

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

Quand le pouvoir managérial se heurte au
délitement du lien de subordination

Diane BERNARD

DCS@20-21

Note aux lecteurs

Les mémoires des étudiants de l'Institut de Formation des Cadres de Santé de l'ESM sont des travaux personnels réalisés pendant l'année de formation. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs.

Ces travaux ne peuvent faire l'objet d'une publication, en tout ou partie, sans l'accord des Auteurs et de l'IFCS de l'ESM – Formation & Recherche en Soins.

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'actions n'est qu'un rêve. Une action qui ne découle pas d'une vision c'est du temps perdu. Une vision suivie d'action peut changer le monde. »

Nelson MANDELA

REMERCIEMENTS

J'adresse en premier lieu mes remerciements à ma directrice de mémoire, Véronique GUIBERT, laquelle m'a octroyé une liberté de production indéniable. Ses conseils et son expertise ont participé au développement de compétences, jusqu'alors inexploitées. Sous sa guidance je pris conscience de l'importance de la pensée nuancée.

Je tiens à remercier également Grace et Dounia pour leur sourire, leur soutien, et leur disponibilité sans faille. De véritables rayons de soleil. A l'instar de ces dernières, je remercie l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ESM pour son professionnalisme et sa réactivité.

Je souhaite exprimer en outre ma plus profonde reconnaissance à ma famille de cœur et mes collègues auprès de qui je me construis jour après jour. Noémie, Marine, Farida, Coco, Héloïse et Alan, je n'oublierai jamais votre soutien et votre honnêteté. Je continuerai à œuvrer, à chaque instant, afin de ne jamais vous décevoir.

Toutes mes pensées se dirigent vers mes compatriotes de promotion Géraldine, Diogo, Audrey, Sylvain, Diellé, Barbara. Grâce à vous, cette année de formation fut empreinte d'une saveur particulière. Notre solidarité et le partage de valeurs communes ont renforcé nos liens. Nous sommes arrivés au bout de notre projet, celui de finir cette année ensemble. Notre collectif l'a remporté et je souhaite qu'il perdure.

Enfin, la langue française ne comporte pas suffisamment de mots pour t'exprimer, Nadra, l'envergure de mes remerciements. Sans toi, rien n'aurait été possible. Tu m'as soutenue chaque seconde malgré les difficultés majeures traversées cette année. Ta force, ta générosité et ton expertise ont été un phare tout au long de cette année. Tu demeures un exemple, une inspiration qui me guide chaque jour et me pousse à me surpasser. J'œuvre à te rendre fière et être à la hauteur de ton mérite.

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS.....	2
INTRODUCTION.....	3
1 CONTEXTUALISATION.....	5
1.1 Restructuration en service de réanimation : quand les jeux de pouvoirs managériaux déstabilisent la dynamique d'une équipe.....	5
2 QUESTION DE DEPART :.....	10
3 CADRE DE REFERENCE	11
3.1 Une brève instance sociologique du pouvoir	11
3.1.1 Ses origines.....	11
3.2 Ses traces historiques et sociologiques	13
3.3 Pouvoir, autorité : d'une distinction conceptuelle à une assimilation, charpente de nos organisations ?.....	16
3.4 L'autorité : la vacuité du pouvoir ?	16
3.5 L'Hôpital : théâtre de pouvoirs ?	18
3.6 Le lien de subordination à l'instar de l'évolution du travail	21
3.6.1 Le Travail : d'une mutation historique à un processus régressif ?	21
3.6.2 Vers une obsolescence du lien de subordination ?	28
3.7 Management et lien de subordination, une accointance indéfectible ?	32
3.7.1 Entre origines et finalité chrématistique.....	32
3.7.2 Un discours managérial itératif	34
3.7.3 Vers un équilibre des pouvoirs au sein des entreprises ?	35
3.7.4 Le management hospitalier : entre traditions et profondes mutations....	37
4 QUESTION DE RECHERCHE :.....	42
5 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
5.1 L'enquête exploratoire.....	42
5.2 Du cadre conceptuel à l'enquête	44
6 QUAND LA SITUATION SANITAIRE CORROBORE LE SUJET DE MEMOIRE	48
7 RETROSPECTIVE DU TRAVAIL DE RECHERCHE.....	50
BIBLIOGRAPHIE	53
TABLE DES ANNEXES	

LISTE DES ABREVIATIONS

- ✓ **ANAP** : L'Agence Nationale d'Appui à la Performance
- ✓ **ANACT** : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
- ✓ **FEHAP** : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non lucratifs
- ✓ **FHF** : Fonction publique hospitalière
- ✓ **GAFA** : Google, amazone, Facebook, Apple
- ✓ **IADE** : Infirmier anesthésiste diplômé d'état
- ✓ **IFSI** : Institut de formation en soins infirmiers
- ✓ **OIT** : Organisation internationale du travail
- ✓ **QVT** : Qualité de vie au travail
- ✓ **RPS** : Risques psychosociaux

INTRODUCTION

Mon expérience professionnelle ne s'est pas seulement construite au cœur du domaine hospitalier. Les univers de la restauration et de l'animation auprès de jeunes enfants ont participé à mon évolution professionnelle. Malgré l'apparent fossé abyssal séparant ces milieux, je ne peux qu'admettre l'existence d'un point de convergence : le rebut que j'éprouve quant à la façon dont certains exercent leur pouvoir dans le monde professionnel. Mes huit années d'expériences hospitalières ont corroboré ce ressenti. Si la puissance du pouvoir usitée à bon escient peut engendrer des actions magistrales, son mésusage s'avère pernicieux. De ce fait, il me fallait entreprendre une recherche aux confins du pouvoir.

L'analyse des interactions et des interdépendances au sein des relations humaines s'avère attrayante à de nombreux égards. Elle nous permet de développer une compréhension davantage holistique des situations que nous rencontrons. Se prévaloir d'arborer un regard objectif basé sur le factuel annihile toute possibilité d'identifier l'imperceptible.

Or, l'humain évolue et se construit dans un tissu systémique empreint d'une multitude d'interactions, d'interconnexions. Le monde du travail s'inscrit dans un système multiple, sociétal, sociologique, anthropologique, philosophique, politique ou encore économique. Dès lors, l'entreprise s'apparente à un microcosme au sein duquel les professionnels interagissent selon un système de valeurs intrinsèques et extrinsèques. A l'instar de leur vie sociale, les individus voient leurs relations professionnelles impactées et régies par des facteurs socio-anthropologiques et environnementaux. Ainsi, l'analyse de situations professionnelles requiert une prise de recul nécessaire, afin de considérer un ensemble de vecteurs relatifs à la complexité du sujet traité.

Il est des raisons pour lesquelles nous pouvons considérer les établissements de santé comme excentriques. Bien que progressivement assimilés au monde entrepreneurial, ces derniers revêtent un fonctionnement spécifique, adossés à des traditions ancestrales. Si les hôpitaux furent et demeurent traversés par de profondes mutations, eu égard du contexte fortement évolutif de nos sociétés, y persistent cependant des résistances colossales. Le système pyramidal ancré assoit une structure hiérarchisée et multiplie par voie de conséquence les luttes de pouvoir et d'autorité. La triple hiérarchie hospitalière complexifie les relations interprofessionnelles, exacerbant les liens de subordination.

De ce fait, mon intérêt se porte sur la compréhension complexe, néanmoins profondément passionnante, des jeux de pouvoir au sein des organisations de travail et sur l'éventuelle obsolescence du lien de subordination. Elargir mes recherches au monde entrepreneurial dans sa globalité en mettant en perspective le domaine de la santé, me semble être indéniablement enrichissant et nourrit mon angle de vue.

Ainsi, c'est avec humilité que j'ai élaboré ce mémoire. Il fallut que je déconstruisse mes préjugés et que je me confronte à une littérature la plus dense possible afin d'esquisser une démarche objective.

Dans une première partie, la contextualisation vous exposera la situation professionnelle à l'origine de ma question de départ, ouvrant la voie à ma recherche.

Dans une seconde partie, vous cheminerez au travers du cadre de référence, lequel fut construit principalement sous un angle sociologique, historique et juridique. Vous parcourrez les concepts de pouvoir, d'autorité, de lien de subordination, de travail et de management. A l'issue de cette recherche théorique, vous découvrirez la question de recherche.

Lors de la troisième partie, je vous présenterai la méthodologie de recherche et l'enquête, laquelle aurait été menée en absence de crise sanitaire.

Vous poursuivrez votre lecture au travers de mon analyse du sujet à la lumière de la crise sanitaire.

Enfin, les biais et les limites du projet seront mis en exergue.

1 CONTEXTUALISATION

1.1 Restructuration en service de réanimation : quand les jeux de pouvoirs managériaux déstabilisent la dynamique d'une équipe

Au cours de ma première année d'exercice infirmier, j'exerçais en réanimation chirurgicale et cardiaque. Ce désir d'intégrer un tel service mûrissait depuis les prémises de ma formation en IFSI. Je souhaitais parfaire, compléter et approfondir les compétences acquises au cours de mes études, et la réanimation résonnait pour moi comme un challenge, un défi à relever. Cette volonté n'a été que renforcée lors de mon stage en réanimation chirurgicale de dernière année. Une fois le diplôme obtenu, je postulerais dans cette réanimation. Un esprit d'équipe jeune et dynamique unifiait chaque maillon de ce service, une certaine convivialité nourrissait les relations interprofessionnelles. Je percevais chez la cadre du service, IADE de formation, une réelle proximité avec son équipe. Cette dernière accordait une place prépondérante à la qualité de la formation des étudiants et des nouveaux arrivant. Chacun de ces acteurs bénéficiaient d'une formation mise en place par la cadre et l'infirmière formatrice du service ; laquelle consistait en des apports théoriques diversifiés et variés, d'une durée d'une semaine. Ce choix relevait d'un aspect bienveillant du manager car comme elle me l'avait expliqué lors de mon entretien d'embauche, elle savait les difficultés psychologiques, physiques, techniques et théoriques que recouvrait son service. C'est pourquoi, elle désirait nous aider à nous armer en solidifiant les fondations de nos savoirs, encore à leurs balbutiements.

Cet accompagnement de qualité et l'écoute dont pouvait faire preuve cette cadre, m'ont permis de développer mon assurance et d'asseoir mon identité professionnelle. Cela relevait d'un avantage certain de connaître cette manager à mes débuts professionnels.

Ainsi, j'exerçais depuis seulement un mois et j'ai été confronté à une situation traumatisante. Un de mes patients devait sortir de réanimation le lendemain, après avoir passé une dizaine de jours sous ma surveillance pour curage lombo-aortique compliqué. Après m'avoir fait part toute une journée de sa crainte de mourir, alors que tous les indicateurs cliniques et paracliniques semblaient parfaits, il a brutalement été victime d'un arrêt cardiaque. La situation fut exceptionnelle car faute de pouvoir le stabiliser, le chirurgien a dû procéder à une « ouverture en chambre ». Je me suis retrouvée à devoir réaliser un massage cardiaque avec tous les organes que le chirurgien déposait sur mes mains, en quête de la fissure aortique. Mon équipe et moi-même étions recouvert de sang. Mon patient décéda.

Du fait de l'heure tardive de cet évènement, la cadre du service n'était plus présente.

Cependant, mise au courant dès son arrivée le lendemain matin, elle organisa immédiatement un débriefing post crise, en présence de sa supérieure hiérarchique afin de nous permettre, aux soignants concernés, d'avoir un temps d'échanges, de mettre en mots la souffrance potentiellement induite par cette situation. Bien que sa prévenance et son professionnalisme à notre égard m'aient marquée, cette réunion n'a pas eu l'effet escompté. Notre parole fut interrompue par les appels incessants que prenait la cadre supérieure malgré le contexte. Je me souviens encore aujourd'hui de l'agacement perceptible sur le visage de ma cadre. Le climat peu enclin à une libération de la parole a provoqué un braquage émotionnel de mes collègues et moi-même. Dès lors, nous avons refoulé nos émotions et avons quitté cette réunion. Je ressentais une profonde colère à l'égard de ma cadre et de sa supérieure. Je ressentais ces interruptions incessantes comme un mépris ostensible de notre douleur. Il m'est encore ardu de comprendre pourquoi ma cadre n'a pas su affirmer sa place et son rôle à nos côtés, pourquoi a-t-elle permis à sa supérieure de déshumaniser cet espace de paroles qu'elle venait de mettre en place.

Mon incompréhension quant à sa position et ses choix au sein de l'équipe n'a fait que s'accentuer. En effet, progressivement je la voyais s'effacer, une certaine distance s'installait. Quelles en étaient les raisons ? Se profilait-il quelque chose que nous ne savions pas ? Quoiqu'il en soit, la confiance que j'éprouvais à son égard s'est brisée et un événement a été pour moi l'apothéose de l'incompréhension.

A cette époque il existait deux réanimations, l'une polyvalente et l'autre chirurgicale. Elles formaient un demi-cercle. Cependant, les équipes respectives ne se côtoyaient pas, une sorte de frontière invisible se dressait entre elles deux. L'organisation interne des deux services était différente, divergences marquées par l'existence de protocoles distincts, de managements opposés, de culture différente et de missions spécifiques. L'hétérogénéité des prises en charge me semblait légitime du fait de la différence même des pathologies traitées. Cependant, les variations en termes de management émanaient selon moi des individualités des cadres et de leurs objectifs respectifs. En effet, ma cadre œuvrait pour qu'une solidarité unisse son équipe, dans un souci de qualité de prise en charge et de qualité de vie au travail. Or, la manager de la réanimation polyvalente insufflait une forme de concurrence à l'intérieur même de son équipe. Je connaissais certains de ces éléments et nombreux sont ceux qui cherchaient à être « le meilleur », à être « le plus qualifié ». Comme s'ils s'évertuaient sans cesse à trouver l'approbation ou la reconnaissance dans les yeux de leur cadre.

Un esprit d'équipe, propre donc à chaque réanimation, se heurtait logiquement à une forme de rapport de force, de conflit de valeurs, dans cette dualité de service. Je me suis interrogée sur l'origine de cette « compétition », il semblerait que les facteurs soient multiples. Les réanimateurs avec qui je travaillais ne semblaient pas entretenir de relations confraternelles très sereines avec ceux de la réanimation médicale. Certains disaient sur le ton de la plaisanterie ou plutôt de l'ironie « qu'ils n'égalaient pas les Dieux de l'autre réa ».

Aussi, lorsque les équipes étaient à flux tendu du fait d'un sous-effectif ou d'une charge de travail extrême, il n'existait pas d'entre-aide entre les deux services. Par ailleurs, la nuit, si notre sénior et l'interne de garde étaient occupés sur des urgences, les infirmiers, confrontés à une énième situation d'urgence, ne pouvaient pas faire appel aux réanimateurs médicaux. Nous faisons tout pour gérer la situation en attendant que nos médecins se libèrent. Je ne pense pas que cette « interdiction tacite » émanait d'un aspect législatif, mais plutôt d'un rapport de pouvoir.

L'institution connut le départ de la chirurgie cardiaque, ce qui engendra un projet de fusion entre ces deux réanimations, mené par la Direction en collaboration avec le chef de service de la réanimation polyvalente. Pourquoi ce chef de service et pas celui de la réanimation chirurgicale ? Pourquoi ce projet a-t-il été mené avec un médecin et pas les autres ? De plus, aucun professionnel ne fut concerté, ni même informé quant à l'élaboration du projet. Le plus étonnant réside dans le fait que même la cadre de mon service ne fut guère incluse dans la réflexion et la mise en œuvre de cette nouvelle organisation. Comment un manager d'un service visé par une restructuration, ne peut-il pas faire partie intégrante du projet ? De par sa position d'interface entre sa hiérarchie et son équipe, n'est-il pas la personne clef dans la réflexion et la mise en œuvre du projet ? Comment obtenir l'adhésion de professionnels si même leur manager se voit exclu du projet ?

La réaction de cette dernière au vu du contexte m'a réellement interpellée, ainsi que la succession des éléments qui ont gravité autour de ce projet institutionnel. Au cours d'une discussion avec ma cadre, je compris que cette dernière n'avait rien entrepris face à cette situation. Je pensais que son exclusion du projet aurait suscité chez elle une prise de position, une action. En réaction, elle demanda sa mutation. La colère ressentie lors du débriefing précédemment expliqué, refit surface.

Son projet d'être à l'écoute des professionnels en souffrance a été avorté, balayé par sa supérieure. Sa place au cœur de ce projet de restructuration n'est pas reconnue, c'est comme si elle n'existait pas dans cette organisation ou n'existait-elle que trop ? Comment a-t-elle pu laisser les choses se dérouler ainsi ? Pourquoi n'a-t-elle pas pu se manifester, se révolter, se faire simplement entendre ? Qu'est-ce qui l'a poussé à se retirer ? C'est comme si elle ne voulait pas entrer dans un combat perdu d'avance. Afin de se protéger ? Afin de préserver son énergie et sa carrière ? Cela sous-entendrait la notion de crainte envers sa hiérarchie ? La colère que je ressentais traduisait cette incompréhension à l'égard de son comportement mais était également dirigée contre la ligne hiérarchique. Je trouvais profondément injuste leur manière de procéder, puisant leur force dans cette verticalité de pouvoirs. N'avaient-ils à ce point aucune considération pour ma manager ? Qu'ont-ils fait pour qu'elle se soumette si facilement à leur décision ?

En parallèle, cette décision unilatérale provoqua de réels dommages sur les équipes paramédicales et médicales. L'ensemble des réanimateurs de la chirurgie ont quitté l'institution.

Les paramédicaux quant à eux, étaient mobilisés sur les deux réanimations, sans explication, sans réunion, ni formation. Une fusion entre les équipes s'était opérée corolairement à la fusion des services. La cadre de mon service appelait chaque professionnel prévu pour le lendemain, afin de lui indiquer la réanimation sur laquelle il serait affecté. Il en était de même pour le fonctionnement de l'équipe de réanimation polyvalente. Lors des appels de ma cadre, je percevais une réelle distance dans sa voix. Face à mon mécontentement ou mon refus d'aller dans l'autre réanimation, elle me répondait que « c'était comme ça, que je n'avais pas le choix ». Soit j'acceptais, soit elle me posait des congés payés contre mon gré. Ce fonctionnement permettait à la direction de juguler le nombre de soignants présents. Cette injustice me révoltait. Les « têtes pensantes » décidaient, faisaient fi des avis ou émotions de leurs subordonnés, pourvu que leur projet prît place, avec ou sans l'adhésion des collaborateurs. Bien que j'eusse compris que la carapace forgée par ma cadre s'apparentait à son mécanisme de protection, je n'en demeurais pas moins en colère contre elle. J'avais le sentiment qu'elle ne nous avait jamais soutenu au cours de cette restructuration. J'ai fait partie de ceux qui se sont entretenus avec la hiérarchie pour leur faire part de nos revendications et avis. En retour, je me souviendrai toujours de ce sourire narquois esquissé sur leur visage, accompagnant cette phrase vécue comme violente « allez-y, partez, il y a plein de jeunes diplômés qui attendent au portail ».

Il est certain que le changement entraîne des résistances. Mais là n'était pas le fond du problème. Personnellement je ne voulais pas me soumettre à un projet dont l'importance des personnes les plus concernées n'avait pas trouvé grâce aux yeux des « décideurs ». Je ne concevais déjà pas à l'époque qu'on puisse injustement m'exclure d'une discussion en lien direct avec mon travail. Cette restructuration a engendré démissions et demandes de mutation par un nombre conséquent d'infirmiers. J'en faisais partie. En l'espace d'un an, une trentaine d'entre nous a quitté le navire. Avec du recul, ma cadre a peut-être vécu la même chose. Lorsque votre parole se voit bafouée et que votre expérience ne se voit ni respectée ni considérée, la seule issue face à la hiérarchie semblerait être le départ ?

Enfin, un autre aspect managérial m'a profondément marquée. Le chef de service de réanimation (anciennement polyvalente) a « choisi » la future cadre prenant les fonctions du nouveau service. J'ai pu en effet avoir cette information car j'exerçais de manière concomitante comme formatrice en laboratoire de simulation, projet porté par le chef de service. Lors d'une journée de formation en simulation, ce dernier m'a clairement évoqué son souhait de voir une certaine cadre prendre le poste de cette « réanimation unifiée ». Son souhait s'est alors réalisé quelques semaines plus tard. Mon incompréhension fut réelle. Il me semblait que le chef de service et le cadre de santé s'avéraient être des collaborateurs et connaissaient un rapport hiérarchique fonctionnel.

Ainsi, comment cette décision a pu prendre place au sein de cette institution ? Quels pouvoirs la direction a-t-elle laissé à ce chef de service ? Comment cet hôpital a pu soumettre un manager à cette décision médicale ?

Quelle place, quelle considération, quelle vision nourrit cette institution à l'égard de ses managers de proximité ? Quel héritage historique revêt cette institution ? Quels sont les rôles de son héritage historique dans la conception moderne de ses managers ? L'empreinte religieuse laissée par son histoire, transparait-elle encore dans les rapports hiérarchiques ?

Ainsi, à l'heure où la place du cadre de proximité dans la mécanique d'une organisation se voit largement défendue, quelles sont les répercussions psychologiques et managériales engendrées par la non prise en compte de sa parole par la hiérarchie sur le terrain ? L'ensemble des événements de cette situation soulève un nombre considérable de questionnements et de réflexions. De nombreux concepts sous-jacents attirent mon attention et viennent heurter comme par effet miroir, les valeurs auxquelles je semble tant attachée depuis toujours. L'idée selon laquelle les professionnels de santé s'apparentent à une entité neutre, dénuée de sentiments, d'émotions et de jugements, devant scinder leur vie en deux composantes distinctes et indépendantes l'une de l'autre, me semble aberrante et illusoire. Les vies personnelles et professionnelles s'entrelacent et c'est au travers de leur interdépendance que l'individu se construit. De ce fait, là où les événements de cette situation vécue ont suscité chez moi colère, incompréhension et remise en question, il en aurait été probablement autrement chez une autre personne. Car il s'agit bien d'une confrontation entre mes valeurs personnelles et mon vécu professionnel.

L'Histoire des organisations de santé et plus précisément l'histoire des cadres de santé et du droit du travail revêtent une importance cruciale dans la compréhension de mes interrogations. A la lumière de cette situation décrite, le cadre de santé semble inscrit dans une multitude de relations professionnelles mais dont la place centrale paraît cachée sous une ombre colossale. De par sa position de salarié, le cadre de santé se doit de se subordonner à sa hiérarchie, à son employeur. Et quelle hiérarchie ! Les établissements de santé, à l'instar d'autres entreprises, sont effectivement structurés autour d'une division verticale conséquente, mêlant inéluctablement les notions d'autorité, de pouvoir, de rapports de force et de subordination. Le cadre de santé, maillon de cette chaîne de « commandement », joue un rôle d'interface, de tampon majeur entre cette ligne hiérarchique et les équipes soignantes. Une de ses missions est alors d'appliquer et de faire appliquer les directives émanant de la direction. A tout prix ? Se voit-il inclus dans les réflexions menant à ces décisions ? Qu'en est-il de son positionnement si les directives imposées semblent en contradictions avec ses valeurs professionnelles ? Le cadre de santé ne fait-il pas souvent face à des injonctions paradoxales ? Etant le manager d'une équipe soignante, il se trouve de ce fait placé comme responsable de cette unité. Ne devrait-il pas alors être consulté quant aux décisions prises impactant inexorablement son service. Si son rôle ne tient que d'une courroie de transmission descendante, son objectif premier serait alors de se soumettre aux ordres hiérarchiques. N'est-il pas un partenaire, un collaborateur au sein de cette ligne hiérarchique ? Je m'interroge de ce fait sur la place réelle qu'il occupe au sein des institutions. Son rôle se voit teinté de multiples devoirs, mais quand est-il de ses droits ?

J'ai le sentiment que la direction lui « octroie » une place dans le management de sa structure, que ce n'est que par la volonté de cette dernière qu'il se trouve à ce poste là et que ce ne sont nullement ses compétences qui ont mené le cadre à recouvrir ses fonctions. Le lien de subordination semble alors être un fil ténu dont le risque de basculement vers la soumission ne paraît pas si mineur.

A la lumière de cette situation et de la profusion d'interrogations, il m'a fallu confronter mes réflexions auprès d'un professionnel. Il s'agissait de déterminer si mon questionnement faisait écho et requérait véritablement une recherche. Ainsi, afin d'asseoir ou de procéder à une modification de mon angle de vue, j'ai réalisé une enquête exploratoire auprès d'une cadre de santé. Cette dernière, diplômée cadre depuis deux ans, exerce en institut de formation d'aide-soignant. Auparavant, elle pratiquait en tant que faisant fonction cadre de santé au sein d'un hôpital public. De ce fait, j'ai alors réalisé un entretien semi directif, dont la grille vous sera présentée en **ANNEXE I**. L'entretien confirma mes interrogations et renforça la nécessité d'entreprendre une recherche afin de mettre en présence le sujet exploré en regard de la littérature. Je détaillerai dans une partie ultérieure relative à la méthodologie de recherche, l'enquête exploratoire.

Ainsi, mon questionnement de départ pourrait s'articuler comme suit :

2 QUESTION DE DEPART :

En quoi le lien de subordination et le rapport à l'autorité influencent le cadre de santé dans ses relations managériales ?

3 CADRE DE REFERENCE

3.1 Une brève instance sociologique du pouvoir

De nombreux auteurs tels que Alain Renaut, Michel Crozier, Erhard Friedberg, Jean-Paul Dumond ou encore Hubert Landier, ont analysé, développé et interrogé cette notion de rapport au pouvoir, dans son essence même et au cœur des organisations. La richesse de leurs écrits m'a permis d'appréhender ce concept de manière plus holistique. Je pensais en effet avoir une certaine connaissance du pouvoir, tant son omniprésence régit chaque relation, qu'elle soit interpersonnelle ou interprofessionnelle.

Cependant fort est de constater que j'étais profane à l'égard de ce concept qui revêt une histoire abyssale. Les œuvres aussi magistrales soient-elles, les articles pléthoriques traitant de ce sujet, ont suscité en premier lieu une interrogation de ma part : mais pourquoi le pouvoir ? D'où vient-il ? Il est aisé de trouver des ouvrages et articles se préoccupant du pouvoir et des rapports au pouvoir, tant les sociétés et leurs évolutions ont connu des bouleversements majeurs aussi bien au sein des relations humaines que dans leurs rapports au monde de l'entreprise. Les contextes socio-environnementaux engendrent des mutations profondes et c'est pourquoi il m'a semblé pertinent de m'interroger quant à l'épi génétisme du pouvoir, à son origine.

3.1.1 Ses origines

« L'homme n'est pas séparable de son environnement dont son corps est un carrefour. Son âme, elle aussi, est à la croisée des contraintes.[...] Pour ne pas être soumis, ballotés par les évènements et les pressions du milieu, il doit dominer la nature »(1) P23. Boris Cyrulnik nous invite à reconsidérer la construction de l'humain au travers son interdépendance avec son environnement. Son analyse systémique s'avère selon moi indubitablement pertinente, tant la subjectivité des êtres humains se voit interconnectée avec un ensemble de systèmes, environnementaux, sociologiques, éducationnels ou encore philosophiques. Leurs interactions mutuelles tissent les fondements développementaux de chaque individu.

Ainsi, afin de mieux percevoir les liens qui unissent les rapports de l'homme au pouvoir, il me semble pertinent de remonter le fil de notre Histoire, plus précisément au temps des chasseurs-cueilleurs. En effet, nos ancêtres les Hommes préhistoriques formant un clan, abordaient la chasse avec une certaine organisation. Il s'agissait des prémises de la socialisation où l'humain développa son rapport à l'Autre. Chasser requérait une coordination du groupe car cette activité ne consistait pas seulement en une recherche de nourriture mais elle était aussi une nécessité pour la survie des individus qui composés le clan. Tuer l'animal avant qu'il ne les tue.

Les hommes se devaient donc de développer une force physique indéniable afin de nourrir et de protéger ses semblables. Le pouvoir de vie ou de mort semblerait être à l'origine de l'organisation sociale. Un certain dualisme de la pensée paraissait à l'œuvre, il s'agissait de vivre ou de mourir, d'être fort ou faible, de dominer ou d'être soumis. Dualité qui semble perdurer dans nos sociétés actuelles. Il est à noter que le comportement de nos ancêtres se voyait inéluctablement influencé et dicté par l'environnement au sein duquel ils évoluaient. Leurs agissements instinctifs se rapprochaient de ceux des animaux, telle la meute de loups pourchassant ses proies avec une organisation et une synchronisation remarquable.

Les rapports de pouvoir se dessinaient également lors des retours de chasse victorieux. La répartition de la viande respectait un ordre hiérarchique. L'homme ayant réalisé la prouesse de remporter le combat contre l'animal se voyait adulé par son clan, sa puissance et sa domination étaient reconnues. Les femmes quant à elles recouvraient un rôle essentiel cependant moins spectaculaire que la force usitée par les hommes. Ce rôle nourricier, consistait à partager les victuailles. Le statut des hommes et des femmes différait donc dans l'organisation sociale du groupe, la force physique légitimant la centration des pouvoirs des hommes. Néanmoins, la femme Neandertal, de par sa morphologie, participait aux chasses lorsque le climat s'avérait hostile.

L'être humain s'adapte donc à son environnement, lequel régit nos comportements. L'hostilité de l'environnement légitime les relations de domination au nom d'un besoin fondamental et inaliénable qu'est celui de la survie de son espèce. Dès lors, un climat plus clément interfère inéluctablement sur les individus, rendant la domination moins acceptable voire insupportable car non justifiée.

Depuis la préhistoire, l'être humain n'a eu de cesse de recourir à la violence, à la quête absolue de domination car il s'agissait là d'une valeur adaptative à son environnement. Les jeunes garçons se voyaient ainsi conditionnés ou devrais-je dire « dressés » afin de devenir des hommes forts, virils, courageux, aptes à protéger leur clan, puis à mener des guerres dans la perspective de défendre leurs terres et d'asseoir leur supériorité. Il est à souligner que l'organisation sociale distinguant les rôles inhérents aux femmes et aux hommes trouve ses origines dès la préhistoire et s'inscrit dans un environnement spécifique cependant évolutif. La quête de puissance se traduisait donc d'une part dans la force conférée aux hommes devant mener les combats sans faillir, et d'autre part dans la réification de la femme. En effet, cette dernière destinée à un mariage forcé avec l'adversaire, permettait l'accalmie des clans, elle devenait l'objet d'une stratégie, celle de la paix. En analysant cet état de fait selon le raisonnement évolutif darwinien, soit la psycho-écologie, l'environnement sculptant chaque être humain, il est aisé de comprendre que ces prémisses de l'ordre social aient gravés dans nos cerveaux des fonctionnements intrinsèques de genre. Si je reprends la pensée dualiste citée en amont et que je l'associe à la psycho-écologie, il n'est guère difficile de percevoir les origines inscrites dans la pensée collective, relatives à la supériorité des hommes, dénués d'émotions et à la soumission des femmes à leur égard, êtres sensibles et frêles, nécessitant leur protection.

Ainsi, le rapport de l'homme au pouvoir s'est donc tout d'abord construit dans un environnement hostile, lui permettant subsistance et survie. De cette domination il en retirait toute la gloire, celle de protéger et de triompher comme homme fort du clan. Puis, à travers les siècles, la violence des hommes s'est perpétuée au cours des multiples guerres faisant du pouvoir une sorte de valeur morale, celle de la sauvegarde d'une idéologie, d'une croyance. Nous ne pouvons que constater une place prépondérante du pouvoir dans le règne humain et j'en esquisserai seulement quelques autres exemples, non exhaustifs mais incontestablement révélateurs. En effet, le Moyen-âge occupe une place fort intéressante également en termes de jeux de pouvoir. Si je me focalise sur un aspect, celui du droit médiéval, il était question de tenure service(2). Cela signifiait qu'une personne (inférieure) obtenait un bien d'un supérieur et devait le gérer (avec une relative autonomie) dans un sens qui serait profitable à son supérieur. Une certaine similitude avec nos Directions modernes par objectifs paraît assez remarquable. Je reviendrai sur ce point ultérieurement. Par ailleurs, le pouvoir s'inscrit de façon colossale dans diverses autres organisations, telles que les monarchies, les familles patriarcales, les organisations tayloriennes et plus récemment dans nos temps modernes avec la loi du marché concurrentiel. Autant d'organisations différentes marquées par des siècles d'écart, ayant malgré tout un même point commun : la prédominance du rapport au pouvoir.

Les notions de dominant/dominé, de supérieur/inférieur, d'opresseur/oppresé représentent un fil conducteur de construction des sociétés à travers les âges, engendrant de ce fait une vision dualiste pérenne, légitimant les rapports de domination et de pouvoir. Cette conception, ancrée dans nos cerveaux d'humains depuis la nuit des temps, semble donner corps à un paradigme : d'un côté les dirigeants et de l'autre les subalternes.

A la lumière de ce retour dans notre passé d'humain, nous constatons un enracinement profond de l'ordre social bâti sur la notion de pouvoir, hiérarchisant encore aujourd'hui les humains selon leur supériorité et leur infériorité. A l'instar de cette quête des origines du pouvoir, ma réflexion se poursuit ainsi sur son implémentation dans le cours de notre Histoire et au cœur des divers aspects sociologiques de nos sociétés.

3.2 Ses traces historiques et sociologiques

« Selon Aristote c'est la « nature » qui, en prenant la forme d'un cosmos intrinsèquement hiérarchisé, « a institué la différence » et a fait que le pouvoir qui revient à certains pouvait se trouver « augmenté » par sa fondation dans la hiérarchie naturelle des êtres » (3) P47. Aristote, philosophe grec de l'Antiquité, disciple de Platon, distinguait d'ores et déjà une distinction entre « ceux qui commandent » et « ceux qui sont commandés »(3)P46, les premiers exerçant un pouvoir, un rapport de force sur les seconds. Son influence fut indéniable sur le monde occidental.

Une première analyse du versant politique de nos sociétés m'amène à penser que nous connaissons une remise en cause de ce pouvoir absolu. Le système politique de l'époque médiévale, la monarchie féodale, atteint son apogée entre le XIe et XIIIe siècle. Le pouvoir et le territoire étaient alors partagés entre plusieurs seigneurs, chacun exerçant leur autorité sur leur domaine, leur « fief ». Puis, entre le XVIe et XVIIe siècle la monarchie absolue s'impose. Le lien entre pouvoir et croyances divinisées se confirme : le roi de France fait état de sa puissance absolue et dont l'exercice de son pouvoir se fait en qualité de représentant d'une délégation divine(4). De multiples monarchies se succèdent ainsi jusqu'en 1789, date de la Révolution française, mettant fin à l'absolutisme, écartant ainsi le roi Louis XVI du pouvoir.

1789, Déclaration des Droits de l'Homme et du citoyen : égalité des citoyens, libertés fondamentales et souveraineté de la Nation sont proclamées. L'exercice du pouvoir se voit bouleversé tant d'un point de vue juridique, que politique, social, religieux ou familial. 1789 fut la date de l'abolition de la société d'ordres.

Cependant, c'est au XIXe siècle que la royauté prit réellement fin, avec Louis-Philippe Ier, renonçant à la notion d'élu de droit divin. La IIe République était en marche. Si notre système politique est désormais une république démocratique dont le pouvoir appartient au peuple, nous ne pouvons ignorer qu'au cœur de cet Etat de droits, lors de situations exceptionnelles, « *ce n'est plus la loi qui gouverne, mais une subjectivité, celle de l'homme politique, dont la décision se libère de toute obligation normative et devient absolue au sens propre* »(3)P113. RENAUT, professeur à la Sorbonne, spécialiste de philosophie politique, m'est apparu comme étant un auteur indispensable à l'analyse des concepts de pouvoir et d'autorité. Fort de son expertise, il interroge la concordance des formes de pouvoirs usitées par les sociétés traditionnelles, basées sur l'autorité, avec notre logique démocratique. Mon intérêt fut majeur quant à son analyse fine des crises de l'autorité traversant notre société. Repenser les pouvoirs me semble être un axe de réflexion fort intéressant.

Par ailleurs, l'exercice du pouvoir a connu et ne cesse de connaître de profonds bouleversements dans un autre domaine, celui de la cellule familiale.

Il est saisissant de s'apercevoir que les termes de pouvoir et d'autorité furent distingués par les Romains. Ces derniers ont ainsi créé l'*auctoritas* dont l'origine étymologique provient d'*augere* (augmenter) afin de signifier « *ce qui peut dans une relation de pouvoir* », engendrer « *une augmentation de ce pouvoir* »(3)P43. A Rome, le *pater familias* dont l'omnipotence lui donnait le droit de vie ou de mort sur ses enfants, bénéficiait ainsi d'une totale autorité sur l'ensemble de la cellule familiale. Tel que le souligne RENAUT, au-delà de l'Antiquité, il est effarant de constater que des colonies pénitentiaires d'enfants ont persisté jusqu'au cœur du 20e siècle. « *Des registres d'un établissement situé près de Montpellier retrace l'histoire de 1670 noms d'enfants âgés de 7 ou 8 ans qui s'y sont succédés de 1854 à 1932 dans des conditions d'existence et de mortalité effroyables* »(3)P159. N'est-il pas interrogeant qu'une société se targuant d'appartenir à une société des Droits de l'Homme, procède à un tel fonctionnement ?

Les mutations de la jurisprudence semblent avoir été interdépendantes des transformations socio-culturelles et idéologiques ayant menées à la modernité. Le père de famille ou pourrait-on dire le patriarche, posséda pendant de longues décennies une autorité absolue, lui conférant un statut de *véritable magistrat domestique*(3). Soutenu par les articles 375 à 379 du Code Civil, ce dernier pouvait sévir drastiquement ses enfants, jusqu'à pouvoir réclamer au tribunal d'arrondissement la détention de ses enfants pour une durée de 6 mois. En aucun cas son épouse n'était consultée, elle n'avait pas voix au chapitre.

Il fallut attendre l'ordonnance du 2 Février 1945 qui permit une nouvelle approche avec la création d'institutions spécialisées et des tribunaux pour enfants. La règle désormais était d'entreprendre des mesures éducatives prônant ainsi le caractère exceptionnel des sanctions, lesquelles pouvaient être dès lors usitées par les mères. De fait, le père perdait ainsi la maîtrise quasi absolue de la correction.

Notons que ce virage fut pris simultanément avec l'accession des femmes à la citoyenneté active. Ce n'est qu'avec l'ordonnance du 23 décembre 1958, venant modifier en profondeur l'article 375 du code civil, que le pouvoir absolu parental pris fin(3).

La pratique du pouvoir a donc considérablement évolué aux cours de nos sociétés et je m'interroge quant au lien qui pourrait exister entre l'usage du pouvoir par les gouvernements et la participation plus faible des jeunes générations lors des élections. S'agit-il d'un manque d'investissement ou serait-ce le signe d'une jeunesse qui ne se reconnaît plus dans le système politique ?

Actuellement les pouvoirs politiques sont bel et bien au cœur de bon nombre de préoccupations et semblent faire naître un certain esprit insurrectionnel. Le mouvement des Gilets Jaunes n'en est qu'une esquisse.

Ce cheminement à travers une brève instance sociologique du pouvoir nous démontre son implantation ancestrale. Depuis la préhistoire en évoluant vers l'Antiquité, les Monarchies puis les Républiques, la dichotomie entre les détenteurs du pouvoir et ceux à qui il s'impose, s'est pérennisée. Il est dès lors plus aisé de comprendre la construction des liens sociaux régissant nos sociétés modernes. De profondes mutations juridiques, sociétales, politiques ont engendré une évolution du rapport des individus au pouvoir. A l'instar de ces mutations, l'homme, qui connut pendant de maintes millénaires une détention quasi absolue du pouvoir, dû le partager progressivement avec la femme.

Force est de constater que de nos jours, les femmes arborent davantage des statuts managériaux ou de direction. La féminisation des postes d'encadrement n'est certes pas à son comble mais l'Histoire s'écrit et évolue au gré des générations. Paradoxalement, dans le domaine sanitaire, nous observons une féminisation majoritaire de la profession cadre de santé. Il est aisé d'en percevoir les raisons. Les cadres sont issus principalement de la profession infirmière, laquelle est depuis son aurore, féminisée.

Eu égard de ces données sociologiques du métier, ne pouvons-nous pas percevoir dans cette question de genre, l'esquisse d'une explication quant à une soumission accentuée de ces managers ?

Cette rétrospective suscite désormais mon intérêt quant à la compréhension des rapports de pouvoir et d'autorité au sein de nos organisations.

3.3 Pouvoir, autorité : d'une distinction conceptuelle à une assimilation, charpente de nos organisations ?

Au cœur de nos organisations, qu'elles soient sociales, familiales, professionnelles, juridiques ou politiques, se mêlent simultanément le pouvoir et l'autorité. « Ces organisations sont régies par l'existence de collectifs qui reposent sur l'intégration des acteurs sociaux concernés, poursuivant chacun des objectifs divergents, voire contradictoires »(5). Dans leur ouvrage, CROZIER et FRIEDBERG analyse les comportements des individus au sein des organisations, leurs stratégies et les relations de pouvoir qui se tissent entre ces derniers. Selon les auteurs, les luttes de pouvoir incessantes sclérosent les organisations car en émanant maintes protocolisations venant entraver l'autonomie des acteurs. Par ailleurs, ils assimilent les organisations à des bureaucraties. Ces dernières seraient dans l'impossibilité d'évoluer car cela sous-tendrait une transformation des rapports au pouvoir. Selon les auteurs, ils entrevoient qu'une possibilité de transformation descendante, les salariés étant confrontés à une multitude de strates hiérarchiques, agissant comme des filtres enrayant de fait la remontée de leurs opinions. Leur seul levier serait la révolte. Malgré sa contemporanéité, cet ouvrage fut publié en 1977, soit 10 ans après mai 1968, véritable contestation d'une vision hiérarchique de l'autorité. Les réflexions et la société ont indubitablement évoluées en 44 ans.

Je trouve l'analyse de CROZIER et FRIEDBERG intéressante, car elle cherche à comprendre les jeux de pouvoirs que nous pouvons constater au quotidien dans les organisations, étendus à la société dans son ensemble. Il m'a semblé cependant nécessaire de prendre de la hauteur avec leur analyse, par l'intermédiaire d'autres lectures que j'aborderai par la suite, afin de considérer un ensemble d'autres paramètres.

3.4 L'autorité : la vacuité du pouvoir ?

DUMOND, Professeur des Universités à l'Université Paris-Est Créteil, apporte une analyse fine et intéressante des ressources humaines, de leurs interdépendances et de leur gestion. Son approche du management dans la santé nourrit sous un certain angle, mes perspectives d'analyse.

Ainsi, dans ses notes de cours relatives aux ressources humaines, DUMOND nous propose d'aborder sous l'angle Kantien cette question : **Pourquoi les employés obéissent-ils ou n'obéissent-ils pas ?** (3).

Selon Kant, nous obéissons à un ordre soit « *par devoir* » soit « *en conformité au devoir* ». « *Par devoir* » renvoie au pouvoir de la loi, laquelle se suffit à elle-même, sans intention d'une contrepartie quelconque(6), tandis « *qu'en conformité au devoir* » renvoie aux situations où le devoir est accompli afin d'éviter une sanction ou de recevoir une gratification(6). Cette distinction Kantienne me permet de mettre en exergue une différence majeure entre les concepts d'autorité et de pouvoir. Le pouvoir énonce des obligations, lesquelles sont respectées en raison des conséquences de leur respect ou de leur non-respect. Le chantage est le principal mode d'action du pouvoir(5) et revêt à ce dernier une parole dite conditionnelle. Un lien conditionnel existe alors entre l'exécution d'un acte et l'avantage ou l'inconvénient que l'employé peut retirer de sa réalisation. Comme le souligne DUMOND, « *le pouvoir ne requiert pas une croyance du subordonné mais un intérêt sur lequel le responsable hiérarchique peut intervenir* » (3).

Je m'interroge dès lors sur les fondements sur lesquels le pouvoir repose. S'il s'agit de contraintes ou de menaces, ne pouvons-nous pas percevoir à cet endroit, une forme de vide intellectuel ?

A l'inverse, l'autorité énonce des obligations qui sont respectées car il s'agit là de la loi. L'autorité se base sur des paroles performatives, venant ainsi combler la vacuité du pouvoir précédemment évoquée. Obtenir quelque chose d'autrui se fait simplement par la formulation d'une demande. Efficace mais fragile, l'autorité doit être cependant incarnée par un dépositaire de l'autorité reconnu. De fait, le caractère labile de l'autorité renverrait à un aspect fondamental : elle ne se serait alors jamais acquise.

Ainsi, comme le souligne RENAUT, l'autorité confère au pouvoir une majoration, un sur pouvoir pouvant engendrer de fait une obéissance indéfectible, car : « *Un pouvoir qui s'ajoute une dimension d'autorité est un pouvoir qui ne se discute pas* »(3)P44. Le pouvoir, légitimé par nos ancêtres, adossé à des croyances divinisées comporte donc une composante ancestrale.

Comme vu précédemment lors de la première partie sur les origines du pouvoir, l'organisation sociale ne s'est-elle pas toujours construite autour de rapports de pouvoir, permettant ainsi aux individus de s'intégrer dans un tissu social ? Si le pouvoir est inhérent aux relations sociales, son évolution devrait être intrinsèquement corrélée à celle des sociétés. Or n'est-ce pas là que réside la crise du rapport au pouvoir ? Une forme de pouvoir issue des sociétés traditionnelles passées ne saurait être acceptée par nos sociétés modernes, dont la valeur d'égalité entre les individus ne cesse d'être proclamée.

Le pouvoir ne s'exerce donc jamais seul, il est de fait accompagné d'autorité. Qu'en est-il au sein de nos organisations et plus particulièrement à l'hôpital ? J'ai toujours eu cette vision de l'hôpital, celle d'un microcosme. A l'instar de toute entreprise, l'hôpital moderne se voit parcouru par de multiples relations professionnelles et sociales.

Si les relations sociales se construisent selon le degré de pouvoir de chaque individu, l'hôpital regorgerait de fait, de multiples jeux de pouvoirs.

3.5 L'Hôpital : théâtre de pouvoirs ?

Comme le soulignent CROZIER et FRIEDBERG dans leur ouvrage *L'acteur et le système*, l'intégration des acteurs suit deux processus : soit par la contrainte lui conférant ainsi un rapport direct avec la soumission, soit par le contrat introduisant ainsi un rapport à la négociation. Ces processus sont par essence même sous-tendus par des rapports de pouvoir, des rapports de dépendances. S'instaure de fait des asymétries de position, plaçant certaines individualités au-dessus, dont leurs pouvoirs leur confèrent la possibilité de contrôler ceux du « dessous ».

Selon ces auteurs, *« ce qui pour le conservateur n'est qu'exercice d'une autorité légitime et nécessaire, est abus de pouvoir, domination et répression des potentialités humaines pour le critique »*(5)P27. Il n'est peut-être pas question d'une remise en cause de l'exercice du pouvoir dans son essence même, mais plutôt d'une fragilisation confrontée à la notion de légitimité, de nécessaire adhésion d'autrui. Les formes de pouvoirs viendraient se confronter à un changement de paradigme, celui de la liberté et de l'égalité des individus.

Si nous suivons l'analyse stratégique de la sociologie des organisations de CROZIER et FRIEDBERG, toute structure est inéluctablement composée de pouvoirs, donc d'inégalités. Les individus développent alors des stratégies, des relations de pouvoir, afin de coopérer avec autrui, tout en cherchant à accroître leur marge de manoeuvre au détriment de celle des autres. Cette vision semble considérer l'individu comme dénué de valeur altruiste. S'il est vrai que de telles personnalités existent, qu'en est-il de ceux usant de leur degré de pouvoir à bon escient, dans une perspective salvatrice dont les valeurs se trouvent puissamment soutenues.

Si le pouvoir peut se voir paré d'une connotation négative, exacerbée au contact de l'autorité ; ne faudrait-il pas y entrevoir des nuances ? Car *« diagnostiquer son pouvoir dans une situation, c'est identifier ses capacités à agir »*(7)P117.

Dans cette partie de l'ouvrage, MULLER et MINNAERT développent une réflexion intéressante autour du management hospitalier. Ils nous invitent à nous interroger non plus sur l'existence ou non du pouvoir car c'est un fait, le système hospitalier est un véritable théâtre de jeux de pouvoirs usités par chaque acteur de ce système, professionnels ou non. Les auteurs axent davantage leur écrit sur les modalités d'exercice du pouvoir. C'est en cela que leur analyse m'a semblé judicieuse. Chaque acteur possède un pouvoir car le pouvoir est stratégie.

Il est aisé de comprendre qu'un tel amoncellement de pouvoirs en un même lieu peut susciter pléthore d'émulations voire de conflits, chacun souhaitant faire valoir son angle de vue. Je ne pense pas que ces escarmouches aient comme ambition de faire périr « l'adversaire », au contraire, elles peuvent avoir un impact constructif. Cependant cette construction serait efficiente grâce à un équilibre des forces en présence.

Selon le système pyramidal, avoir du pouvoir consisterait à se trouver au sommet de la hiérarchie, l'asymétrie structurelle viendrait asseoir cette légitimité de pouvoir. Or, ce serait omettre de considérer l'incertitude qui détermine les comportements et régit les actions des acteurs. Aucun individu ne se voit enchaîné, dénué de toute marge de liberté. Cette marge de manœuvre lui confère une position stratégique face à son interlocuteur car elle lui permet de placer ce dernier dans une incertitude. Les comportements incertains d'un individu peuvent affecter les projets d'autrui. Cette notion d'incertitude et donc de forme de pouvoir, se retrouve parfaitement illustrée dans les théories de l'économie de marché. Certaines hypothèses du marché partent du postulat que ce dernier est régi par une information parfaite, une indépendance de l'offre et de la demande, une rationalité parfaite des agents économiques. Cependant dans les faits il existe une réelle asymétrie d'informations rendant ce marché imparfait entre les offreurs et les demandeurs. Cette asymétrie d'informations source d'incertitudes se mesure également dans la relation médecin/patient, pouvant engendrer de fait un phénomène de demande induite. Cette tendance commence cependant à s'atténuer avec l'accès facilité et généralisé des patients à une information scientifique conséquente. Toute chose égale par ailleurs, les incertitudes et donc les pouvoirs ne seraient-ils pas en train de s'ajuster ?

Les pouvoirs se voient donc fragilisés par les incertitudes. Chaque professionnel possède donc une forme de pouvoir, ce qui devrait requérir un exercice managérial minutieux. Un management performant et créatif trouve sa valeur ajoutée dans la reconnaissance des potentialités individuelles et collectives des individus composant l'équipe. Développer une vision globale et stratégique permet un ajustement optimal du manager auprès de ses collaborateurs : *cette analyse objective des pouvoirs aidera également le manager à définir sa stratégie d'intervention vis-à-vis de son équipe*(7).

Cette vision élargie d'un management de qualité nécessite une réflexion partagée avec ses collaborateurs, un partage des savoirs et donc un équilibre des pouvoirs. Reconnaître à chaque acteur du système sa capacité à agir au sein de son environnement participe à respecter son savoir-être et son savoir-faire, sources de performances. A l'inverse, un dysfonctionnement informationnel ou communicationnel peut faire paraître les décisions managériales comme des abus de pouvoirs et engendrer dès lors résistances et scission du groupe. Comme le soulignent MULLER et MINNAERT, la délégation correspond à un partage de pouvoirs : *« l'expérience nous montre que le processus de délégation, donc de partage des pouvoirs, bien conduit accroît la performance d'un système de travail »*(7)P127.

Le système de santé a vu ces trente dernières années une évolution de son rapport à la notion de collaboration. Soumise dans ses débuts au principe du volontariat, la collaboration s'est vue progressivement imposée au système de santé par une succession de légiférations. La loi Hôpital Patient Santé Territoire (HPST) de 2009 instaure les communautés hospitalières de territoires (CHT) dont la finalité réside dans la recherche d'une meilleure utilisation des ressources ainsi que la complémentarité des acteurs. La loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016 vient renforcer cette notion de coopération à travers une stratégie collective médico-soignante.

Or, à l'heure où le système de santé requiert une collaboration effective entre les différents acteurs, maillons indispensables de cette chaîne complexe, la délégation se voit freinée par certains managers. Levier essentiel dans la dynamique d'une équipe, MULLER et MINNAERT proposent des explications relatives à la difficulté pour des managers de partager ce pouvoir. Tout d'abord il pourrait s'agir d'une forme de crainte et donc de défiance. Un défaut de confiance peut engendrer un besoin de tout contrôler pour le manager. Aussi, percevoir le pouvoir sous l'angle de la centralisation peut freiner l'usage de la délégation. Cette vision semble en contradiction avec le paysage actuel de la santé où nous pouvons constater une tendance à la décentralisation avec la création des pôles et donc d'une nouvelle strate hiérarchique. Enfin, par esprit de concurrence, certains individus monopolisent les informations et les savoirs, maîtrisant ainsi l'incertitude de leurs collaborateurs. Ce type de profil semble trouver de la réassurance dans la catégorisation des professionnels. Les subordonnés restent des subalternes.

Ainsi, l'hôpital représente donc une organisation soumise à de multiples jeux de pouvoirs. Rechercher la possession du pouvoir peut emprunter diverses voies : soit par le statut hiérarchique et donc par le système pyramidal, soit par l'aspect pécunier, un haut salaire justifierait de grandes responsabilités et donc du pouvoir, soit par les savoirs et donc l'expertise ou encore grâce à la détention d'une somme d'informations. Ces chemins d'accession au pouvoir ne sont pas exhaustifs mais paraissent toutefois représentatifs du monde du travail.

Cependant, la pondération des pouvoirs semble être un levier incontestable de performance pour les entreprises. Cette quête de symétrie dans les organisations semble interdépendante d'un phénomène sociétal mais également liée à des typologies d'organisations : « *la recherche de l'équilibre des pouvoirs dans les rôles managériaux est plus forte dans les organisations en changement et celles où ce sont les compétences et l'implication des hommes et des femmes qui créent la valeur ajoutée* »(7)P131.

Aborder la question du pouvoir au sein des organisations de travail m'amène à poursuivre ma réflexion autour d'un élément crucial, le lien de subordination. Analyser ce lien si particulier nécessite une rétrospection relative à l'évolution du travail.

3.6 Le lien de subordination à l'instar de l'évolution du travail

Il me semble pertinent d'aborder dans un premier temps l'évolution du travail car le concept de travail est en interdépendance avec celui du lien de subordination. Au fil des siècles nous sommes passés d'une subordination relevant d'un droit absolu du maître sur ses serfs, au concept synallagmatique du contrat de travail.

3.6.1 Le Travail : d'une mutation historique à un processus régressif ?

Selon l'Académie Française, le travail se définit comme « *Labeur, application à une tâche, effort soutenu pour faire quelque chose ; il se dit de l'Esprit comme du corps* »(8). L'étymologie du terme travail ne provient pas du latin labeur mais de tripalium, instrument de torture usité au Moyen-âge. Or, en langue anglosaxonne « *Work renvoie à des éléments de création* »(9). Dans ce documentaire Arte, Travail Salaire Profit, Alain SUPIOT, professeur au Collège de France, juriste spécialiste du Droit du travail et de philosophie du Droit, nous fait part du sens premier du terme travail dans la langue française : il s'agit des peines lors de l'accouchement. Notons une certaine ambivalence dans cette réalisation teintée simultanément de souffrance et de création. Il demeure intéressant de constater que les origines du terme travail s'enracinent dans une dimension douloureuse, que ce soit par la torture ou l'accouchement.

L'Homme « travaille » depuis le paléolithique. Lors de la préhistoire, nous pouvons considérer que le chasseur-cueilleur usait de sa force de travail afin d'assurer sa propre subsistance et celle de son clan. Puis, à l'Antiquité, Aristote différencie praxis et poiésis, deux configurations du travail opposées. La praxis a pour but ultime la finalité interne à l'action, en ce sens l'objectif premier réside dans le bonheur, la réalisation de soi. Son antagoniste, poiésis renvoie à une activité dont le seul but tient dans la production d'un bien.

Le Moyen-âge, à travers le christianisme, introduisit le caractère sacré du travail. A cette ère, seule l'aristocratie se voyait épargnée de travailler car cette tâche, relevant d'un commandement divin, incombait aux serfs sous l'égide de leurs seigneurs. Le travail du clergé et de la chevalerie relevait d'une véritable servitude à dieu. La noblesse exerçait une domination absolue sur les paysans, lesquels, asservis à leur maître trouvaient une forme de valorisation dans leur travail à travers cet ordre prôné par dieu.

Au cours du XVIIIe siècle, les lumières représente une scission dans cette perspective d'obédience chrétienne. De nombreux philosophes tel que Diderot dénoncent l'abus de pouvoir exercé sur les travailleurs. Diderot ayant dirigé l'entreprise encyclopédique, œuvre pour une accession du plus grand nombre au savoir et s'évertue à soutenir la raison plutôt que la religion. Les conditions de travail précaires et les inégalités se voient ainsi dénoncées par les humanistes. Nous voyons poindre dès lors les prémises des luttes de pouvoir entre ouvriers et bourgeois.

Certains métiers, confrontés d'une part aux privilèges de cette société d'ordres, et d'autre part au contexte d'économie de marché conduisant à l'uniformisation des pratiques, s'unissent pour former ainsi des corporations. Leur unité se voit alors perçue par les bourgeois comme une menace, susceptible de renverser leurs pleins pouvoirs, leur contrôle absolu.

Il eut été cohérent d'imaginer la révolution comme étant le virage décisif vers un équilibre des pouvoirs au travail. Or, il n'en fut rien, au contraire. Afin de maintenir un contrôle omniprésent sur les travailleurs, la légifération fit son entrée dans ce paysage en tension. La loi Chapelier de 1791 sapa les corporations en interdisant tout rassemblement d'ouvriers, de paysans et proscrivit en outre, le droit de grève. Ainsi les travailleurs furent affaiblis, leurs protestations étouffées. L'accession à un pouvoir de négociation aurait pu les galvaniser et leur permettre d'aborder l'aurore de la révolution industrielle sous un autre angle. Cependant l'Histoire ne se réécrit pas.

Le milieu du XIXème siècle connaît un exode rural majeur expliqué par le passage d'une économie basée sur l'agriculture à une économie modernisée, en écho au développement mondial. Le déploiement de la sidérurgie, de la métallurgie et des mines de charbon représente une offre de travail foisonnante tout en dépossédant les ouvriers de leur savoir-faire et de leurs outils. Ils deviennent une force de travail au bénéfice de la manufacture.

Se dessinent les prémisses du capitalisme : la révolution industrielle est en marche. Comme le souligne SUPIOT dans le documentaire Travail, Salaire, Profit, le capitalisme engendre une transformation majeure dans la nature même du travail : le travail devient marchandise. Outre cette évolution, le terme travail procède également d'une évolution sémantique. En effet, il a éclos à partir de l'émergence de l'âge industriel, auparavant l'ouvrier œuvrait et non travaillait.

La marchandisation du travail s'impose avec le salariat, isolant l'ouvrier de ses outils. Le capitalisme réside dans l'appropriation privée des moyens de production. Le travail, véritable moyen de production permet à l'ouvrier d'être payé, selon son rendement. Il devient dès lors prisonnier de son travail. Dans les années 1840, le docteur Villermé, précurseur de la sociologie, dénonce dans un rapport les conditions de travail effroyables des ouvriers, qu'il qualifie d'« *exploitation de l'homme par l'homme* »(10).

A la fin du XIXème siècle des légiférations relatives au travail se succèdent, lesquelles amorcent les balbutiements d'une protection des ouvriers. La responsabilité de l'employeur en termes d'accident du travail et de contrat de travail se voit légiférée par la loi du 9 avril 1898.

Il est à préciser que le processus de création du contrat de travail a cheminé tout au long du XIXème siècle, suscitant de vifs débats autour de concepts complexes à intégrer. Rappelons que les origines du contrat de travail sont les louages de services - soit la location de choses et de soi-même - et ont perduré jusqu'à la Révolution française.

Cependant une subtilité à l'impact majeur vient différencier ces deux formes de contrats. Le contrat de travail repose sur une relation spécifique, le lien de subordination.

La Cour de Cassation définit le lien de subordination: «*Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné*»(11). L'asymétrie induite entre employés et employeurs, perçue comme une dissymétrie des contractants par SUPLOT où l'un possède le capital tandis que l'autre ne détient que sa force de travail(9), fait écho à une vision que des juristes romains entretenaient «*celui qui est payé pour travailler sans être propriétaire du produit de son travail c'est comme s'il était à lui-même son propre esclave et qu'il se vendait lui-même*»(9). Nous retrouvons à cet endroit une similitude avec la vision Marxiste, dénonçant l'aliénation du travailleur et de sa force de travail par le capitaliste.

Il est aisé de comprendre en quoi la création du contrat de travail et donc du lien de subordination a pu déchaîner les débats durant près d'un siècle, dans une société dite libre. La société se heurtait à une antinomie incompréhensible : il s'agissait d'être sous les ordres d'une personne dans un contexte démocratique. Le paradoxe était total, néanmoins n'était-ce pas le signe d'une volonté d'inventer une modernité sur la base d'une tradition ? L'allégeance de l'époque féodale n'était guère si éloignée.

La succession de légiférations relatives au travail ainsi que les multiples débats donnèrent naissance au Code du Travail en 1910.

Outre Atlantique la révolution industrielle est en plein essor. C'est dans un contexte de quantité pléthorique de main d'œuvre non qualifiée et de croissance exponentielle des entreprises que l'Organisation Scientifique du Travail (OST) naquit. Frederic Winslow TAYLOR, ingénieur Américain, reprit les travaux de l'économiste Adam SMITH et s'appuya sur des études empiriques afin d'évaluer la meilleure organisation du travail permettant d'accroître la production. Devenu la figure emblématique d'une société marquée par la rationalisation des procédés, TAYLOR se livre à une double division du travail : l'une verticale et l'autre horizontale. Il distingue dès lors la production de la conception et procède à la parcellisation des tâches de l'ouvrier.

Les études dévoilent qu'un ouvrier cantonné à la répétition d'une seule et même tâche accroît sa rapidité d'exécution. Selon TAYLOR, l'ouvrier ne serait pas en mesure d'évaluer le procédé de travail le plus efficace, ainsi «*c'est donc aux ingénieurs qu'il confie la responsabilité d'inciter les ouvriers à donner le meilleur d'eux-mêmes grâce à l'ingéniosité des méthodes*»(12) P25. Une certaine similitude avec les missions d'un manager transparaît à cet endroit. La discipline des sciences de gestion n'existant pas encore à cette période, nous pouvons cependant y entrevoir les prémices de cette profession.

A l'aube du XX^{ème} siècle, suite à la seconde révolution industrielle, dans une perspective d'accroissement de la productivité des entreprises, TAYLOR confère donc aux ingénieurs, travailleurs experts, la responsabilité d'organiser et de contrôler le travail des ouvriers. La légitimité des managers d'antan se voit par conséquent fondée sur leur expertise. Outre la contiguïté des missions entre ingénieurs et managers modernes, fort est de discerner une concordance entre les durées de formation.

Par ailleurs, la parcellisation des tâches introduisit la standardisation des procédés, laquelle permit ainsi un contrôle du travail et du temps de travail de l'ouvrier. Ce procédé connu aux Etats-Unis un franc succès, expliqué par l'immigration massive d'une population rurale, fuyant la disette et son infortune. Cette main d'œuvre non qualifiée répondait parfaitement au projet de parcellisation des tâches. Les ingénieurs quant à eux accédaient à une accession sociale(12)P29.

Contrairement aux Etats-Unis, la France s'opposa aux principes du taylorisme. Les méthodes de production entre ces deux parties du globe, contrastaient. La France ne s'inscrivait pas encore dans la production de masse, elle restait adossée aux productions artisanales. La transmission des savoir-faire entre ouvriers relevait du secret, il était inenvisageable de protocoliser les procédés.

L'idéologie d'Henri FAYOL, ingénieur français, considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et comme un précurseur du management, divergeait de celle de TAYLOR. En effet, FAYOL prôna « *l'unité du commandement et de l'autorité* »(12)P29. Sa vision corroborait le système social pyramidal, hiérarchisé de la France. Cependant, la première Guerre Mondiale légitima le taylorisme. Les femmes, inexpérimentées, durent remplacer les hommes partis au front et permirent ainsi la production en masse de l'artillerie nécessaire à l'effort de guerre.

Ainsi, le taylorisme se répandit progressivement à travers le monde entier par le biais des ingénieurs, lesquels propagèrent l'idéologie taylorienne. En France, cette doctrine fut diffusée et soutenue par Henry LE CHATELIER, professeur de chimie à l'Ecole des Mines de Paris et correspondant officiel de TAYLOR.

La démarche taylorienne se voulait donc normative et suscita de nombreuses critiques. Il est surprenant de constater que bien avant l'émergence du taylorisme, Karl MARX, philosophe et économiste allemand, dénonçait d'ores et déjà dans son ouvrage *Le Capital*, le capitalisme et l'aliénation causée par la division du travail. Selon MARX il s'agit d'une exploitation de la classe ouvrière et d'une marchandisation de la force de travail, par ceux détenant les richesses : « *Il démontre ainsi que jamais le développement de la productivité ne peut bénéficier spontanément à la classe ouvrière, tout au contraire, puisqu'il est précisément fait pour augmenter son exploitation* »(13)P21.

Max WEBER, économiste et sociologue allemand du XIX^{ème} siècle, chercha quant à lui à analyser les raisons du déploiement de l'organisation bureaucratique. Les modèles de bureaucratie et de taylorisme furent souvent apparentés, tous deux résultants de la quête d'efficacité de la modernité. Selon WEBER, la bureaucratie constitue « *une forme de domination légale, la seule que l'homme moderne est prêt à accepter* »(12)P25 et emprisonne sous un certain angle l'individu. Sa propension à supporter une telle organisation émane de sa volonté première de justice et d'égalité. En effet, les droits et devoirs de chacun, les procédures ou encore l'organigramme sont clairement établis. Au cœur de la bureaucratie prédomine le système, construit uniquement sur des critères objectifs tels que les diplômes et les fonctions. Une neutralité et une impartialité s'en dégagent, conférant au pouvoir un attribut dépersonnalisé.

Cependant, son aspect normatif encadre les activités de chaque acteur et tente de réduire les incertitudes ayant pour finalité la maîtrise des comportements de chacun. A l'instar du degré colossal de division verticale, les informations se voient centralisées par le sommet hiérarchique, engendrant de fait, une centralisation du pouvoir. Nous pouvons y percevoir une relative similarité avec les entreprises modernes. Ainsi, « *Pour le commun des salariés, l'initiative et la spontanéité cèdent la place à l'obéissance et à la conformité* »(12)P31.

Ainsi, il semblerait que WEBER et TAYLOR aient mesuré l'importance cruciale de la connaissance dans l'usage du pouvoir. L'expertise légitimerait de fait l'autorité. Par conséquent, une autre configuration de l'autorité apparaîtrait démesurée et despotique.

Bien qu'étant à l'origine de l'organisation scientifique du travail, TAYLOR s'interroge quant à son modèle de gestion. Ce dernier émanant d'une science empirique, ne se voit-il pas de fait légitimé ? Il poursuit son analyse en soulignant l'aliénation de son modèle « *[...] un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses de fonte est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est, pour cette raison même, inapte à exercer ce métier en raison de la terrible monotonie d'une tâche de ce genre* »(14)P62.

Malgré les vives critiques émises à l'encontre du taylorisme, l'amélioration des processus de production se voit réinvestie par Henry FORD, entrepreneur autodidacte américain du XX^{ème} siècle, fondateur du constructeur automobile Ford. Dans une quête perpétuelle de productivité, FORD innova en réorganisant les processus de fabrication. Les pièces progressent vers des travailleurs statiques. Le travail à la chaîne naquit. Confronté à un taux de turn-over conséquent, le compromis fordiste indexa les salaires sur le coût de la vie et de la productivité. Le pouvoir d'achat des travailleurs se voyait ainsi augmenté. Le régime « *d'accumulation intensive avec un rapport salarial monopoliste* »(12)P33 du fordisme avait pour ambition de se pérenniser au travers une forme de symbiose entre les facteurs de production et de consommation.

Son succès allait être de grande envergure.

Cependant, le sentiment d'aliénation au travail suscité par le taylorisme ne sera que majoré par le fordisme. Perçu comme un véritable esclavagisme de la masse humaine, le travail à la chaîne fut vigoureusement critiqué dans Les temps modernes de Charlie Chaplin. Selon SUPIOT, cet assujettissement à un travail privé de sens, où l'humain est par essence même un rouage, incarne « *le prix à payer pour la modernité technique* »(9).

Malgré maintes critiques à l'égard du fordisme, les organisations fordiennes se voient perpétuées afin de répondre au besoin de production de masse des Trente Glorieuses. Au sortir de la seconde Guerre Mondiale la « révolution invisible » en France se prolonge jusqu'au choc pétrolier de 1973 et transforme la France en une société de consommation. Tandis que cette expansion économique donne à espérer aux français une amélioration de leur niveau de vie, les élites en appellent quant à eux à « *dépasser l'abondance* »(15).

Le choc pétrolier des années 70 précipite la France dans une crise économique majeure. Il en résulte dès lors un effondrement du pouvoir d'achat de la population venant impacter les acteurs du système de marché. La demande réduit, la production s'amenuise, engendrant par conséquent un affaissement de l'offre. D'un point de vue économique, le marché de concurrence parfaite se voit sous-tendu par cinq hypothèses dont l'atomicité de l'offre et de la demande. L'atomicité d'un marché réside lorsqu'aucun acteur ne peut influencer les conditions du marché notamment le prix d'équilibre. Or, dans un contexte de crise économique, le risque de tendre vers un marché monopolistique semble majeur. Notons qu'un monopole peut s'accompagner d'un dumping social, de la précarisation des emplois et de licenciements. Afin d'illustrer ce propos, rappelons-nous du témoignage d'Alan BUDD, économiste en chef du premier ministre anglais dans les années 90. Ce dernier affirma qu'au temps de Margaret THATCHER « *la crise économique a été provoquée pour faire baisser les salaires [...] la hausse du chômage était le moyen d'affaiblir la classe ouvrière* »(9). En termes marxiste, cette crise autorisait la constitution d'une armée de réserve de travailleurs, permettant « *aux capitalistes de faire des profits plus importants* »(9).

A la fin du XXème siècle le contexte de crise économique perdure mais s'accompagne parallèlement de l'accession aux progrès techniques. Ces évolutions technologiques suscitent de nombreuses théories dont celle de Jeremy RIFKIN, économiste et sociologue américain, mise en exergue dans son ouvrage La fin du travail. Le travail de l'homme pourrait à terme se voir remplacé par les nouvelles technologies. Ainsi il affirme « *Le remplacement généralisé du labeur humain par celui des machines laisse la masse des travailleurs privée d'identité, sans plus aucune fonction sociétale* »(16)P313. La vision de RIFKIN nous amène à analyser cette potentielle restructuration relative au travail et ne pouvons-nous pas y entrevoir, par voie de conséquence, un remaniement potentiel des rapports de pouvoirs ? Nous constatons d'ores et déjà dans de nombreux domaines, le remplacement de l'homme par des innovations technologiques.

Que ce soit en termes de gestion de ressources humaines ou d'investissements, le gain semblerait manifeste pour l'employeur. Ainsi, comme le souligne BAGLA « *Ces machines ont permis, toutefois, de se passer (momentanément) du savoir-faire des ouvriers qualifiés dont le pouvoir de négociation s'est ainsi affaibli* »(12)P21.

Pour conclure, l'évolution de l'histoire du travail se veut systémique. En interdépendance avec les transformations politiques, sociétales et économiques, elle se forge en outre au contact de la jurisprudence du droit du travail. Il fallut attendre la loi du 25 Mai 1864 abrogeant le « *délit de coalition* »(10), reconnaissant implicitement le droit de grève pour que le principe d'un droit du travail soit acquis. La III^{ème} République s'efforça de développer le droit du travail au travers de deux lois majeures, celle du 10 Mai 1884 interdisant le travail des enfants de moins de 12 ans et créant le corps des inspecteurs du travail, et la loi Waldeck-Rousseau du 21 Mars 1884 reconnaissant la liberté syndicale. Progressivement, la justice légiféra dans une perspective de protection des travailleurs en confrontant les employeurs à des devoirs jusqu'alors inexistantes. Ainsi des obligations relatives à l'hygiène et à la sécurité des sites professionnels et par ailleurs la reconnaissance des accidents du travail furent promulguées. La jurisprudence s'étoffait et le 28 décembre 1910 le Code du travail vit le jour sous la gouvernance de Georges Clémenceau.

Or, si le Code du travail règlemente la relation employeurs/employés en stipulant leurs droits et devoirs respectifs, il reste néanmoins interrogeant de constater un effritement de ce droit, à la défaveur du salarié. Tel que le souligne Josine BITTON, avocate au barreau de Seine-Saint-Denis « *La tendance est à l'affaiblissement progressif des droits collectifs des salariés* »(10).

Afin d'étayer ce propos je m'appuierai sur trois réformes majeures venant exacerber l'asymétrie des pouvoirs entre contractants. Tout d'abord revenons à la loi travail dite loi EL KHOMRI, du 8 Août 2016. Si cette loi interroge par son contenu, il en va de même pour sa procédure. Elle vise en effet l'assouplissement de certaines dispositions du Code du travail notamment en termes de temps de travail et de recours à la négociation collective. Par ailleurs, son adoption fut entérinée par l'usage de l'Article 49 alinéa 3 de la Constitution Française, lequel permet l'adoption d'un projet de loi sans procéder au vote de l'Assemblée.

De surcroît, l'article L. 2254-2 du Code du travail relatif au dispositif des accords de performance collective, ratifié par l'ordonnance du 22 septembre 2017 engendra des transformations notables. Ces accords, devant faire l'objet d'une ratification par les syndicats de l'entreprise se substituent « *aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail* »(17). Ils peuvent être relatifs au temps de travail, à ses modalités d'organisation, à la rémunération ou encore aux conditions de mobilités professionnelles. Le salarié est en droit de refuser l'application de cet accord, cependant il pourra être licencié pour cause réelle et sérieuse.

Enfin, l'ordonnance MACRON n°2017-1387 du 22 septembre 2017 fixe une « barémisation » des indemnités en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. L'ancienneté du salarié concerné représente le seul critère pris en compte. Eu égard du principe de réparation intégrale des préjudices subis, le plafonnement des indemnités m'interroge quant à son caractère constitutionnel. En effet, le préambule de la Constitution du 27 Octobre 1946 fait état d'un passage à la théorie moniste, laquelle stipule qu'il existe une continuité entre l'ordre juridique international et l'ordre juridique constitutionnel. Ainsi « Son Préambule affirme que « la République française, fidèle à ses traditions, se conforme aux règles du droit public international »(18). En ce sens, la barémisation suscite maints débats amenant certains conseillers prud'homaux à refuser « d'appliquer ce barème au nom de l'article 24 de la charte sociale européenne ou de l'article 10 de la convention 158 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1982. D'autres conseillers ont au contraire considéré que le barème était conforme à ces articles »(19). A noter que l'article 10 de la convention 158 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) impose une réparation intégrale(20).

Par ailleurs, cette ordonnance Macron permet aux salariés désireux de devenir autoentrepreneurs, de bénéficier d'indemnités de chômage dans le cadre d'une démission. Par voie de conséquence, le chemin vers le statut de manager voire de chef d'entreprise semble favorisé.

Ainsi, je m'interroge quant au caractère ambivalent du monde du travail moderne. Nous assistons d'une part au renforcement de l'asymétrie positionnelle entre contractants et d'autre part, à un accès encouragé à des postes de management, de direction.

Rappelons-nous que le droit du travail fut créé à des fins de protections salariales. Or, ces lois semblent conférer aux employeurs un surpouvoir. Par ailleurs, le Code du travail fut également créé afin de rétablir le déséquilibre engendré par le contrat de travail, lequel - à la différence de son prédécesseur le contrat de louages - admet une relation spécifique : **le lien de subordination**.

3.6.2 Vers une obsolescence du lien de subordination ?

Le lien de subordination représente l'élément clé permettant de distinguer le contrat de travail d'un contrat de prestations de services. Son existence se voit dès lors indispensable dans la constitution d'un contrat de travail.

Dans un arrêt de 1954, la Cour de Cassation définit le contrat de travail comme une « convention par laquelle une personne physique, le salarié, s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne physique ou morale, l'employeur, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération »(21). Ainsi, outre le lien de subordination, la constitution d'un contrat de travail se voit sous-tendue par deux autres éléments : une prestation de travail et une rémunération.

Il est à noter que la rédaction du terme de subordination dans l'arrêt de la Cour de cassation date de 1954. Or à cette époque, aucune définition du lien de subordination n'existe dans le Code du travail. Il fallut attendre une quarantaine d'années pour qu'un nouvel arrêt de la Cour de cassation vienne combler cette absence. Ainsi, la Cour de cassation pose la définition du lien de subordination :

« Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail. »(11) (Cass. Soc., 13 novembre 1996).

Dès lors, je m'interroge quant à cette temporalité séparant l'usage du terme subordination dans la définition du contrat de travail et sa définition juridique qui fut déterminée près d'un demi-siècle après. Par conséquent, en absence de cadre juridique, de 1954 à 1996, la subordination des employés à leur employeur répondait-elle à une réglementation ? Ou se voyait-elle directement « normée » par l'employeur ? En ce sens nous pouvons nous interroger quant à l'arrivée tardive des précisions apportées par la définition juridique ainsi que sur leurs impacts sur les contractants et les organisations.

Ainsi, conformément à la législation en vigueur, le lien de subordination octroie aux employeurs une posture d'autorité. Ils se voient autorisés à énoncer des directives, des ordres et des sanctions disciplinaires auprès de leurs employés. Selon N.GOUTMANN, Avocat spécialiste en Droit du travail, l'employeur se voit attribué un réel pouvoir, lequel se décline en trois typologies : le pouvoir normatif, disciplinaire et de surveillance(22). Le pouvoir normatif relève par exemple de la rédaction du règlement intérieur, lequel doit être soumis pour avis au Comité Social et Economique (CSE) de l'établissement et être déposé au greffe des Prud'hommes. Le pouvoir disciplinaire de l'employeur est relatif aux diverses sanctions pouvant être appliquées aux employés. Enfin, le pouvoir de surveillance quant à lui se réfère au contrôle légitimé que l'employeur peut exercer à l'égard de ses employés. Il semblerait que la jurisprudence ait concouru à l'accession des employeurs à un pouvoir considérable, tant sur l'organisation en elle-même que sur les employés.

Si la législation accorde un certain nombre de droits aux employeurs, elle détermine également ses obligations. Au travers les article L4121-1 à L4121-5, le Code du travail contraint l'employeur à prendre les mesures nécessaires afin d'assurer la sécurité et la protection de la santé physique et mentale des employés (23). Par ailleurs, outre ses obligations relatives à la santé et à la sécurité des salariés, l'employeur se doit également de fournir un travail au salarié, de le rémunérer, de respecter les clauses contractuelles et les libertés individuelles et collectives.

Or, comme vu précédemment, nous semblons assister à un effritement du droit du travail, à la défaveur des salariés. En effet, n'assistons-nous pas à une flexibilité des obligations des employeurs ? A l'instar de la Loi EL KHOMRI, l'Ordonnance MACRON fixant le barème des indemnités en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, paraît être davantage à la faveur de l'employeur que de l'employé.

Dès lors, qu'en est-il des droits des salariés ?

Eu égard du respect des directives et de son obéissance aux ordres exigés par le lien de subordination, le salarié bénéficie de la garantie d'un certain nombre de droits. A l'instar de la rétribution financière, de l'assignement d'une prestation de travail et du droit aux congés payés, la législation octroie un certain nombre de droits aux salariés, relatifs à leur protection. Pour exemple, le principe de non-discrimination soutenu par les articles L1132-1 à L1132-4 ou encore le principe d'égalité de traitement convergent vers les obligations des employeurs.

Si l'ancienneté du système pyramidal français paraît manifeste, la définition juridique du lien de subordination transparaît à cet endroit corroborer la verticalité du pouvoir au sein de organisations. Si nous analysons le champ lexical usité par la définition du lien de subordination, fort est de souligner un certain attrait pour la domination. Ainsi les termes *autorité, pouvoir, ordres, directives, contrôle, sanctions, détermine unilatéralement*, viennent heurter le concept synallagmatique du contrat de travail. Bien que les salariés bénéficient en contrepartie d'une garantie d'un certain nombre de droits, la réciprocité ne me semble pas symétrique.

Par ailleurs, si nous reprenons la définition de la subordination du Grand Robert, force est de constater une certaine proximité avec la définition du terme de domination. Il définit la subordination comme étant « *le fait d'être soumis à une autorité* »(23) et renvoie aux termes de dépendance, d'assujettissement, d'infériorité, d'obéissance, de soumission et de sujétion. La domination se voit quant à elle définie comme étant « *Action ou fait de dominer, d'exercer une puissance souveraine ou une influence prépondérante* »(24).

A la lumière de l'ensemble de ces éléments, je m'interroge. N'assistons-nous pas à un retour aux liens d'allégeance ? Si nous analysons le management moderne, nous constatons que les supérieurs hiérarchiques fixent des objectifs à leurs subordonnés. Tel est le cas pour les managers qui se voient imposer par leur direction des objectifs à atteindre, dans une relative autonomie. SUPIOT, lors d'un podcast intitulé « La gouvernance par les nombres » réalise un parallèle entre le management moderne et la tenure service du droit médiéval. Ainsi, il énonce « *je te donne des objectifs, je te donne une sphère d'autonomie mais tu dois rendre compte et tu dois exercer cette autonomie à mon bénéfice* »(2). Il poursuit son élocution avec la signification de la tenure service « *tu vas tenir un bien de moi, tu le gères mais dans un sens qui m'est profitable* »(2). Selon SUPIOT, le lien d'allégeance ressurgit car nous nous inscrivons dans une relation de dépendance auprès d'une personne, laquelle nous est supérieure, afin de bénéficier de sa protection. Cependant, en retour, il nous faudra la servir.

Christophe DARMANGEAT, anthropologue, décrit deux attributs au lien de subordination. Outre son caractère juridique, il sous-tend de façon plus insidieuse un lien plus profond « *si vous êtes dépourvus de capital, vous êtes un simple travailleur, vous devez trouver un capitaliste qui veut bien de vous et qui va bien avoir la gentillesse de vous payer votre travail* »(9). Ainsi, DARMANGEAT se rapproche de la vision marxiste où la liberté du salarié est chimérique dans le sens où ce dernier ne possède pas ses moyens de production.

Le lien de subordination semble susciter de vifs débats dans une société moderne en quête de liberté et d'égalité. Comme le souligne Armand HATCHUEL, Professeur et chercheur du Centre de Gestion Scientifique de Mines ParisTech « *La définition de la subordination s'est construite en droit, pour trancher les litiges. Cependant il s'agit d'un très mauvais instrument pour gouverner l'entreprise. Il existe un décalage entre un concept juridique et une réalité de travail incompatible avec la subordination* »(9). Si Frederic LORDON, philosophe économiste détermine la subordination comme étant consubstantielle au salariat, cela signifierait que son abolition rime avec la fin du salariat.

Selon, Danièle LINHART, sociologue, la difficulté de soumettre le lien de subordination à une discussion tient des résistances de l'opinion collective « *car dans les esprits de l'opinion publique, l'entreprise appartient au patronat et donc le salarié appartient au patronat* »(9). LINHART dénonce cette absence de remise en question qui selon elle, relève d'un archaïsme inouï. Cette dernière met en exergue une contradiction inhérente au lien de subordination. Outre le fait que le salarié se voit privé de son libre arbitre, « *car c'est l'employeur qui détermine l'organisation du travail dans laquelle l'employé va œuvrer* »(9) ; ce dernier semble contraint par un nombre colossal de normes et de règles venant entraver ses capacités créatives et d'innovation. Or, dans les entreprises modernes, les directions attendent de leurs managers qu'ils fassent preuve d'inventivité, de créativité, d'agilité et d'initiatives. La rigidité organisationnelle et le contrôle exercé à l'égard des managers les astreignent à une autonomie limitée. Ainsi, de fortes exigences associées à des marges de manœuvre étroites engendrent des répercussions délétères sur leur santé mentale et physique, mais également sur la performance de l'entreprise. LINHART s'interroge « *Dans notre monde complexe actuel, est-ce que cette absence de réciprocité où l'un dépend de l'autre est raisonnable et performante ?* ».

Par conséquent, il semble aisé de comprendre cet attrait relativement moderne en France pour une entreprise libérée. Son objectif principal réside dans le fait de rendre au travail « réel » toute sa dimension et sa place. L'entreprise libérée promeut la liberté des travailleurs et de leur créativité. Reconnaître à ces acteurs une place prépondérante au sein de l'entreprise converge vers une forme d'empowerment, au travers duquel le principe de subsidiarité serait un levier crucial de performance. Ces nouveaux profils de chefs d'entreprises « *se réclament d'un rapport différent à l'autorité comme au pouvoir, et s'estiment porteurs de l'audace nécessaire pour libérer et responsabiliser les travailleurs, pour assurer leur bien-être tout en atteignant des niveaux de performance supérieurs* »(25)P24. Un tel fonctionnement semble aux antipodes de ce qu'induit un contrat de travail et plus particulièrement un lien de subordination. La différence paraît en effet abyssale avec ce que nous connaissons en France depuis des décennies. Cependant, l'heure semble au changement et les résultats paraissent éloquents. Outre-Atlantique, les Québécois ont d'ores et déjà vu fleurir cette nouvelle typologie d'organisation, au travers l'entreprise Produits Métalliques Bussières.

Outre une atmosphère davantage sereine et conviviale, l'entreprise perçoit de réels bénéfices. Les employés, étant impliqués dans les décisions de l'entreprise feraient preuve d'une motivation manifeste. Leur performance serait ainsi majorée. Par ailleurs, la collaboration rendrait les salariés davantage persévérants dans la réalisation des activités et le sentiment d'insécurité semblerait dissout(26).

Lors du Campus des entreprises libérées qui se déroula en novembre 2017 à l'Ecole supérieure de commerce de Paris, LINHART questionna un chef de l'entreprise FAVI « *Pensez-vous que le concept d'entreprise libérée soit compatible avec le lien de subordination inscrit dans le contrat salarial ?* »(25)P22. Sa réponse fut relativement abrupte « *Tu n'as rien compris [...] ce sont les salariés qui ont le pouvoir, et non le dirigeant* »(25)P22, arguant que sa question n'ait de fait aucun sens.

Dès lors, il reste surprenant que l'on puisse procéder à un virage majeur en termes de management entrepreneurial mais que l'évocation d'une obsolescence du lien de subordination suscite tant de résistances. S'agit-il d'un attachement à sa valeur juridique ou cela relève-t-il d'une crainte relative au partage du pouvoir ? Si le pouvoir semble davantage partagé au sein des entreprises libérées, il serait intéressant de comprendre ce besoin fortement ancré de perpétuer le lien de subordination.

3.7 Management et lien de subordination, une accointance indéfectible ?

Dans l'histoire du travail, le management reste un concept relativement récent. Apparu à la fin du XIXème, après la seconde révolution industrielle, il eut comme point d'ancrage la recherche d'une performance optimale pour les entreprises. Le management évolua au cours des décennies, cependant il conserva un socle basé sur les strates hiérarchiques. Cette structure organisationnelle connut et connaît encore aujourd'hui, une volonté d'enrayer ce processus hiérarchisé au profit d'une nouvelle forme managériale.

3.7.1 Entre origines et finalité chrématistique

Décliné du verbe italien « *maneggiare* », signifiant *manier, manipuler*(27), l'étymologie du terme management procède du latin « *manus* », dont la traduction se réfère aux termes *main* ou *contrôler*. Management dérive également du mot « *manège* », lieu où les chevaux se voient dressés et entraînés. Au travers ses origines terminologiques et étymologiques, le management semble teinté d'ores et déjà de la notion de contrôle.

L'organisation scientifique du travail de TAYLOR, la rationalisation bureaucratique de WEBER et la théorie du commandement de FAYOL dessinèrent le paysage du monde du travail, et par conséquent impactèrent l'évolution du management.

A cette époque, au vue du contexte social, les organisations cherchent dès lors à astreindre les salariés à un nouveau système de contrôle et de rétribution. L'implémentation des strates hiérarchiques s'opère, assortie d'une disparité salariale consentie par les salariés, car reposant sur des critères universels. Le procédé de promotions internes, basé sur l'expertise des travailleurs engendre deux phénomènes majeurs. Il permet dans un premier temps la fidélisation des salariés et assoit par ailleurs la légitimité et donc le pouvoir de la direction. Ses savoirs corroborent son statut, ses choix stratégiques ne peuvent être qu'approuvés. Que ce soit en termes de rémunérations, de conditions de travail ou encore de rythmes de production, l'éventail du contrôle se veut large, voire total.

C'est dans les sillons d'une telle organisation que les lueurs du management moderne pointèrent. Les procédés relatifs à la gestion et au contrôle se voient ainsi régentés par des experts. Le management moderne procède à une évaluation chiffrée de la performance salariale, faisant de la comptabilité des entreprises modernes « *un moyen de contrôle efficace combinant l'orientation des stratégies et des décisions managériales et leur légitimation* »(12)P35. Dans une perspective de détermination optimale du budget, l'allocation des ressources se voit ajustée aux objectifs fixés. De ce fait le pouvoir managérial semble s'accroître. La mise en parallèle du budget et des coûts confère aux managers la possibilité de mettre en exergue l'imputabilité individuelle ainsi que « *les sources d'inefficacité* »(12)P36. Cependant il est à noter que les stratégies managériales s'inscrivent dans un tissu systémique au sein duquel les entreprises sont étroitement liées aux institutions étatiques et financières.

Ainsi, comme le souligne Hubert LANDIER, vice-président de l'Institut international de l'audit social, « *L'entreprise, juridiquement, a en effet pour vocation de créer de la valeur actionnariale* »(28)P94. Son expertise en termes de management humain de l'entreprise s'étend au domaine du climat social en entreprise, de ses relations sociales et des répercussions d'un management du changement. Ce dernier a réalisé de multiples audits de climat social au sein de nombreuses entreprises, se distinguant par leur taille et leurs secteurs d'activités. Nous pouvons ainsi entrevoir une confrontation entre les objectifs de cette captation par les investisseurs et les intérêts de la collectivité de travail.

Dès lors, en science politique, le fonctionnement entrepreneurial s'apparenterait à une ploutocratie « *la communauté humaine, les rouages de son organisation, la structure du pouvoir, se trouvent subordonnés à une finalité chrématistique* »(28)P95. Ainsi, les directions semblent également soumises à un pouvoir qui leur est supérieur et par voie de conséquence, à des injonctions de la doxa économique.

Cependant, la volonté actuelle de changer de paradigme et de quitter l'organisation pyramidale n'apparaît pas comme étant un concept novateur.

L'aspiration à obtenir davantage d'autonomie dans la réalisation de leur activité, que ce soit pour les professionnels de terrain ou les managers de proximité, se manifeste depuis plusieurs décennies. Selon LANDIER « *Cela tient probablement au fait que le taylorisme s'inscrit en France dans une culture profondément élitiste et que rien ne bougera tant que celle-ci se maintiendra* »(28)P186.

Ainsi, dès la fin de la crise de Mai 68, LINHART évoque un profond besoin de transformation du rapport au travail « *Pour récupérer du sens, de la reconnaissance, de la dignité, pour arracher la promesse d'un épanouissement au travail, ils vont accepter de vendre leur âme, du moins leur âme collective, portée par une identité commune, animée par le sentiment d'un même destin et le rêve de le changer ensemble* »(25)P65.

Les managers s'efforceront d'associer depuis les années 80, l'idéologie néolibérale avec l'évolution des besoins des salariés. Le management sera davantage individualisé. Le gouvernement socialiste de 1981, au travers les lois Auroux prônera la démocratie au sein des entreprises(25)P66.

Par conséquent, comment comprendre qu'au XXIème siècle nous connaissions des problématiques et discours managériaux similaires aux décennies précédentes ?

3.7.2 Un discours managérial itératif

A l'instar du glissement de vocabulaire mis en exergue par CLOT concernant le mal-être au travail, il semblerait que le discours managérial rencontre la même problématique. En effet, CLOT fait état d'une « *obsolescence programmée* »(29) lors de son podcast Travail et Pouvoir d'Agir. Le passage du terme de stress, à souffrance au travail puis à risque psychosocial et enfin à qualité de vie au travail, soulignerait une problématique persistante au sein des organisations de travail.

Si nous analysons les modes managériales, nous pouvons établir le même constat. Au cours des années 1970, 1980, la tendance est au management participatif. Puis, il s'ornera d'un nouveau terme, celui d'équipes autonomes, pour devenir au XXIème siècle celui d'entreprises libérées. S'agirait-il également en cet endroit d'une *obsolescence programmée* ? LANDIER énonce ainsi « *Les intentions, les solutions mises en avant comme étant supposées conduire au succès, semblent ne pas avoir changé depuis trente ans; seul change l'intitulé* »(28)P182. Cela pourrait en effet souligner l'infructuosité des solutions apportées, voire l'absence de leur mise en œuvre. Cependant, la mouvance des terminologies s'inscrit dans une perspective générationnelle. Dès lors, les nouvelles générations emprunteraient à leurs prédécesseurs ce qui fut leur innovation et tenteraient de lui donner une valeur moderne.

Néanmoins nous ne pouvons pas ignorer les nombreuses tentatives de procéder à une transformation de l'entreprise et du management. La temporalité et l'absence de réel changement, interrogent.

Notons, qu'en 1974, Valéry Giscard D'Estaing commanda à une commission « La Réforme de l'entreprise », laquelle fut intitulée Rapport SUDREAU. Plusieurs axes de recherche furent ainsi développés. Devant un mal-être croissant des travailleurs et de l'encadrement, la commission souhaita déployer le dialogue social au sein des entreprises et la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Il semblerait que ces axes soient encore au XXIème siècle au cœur de l'actualité. L'entreprise libérée en est un exemple. Par ailleurs, le glissement de vocabulaire énoncé par CLOT soulèverait de nouvelles prérogatives des managers. En effet, la convergence entre la santé des travailleurs et la performance des entreprises, requiert de nouvelles compétences pour les managers, lesquels doivent accroître leur « *savoir-être* » et leur « *intelligence relationnelle* »(28)P185. Or, il est à noter que les conditions de travail font l'objet d'une attention particulière dès 1973 avec la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

Ainsi, pour reprendre le terme employé par LANDIER, l'évolution du management semble suivre un cycle *trentenaire*. Si les mutations se veulent progressives, elles restent interdépendantes des transitions générationnelles et demeurent liées au lien de subordination. Or, dans son ouvrage *La fin de l'autorité*, RENAUT analyse avec finesse la crise relative au pouvoir et à l'autorité que traversent les nouvelles générations. Il semblerait que leur profond besoin d'émancipation entre en opposition avec la rigidité des structures institutionnelles. La légitimité des dirigeants se voit bousculée car celle-ci nécessiterait de reposer sur des bases nouvelles. Le pouvoir des managers ne serait-il pas de nos jours davantage accepté s'il se fondait sur l'adhésion de l'ensemble des acteurs ? Aussi, si le lien de subordination octroie une protection à chaque partie, les institutions en ont-elles encore réellement besoin pour fonctionner et se pérenniser ? Si les jeux de pouvoir sont intrinsèques à l'être humain et permettent sa construction sociétale, ne se trouve-t-il pas restreint par son lien de subordination ?

Face à notre société en constante transformation, il incombe aux managers de développer des compétences davantage émotionnelles, créatives et d'ajustement permanent. Ainsi, basée la collaboration entre dirigeants et managers sur une relation de confiance respectant l'autonomie et le champ de compétences de chaque acteur, pourrait favoriser l'expression de leur créativité, et de fait serait un levier d'épanouissement et de performance.

3.7.3 Vers un équilibre des pouvoirs au sein des entreprises ?

Pour manager des professionnels, avons-nous la nécessité de circonscrire les parties prenantes aux statuts de subordonnés et de « subordonnés » ? Si l'attachement à ce lien indéfectible de subordination traversa les dernières décennies, il se voit désormais remis en cause.

Il serait intéressant de mener une étude sociologique dans un de nos pays voisins, l'Allemagne, afin d'investiguer le rapport des professionnels au pouvoir, à la hiérarchie, au sein de leurs entreprises.

Chaque pays possède sa législation et se construit au travers elle. Les comparaisons « inter-nationales » requièrent dès lors de prendre en considération les spécificités de leur Histoire. Cependant, observer ce qu'il se passe sur le plan européen voire international peut enrichir nos visions et nous amener à évoluer vers de nouvelles aspirations. Si nous prenons le cas de l'Allemagne, les directoires et les conseils de surveillance des entreprises se voient composés par les « *représentants du capital et les représentants des travailleurs* »(28)P120. Cet objectif de cogestion fut d'emblée rejeté lors de l'élaboration du rapport SUDREAU. Or, ne pouvons-nous pas entrevoir au travers l'envie d'émancipation des salariés et de leur désir de participer aux décisions prises par leur direction, un besoin fondamental de cogestion ? Ne serait-ce pas un levier pour endiguer la perte de motivation et le désengagement rongant nos institutions ? Selon LANDIER cette idée fut « *violemment rejetée par le patronat, au motif que le syndicalisme français n'aurait pas été comparable au syndicalisme allemand* »(28)P120.

Manager nécessite de prendre des décisions. Celles-ci se prennent également au travers un prisme de valeurs et d'éthique, propre à chaque individu. Ainsi, la juste solution varie selon l'angle de vue de chacun. La mondialisation a engendré une pluralité d'interrelations, un multiculturalisme, sources de conflits inhérents au brassage de populations. Conflits d'intérêts, de valeurs, de croyances, de philosophies, tous interfèrent dans un tissu sociétal se prolongeant au sein des entreprises. Ainsi, afin de recourir à la juste décision, il semblerait qu'il faille abandonner une des deux alternatives avancées par Jürgen HABERMAS « *soit à l'exigence de la philosophie classique d'intégrer les formes de vie concurrentes au sein d'une hiérarchie, et de pouvoir fonder au sommet de celle-ci une forme de vie qui serait privilégiée par rapport à toutes les autres; soit aux principes modernes de tolérance selon lequel telle perspective de vie est aussi bonne - ou du moins a un droit égal à l'existence et à la reconnaissance - que tout autre* »(28)P139.

De ce fait, manager au cœur d'une pluralité de collaborateurs requiert de procéder à une communication de qualité et à de réelles négociations, afin de chercher le meilleur consensus. Favoriser un système de valeurs commun semblerait permettre une co-construction efficace.

Partager les pouvoirs au sein d'une entreprise répondrait en effet à l'esprit démocratique de notre société mais octroierait également à chaque acteur une place manifeste dans le pilotage de l'entreprise. La remise en cause du pouvoir des managers et du lien de subordination paraît à certains égards provenir d'un défaut de transparence quant aux décisions prises. Confrontés à des incertitudes et à un manque d'informations, le professionnel ne tardera pas à adopter une position d'opposition voire de défiance envers ses supérieurs hiérarchiques. Ouvrir les débats et permettre à chaque partie prenante d'exposer ses problématiques et ses idées permettrait d'appréhender avec davantage de clairvoyance la situation de chaque acteur. Ne serait-ce pas une voie vers de nouvelles opportunités ?

Au sein des entreprises, un nouveau paradigme tente d'émerger, celui de l'entreprise libérée.

Si nous demeurons à l'aube de ce nouveau fonctionnement, nous ne pouvons par manque de recul, prétendre à sa réussite sur le long terme. En France, un nombre restreint d'entreprises semble avoir entrepris ce virage. Dès lors, qu'en est-il de nos institutions hospitalières ?

3.7.4 Le management hospitalier : entre traditions et profondes mutations.

Depuis ses origines, l'hôpital se voit traversé par des transformations majeures, lesquelles se sont accélérées depuis une trentaine d'années. Le paysage hospitalier connu et connaît encore de nos jours maintes mutations que ce soit en termes de structure organisationnelle, de management, de gestion économique et sociale ou encore de prises en charge patients.

Bien que l'hôpital suive les évolutions sociétales et scientifiques, il semblerait que sa difficulté à moderniser son management tienne de son ancrage dans un passé lointain et caractéristique. Au Moyen-Age, les maisons d'hospitalité se voyaient gérées par des religieux et religieuses, œuvrant bénévolement. Les congrégations religieuses hospitalières se perpétuent jusqu'à la fin du XVIIIème siècle, nonobstant le contre-courant entamé par le siècle des Lumières. Les sœurs hospitalières détenaient des actions de soins tandis que les sœurs cheftaines avaient pour mission de surveiller les sœurs, les lingeries, les cuisines, sous l'autorité de la Supérieure générale et du Supérieur des pères Lazaristes(30). Les administrations hospitalières n'avaient alors aucun pouvoir sur ces dernières. Au sein des hospices de Lyon existait une séparation entre les personnels hospitaliers religieux et professionnels. Le conseil général de ces hôpitaux était composé par une vingtaine d'hommes, et l'administrateur de chaque hôpital choisissait des « mères des novices » dont le rôle serait de « diriger les salles des malades »(30). Notons que ce choix était relatif à la faculté de dévouement de ces dernières envers l'organisation. Lors d'un départ de cheftaine, le médecin chef était sollicité quant au choix de la suivante.

C'est à la fin du XIXe siècle, avec la révolution pasteurienne, que les médecins se voient contraints de déléguer des soins à *un personnel subalterne et illettré*. Ainsi, le Dr BOURNEVILLE œuvrant pour la laïcisation de l'hôpital et du personnel, préconise l'importance de pouvoir recourir à du personnel qualifié, formé, dévoué soit à des auxiliaires médicales(30). De fait, les premières écoles de formation ouvrent, au sein desquelles les médecins prônent *l'obéissance passive*. Le statut de « surveillant » demeurait occupé par des religieuses, lesquelles avaient pour fonctions premières de surveiller et de punir. L'accès à ces fonctions se faisait au travers du mérite. Dès lors un dilemme se posa. Il s'agissait soit de placer au poste d'encadrement du personnel laïc issu des premières écoles infirmières, soit de pérenniser les congrégations. Les fonctions d'encadrement ne pouvaient correspondre aux fonctions soignantes. Ainsi, la dichotomie entre ces deux fonctions émergea.

La Révolution marqua un tournant majeur en termes de gouvernance. L'église perdit sa suprématie. En 1794, un décret(31) confisque le commandement aux organisations religieuses et nationalise les hôpitaux.

Ces derniers se transformèrent en organisations étatiques en 1941 et furent dès lors régents par une gouvernance médicale.

Il fallut attendre 1951 et 1958 pour que les certificats d'aptitude aux fonctions d'infirmier moniteur et d'infirmier surveillant soient créés par la Croix-Rouge. Ce n'est qu'en 1995 que le Diplôme de Cadre de santé se voit instauré. Cela fait donc seulement un quart de siècle que les cadres de santé représentent une science de gestion et dessinent dans le paysage hospitalier une troisième hiérarchie.

Les institutions hospitalières comptent désormais une hiérarchie gestionnaire, médicale et soignante. Il semble dès lors aisé de percevoir les difficultés sous-jacentes à cette émancipation des managers en santé. Non plus nommés par des médecins mais porteurs d'une véritable expertise en science de gestion, les cadres de santé se parent d'un nouveau statut davantage entrepreneurial, celui de manager. L'éventail de leur savoir, acquis en institut de formation et également de plus en plus à l'Université, corrobore leur rôle dans le pilotage des établissements de santé. L'ordonnance du 2 mai 2005 relative à l'organisation polaire des établissements renforce la mutation de la gouvernance hospitalière. Les cadres supérieurs de pôle et les chefs de pôle représentent de nouvelles strates hiérarchiques, lesquelles se voient créées afin de répondre au projet de décentralisation.

Ainsi, comme le soulignent JOUNIN et WOLFF dans leur rapport de recherche « *Les évolutions récentes – tant celles impulsées par les politiques publiques en matière de réorganisation de l'activité hospitalière que celles imputables aux changements démographiques – affectent de manière différenciée ces différentes formes de relations de pouvoir* »(32). Malgré les évolutions notables en termes d'émancipation des fonctions d'encadrement, il est à noter une persistance du pouvoir médical au sein des structures de santé. JOUNIN et WOLFF relatent le témoignage d'un cadre de santé de la région parisienne : « *Tant qu'il y aura des chefs de service qui diront que les cadres c'est inutile, les cadres n'auront pas une place importante [...] Quand les médecins veulent imposer quelque chose, ils l'imposent. Et on n'a pas tellement notre mot à dire* »(32)P114. Par ailleurs, ce rapport fait état d'un directeur des soins infirmiers qui souhaitait confier aux cadres de santé la gestion d'un budget de service. Bien que nous puissions imaginer que ce projet ressortait uniquement de la hiérarchie soignante, il suscita diverses réactions de la part des médecins, certains s'opposant fermement au projet.

Le management des cadres de proximité et des cadres supérieurs de santé se construit dans un tissu dense de relations hiérarchiques professionnelles et fonctionnelles. Les liens de subordination s'entremêlent au sein de ces organisations normées, hiérarchisées et règlementées. Cela engendre un caractère rigide à l'institution, complexifiant par voie de conséquence l'exercice d'un management moderne.

Si l'hôpital se révèle être désormais davantage une organisation entrepreneuriale, il demeure attaché à un historique colossal.

Malgré le retard pris en termes de nouvelles perspectives managériales, l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) accompagne les établissements volontaires vers une gouvernance teintée de modernité.

Ainsi, dans un objectif d'aide à la collaboration entre établissements et afin d'enrayer les problématiques d'ordre concurrentielles voire de défiance, l'ANAP a développé un projet de *Coopération durable*(33). Dans une perspective de co-construire une relation de confiance entre divers collaborateurs, l'ANAP met à disposition des établissements un autodiagnostic leur permettant de trouver des leviers à une coopération de qualité. Cette entreprise peut être menée par les acteurs opérationnels et décisionnels. En ce sens, qu'ils soient bénéficiaires de la coopération, responsables de domaines spécifiques ou membres de la direction, chaque acteur pourra y trouver des conseils et recommandations pour mener au mieux son projet coopératif.

Par ailleurs, la Convention de Développement Durable établie en partenariat par l'Etat, l'ANAP et certaines fédérations telles que la Fédération Hospitalière de France (FHF) et la Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires (FEHAP), a élaboré un outil intitulé mon Observatoire du Développement Durable(34). Cet outil octroie la possibilité pour des structures sanitaires ou médico-sociales, de réaliser un état des lieux de la maturité de leur démarche Développement Durable, en regard de plusieurs dimensions : sociale, sociétale, environnementale, économique, achats et gouvernance. Le management, le pilotage ainsi que le volet social et humain font partie par exemple des domaines au sein desquels les signataires s'engagent à mener des actions.

A l'instar de ces opportunités favorisées par l'ANAP, certains établissements s'investissent au sein de projets précurseurs. Outre l'aspect qualité de vie au travail de ces projets, ils ont également pour finalité de favoriser la fidélisation des professionnels et d'améliorer le parcours patient.

Dans une perspective de découvrir et de reconnaître la pluralité des compétences de leur personnel, les hôpitaux pédiatriques de Nice ont mis en place des journées « Talents cachés ». Ainsi, de nombreuses compétences insoupçonnées car relevant de leur vie privée, ont donné lieu à l'organisation d'ateliers menés par les professionnels concernés « *Aujourd'hui, des ateliers de shiatsu ont régulièrement organisés par les professionnels découverts pendant ces journées, au bénéfice de tout le personnel* »(35).

D'autres établissements déploient le principe du salarié-recruteur. « *Les entretiens, notamment pour des postes d'aides-soignants ou infirmiers, sont menés par les pairs et futurs collègues de travail* »(35). Leur expertise de terrain se voit ainsi reconnue et légitimée. Ce système accroît la réussite du recrutement et répond au principe de subsidiarité. Par ailleurs, la diversité des fonctions à l'hôpital rend le management complexe. La méconnaissance du quotidien de chacun et des difficultés rencontrées ne permet pas de mesurer de façon optimale les contraintes de l'ensemble des collaborateurs.

Ainsi, la mise en œuvre de l'opération « Vis ma vie » à la Clinique de Pierre de Brantôme « permet un échange de poste entre 2 professionnels pendant une journée afin de mieux comprendre les contraintes d'un métier »(35).

Cantonner un professionnel à son statut de subordonné entrave l'expression de la multiplicité de ses potentialités. Au cours d'une de mes expériences professionnelles, en tant qu'infirmière aux Urgences, j'ai été témoin d'une envie franche du chef de service et de la cadre de proximité, de bousculer les codes de la subordination. Un projet de restructuration et d'agrandissement des locaux des Urgences était en préparation. Ils ont défendu auprès de la direction la nécessité de requérir en amont nos avis et nos idées relatifs aux travaux à effectuer. Dans la perspective de retirer une réelle valeur ajoutée au processus de restructuration et afin de majorer l'esprit d'équipe dans cette entreprise de grande envergure, ils sollicitèrent notre participation et notre expertise de terrain dans l'élaboration des plans architecturaux. Cette co-construction favorisa un sentiment d'appartenance, de reconnaissance et de confiance mutuelle. Malgré la difficulté d'exercer au milieu des travaux, chaque acteur ayant pris part au projet, s'évertua à prodiguer les meilleurs soins possibles.

Une infime partie des gouvernances et du management hospitalier semblent timidement se tourner vers un avenir davantage moderne. Bien que ces nouvelles formes de management rompent avec l'obsolescence du lien de subordination, octroyant à chaque acteur la possibilité de jouer un rôle clef dans l'organisation, il demeure cependant un attachement fort au fonctionnement ancestral. L'hôpital s'est construit incontestablement au travers du système pyramidal et accorde encore actuellement une priorité substantielle à la hiérarchisation des professionnels.

Si la relation au pouvoir semble se transformer progressivement, en interdépendance avec les mutations sociétales et générationnelles, de multiples freins et résistances s'incrémentent et se pérennisent. L'ANAP valorise la typologie d'organisation relative à l'entreprise libérée, laquelle se définit selon Isaac GETZ comme étant « une organisation caractérisée par un respect des collaborateurs considérés comme des adultes pleinement responsables »(35). Or, je m'interroge sur le développement de faible probabilité d'une telle organisation, eu égard de la difficulté pour les établissements de santé actuels de procéder ne serait-ce qu'à une évaluation règlementée des risques psycho-sociaux.

En effet, bien que la nouvelle certification axe davantage son évaluation sur la qualité de vie au travail des professionnels de santé, nous ne pouvons que souligner l'absence illégale d'évaluation des risques psycho-sociaux dans certains établissements, exigée cependant par la certification V2014.

Ainsi, à la lumière de cette recherche théorique et bibliographique, le pouvoir demeure sans conteste une composante intrinsèque à l'être humain. Le rapport au pouvoir évolue concomitamment aux mutations socio-politico-culturelles et les crises dont il semble être à l'origine paraissent, au gré du temps qui passe, naître d'un point de tension similaire.

Le désir d'émancipation n'est pas l'apanage de la modernité, il fut commun à chaque ère, à chaque civilisation, à chaque génération. D'un besoin indubitable de pouvoir à des fins de survie, nos sociétés progressivement plus sécurisées ont perpétué ces jeux de pouvoirs dans une perspective davantage tournée vers la domination structurelle. Si les transformations relatives au travail furent majeures et perdurent encore de nos jours, il subsiste manifestement un attachement indéfectible aux strates hiérarchiques. La gestion entrepreneuriale hiérarchisée, normée, subdivisée s'est structurée ainsi afin de répondre aux enjeux chrématistiques de la mondialisation.

Or, ces schémas se sont construits à la défaveur des salariés et de leur santé. L'aliénation par et pour le travail semble dénoncée depuis plusieurs décennies, faisant du travailleur un simple rouage de la mécanique de l'organisation. Si le taylorisme fut critiqué à de nombreux égards, nous ne pouvons réfuter sa persistance dans le paysage actuel. Malgré les tentatives de transformations profondes, l'archaïsme organisationnel en entreprise résiste. Il est des traces ancrées et celle de FAYOL semble indélébile. Cependant, des entreprises tels que les GAFAs paraissent avoir mesuré l'importance d'une mutation organisationnelle et culturelle. Que ce soit en termes de gestion de ressources humaines, de gestion économique, de créativité ou de performance, le gain s'avère réciproque et pérenne entre l'employeur et le salarié. Nous pouvons percevoir en France une certaine influence émanant des pays nordiques ou du Canada, en termes de qualité de vie au travail, d'écologie ou encore de système éducatif. L'inspiration devrait être davantage prégnante, eu égard de leur avancée capitale au cœur de bons nombres de domaines.

Enfin, la dichotomie qui semble s'opérer entre les entreprises marchandes et les établissements de santé soulève de nombreuses interrogations. Si le fonctionnement des Hôpitaux s'apparente désormais à celui d'une entreprise, ne faudrait-il pas que les établissements de santé saisissent le tremplin impulsé au sein des autres entreprises du marché ? La concurrence ne concerne plus seulement le secteur marchand et pourrait atteindre son apogée dans le secteur de la santé prochainement. La crise sanitaire dessine dans le paysage sanitaire et social un virage abrupte.

« La relation salariale peut et doit se réformer dans un sens plus démocratique et émancipateur. Mais la recherche d'autonomie ne doit pas conduire à sacrifier un modèle de droit et de solidarité qui a mis plus d'un siècle à se construire [...] Les collectifs de travail qui se renouent et bénéficient d'une autonomie plus forte au sein des institutions hospitalières en ces temps difficiles de l'épidémie du COVID-19 sont un exemple de l'immensité des potentialités que peuvent mettre en œuvre les travailleurs lorsque les objectifs font sens et s'inscrivent dans la conscience d'une finalité soucieuse des autres »(25)P273.

Il est désormais crucial que je confronte mes recherches et mes réflexions auprès de professionnels du terrain, à partir de ma question de recherche.

4 QUESTION DE RECHERCHE :

Comment la remise en cause du lien de subordination supporté par le cadre de santé dans ses relations hiérarchiques modifie son rapport à l'autorité et laisse entrevoir l'émergence d'un nouveau paradigme managérial ?

5 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

5.1 L'enquête exploratoire

A l'aube du choix du thème du mémoire, il fallut décider, parmi des sujets pléthoriques relatifs à mon expérience professionnelle, celui qui serait à l'origine d'un travail de recherche. Malgré la pluralité des sujets potentiels à traiter, ma décision fut relativement franche et rapide. Cependant, ce qui relevait selon moi d'une problématique à étudier, pouvait ne pas l'être pour un autre professionnel.

Terrain d'enquête et échantillonnage :

Dès lors, suite à ma contextualisation, j'entrepris de réaliser une enquête exploratoire, afin d'affirmer ou d'infirmer l'axe choisi eu égard du thème déterminé. Vous trouverez en **Annexe I** la grille d'entretien exploratoire usitée auprès d'une cadre de santé, laquelle exerça plusieurs années en hôpital public et poursuit sa carrière actuellement au sein d'un Institut de Formation d'Aide-soignant. Afin de recueillir un ensemble d'informations nécessaires quant à la décision d'entreprendre une recherche et au vue du parcours professionnel de la cadre interviewée, je pris l'initiative de procéder en deux étapes distinctes. Ainsi, j'ai interrogé dans un premier temps la cadre de santé au regard de son expérience hospitalière, puis dans un second temps, je l'ai interviewée quant à son expérience actuelle, en institut de formation. Dès lors, cela me permit de mettre en exergue les deux vécus du sujet et d'analyser les divergences.

L'outil d'enquête : limites et atouts :

La réalisation de la grille d'entretien fut validée par ma directrice de mémoire, laquelle devait en premier lieu favoriser l'expression libre et non orientée de l'interviewée. En concertation avec ma directrice de mémoire, la décision fut prise de procéder à un unique entretien. En raison du sujet traité et des réponses apportées par la cadre de santé interviewée, il ne nous a pas semblé opportun de procéder à une deuxième entrevue. En toute objectivité nous pouvons considérer cet unique entretien comme une limite à l'enquête exploratoire, eu égard de l'absence de représentativité de l'échantillonnage.

En effet, ce dernier ne s'avère pas être significatif des managers exerçant au sein de l'univers hospitalier.

En outre, une autre limite transparait. L'entretien semi directif, appelé également « *entretien centré* »(36) selon le sociologue JC COMBESSIE, impacte inexorablement l'interviewer. Comme le soulignent CHEVALIER et MEYER dans leur ouvrage Les méthodes de recherche du BDA, « *L'entretien semi-directif repose lui sur l'idée que la réalité des individus n'est pas uniquement accessible par le chercheur (observation) ou par les individus eux-mêmes (questionnaires) mais par une interaction dynamique entre le chercheur et ses interlocuteurs* »(37) P108-125. Nous pouvons dès lors envisager la probabilité de mécanismes de transferts lors de cette interaction.

Bien que j'eusse recueilli un seul témoignage, ce dernier fut d'un enrichissement considérable. Une dichotomie manifeste entre son expérience hospitalière et celle en pédagogie, s'avérait considérable. Qu'elles soient verbales ou non verbales, ses expressions relataient un vécu diamétralement opposé, source d'informations indubitables pour la poursuite de ma recherche.

En toute honnêteté, à la lumière des questions posées, les réactions de la cadre de santé auraient pu potentiellement être d'un tout autre ordre. Consciente de la complexité de mon sujet, j'aurais pu me trouver confrontée à un discours évasif ayant comme principal objectif de travestir la réalité. Or, mon approche et l'assurance d'une totale confidentialité relative au propos recueillis, me permirent d'instaurer un climat de confiance, propice à la libération de la parole. De plus, avec l'accord de mon sujet d'enquête, je pus procéder à l'enregistrement de l'entretien. Ma directrice de mémoire me donna comme consigne de ne pas retranscrire l'entretien exploratoire, néanmoins, l'enregistrement me permit de traiter attentivement le contenu de nos échanges.

Analyse de l'enquête exploratoire :

Au travers du témoignage recueilli, je pus percevoir l'élément central semblant être à l'origine de la disparité des vécus. La personnalité et les valeurs professionnelles de son supérieur hiérarchique hospitalier, décrites par le sujet, s'opposaient diamétralement à la description que le sujet relatait de son supérieur hiérarchique en institut de formation. Ainsi, le cadre supérieur hospitalier se voyait décrit comme un manager usant d'un contrôle absolu sur le sujet interviewé, impactant son management de proximité et limitant fortement ses marges de manœuvre. Le sujet fit état d'un réel manque d'autonomie venant saper sa légitimité auprès de son équipe. Ses décisions relatives à la gestion d'équipe se voyaient systématiquement contrecarrées par son N+1. Elle relatait une absence de soutien par ce dernier lors de situations conflictuelles avec les professionnels du service. Au travers de mes questions et du recul que la cadre avait entrepris, elle fit un lien de causalité entre le comportement usité par son N+1 envers elle, et son propre positionnement auprès de son équipe.

Afin de contrebalancer avec l'autoritarisme de son N+1, elle adoptait un comportement surprotecteur voire selon ses termes, « laxiste ». Par ailleurs, les professionnels effectuaient un lien entre les désaccords de leur hiérarchie et les refus à l'encontre de leurs desideratas. La cadre interviewée ouï-dire auprès de son équipe qu'il serait bénéfique pour eux qu'elle ne soit plus la cadre du service.

De nombreuses difficultés émanaient de son discours mettant en exergue un rapport délétère avec son supérieur hiérarchique. Son témoignage révélait l'aspect systémique des interrelations professionnelles.

A l'inverse, le témoignage relatif à son supérieur hiérarchique en institut de formation fut en opposition avec le vécu complexe précédemment évoqué. Elle décrivit un rapport cordial, empreint de confiance mutuelle. Son autonomie s'avère être favorisée et l'accompagnement prévaut davantage que le contrôle. Au cours de son témoignage elle mit en exergue la sérénité ressentie quant aux missions qui lui incombent quotidiennement. Selon cette dernière, la relation harmonieuse entretenue avec son N+1 impacte également positivement les étudiants. Sa légitimité en est renforcée et sa confiance s'accroît.

Ainsi, à l'issue de cette enquête, le choix du sujet à explorer fut confirmé. Je pouvais dès lors entamer ma recherche.

Le cadre conceptuel fut construit à partir de la question de départ suivante :

En quoi le lien de subordination et le rapport à l'autorité influencent le cadre de santé dans ses relations managériales ?

5.2 Du cadre conceptuel à l'enquête

La construction du cadre conceptuel suivit dès lors un cheminement personnel, étayé et bâti au travers d'une recherche bibliographique et théorique conséquente.

A l'instar de la contextualisation qui déboucha sur ma question de départ, le cadre conceptuel s'ouvrit sur ma question de recherche.

Comment la remise en cause du lien de subordination supporté par le cadre de santé dans ses relations hiérarchiques modifie son rapport à l'autorité et laisse entrevoir l'émergence d'un nouveau paradigme managérial ?

Dès lors, afin de mener une recherche de qualité, dont l'objectif serait de confronter la recherche théorique à la réalité du terrain, il fallut déterminer précisément, le terrain d'enquête, la population cible, la méthode choisie pour l'enquête et le procédé de recueil de données et d'analyse de contenu.

Le terrain d'enquête :

Tout au long de la construction du cadre conceptuel, mon désir fut de ne pas me restreindre à une approche hospitalo-centrée. Développer une vision élargie favoriserait une ouverture d'esprit et un enrichissement intellectuel. Cependant, une enquête nécessite la détermination précise d'un terrain de recherche.

Les établissements de santé et plus particulièrement l'hôpital revêt une structure extrêmement hiérarchisée. En conséquence, comme je l'ai développé au cours de la recherche bibliographique, au sein de cette structure organisationnelle se joue une multitude de jeux de pouvoir. Ainsi, il demeurerait crucial que j'aie à la rencontre de ces acteurs, impliqués dans un tissu interrelationnel systémique.

Par ailleurs, bien qu'il eût fallu cibler des acteurs au sein des organisations soignantes auprès de qui réaliser les enquêtes, j'aurais souhaité accroître les terrains d'enquête. En effet, interviewer des acteurs issus du médico-social et d'entreprises aurait représenté un atout majeur pour ma recherche. J'aurais ainsi pu comparer et mettre en perspective des fonctionnements managériaux entrepreneuriaux, hospitaliers et médico-sociaux.

L'échantillonnage :

La détermination de l'échantillon de mon enquête m'est apparue dès les prémices de ce mémoire, cependant il évolua au gré de mon avancement. Il me fallait composer mon échantillon de trois cadres de santé de proximité, d'une cadre de santé supérieure, d'une cadre de pôle et d'un directeur de soins infirmiers. Ainsi, la hiérarchie paramédicale serait représentée et me permettrait de confronter mes recherches théoriques aux acteurs concernés.

Néanmoins, comme énoncé précédemment, mon enquête prendrait une envergure davantage pertinente en procédant à l'élargissement des terrains d'enquête et donc, pas voie de conséquence, en amplifiant l'échantillonnage. J'aurais souhaité composer l'échantillon de managers entrepreneuriaux, hospitaliers et médico-sociaux.

Les outils qui vous seront présentés ultérieurement seraient également adaptés au milieu entrepreneurial et médico-social. J'aurais pu utiliser la grille d'entretien à destination des cadres de santé de proximité auprès de cadres dans des entreprises telles que les banques ou l'agro-alimentaire. La grille d'entretien à destination du cadre de santé supérieur, du cadre de pôle et du directeur de soins aurait pu être utilisée auprès de membres de la direction de ces mêmes entreprises.

Ainsi, la diversité des entretiens et des sujets interviewés aurait été une source incontestable d'informations. La dimension culturelle spécifique aux individus enquêtés exerçant dans des univers distincts aurait été source d'analyses instructives.

L'outil d'enquête : les entretiens semi-directifs :

Selon CHEVALIER et MEYER, l'entretien « a pour objectif la compréhension de ce qui se passe pour l'autre. Il vise à réunir des discours, des récits et des matériaux discursifs permettant de comprendre les représentations mentales et les pratiques des individus au sein des organisations investiguées lors d'une recherche »(37) P108-125. Selon ces derniers, les entretiens semi-directifs demeurent « la méthode de collecte de données la plus répandue en recherche qualitative. Ils reposent sur une série de thématiques et de questions préparées à l'avance. L'objectif n'est pas d'obtenir des réponses précises à des questions fermées ou des théories professées (Argyris & Schön, 1974) par des interlocuteurs mais, au contraire, de comprendre les pratiques, les comportements et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche »(37). Ainsi je vous présenterai en **Annexe II et III** les grilles d'entretien semi-directif travaillées et validées par mon directeur de mémoire.

Argumentation au regard de la méthode choisie

Ainsi, j'ai orienté mon choix sur l'entretien semi-directif car eu égard du sujet traité, il demeurait primordial que mon interlocuteur bénéficie d'une liberté de réponse. Cependant, contrairement à l'entretien non directif, il restait nécessaire d'élaborer un guide préparé en amont comportant des questions précises, non équivoques. Mon sujet relève davantage d'une approche sociologique dont les concepts de pouvoir, d'autorité et de lien de subordination sont en étroite corrélation avec la notion d'intersubjectivité. L'intersubjectivité des entretiens permettrait de corroborer la subjectivité des sujets interviewés au regard des concepts évoqués. Par ailleurs, les grilles d'entretien soulèvent des notions sous-jacentes relatives aux notions d'éthique, de morale et de valeurs intrinsèques. La mise en présence et l'analyse d'intelligences émotionnelles se voit possible que lors de la rencontre des individualités.

Par ailleurs, mon choix relatif à l'élaboration de deux grilles distinctes d'entretien semi-directif trouve son intérêt dans l'analyse qui sera réalisée ultérieurement. Déployer une même grille d'entretien pour des cadres de strates hiérarchiques différentes (cadre supérieur, cadre de pôle, directeur de soins infirmiers) me permettrait d'appréhender le positionnement spécifique de ces acteurs eu égard des thèmes abordés. En outre, la mise en perspective de la pluralité des témoignages de cadres (hospitaliers, médico-sociaux et entrepreneuriaux) me permettrait ainsi de procéder à une analyse fine de mes enquêtes.

Enfin, j'ai axé mon choix sur cet outil car il offre la contingence d'une analyse des mécanismes de transfert et de contre-transfert.

Les atouts de la méthode

Il s'agit d'une enquête qualitative, laquelle permet le recueil conséquent de données. Outre la liberté de réponse qu'elle permet, cette méthode octroie la possibilité à l'interviewer d'observer et d'analyser le non verbal de la personne enquêtée. Néanmoins des questions de relance demeurent nécessaires afin de recentrer l'objet d'étude. L'enregistrement (si l'accord est donné) et la prise de notes favorisent une retranscription de qualité, fidèle et précise. Par ailleurs, le sociologue COMBESSIE souligne l'intérêt manifeste de procéder à une analyse rétrospective des entretiens menés dans une démarche d'apprentissage et d'étude sociologique. Le déroulement paraît étroitement lié à l'individualité de l'intervieweur. « *L'analyse rétrospective des entretiens manifeste que chaque enquêteur a son « style » de conduite d'entretien [...] Les variations qui en sont le produit sont des objets d'étude pour le sociologue* »(36)P24-32.

Les biais et les limites de la méthode

Ainsi, comme vu précédemment, l'entretien met en présence des intersubjectivités. Bien que l'enquêteur soit en position de chercheur et s'astreigne à honorer l'objectivité requise, il demeure empreint d'émotions. Ainsi, comme le relate très justement IMBERT, Docteur en santé publique et en anthropologie, « *On considère généralement que tout travail scientifique doit être dépourvu de sentiments, ce qui implique pour le chercheur d'appliquer des critères de légitimité et de rigueur, et, partant, d'aboutir à une production de sens qui doit être désaffectivée. Or, je dois reconnaître qu'il m'est difficile de dissimuler mon émotion* »(38)P23-34.

De ce fait, si cet aspect s'avère être un obstacle pour un chercheur qualifié, nous ne pouvons que mesurer la difficulté pour un chercheur profane de réaliser un entretien en respectant la juste distance. Dès lors, « *Ainsi au risque de choquer aussi bien les méthodologues rigoristes que les herméneutes inspirés, je dirais volontiers que l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie (Bourdieu)*»(38)P23-34.

L'entretien représente donc une méthode usuelle, cependant complexe. De nombreuses variables restent à prendre en compte tant dans la conduite de l'entretien que dans sa retranscription et son analyse. « *En apparence simple, elle repose cependant sur des partis pris épistémologiques importants et nécessite de se poser au préalable des questions théoriques et pratiques pour atteindre le degré de flexibilité nécessaire à son perfectionnement* »(37)P108-125.

Dans une perspective où les enquêtes auraient pu être menées, j'aurais procédé à l'organisation d'interviews. Au préalable, à l'instar de tout entretien, j'aurais demandé l'accord de la personne interviewée pour l'enregistrement de nos échanges. Afin de recueillir le plus d'informations possibles, j'aurais également réalisé des prises de notes relatives à des mots clefs, des émotions perceptibles, au non verbal et tout autre élément crucial quant à la retranscription et l'analyse ultérieure des entretiens.

Une fois l'ensemble des entretiens retranscrits, il aurait fallu procéder à l'analyse. Il m'aurait semblé pertinent de réaliser une phase de codage en relevant et en classant les verbatims en fonction des thèmes abordés et de leurs occurrences. Ainsi, comme le définit BARDIN « *l'analyse de contenu apparaît comme un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages [...] Le but de l'analyse de contenu est l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non)* »(39)P42-45.

Dans l'éventualité d'une enquête élargie au secteur entrepreneurial, il m'aurait été possible de recueillir un nombre considérable de témoignages. Par conséquent, l'analyse aurait été davantage pertinente et enrichissante.

Enfin, j'aurais confronté les résultats obtenus à mon cadre conceptuel et à la littérature.

La réalisation des enquêtes, le recueil de données et l'analyse s'avèrent être l'apothéose d'un travail de chercheur. Eu égard du travail fourni lors de la recherche bibliographique, l'intérêt se veut manifeste pour le chercheur d'aller confronter ses données conceptuelles à la réalité de terrain. Cependant, la conjoncture actuelle e entravé le déroulement de cette étape.

6 QUAND LA SITUATION SANITAIRE CORROBORE LE SUJET DE MEMOIRE

Les établissements de santé semblent s'être enracinés dans un fonctionnement archaïque au sein duquel les jeux de pouvoir représentent une charpente de ces organisations. La voie vers l'évolution et la modernité apparaît dès lors complexe voire utopique. Cependant, si la crise sanitaire s'avère être une réelle catastrophe à maints niveaux, que ce soit sur le plan sanitaire, social, économique, en droit du travail ou éducatif ; elle semble avoir engendré un profond remaniement des pouvoirs.

Force est de percevoir que la pandémie fut gérée par subsidiarité. L'expertise des professionnels fut mise réellement en exergue et le pouvoir revient désormais intégralement aux professionnels du terrain.

D'une part leur expertise fut primordiale pour agir avec performance contre cette pandémie, et d'autre part les professionnels et étudiants se tournent vers de nouveaux horizons. Les établissements rencontrent une difficulté colossale, la désertification des professionnels et des futurs professionnels. Le changement de paradigme va devoir être brutal, rapide et de grande envergure si les établissements de santé désirent recouvrer des équipes complètes et de qualité. Ainsi, il semblerait que nous assistions aux prémices d'une nouvelle ère au sein des établissements de santé.

Le paysage socio-sanitaire se voit traversé depuis des décennies par de profondes mutations au gré des ambitions politiques, sous-tendues par une doxa économique. Si certaines de ces transformations transparaissent dans leur intérêt indiscutable, nous ne pouvons éluder les revendications antédiluviennes des acteurs du terrain. Assimilées à une mouvance syndicaliste ouvrière, leurs demandes profuses, régulièrement déniées par les directions et instances, trouvent désormais écho. Il aura donc fallu un état d'urgence sanitaire gravissime pour enfin reconnaître leur expertise, reconnaître leur rôle incontestable en matière de santé publique, leur offrir les ressources nécessaires à l'exercice de leurs missions et percevoir les prémices d'une valorisation de leurs professions et de leurs salaires.

Bien que les accords du Ségur de la santé œuvrent en ce sens, soulignons l'asymétrie actuelle entre certains établissements et entre certaines professions. Si la revalorisation salariale se voit effective au sein de certains hôpitaux et EHPAD, elle demeure pour le moment inexistante au sein de certains établissements médico-sociaux tels que les Maisons d'Accueil Spécialisées. Dès lors, la désertification des professionnels de santé s'intensifie dans ces établissements.

Au travers des accords du Ségur de la santé, le Ministre des solidarités et de la santé souhaite valoriser les métiers et promouvoir l'attractivité des établissements de santé(40). Multiplier les investissements dans le système de santé pour redorer son image dans le paysage français.

Or, si les politiques semblent avoir pris conscience de la nécessité absolue de remanier en profondeur le système de santé, il ne s'agirait pas de se limiter à un exercice de communication. Les pouvoirs s'équilibrent voire s'inversent et le changement de paradigme culturel se doit d'être imminent et manifeste.

Les professionnels du terrain et les étudiants en santé ont été largement bouleversés par la pandémie de COVID. Au décours de cette crise, nous ne pouvons éluder que certains de ces acteurs ont exercé au péril de leur vie. L'impact psychologique s'avère colossal et force est de constater que le point d'acmé a été atteint. Les établissements de santé ne peuvent fonctionner sans ces professionnels dont l'importance fut éminemment niée de longues années.

Ainsi, la hausse des salaires et la majoration des effectifs suffiront peu ou prou à favoriser la fidélisation et l'attractivité des organisations, car ces axes seront entrepris par l'ensemble des établissements.

La concurrence sur le marché portera sur d'autres facteurs, davantage tournés vers le bien-être des salariés. A l'instar des entreprises qui ont d'ores et déjà amorcé ce virage, les salariés du système de santé s'avèrent en droit d'attendre de réelles actions en termes de qualité de vie au travail, d'accès à la formation et de fonctionnement par subsidiarité. Leur expertise, leur agilité, leur créativité et leur réactivité composent les fondations solides de notre système de santé. Je n'ose imaginer un regain de cette pandémie eu égard de la conjoncture actuelle.

7 RETROSPECTIVE DU TRAVAIL DE RECHERCHE

L'élaboration de ce travail de recherche engendra un profond investissement de ma part. L'introspection requise lors de la contextualisation suscita de nombreuses réminiscences relatives à mes huit années d'exercice infirmier. Adopter une posture réflexive me permit de prendre de la hauteur à l'égard des émotions inhérentes au vécu de situations. Soulever un nombre conséquent d'interrogations m'a laissé entrevoir la possibilité de modifier mon angle de vue. Cependant, l'exercice de mettre en perspective des croyances ancrées s'est avéré ardu.

Lors du choix du sujet de ce mémoire je savais les nombreuses difficultés auxquelles je m'exposais. Dès lors, il me fallait entreprendre une recherche littéraire d'envergure afin de me positionner le plus objectivement possible et ne pas faire de ce travail de recherche, un écrit tendancieux. Bien qu'il m'eût été complexe de demeurer impartiale et nuancée lors de la rédaction de ce mémoire, la construction du cadre conceptuel s'avéra réellement attrayante et enrichissante. Les divers supports usités, qu'ils soient ouvrages, articles ou documentaires, ont participé au développement d'un socle de savoirs et d'intérêts manifestes. Les recherches entreprises en termes de législation et de jurisprudence m'ont permis d'entrevoir des dimensions et des connaissances jusqu'alors inconnues. L'approche socio-historique relative à certains concepts ont transformé mon statut de profane à l'égard des thèmes abordés. Ces apprentissages assoient désormais de façon davantage clairvoyante mes opinions.

La difficulté relative à la construction de mon cadre conceptuel transparut dans l'action de limiter mes recherches et lectures. Je percevais un fil ininterrompu entre mes lectures, une soif de découvrir davantage, m'amenant parfois à m'éloigner du sujet central. La temporalité et les autres travaux à réaliser jouaient en ma défaveur. Il me fallait borner mes recherches et m'astreindre à moins de digressions.

Contrairement à l'élaboration de mon cadre conceptuel, la méthodologie de recherche fut véritablement complexe à construire. Une sorte de confusion embruma mon esprit quant à la distinction entre le terrain d'enquête et l'échantillonnage.

La mise en exergue des atouts et des limites de l'outil choisi ne fut également pas aisée. Je perçois une ambivalence dans ma méthode de fonctionnement. Un exercice trop protocolisé rend complexe le fait de laisser libre cours à la

construction de mes idées et la compréhension du travail à fournir s'avère pour moi moins intelligible. Cependant, détailler la méthodologie d'une enquête que je ne pourrai réaliser requiert une imagination libérée. Cet aspect devrait s'apparenter à un exercice aisé pour moi au vue de mon fonctionnement. Or, il m'a été difficile de me projeter concrètement dans cette enquête de terrain, comme si la rigidité de la méthode se heurtait à la liberté d'imaginer.

Enfin, la mise en perspective de mon sujet à la lumière de la crise sanitaire suscita une réelle satisfaction. Bien que le thème de mon mémoire demeure risqué eu égard de mon statut actuel d'étudiante et de ma future fonction, il ne peut que se voir corroboré par la conjoncture actuelle. La déconstruction d'un schéma social et pyramidal ancré depuis des siècles, apparaît désormais primordial. Un nouveau paradigme managérial est à construire.

CONCLUSION

Ainsi, mon travail de recherche se clôture. L'émotion est à la hauteur de l'investissement fourni. La déception de ne pouvoir confronter et défendre mes idées auprès du jury lors de la soutenance reste palpable. Nos échanges professionnels auraient été une source incontestable d'enrichissement intellectuel. Conclure un tel engagement entrepris dans cette recherche s'avère complexe. J'ai le sentiment d'avoir entrouvert une porte qu'il m'est impossible de refermer. Est-ce là que demeure la clef d'une recherche, l'ouverture vers de nouvelles perspectives, vers de nouvelles interrogations.

Conclure ce travail renvoie également à la conclusion de cette année de formation, laquelle fut emplie d'émotions parfois ambivalentes cependant assurément intenses. C'est avec humilité que je perçois l'aurore d'une nouvelle identité professionnelle. Ce mémoire de recherche représente l'élément central de mon année de formation cadre de santé et a participé au développement de ma maturité professionnelle.

Si mes idéologies et mes positions ont régulièrement suscité de fortes résistances voire de l'hostilité auprès de mes supérieurs hiérarchiques, je reste convaincue qu'une déconstruction abyssale des fonctionnements managériaux reste la clé d'un avenir davantage lumineux au sein de nos organisations de santé. L'heure est à une prise de conscience collective des dérives sociétales. Le système de santé doit se parfaire et nous sommes les acteurs du changement. Impulser un nouveau paradigme au sein des gouvernances hospitalières à l'instar de certaines entreprises précurseurs, devrait selon moi représenter la priorité des directions et des instances. Il en va de notre responsabilité.

La crise sanitaire a redistribué les cartes et transparait paradoxalement à cet endroit, comme un véritable tremplin à saisir. La suprématie de l'ordre pyramidal apparaît désuète. Chaque maillon des établissements se veut indispensable au maintien et à la performance de nos organisations. Sans ces derniers, nous ne pourrions que constater l'affaissement voire l'effondrement du système. Ne nous fourvoyons pas, ces ambitions ne se parent pas de candeur.

Ainsi, qu'advient-il des directions sans équipes à manager ?

« Aujourd'hui, d'une certaine façon, je ne ferme pas la boutique de mes idées, et si je travaille moins naguère, je persiste à défendre les causes qui me paraissent justes, dans le contexte des réalités contemporaines »

Simone WEIL

BIBLIOGRAPHIE

1. Boris Cyrulnik. Des âmes et des saisons, Psycho-écologie. Odile Jacob. Paris; 2021. 21-97 p.
2. Alain Supiot. La gouvernance par les nombres 1 - De quoi la gouvernance est-elle le nom ? [Internet]. [cité 16 mars 2021]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=uEuOJ1a2A0I>
3. Renaut A. La fin de l'autorité. 2009.
4. Mathieu M, Mathieu P. Chapitre I - La croissance de l'État monarchique (1515-1661). Droit En. 15 sept 2019;2e éd.:143-65.
5. Crozier M, Friedberg E. L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil; 2014.
6. JP DUMOND. La relation d'emploi dans les organisations de santé: concepts et action, Notes de cours RH. 2019.
7. Minnaert M-F, Muller J-L, Minneart M-F. Management hospitalier: un nouvel exercice du pouvoir. Paris: Masson; 2004.
8. Française A. Dictionnaire de l'Académie française [Internet]. [cité 28 avr 2021]. Disponible sur: <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8T1103>
9. Travail, salaire, profit - Emploi - Regarder le documentaire complet [Internet]. ARTE. [cité 28 avr 2021]. Disponible sur: <https://www.arte.tv/fr/videos/083305-002-A/travail-salaire-profit-emploi/>
10. Bitton J. Histoire du droit du travail : du salarié-objet au salarié-citoyen. *Après-Demain*. 2015;N ° 34, NF(2):8-11.
11. Cour de cassation [Internet]. [cité 2 mai 2021]. Disponible sur: https://www.courdecassation.fr/publications_26/rapport_annuel_36/rapport_2018_9353/livre_3_jurisprudence_cour_9365/iii._arrets_rendus_chambres_9373/b._droit_travail_9375/travail_organisation_42927.html
12. Bagla L. Sociologie des organisations. 2011.
13. Karl MARX. Le Capital. FLAMMARION. Vol. Livre I. Paris; 1985. 664 p.
14. Bernoux P. La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques. 5. éd, et corr. Paris: Éd. du Seuil; 1999. 382 p. (Points).
15. Daumas J-C. Les Trente Glorieuses ou le bonheur par la consommation. *Rev Proj*. 9 janv 2019;(367):6-13.
16. J.RIFKIN. La fin du travail. La découverte. 2006. 460 p.

17. DICOM_Antoine.B, DICOM_Antoine.B. Accords de performance collective [Internet]. Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion. 2021 [cité 14 mai 2021]. Disponible sur: <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-mutations-economiques/article/accords-de-performance-collective>
18. D'État LC. Le Conseil d'Etat et le droit international [Internet]. Conseil d'État. [cité 27 mai 2021]. Disponible sur: <https://www.conseil-etat.fr/actualites/discours-et-interventions/le-conseil-d-etat-et-le-droit-international>
19. C.Desrieux, R.Espinosa. La Barémisation des indemnités pour licenciement abusif: Quelques Eléments d'Analyse Empirique [Internet]. Revue Economique, Presses de Sciences Po; 2020. Disponible sur: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02307212/document>
20. Convention C158 - Convention (n° 158) sur le licenciement, 1982 [Internet]. [cité 14 mai 2021]. Disponible sur: http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C158
21. Contrat de travail - Conclusion vie et rupture du contrat [Internet]. [cité 15 mai 2021]. Disponible sur: <https://www.droit-travail-france.fr/contrat-de-travail.php>
22. Avocat spécialiste en Droit du travail NG. Notes de cours, Droit du travail, Master 1 Management des Organisations Soignantes, Université Paris Est Créteil. 2021.
23. subordination - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert [Internet]. [cité 27 mai 2021]. Disponible sur: <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/subordination>
24. Domination : définition de « domination » [Internet]. La langue française. [cité 27 mai 2021]. Disponible sur: <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/domination>
25. Linhart D. L'insoutenable subordination des salariés. érès. 2021. p275 p.
26. Un retour sur l'entreprise libérée [Internet]. Produits Métalliques Bussières. 2018 [cité 27 mai 2021]. Disponible sur: <https://pmb-inc.ca/lentreprise-liberee/>
27. B.RAPPIN. « ŒIL POUR ŒIL, MAIN POUR MAIN » : DIGRESSIONS AUTOUR DE L'ÉTYMOLOGIE DU MANAGEMENT [Internet]. Collège international de Philosophie; 2017. Disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2017-1-page-35.htm>
28. Landier H. Renaissance: réinventer le travail, réinventer l'entreprise, une urgence pour préserver l'humanité. Paris: L'Harmattan; 2018. 272 p. (Collection « Raisonance »).

29. Y.CLOT. Travail et Pouvoir d'agir [Internet]. Disponible sur: <https://www.youtube.com/watch?v=tV1DpO8LF9U>
30. Evolution socio historique de la fonction cadre de santé - cadredesante.com [Internet]. [cité 4 avr 2021]. Disponible sur: <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Evolution-socio-historique-de-la>
31. M-O. Safon. Les réformes hospitalières en France Aspects historiques et réglementaires [Internet]. IRDES; 2019. Disponible sur: <https://www.irdes.fr/documentation/syntheses/historique-des-reformes-hospitalieres-en-france.pdf>
32. N.JOUNIN, L.WOLFF. Entre fonctions et statuts, les relations hiérarchiques dans les établissements de santé [Internet] [Rapport de recherche]. [NOISY-LE-GRAND]: Le Descartes I; 2006. Disponible sur: [les%20relations%20hiérarchiques%20dans%20les%20établissements%20de%20santé.pdf](https://www.irdes.fr/documentation/syntheses/historique-des-reformes-hospitalieres-en-france.pdf)
33. Coopération - Coopérer ne va pas de soi [Internet]. [cité 30 mai 2021]. Disponible sur: <https://ressources.anap.fr/cooperation/publication/2447>
34. Responsabilité Sociétale - Mon Observatoire du Développement Durable [Internet]. [cité 30 mai 2021]. Disponible sur: <https://ressources.anap.fr/rse/publication/1644-Mon-Observatoire-du-DD>
35. Responsabilité Sociétale - 1er Cercle SD - Développement Durable - « Les bénéfiques aux patients » - Restitution des travaux - 7. Atelier - QVT [Internet]. [cité 30 mai 2021]. Disponible sur: <https://ressources.anap.fr/rse/publication/2107-1er-cercle-sd-developpement-durable-les-benefices-aux-patients/3745-atelier%C2%A0-qvt>
36. Combessie J-C. II. L'entretien semi-directif. Reperes. 2007;5e éd.:24-32.
37. Chevalier F, Meyer V. Chapitre 6. Les entretiens [Internet]. EMS Editions; 2018 [cité 27 juin 2021]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-108.htm>
38. L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie | Cairn.info [Internet]. [cité 29 juin 2021]. Disponible sur: https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm?try_download=1
39. Bardin L. Chapitre II. Définition et rapport avec les autres sciences. Quadrige. 2013;30-51.
40. Santé M des S et de la, Santé M des S et de la. Ségur de la santé : les conclusions [Internet]. Ministère des Solidarités et de la Santé. 2021 [cité 1 juill 2021]. Disponible sur: <https://solidarites-sante.gouv.fr/systeme-de-sante-et-medico-social/segur-de-la-sante-les-conclusions/>

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE I

Grille entretien exploratoire

ANNEXE II

Grille entretien Cadre de santé

ANNEXE III

Grille entretien Cadre supérieur, Cadre de Pôle, Directeur de Soins

ANNEXE I : GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

ANNEXE I : GRILLE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

Expérience à l'IFSI

Expérience à l'hôpital

Quel lien hiérarchique entretenez-vous avec votre N+1 ?

Comment vivez-vous votre lien de subordination avec votre hiérarchie (N+1) ?

Selon vous quel mode de management est exercé sur vous par votre hiérarchie ?

Votre rapport avec la hiérarchie influence-t-il votre management ?

Si oui pourquoi ?
Si non pourquoi ?

Qu'attend selon vous votre hiérarchie (N+1) de votre position de subordonné ?

Quel rapport entretient votre hiérarchie avec la notion de pouvoir ?

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CADRE DE
SANTÉ

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CADRE DE SANTE

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>Etat des lieux sociologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel âge avez-vous? - Depuis quand exercez-vous comme CDS ? - Quel mode managérial favorisez-vous auprès de vos équipes ? - Pensez-vous que le type de management que vous appliquez est en adéquation avec la vision que vous avez de la fonction ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que le type de management que vous appliquez est en adéquation avec vos valeurs professionnelles et personnelles ? - Si non, que cela engendre-t-il chez vous ? - Pensez-vous que le management exercé par votre N+1 influence votre propre management de proximité ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir des éléments de biographie de l'acteur interviewé ✓ Savoir s'il existe un rapport entre l'âge du CDS et le type de management qu'il utilise ✓ Estimer s'il existe un rapport entre l'ancienneté du CDS et le type de management pratiqué ✓ Apprécier si le CDS exerce un management en cohérence avec ses valeurs. Dans le cas contraire mesurer l'impact que cela provoque chez lui ✓ Evaluer l'influence du management employé auprès du CDS sur son propre management ✓ Analyser s'il existe une influence entre l'âge du CDS et son rapport à sa hiérarchie ✓ Observer si l'ancienneté du CDS influence son rapport à sa hiérarchie

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CADRE DE SANTE

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
Le rapport au pouvoir du CDS	<ul style="list-style-type: none">- Comment définissez-vous le terme de pouvoir ?- Quel est votre rapport au pouvoir ?- Comment percevez-vous le pouvoir exercé par votre hiérarchie sur vous ?- Vos liens hiérarchiques influent-ils sur votre propre rapport au pouvoir ?- Selon vous, comment exercez-vous votre pouvoir ?	<ul style="list-style-type: none">✓ Identifier comment le CDS perçoit le terme de pouvoir✓ Relever comment le CDS ressent le pouvoir exercé sur lui✓ Apprécier de quelle manière le CDS exerce son pouvoir

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CADRE DE SANTE

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>L'exercice du pouvoir sur le CDS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous autonome quant au type de management que vous exercez ? - Quel type de management est exercé par votre hiérarchie ? - Votre hiérarchie contrôle-t-elle quantitativement et qualitativement votre travail ? <p>Si oui, comment?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devez-vous référer à votre hiérarchie les décisions que vous prenez au sein de votre équipe ? <p>Si oui, lesquelles et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Votre hiérarchie contrôle-t-elle votre temps de travail ? - Votre hiérarchie favorise-t-elle votre autonomie ? - Votre hiérarchie vous consulte-t-elle toujours dans la prise de décisions venant impacter l'organisation de votre service ? <p>Selon vous pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous toujours concerté par votre hiérarchie quant aux décisions impactant votre service ? <p>Selon vous pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous toujours informé des décisions prises par votre hiérarchie ? <p>Selon vous pourquoi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous toujours en accord avec les décisions prises par votre hiérarchie ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cas d'opposition, comment vous positionnez-vous : <p>Face à votre hiérarchie ? Face à votre équipe ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluer les degrés d'autonomie des CDS quant à leurs horaires, à leur gestion d'équipe, au type de management qu'ils souhaitent exercer. ✓ Analyser si les CDS sont partie prenante des décisions prises par leur hiérarchie concernant leur service

ANNEXE II : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF CADRE DE SANTE

THEMES	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p style="text-align: center;">Lien de subordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que mettez-vous sous le terme de lien de subordination ? - Comment vivez-vous votre lien de subordination ? - Selon vous, qu'attend votre hiérarchie de votre position de subordonné ? - Selon vous, existe-t-il un lien entre votre vécu du lien de subordination et votre manière de manager ? - D'après vous, qu'est-ce qui chez votre supérieur hiérarchique peut influencer votre propre rapport à la subordination ? - Pensez-vous que les établissements de santé puissent fonctionner sans lien de subordination ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous toujours preuve de loyauté envers votre hiérarchie ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous toujours preuve de loyauté envers votre équipe ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apprécier comment le lien de subordination est défini par le CDS. ✓ Selon les CDS, évaluer ce que la hiérarchie attend de leur position de subordonné ✓ Identifier si selon les CDS, les établissements de santé peuvent fonctionner sans lien de subordination

ANNEXE III : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF AUPRES DES
CADRES DE SANTE SUPERIEURS, CADRES DE POLE,
DIRECTEURS DE SOINS

ANNEXE III : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF AUPRES DES CADRES DE SANTE SUPERIEURS, CADRES DE POLE, DIRECTEURS DE SOINS

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>Etat des lieux sociologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel âge avez-vous? - Depuis quand exercez-vous votre fonction ? - Quel mode managérial favorisez-vous auprès de vos équipes ? - Pensez-vous que le type de management que vous appliquez est en adéquation avec la vision que vous avez de la fonction ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pensez-vous que le type de management que vous appliquez est en adéquation avec vos valeurs professionnelles et personnelles ? - Si non, que cela engendre-t-il chez vous ? - Pensez-vous que le management exercé par votre N+1 influence votre propre management de proximité ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir des éléments de biographie de l'acteur interviewé ✓ Savoir s'il existe un rapport entre l'âge du cadre supérieur et le type de management qu'il utilise ✓ Estimer s'il existe un rapport entre l'ancienneté du cadre supérieur et le type de management pratiqué ✓ Apprécier si le cadre supérieur exerce un management en cohérence avec ses valeurs. Dans le cas contraire mesurer l'impact que cela provoque chez lui ✓ Evaluer l'influence du management employé auprès du cadre supérieur sur son propre management ✓ Analyser s'il existe une influence entre l'âge du cadre supérieur et son rapport à sa hiérarchie ✓ Observer si l'ancienneté du cadre supérieur influence son rapport à sa hiérarchie

ANNEXE III : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF AUPRES DES CADRES DE SANTE SUPERIEURS, CADRES DE POLE, DIRECTEURS DE SOINS

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
Le rapport au pouvoir du CDS	<ul style="list-style-type: none"> - Comment définissez-vous le terme de pouvoir ? - Quel est votre rapport au pouvoir ? - Comment percevez-vous le pouvoir exercé par votre hiérarchie sur vous ? - Vos liens hiérarchiques influent-ils sur votre propre rapport au pouvoir ? - Selon vous, comment exercez-vous votre pouvoir ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifier comment le cadre supérieur perçoit le terme de pouvoir ✓ Relever comment le cadre supérieur ressent le pouvoir exercé sur lui ✓ Apprécier de quelle manière le cadre supérieur exerce son pouvoir

ANNEXE III : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF AUPRES DES CADRES DE SANTE SUPERIEURS, CADRES DE POLE, DIRECTEURS DE SOINS

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>L'exercice du pouvoir sur le CDS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etes-vous autonome quant au type de management que vous exercez ? - Quel type de management est exercé par votre hiérarchie ? - Votre hiérarchie contrôle-t-elle quantitativement et qualitativement votre travail ? Si oui, comment? - Devez-vous référer à votre hiérarchie les décisions que vous prenez au sein de votre équipe ? Si oui, lesquelles et pourquoi ? - Votre hiérarchie contrôle-t-elle votre temps de travail ? - Votre hiérarchie favorise-t-elle votre autonomie ? - Votre hiérarchie vous consulte-t-elle toujours dans la prise de décisions venant impactant les services ? Selon vous pourquoi? - Etes-vous toujours concerté par votre hiérarchie quant aux décisions impactant votre service ? Selon vous pourquoi? - Etes-vous toujours informé des décisions prises par votre hiérarchie ? Selon vous pourquoi? - Etes-vous toujours en accord avec les décisions prises par votre hiérarchie ? Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ? - En cas d'opposition, comment vous positionnez-vous : Face à votre hiérarchie ? Face à votre équipe ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluer les degrés d'autonomie des cadres supérieurs quant à leurs horaires, à leur gestion d'équipe, au type de management qu'ils souhaitent exercer. ✓ Analyser si les cadres supérieurs sont partie prenante des décisions prises par leur hiérarchie concernant leur service

ANNEXE III : GRILLE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF AUPRES DES CADRES DE SANTE SUPERIEURS, CADRES DE POLE, DIRECTEURS DE SOINS

THEMES	QUESTIONS	OBJECTIFS
<p>Lien de subordination</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Que mettez-vous sous le terme de lien de subordination ? - Comment vivez-vous votre lien de subordination ? - Selon vous, qu'attend votre hiérarchie de votre position de subordonné ? - Selon vous, existe-t-il un lien entre votre vécu du lien de subordination et votre manière de manager ? - D'après vous, qu'est-ce qui chez votre supérieur hiérarchique peut influencer votre propre rapport à la subordination ? - Pensez-vous que les établissements de santé puissent fonctionner sans lien de subordination ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous toujours preuve de loyauté envers votre hiérarchie ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous toujours preuve de loyauté envers votre équipe ? <p>Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apprécier comment le lien de subordination est défini par le cadre supérieur. ✓ Selon les cadres supérieurs, évaluer ce que la hiérarchie attend de leur position de subordonné ✓ Identifier si selon les cadres supérieurs, les établissements de santé peuvent fonctionner sans lien de subordination

Diplôme de Cadre de Santé

DCS@20-21

TYPE DE DOCUMENT

Mémoire

TITRE DU DOCUMENT

Quand le pouvoir managérial se heurte au délitement du lien de subordination

AUTEUR

BERNARD Diane

MOTS CLÉS

Pouvoir
Autorité
Hôpital
Lien de subordination
Management
Entreprise

KEY WORDS

Power
Authority influence
Hospital
Relationship of subordination
Management
Company

RÉSUMÉ

Le rapport au pouvoir, à l'interstice de chaque relation intersubjective, participe à déterminer le climat social au sein de nos entreprises. Le système pyramidal entrepreneurial, charpente de nos établissements de santé, se heurte désormais au délitement du lien de subordination. L'absence de subsidiarité dans le management hospitalier s'oppose au concept émergent d'entreprise libérée. L'organisation et le fonctionnement traditionnel des structures de santé se confrontent au désir prégnant des salariés d'accéder à davantage de marges de manœuvre. La pandémie de covid engendre un bouleversement des jeux de pouvoir. La désertion des professionnels de terrain et des étudiants en santé, majorée depuis la crise sanitaire, plonge les établissements dans une urgence absolue. L'heure est à une prise de conscience immédiate et massive de la part des directions et instances. Le changement de paradigme résonne désormais comme ultime nécessité.

ABSTRACT

The relationship to power, to the interstice of each intersubjective relationship, helps determine the social climate within our companies. The entrepreneurial pyramid system, the backbone of our health care institutions, is now facing the disintegration of the bond of subordination. The lack of subsidiarity in hospital management contrasts with the emerging concept of a liberated enterprise. The organisation and traditional functioning of health structures are confronted with the pervasive desire of employees to have access to more room for manoeuvre. The Covid-19 pandemic is causing power play disruption. The desertion of field professionals and health students, aggravated since the health crisis, plunges institutions into an absolute emergency. The time has come for immediate and massive awareness on the part of the Directorates and Authorities. The paradigm shift now resonates as the ultimate necessity.