- Ce lien résulte du phénomène qui lie **l'acteur** et le **système** organisationnel.
- Pour manager les organisations et les personnes qui les animent, il faut comprendre le **fonctionnement** des organisations et des **personnes en action** dans l'activité collective au sein des organisations.

Des définitions ... L'organisation

« ... ce qui distingue une organisation formelle, d'un groupe informel – foule, rassemblement – c'est la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné... »

(Henry Mintzberg, 1989).

Le couple organisation et management

Des définitions de l'organisation :

- « On peut considérer l'entreprise comme un **système** finalisé avec des objectifs propres (profit, croissance, rentabilité, ouvert sur l'extérieur (environnement...)) et composés **de sous-systèmes** (unités, services...) dotés de ressources humaines, matérielles, financières qui interagissent selon certaines **règles**, pour **exercer** une activité économique ».

Le couple organisation et management

Des définitions de l'organisation :

- «On entend par organisation, un **ensemble** relativement **stable** d'acteurs en charge d'une ou plusieurs missions, disposant de **relations** plus ou moins **structurées**, pour réaliser des activités en **commun**» (M. Barabel et s. 2013).
- Processus par lequel les acteurs **construisent** leur **coopération**, sur fond de **conflits et de négociations**; produits d'un jeu **d'acteurs interdépendants** mais **autonomes** aux **rationalités limitées**.

Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système économique** :

- L'une des **missions** généralement confiées à l'entreprise est de créer de la **valeur** par la transformation des inputs en outputs ou la distribution commerciale de biens ou de services mis sur les marchés.
- C'est donc une organisation composée de différentes **ressources** réunies en vue de **produire** des biens et des services en faisant un bénéfice.
- Par ses activités l'entreprise contribue à la **répartition** des richesses en redistribuant une part aux salariés (salaires) aux actionnaires (dividendes).

Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système social** :

- Elle est aussi une organisation sociale en tant que **lieu de rencontre** entre les acteurs sociaux unis au sein d'un système particulier qui les met en relation dans le cadre d'un réseau de flux physiques et d'informations.
- Elle est **une cellule sociale complexe** et difficile à piloter pour différentes raisons :
 - Relations de subordination par le contrat de travail;
 - Faire **cohabiter et collaborer** des individus de profils différents et qui ont des droits et des obligations, des objectifs et des **intérêts différents**, voire divergents.

Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système politique** (1) :

- L'entreprise peut également être un lieu **d'affrontements**, de conflits, liés à des oppositions d'intérêts collectifs. A ce titre, l'entreprise peut apparaître comme un *système politique*, où les **jeux de pouvoir** sont nombreux et influencent le comportement des acteurs et la nature de leurs décisions.

(... notamment dans les services publics, les associations d'intérêts, de représentations et défenses des membres)

Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système politique** (2) :

- Elle est à la fois un lieu de **coopération** et de **conflits** qui permet à l'organisation d'évoluer et de se développer :
 - coopération avec nécessité de **s'entendre** pour le résultat et lieu de conflits d'intérêts et exigences de gestion :
 - affrontement d'une logique **économique** (marchande) et d'une logique **sociale** (non marchande).

Le couple organisation et management

Managers et actionnaires (1) :

- le phénomène de la **financiarisation** des années 1980-2015 induit l'idée que les actionnaires seraient les **propriétaires** de l'entreprise, principe de la « Sharholder value », (souveraineté actionnariales...)
- Ils devraient donc être les premiers bénéficiaires de l'activité de l'organisation; les managers seraient en conséquence leurs **laquets**... (Collège des Bernardins)

(B. Roger, 2012; B Sgrestin et A. Hatchuel, 2012; O. Faverau 2013; J.-M. Le Gall, 2011; I. Ferreras, 2012.)

Le couple organisation et management

Managers et actionnaires (2) :

Les auteurs réfutent rigoureusement cette idée reçue

- L'institution « entreprise » est aujourd'hui en péril
 - en tant que collectivité humaine
 - en tant que moteur du dynamisme économique.
- « Double péril, même logique : la grande déformation, de l'entreprise assimilée à un quasi-actif financier évaluable à tout instant sur un marché financier globalisé et indéfiniment sécable en centres de profits » (O. Favereau et al., 2016).

Le couple organisation et management

Managers et actionnaires (3) :

« La limite de ce processus est la figure des salariés-cadres réduits à leur « capital humain », dont découle leur « productivité individuelle », l'entreprise n'étant qu'un assemblage marchand de ces éléments de base ».

- Le goût du travail est gravement menacé et aussi la capacité de création collective, chose essentielle qui est le marqueur historique et le ressort principal de l'institution « entreprise » (Hatchuel, 2000; Sefrestin, 2012).

Le couple organisation et management

Managers et actionnaires (4) : (Favereau et al., 2016)

Cette approche veut rétablir la place du travail salarié qui est un potentiel **d'épanouissement personnel** et **d'innovation collective** qui nourrit des attentes entièrement nouvelles, de la part des salariés autant que des directions d'entreprise.

- Travail et organisation sont vu comme :
- une capacité de **production** : activité du corps et produit
- une capacité de **coopération** : consentement échangé
- une capacité d'**innovation** : apprentissage individuel/organisat. (notion de centralité du travail).

Le couple organisation et management

L'entreprise comme **système contingent** :

- Elle est influencée par son **environnement socio-économique**, de manière dialectique avec sa nature et sa grandeur...
- La **contingence structurelle** se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards : les changements dans les **variables externes** (marchés, technologies...) provoquent des évolutions et changements dans la **structure interne** des organisations



Aperçu des modèles de GRH

Aperçu des modèles de GRH

- L'apport des sciences des organisations et des sciences de gestion nous indique l'observation de nombreuses approches et de nombreuses façons différentes d'organiser et manager, en pratique...
- Les recherches amènent au constat que ces approches et modèles peuvent se **caractériser** et se **modéliser**.

Cependant, les frontières entre les modèles sont souples et interpénétrables de sorte que les modèles se recoupent : il faut identifier le modèle dominant.

❖ *Travail individuel ou par groupe : A quel type d'entreprise pensez-vous que s'applique chacun des modèles ?*

Aperçu des modèles de GRH

Une typologie des modèles de GRH :

- Le modèle arbitraire;
- Le modèle objectivant;
- Le modèle individualisant;
- Le modèle conventionnaliste;
- Les modèle valoriel.

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **arbitraire** : *(Pichault & Nizet, 2000)*

- Peu de planification des effectifs,
- Congédiements sur-le-champ,
- Culture résumée à l'esprit-maison,
- Evaluation/promotion sur le mode intuitif,
- Salaire à la pièce, à la tâche autonome...,
- Communication centralisée et largement informelle,
- Peu de dispositif de participation,
- Relations professionnelles inexistantes.

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **objectivant** : *(Pichault & Nizet, 2000)*.

- Planification quantitative des effectifs, accordant la priorité au recrutement;
- Licenciements basés sur les CCT, relations prof. sur délég.
- Culture d'entreprise fondée sur le légalisme,
- Formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire,
- Evaluation fondée sur la description de fonction, uniformisées, dispositifs d'information et de consultation,
- Salaire au temps, déterminé a priori,
- Nette séparation en temps de travail et temps libre,
- Communication centralisée et formelle.

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **individualisant** : 1 (*Pichault & Nizet, 2000*).

- Gestion prévisionnelle des compétences, accordant la priorité à la sélection, relation professionnelle fondées sur l'expression directe,
- Actions d'accompagnement des départs,
- Culture articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification,
- Formation alternée, très valorisée, centrée sur le savoir-être.

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **conventionnaliste** : 1 (*Pichault & Nizet, 2000*).

- Validation collégiale du recrutement et de la sélection,
- Départs volontaires ou sous la pression des pairs,
- Culture articulée autour de clivages corporatifs ou disciplinaires,
- Formation entièrement maîtrisées par les professionnels,
- Evaluation liée à la reconnaissance, critères élaborés collégialement,
- Promotions sur la base d'élections par les pairs (mandats limités),

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **conventionnaliste** : 2 (*Pichault & Nizet, 2000*).

- Salaire négocié à l'entrée avec possibilités de rémunérations externes,
- Temps de travail entièrement sous la maîtrise des professionnels,
- Communication largement décentralisée et collégiale,
- Dispositifs de codécisions, y c, sur le plan stratégique,
- Relations professionnelles fondées sur l'éthique professionnelle.

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **valoriel** : 1 (*Pichault & Nizet, 2000*).

- Sélection centrée sur l'identification à la mission,
- Nombreux départs volontaires,
- Culture articulée autour d'un projet commun considéré comme facteur d'identification, consultation sur les orientations doctrinaires,
- Formation cruciale, axée sur le savoir-être et sur des savoirs et savoir-faire utiles à la mission,

Aperçu des modèles de GRH

Le modèle **valoriel** : 2 (*Pichault & Nizet, 2000*).

- Evaluation tacite et consensuelle, fondée sur le dévouement à l'égard de la mission, relations professionnelles inexistantes,
- Promotion non automatique et limitée dans le temps.
- Salaire considéré comme une question non légitime en regard de la poursuite de la mission,
- Indifférenciation entre temps de travail et temps libre.



-

L'acteur et l'organisation

L'acteur et l'organisation

Observer le travail en contexte :

- Notion du travail **prescrit** : organigramme, processus, norme, discours.
- Notion du travail **réel** : comment ça se passe vraiment!
- Notion de **l'activité** : un certain rapport au réel; est le moyen par lequel l'opérateur réalise son travail, confronté au réel; enjeu de l'activité : la création de valeur; réaliser la tâche dans le réel, c'est se réaliser dans le travail, le geste et le sens (François Hubault).
- Notion **d'appropriation** et de **reconnaissance** : « Parce que le pouvoir d'agir est la part la plus importante de l'accomplissement de soi » (Bernoux, 2016)

L'acteur et l'organisation

Observer le travail en contexte :

- **L'appropriation du travail et la reconnaissance au travail :**
 - «Le concept du *pouvoir d'agir...* est le concept explicatif des comportements d'appropriation : la recherche du **travail bien fait**, la maîtrise de l'environnement de travail, source de sa transformation; le travail bien fait dans lequel l'opérateur peut se reconnaître » (Clot, 2008; Bernoux, 2015).
 - « L'appropriation fonde la reconnaissance de soi au travail et la reconnaissance par les autres » (l'estime de soi au travail naît de la qualité reconnue à ce travail par l'individu) (Bernoux, 2015).

L'acteur et l'organisation

Observer le travail en contexte :

- **L'appropriation du travail et la reconnaissance au travail :**
 - L'être humain est **relation** et c'est dans la **relation** qu'il existe. Dénier la reconnaissance à un être revient à lui **dénier le droit d'exister**. C'est dans cette perspective qu'il convient d'envisager la **reconnaissance** dans le monde du travail. C'est dans une vision totale de l'homme qu'il faut l'envisager.
 - Cette reconnaissance « **est une condition nécessaire pour devenir soi-même**. Il est tout à la fois **reconnaissance de lui-même** et reconnaissance par les autres. Le rapport positif à soi dépend, pour une large part, de la reconnaissance interindividuelle » (Bernoux, 2015).

L'acteur et l'organisation

Définition de l'acteur (1):

- Individu ou groupe qui pèse sur le fonctionnement effectif de l'organisation à un moment donné
-(Être acteur n'a rien à voir avec le niveau de diplôme, ni la place dans l'organigramme)
- L'acteur a des **enjeux** officiels... et officieux, professionnels... et personnels, il poursuit **ses propres objectifs** qui ne sont pas nécessairement compatibles avec ceux de l'organisation.
- L'acteur dispose d'une marge de liberté, il n'accepte jamais d'être traité comme **un moyen** au service du but (fins) fixés par une direction...

L'acteur et l'organisation

Définition de l'**acteur** (2):

- L'acteur agit sans avoir des objectifs clairs et des projets nécessairement cohérents. Il n'est pas pour autant **irrationnel**; il agit selon la **rationalité** qui est la sienne.
- Sa **rationalité** s'exerce dans la saisie d'opportunités définies par un contexte donné et dans la prise en compte du comportement des **autres acteurs** et du **jeu relationnel** qui s'établit entre eux.

L'acteur et l'organisation

- **Définition l'analyse stratégique (1)** (Crozier & Friedberg):
- Elle analyse ce que **font** les acteurs de leur liberté relative dans l'organisation.
- Cette **liberté est relative et limitée**; elle est soumise à des contingences et des contraintes.
- L'analyse stratégique considère que ce qui motive les acteurs à agir, c'est **d'acquérir du pouvoir** sur d'autres acteurs...
- Le pouvoir apparaît comme l'élément clé de la **dynamique** de l'action collective et, ce faisant, des organisations.

L'acteur et l'organisation

Définition l'analyse stratégique (2) (Crozier & Friedberg):

- L'utilisation rationnelle par un acteur de ses ressources, dans le but de satisfaire ses enjeux, malgré les contraintes de l'organisation.
- Les acteurs **règlent** leur coopération en **construisant** des moyens (principes, culture, lois, réglementation, hiérarchisation) qui **structurent** le champ de l'action et la rendent possible.

Parler de stratégie d'acteur suppose de faire « le pari de l'intelligence » en matière de management des personnes (Christian Defélix, 2007)

L'acteur et l'organisation

Définition du **pouvoir (1)** (Crozier & Friedberg):

- Le **Pouvoir** n'est pas un **attribut** mais **une relation** : relative, déséquilibrée, contextualisée, rarement unilatérale
- Le pouvoir est à différencier de l'autorité formelle
- Le pouvoir n'est pas un mal, il est normal!
- Tous les acteurs sont pris dans des **relations d'interdépendance**, impliquant cependant échanges et négociations
- **Une capacité d'influence** : A a du pouvoir sur B, si A a fait faire à B ce que B n'aurait jamais fait sans A (R. Dahl).

L'acteur et l'organisation

Définition du **pouvoir** (2) (Crozier & Friedberg):

- Les acteurs utilisent leur marge de liberté à **acquérir** du pouvoir au sein des organisations.
- La relation de pouvoir à une finalité qui est rarement de mesurer la force de l'un et de l'autre, mais la **capacité d'action** de l'un dépend du comportement et de la capacité d'action de l'autre, elle est régulée.
- Dès lors, l'un **contrôle** la possibilité qu'à l'autre d'atteindre ses objectifs et plus son comportement sera **imprévisible**, plus son pouvoir sur son partenaire sera grand (jeux de pouvoir).

L'acteur et l'organisation

Définition de la **zone d'incertitude** en organisation:

- Dans l'organisation, malgré la volonté de tout organiser, de tout contrôler, il y a beaucoup d'incertitudes...
- Le pouvoir conféré par la maîtrise d'une zone d'incertitude ne vaut que par sa **rareté** et sa **criticité**
- Les auteurs identifient au moins quatre sources de pouvoir correspondant à des zones d'incertitude :
 - Celle reposant sur la **compétence** ou une **spécialisation fonctionnelle** difficilement remplaçable,
 - celle fondée sur la **maîtrise de l'information** et de la **communication** interne:

L'acteur et l'organisation

Définition de **la zone d'incertitude** en organisation :

- celle reposant sur **l'utilisation des règles organisationnelles** qui, à travers les marchandages auxquels elles donnent lieu, constituent une **source** non négligeable de pouvoir dont jouent supérieurs hiérarchiques et subordonnés.

L'acteur et l'organisation

Rapport entre analyse **stratégique** et **système** :

- Le concept de **stratégie** s'applique aux comportements et aux jeux auxquels se livrent les acteurs,
- Le concept de **système** s'applique aux résultats de ces comportements et de ces jeux.

(notions de complication et de complexité)

L'acteur et l'organisation

Définition du **système d'action concret**:

- Le système d'action concret (SAC) c'est **l'organisation** ou la **coordination** de l'action telle qu'elle fonctionne réellement!
- Il s'agit de l'ensemble des **relations réelles** et stabilisées entre les acteurs.
- Penser « système d'action concret » c'est dépasser le mythe de **l'organigramme**.
- Le SAC est un **construit social** dont la régulation n'est pas **naturelle** dans la mesure où elle s'opère par l'action de **jeux structurés** auxquels participent les acteurs sociaux

L'acteur et l'organisation

Définition : **la rationalité limitée** :

- Elle signifie qu'en matière de prise de décision, l'acteur s'arrête à la **première** solution satisfaisante...
- Cette définition s'éloigne donc de celle de la rationalité de l'*homo -économicus* postulée par l'économie néo classique...
- Dès lors, l'ensemble des acteurs **perçus** avant comme « non rationnels » peut être réintégrée dans cette **rationalité limitée**.
- Les acteurs n'ont pas de comportements irrationnels... simplement, les **choix** opérés et les **décisions** prises sont soumis à des contraintes provenant de certaines caractéristiques de l'être humain.

L'acteur et l'organisation

... en guise de conclusion...

L'approche sociologique et psychosociologique de l'acteur, par la notion de l'analyse stratégique, «**objectivise**» la représentation qu'à le manager de l'acteur :

- Qui ne peut émettre de **jugement** de valeur ou de personne (faire preuve d'humilité),
- Qui est invité à se demander – en lieu et place d'un jugement – qu'elles sont **les bonnes raisons** d'agir de l'acteur,
- Ce faisant, le manager passe de la relation de subordination à celle de **partenariat** stratégique.

L'acteur et l'organisation

Rappel des notions :

- le travail prescrit, le travail réel
- de l'activité du travail (processus de socialisation)
- le pouvoir d'agir (liberté relative)
- d'acteur stratégique
- d'analyse stratégique
- de pouvoir de l'acteur
- de zone d'incertitude (sorte de terrain de jeu)
- de système d'action concret
- de rationalité limitée
- pas de jugement / ses bonnes raisons d'agir..



Manager les organisations...

Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- L'organisation : un problème plutôt qu'une solution.
- La raison d'être d'une organisation **c'est l'action collective des humains.**
- **Organiser** passe par des règles :
 - **Des règles du jeu** : définies par l'organisateur,
 - **Du jeu sur les règles** : utilisées par les acteurs (plus ou moins toléré par l'organisation).

Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- Les organisations sont prises dans une incessantes **valse à trois temps** :
 - « **Yaka** » modèles normatifs
 - « **Or,...** » la réalité est faire de constats provenant d'analyses, d'enquêtes, d'audits, d'observations...
 - « **... Alors ?** » Plan d'action, coaching, changements...

Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

- « **Yaka structurer...** » : le mythe de la structure idéale
- « **Yaka rationaliser ...** » : le rêve de l'entreprise rationnelle
- « **Yaka harmoniser...** » : le rêve de l'entreprise harmonieuse

Manager les organisations

Avoir un regard **positif** face au regard **normatif** :

« Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie »

(Kurt Lewin)

➤ Notamment pour comprendre :

« pourquoi ça ne marche pas »

et

« comment ça marche vraiment »

«c'est comme ça que ça marche»



Manager les personnes en organisation

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Pour un cadre de proximité :

Manager les personnes : **c'est gérer** :

- l'organisation du travail, sa division, sa coordination
- les ressources humaines (individus)
- les équipes de travail (les collectifs)
- les techniques de production (méthodes)
- les relations avec la hiérarchie
- représenter l'équipe auprès de la hiérarchie
- représenter la hiérarchie auprès de l'équipe

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Organiser l'action collective induit **la division du travail**
La division du travail implique un haut niveau de **coordination**

Pour réussir une bonne **coordination**, il faut veiller à une meilleure **qualité des trois « c »** :

- **La collaboration**
- **La communication**
- **La concertation**

Pour garantir le résultat ou la mission attendu.

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes

Organiser l'**action collective** induit **la division du travail**

La division du travail implique un haut niveau de **coordination**, aspect déterminant lorsqu'il est mis en relation directe avec le résultat attendu par l'organisation...

« Un chef intelligent reconnaît qu'il est dépendant de ses subordonnés »

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Quelques définitions :

- **Acteur** : organisation ou individu isolé en position stratégique susceptible d'effectuer des choix.
- **Contrainte** : condition limitant, au moment d'une décision, l'ensemble des choix possibles.
- **Contingence** : Influence socio-économique externe
- **Décision** : sélection d'une intention d'acte par un acteur.
- **Objectif** : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action.

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Identifier les logiques d'action de l'acteur :

- Car elles sont une manière possible de définir **le sens** qu'un acteur donne à son action (connaître ses bonnes raisons d'agir...)
- « **la construction** de conventions, la reconstruction des identités, la production de normes, les comportements d'ajustement résultent de la manière dont les acteurs interprètent leur rôle et leur place dans les organisations,
- Compte tenu de : leur **parcours** antérieur et de la **situation d'action** dans laquelle ils se trouvent...

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Identifier les logiques d'action de l'acteur :

- Car elles sont une manière possible de définir le **sens** qu'un acteur donne à son action (connaître ses bonnes raisons d'agir...)
- ... Le sens donné à l'action a été créé à travers les systèmes de **représentations** des individus mais aussi par les situations sociales, **en contexte**...
- L'acteur n'agit pas seulement en fonction de la situation, mais aussi en fonction des **ses expériences** et de sa mémoire...

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Identifier les logiques d'action de l'acteur :

- Car elles sont une manière possible de définir le **sens** qu'un acteur donne à son action (connaître ses bonnes raisons d'agir...)
- ... le concept de **logique d'action** permet de faire comprendre que les conflits entre acteurs sont générés par des représentations **différentes** des contraintes et des situations sociales...
- ... cette interprétation permet de comprendre la manière dont **chacun se situe** face à un problème, en fonction de l'action dans laquelle il est, mais aussi de ses jeux de pouvoir, de son passé constitutif de **ses représentations...** » (P. Bernoux, cité par J.-M. Plane, 2008) et de ses **enjeux** personnels.

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Nouvelle alternative : Manager par le consentement...

- A l'encontre d'une pensée gestionnaire qui postule «qu'il n'y a pas de problèmes, mais uniquement des solutions », sachons que le mot problème (*grec problema, sens de promontoire*) évoque le navigateur qui discerne une côte escarpée, périlleuse. Pour lui, il doit mesurer, contourner, comprendre, *faire avec...*
- Pour nous? Il est des choses et des êtres pour le bien desquels on ne transige pas. Le concevoir invite à cheminer en pensée. Dès lors, on s'abstient de violenter la limite sur laquelle vient butter notre volonté...

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Nouvelle alternative : Manager par le consentement...

- Force est de constater qu'elle peut se révéler *aussi* porteuse de ressources et pourvoyeuse d'un **sens**, d'une issue.
- Ainsi la pensée du **don** vaut contestation de la logique utilitariste, qui ne conçoit l'échange **qu'intéressé** : une autre logique est à l'oeuvre que l'on brutalise en la niant couramment aujourd'hui.
- Franchissons un pas de plus avec l'idée qu'il est des convictions **éthiquement** opposables à l'action cynique, voire à la simple « culture du résultat », aussi prompte à tout justifier si « ça marche » qu'à renoncer si « ça ne marche pas ».

Le Management en gestion sanitaire et sociale

Manager les personnes :

Nouvelle alternative : Manager par le consentement...

- En management également, le sens de la limite désarme le bras de la logique **utilitariste** et conduit à envisager l'interlocuteur selon un autre statut que celui de **moyen** me permettant d'atteindre mes **fins** et celles de la direction.
- S'il était possible d'attribuer un fondement réfléchi à une telle posture, il deviendrait alors concevable de faire reposer les pratiques managériales sur **le consentement** de ceux sur lesquels elles s'exercent.
- A un management qui s'exerce *sur* les autres, se substituerait alors un management *avec* eux : **une éthique du management par le consentement** (Pierre-Olivier Monteil, 2016).

Bibliographie :

- Michel Barabel, Olivier Meier, Thierry Teboul : *Les fondamentaux du management*, 2013, Dunod.
- Henri Mintzberg : *Le management, voyage au centre des organisations*, Eyrolles, 1989.
- Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl : *La boîte à outil du Management*, Dunod, 2013.
- Anne Marchais-Roubelat : *De la Décision à l'action, essai de stratégie et de tactique*, Economica, 2000.
- M. Thévenet & al. : *Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson, 2015.

Bibliographie :

- Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Eric Drais, Olivier Guillaume, Jean-Luc Metzger : *Le Socio-Manager, sociologie pour une pratique managériale*, Dunod, 2004.
- Christian Defélix : *Diagnostic organisationnel*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, HEG ARC, 2007.
- Claudette Lafaye : *Sociologie des organisations*, Armand Colin, 2009.

Bibliographie :

- Michel Crozier, Erhard Friedberg : *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.
- François Pichault, Jean Nizet : *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, 2000.
- Philippe Bernoux, *La sociologies des organisations*, Seuil, 1985.
- Luc Boltanski, Laurent Thévenot : *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991.
- Bernard Radon, *Leadership et conduite d'équipe, Guide à l'usage des managers de proximité*, Joindex media AG, 2006.

Bibliographie :

- Olivier Devillard : *La dynamique des équipes*, Editions d'Organisation, 2000.
- Jean-Michel Saussois : *Les organisations, Etat des savoirs*, Editions sciences humaines, 2012.
- Jean-Michel Plane : *Théorie des organisations*, Dunod, 2008.
- Jean-Michel Plane : *Théorie et management des organisations*, Dunod, 2012.
- Philippe Bernoux : *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Octares, 2015.
- Pierre-Olivier Monteil : *Ethique et philosophie du management*, Eres, 2016.