

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	74 (2016)
<b>Heft:</b>	2
<b>Artikel:</b>	Manager, un choix stratégique : entre posture et positionnement, et bricolage cognitif
<b>Autor:</b>	Carrel, Bernard
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-823201">https://doi.org/10.5169/seals-823201</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 25.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MANAGER, UN CHOIX STRATÉGIQUE: ENTRE POSTURE ET POSITIONNEMENT, ET BRICOLAGE COGNITIF

BERNARD CARREL

*bernard.carrel@bluewin.ch*

 Ancien responsable RH au sein d'établissements hospitaliers romands avant sa récente retraite, l'auteur s'attache à réfléchir sur son action de responsable RH. Il reprend des bribes de son histoire professionnelle pour illustrer les apprentissages en management d'un DRH débutant en établissements hospitaliers publics et universitaires, à tradition bureaucratique, sur fond de New public management. En même temps que frappe à la porte, la modernité du management stratégique des RH qui transfère les déterminants traditionnellement attribués à la fonction (paie, contrat, assurances, recrutement, etc.) vers une posture de partenariat stratégique des acteurs RH au sein des organisations.

Mots-clés: manager, métier, ressources humaines, collectif de travail, travail collectif, expérimentation, posture, positionnement, bricolage.

## INTRODUCTION

Les responsables de ce dossier m'ont demandé de faire part de mon expérience en matière de gestion des RH (ressources humaines). J'ai longtemps hésité à ajouter aux réflexions – déjà si nombreuses et redondantes – sur le management souhaité «humain» des organisations. Mon parcours professionnel est marqué par une inscription d'abord au sein d'organisations syndicales et professionnelles, ensuite comme dirigeant au sein de deux établissements de santé publique de Suisse romande. Ce n'est qu'en fin de «carrière» que j'ai «construit» ce que j'appelle, aujourd'hui, le «métier» de DRH.

Choisir de passer de l'autre côté du miroir, de syndicaliste à DRH (directeur des ressources humaines), parce que convaincu que, de l'intérieur, je pourrais peser plus certainement sur les organisations, s'est petit à petit transformé en une aventure stimulante, devenue probablement une passion nourrissante, entretenue par la réflexion et le débat permanents.

## DE LA RATIONALITÉ CHEZ LES MANAGERS

Plongé dans cette nouvelle culture organisationnelle qu'est l'hôpital, qui diffuse un discours orienté vers le soin des autres, le don de soi, animé par des sentiments de fierté, d'appartenance à une institution orientée vers le service à la population. Aussi séduisante qu'elle apparaît, cette représentation se heurte au réel: les stratégies des managers, leurs enjeux fondent

la culture relationnelle et organisationnelle sur fond de lutte de pouvoir et de recherche de notoriété. L'activité du soin est construite dans un labyrinthe relationnel contradictoire et dépendant qui détermine les choix des acteurs sur le court terme. Sous la justification de l'urgence, les décisions sont basées sur ce qui paraît le plus simple à faire, l'efficacité reposant sur la notion du moindre effort à fournir. Une rationalité certes, je l'ai appris plus tard, qu'on dira limitée et contingente. L'observateur que je suis est secoué par ces paradoxes; le réflexe de ne pas rentrer dans ces jeux que je voudrais éloignés, résonne à la fois comme une protection de quelque chose de mal défini et comme une nécessité d'être avec, parce que plongé dans la même aventure collective. J'avais peur de la compromission visant le compromis comme alternative; je savais qu'en ces occurrences, les frontières se passent par glissements successifs qui masquent l'endroit du passage, le constat de l'avoir franchie se révélant trop tard.

Observer, analyser, comprendre. Je me sentais bien démunis, encore plus quand je réfléchissais à ce que je pensais devoir changer. Changer quoi? La façon de managers et d'organiser le travail! Car elles engendraient bien des difficultés liées à l'incohérence des ordres et des contre-ordres, le non-respect, mais plus subtilement le détournement – toléré – des règles. Ces façons de faire alimentaient des sentiments d'injustice, de frustrations et conséquemment des souffrances chez de nombreux subordonnés. Que faire? Travailler à changer les managers? Les subordonnés? L'organisation? J'appris bien vite qu'agir sur l'un des éléments seulement était une erreur, tout comme agir sur les trois à la fois. Non, les choses étant plus complexes, il y a avait lieu d'agir avec subtilité sur l'un ou l'autre des éléments, selon des facteurs de contingence, les contextes, les objectifs, les enjeux, les opportunités et les intérêts des acteurs considérés dans l'exercice de leur fonction. Il y a un lien dialectique entre les systèmes et les acteurs qui les animent, leur comportement est souvent paradoxal, il faut le comprendre dans sa rationalité propre, certes «limitée»; voir que ce qui est évident n'est pas l'évidence. Apprendre et intégrer le constat que l'ambiguïté et l'incertitude sont plus pertinentes pour un DRH que l'ordre et la certitude qui l'enferment dans les tensions et les conflits.

Ainsi, mettre en œuvre des démarches de changement implique un référentiel de clarté, basée sur la définition d'une vision, des valeurs, des missions et des objectifs partagées, communiquées, ainsi qu'une grande présence sur le terrain. «Quand on a déterminé des valeurs communes, il faut s'y tenir, c'est plus exigeant que de ne pas en avoir», écrit Christine Marsan (Gérer et surmonter les conflits, Dunod, 2010). Incarner la cohérence est un atout majeur dans le leadership.

#### PLACER L'HUMAIN AU SEIN D'UN COLLECTIF DE DIRECTION

L'expérience nouvelle d'avoir une place réservée dans le cercle des séances de direction nourrit le sentiment de reconnaissance, de la responsabilité et donne la mesure d'une certaine solitude. D'autant plus fortement si elle est placée dans une relation de concurrence entre managers de même niveau, renforcée par le fait que les collègues, autour de vous, se confortent sur la force de l'expérience acquise que vous n'avez pas encore.

Je me sentais loin d'être un professionnel, encore moins un expert. Je savais qu'il me fallait du temps, en étant conscient que ce dernier n'avait pas de responsabilité dans la construction du métier de DRH. Je devais compter sur moi, assurer mon devenir, assumer le chemin au long duquel les erreurs sont plus nombreuses que les réussites. Confiant cependant que solution il y avait; restait à savoir lesquelles et comment les mettre en place.

Convaincu que la mise en concurrence des acteurs ne construit pas une équipe de direction cohérence et soudée, je cherchais à éléver le niveau de réflexion du collectif, déconstruisant les tensions induites par la hiérarchie en relations de collaboration. Je compris vite que toute stratégie consistant à vouloir changer les managers était erronée. Il fallait orienter mes interactions à changer le mode de management. Je compris également que présenter des théories et des méthodes par des explications nécessairement chronophages était inutile. Mieux valait incarner moi-même théories et méthodes en les insufflant par doses légères en des propositions concrètes, selon les opportunités qui se présentaient, en contexte, sans les forcer. Il est nettement plus simple de convoquer théories et méthodes quand l'action de changement est bien avancée, de telle sorte que ces éléments se présentent en bout de course, comme un supplément de sens. Elles sont alors mieux comprises, donnent du sens, sont acceptées et participent au construit collectif, renforçant l'esprit de l'équipe, sa culture.

Les séances de direction se succèdent, marquées par le rythme des saisons et les contingences de gestion institutionnelle et, petit à petit, la qualité de la collaboration remplace les défis stressant de la mise en concurrence. La confiance remplace la méfiance, le respect des personnes, des rôles et des fonctions se substituent aux jugements de valeurs et des individus. Les décisions collectives deviennent le résultat de réflexions communes, un construit social de l'équipe et induisent chez les acteurs un renforcement des identités des personnes et du collectif. Cela remplace les jeux consistant à valoriser leurs relations avec les subordonnés par la critique négatives du fonctionnement de l'organe de direction et de ses membres. Ce qui mettra fin – enfin – à un dysfonctionnement majeur du collectif de direction: la triangulation. La qualité des réflexions et des décisions collectives renforce la cohérence organisationnelle et rapproche les cadres de direction des cadres intermédiaires et de proximité.

S'agissant du sentiment de solitude, celui-ci tendra à s'atténuer par la mise sur pieds du droit donné et consenti à chacun des membres de la direction de convoquer, le cas échéant, par simple message, ses autres collègues, en fin de journée, pour une courte séance. Il s'agit de leur faire part d'un problème préoccupant, de le partager, de réfléchir aux solutions de façon à quitter son travail avec le sentiment d'avoir du soutien, cela sans que le collectif se substitue au cadre demandeur, lequel garde sa liberté d'agir selon ses responsabilités managériales. N'être plus seul à devoir gouverner.

En résumé: Reconstruire et développer les collectifs de travail augmentent la qualité du travail collectif et, par conséquent, la qualité de la coordination, si nécessaire à l'action collective des humains. Il n'y a pas de recette, je me suis surpris à faire, chaque jour à du bricolage cognitif, de l'apprentissage permanent.

#### LE MÉLANGE – LA SUPERPOSITION – DES MODÈLES ÉCONOMIQUES AUGMENTE LE TENSIOMÈTRE RELATIONNEL ET ORGANISATIONNEL

L'engagement de médecins-cadres dans les hôpitaux, revient aussi parfois à introduire dans le service public des modèles de management orientés vers le rendement financier. Ces médecins-chefs sont à la tête de départements et de services qui les engagent avant tout pour leur expertise en matière de pathologie; ils font à la fois de la recherche fondamentale et de la recherche clinique. Le poste qu'ils occupent implique des tâches de management de personnel, de gestion financière et budgétaire, de gouvernance de petite entreprise. En cette matière, ils ont une orientation plutôt libérale, et prétendent gérer l'organisation comme une

entreprise privée, notamment s'ils ont séjourné aux USA, ce qui est souvent le cas. Partant, ils vont se heurter aux remparts de la bureaucratie institutionnelle étatique. Pour peu que leur orientation idéologique soit libérale, la juxtaposition des deux modèles va prendre des allures d'un combat qui va mettre en opposition, d'un côté le besoin de liberté organisationnelle et lutte pour la rentabilité et, de l'autre, une administration bureaucratique et conservatrice, perçue comme un monstre étatique. Ce combat prend parfois des allures de croisade. Chaque processus et chaque procédure sont des obstacles, l'occasion de démontrer combien tout est conçu pour leur mettre les bâtons dans les roues et ralentir leurs projets.

Ces phénomènes vont mettre en tension les acteurs des deux bords, ceux dont les tâches consistent en la mise en place des stratégies de construction libérale, «les entrepreneurs» et ceux qui sont chargés de l'application stricte des processus et procédures institutionnelles mises en place au nom de l'éthique, de la justice organisationnelle, de l'équité et de l'égalité de traitement, «les administrateurs».

Par des grands mots, ressentis comme un discours justificateur, ils vont exacerber les réactions des tenants du libéralisme, en titillant leurs affects et faire éclater leurs colères, ce qui fera alimenter la rumeur selon laquelle les conflits entre entrepreneurs et administrateurs sont redondants, permanents comme une fatalité, justifiant l'impuissance. Parfois ouverts, parfois subtiles, les luttes consistent à créer des espaces de liberté dans le tissu bureaucratique. Ils s'immiscent dans les interstices des incohérences administratives aux fins de les élargir tentant de gagner des parts de liberté et de pouvoir. Le jeu sur les règles se substitue aux règles du jeu. La finalité tant recherchée autorise le non-respect des fonctions, des rôles dans l'échelle hiérarchique, le combattant passe les frontières, s'en va conquérir le sommet de la pyramide et par un discours à la fois de victime et de conquérant, convoquant, ultime argument: le bien du patient, il obtient tout ou partie de ce que tant d'interlocuteurs en dessous ne pouvait lui donner.

De telles pratiques dysfonctionnelles mettent en tensions et affectent les collaborateurs et leurs relations, des deux parties concernées, en particulier si les auteurs en conflits interpellent les loyautés, portent des jugements de valeurs sur les personnes, niant les fonctions. Ces acteurs, souvent pris en otage deviennent des ennemis malgré eux, alors qu'ils sont sensés – contractuellement – collaborer et se coordonner comme agents de la même institution. Ils sont donc désorientés par ce marais conflictuel et viendront se plaindre aux RH, demandant de l'aide, souhaitant surtout faire leur travail, tout simplement.

Ces incidents vont remonter dans les directions médicale, soignante, administrative et des RH. Une démarche concertée et coordonnée va patiemment réunir les leaders en conflits en remettant les enjeux et intérêts de chacun dans leur contexte, rappeler le «comment ça fonctionne vraiment», dire ce qui se négocie et ce qui ne peut pas se négocier, clarifier ce qui appartient à qui, en terme de choix, de responsabilités, de compétences. Remettre de la cohérence dans l'organisation et les relations, rappeler les référentiels de valeurs de l'organisation, ses objectifs stratégiques et les activités qui en découlent. Le DRH sera chargé de la communication et de veiller au maintien de la cohérence.

#### LE DRH: UNE RESSOURCE «HUMAINE» IMMÉDIATE

L'observation de certaines réactions de membres d'une équipe vis-à-vis de cadres de proximité, indique souvent des tensions plus ou moins fortes, quand elles ne sont pas accentuées par un conflit sous-jacent. Il y a comme de la contamination dans la communication. Cela

se traduit par le comportement adopté et dans le ton de voix choisi par les interlocuteurs. L'analyse de telle situation fait apparaître que le message direct est entachée par un autre message indirect: celui qui dit que le message actuel veut signifier que quelque chose d'antérieur reste en suspension, n'est pas réglé. Il y a nécessité de clarifier et de résoudre une situation, avant de revenir à une communication et une relation seine, dans un terme court. Chacun sait que ce genre d'incident se règle par un entretien direct. La pratique, voire la culture, veut qu'il soit reporté à plus tard, d'autant qu'il faut encore laborieusement convenir d'une date, dans la jungle d'horaires irréguliers compliqués et des agendas surchargés. Attitude qui semblent servir les intérêts à court terme des interlocuteurs, mais qui révèlent un dysfonctionnement managérial pour l'organisation et un malaise pour les acteurs concernés. Face à un tel constat, le RRH (responsable RH) interpelle le cadre lui faisant part de son constat tout en le questionnant sur la plus-value d'un tel fonctionnement, et de proposer une démarche de clarification, sans délai. Une telle action, axée sur ce point précis, oblige chacun à réfléchir en adulte, à prendre du recul, à examiner le sens et les conséquences des choix opérés, sans jugement de personne, ni de valeur. L'arrêt ainsi opéré, permet de prendre de la hauteur, de poser un regard, plutôt neutre – sans affects – sur ce qui se passe. Cette action de recul ouvre un espace de liberté entre soi et la situation. Cette liberté questionne la notion de responsabilité chez le cadre et la met en relation avec le constat de qu'il a fait. Cette action réflexive à généralement comme conséquence une prise de conscience de soi, jette un regard critique sur ses propres choix, dans ce contexte précis. Ce qui a pour effet de générer une modification de stratégie. Celle de prendre les choses en mains et de d'agir pour modifier la relation cadre-subordonné, donc la nécessité de parler de ce qui s'est passé, de rajuster la bonne communication orienté clarification et de mettre en lumière ce qui est à régler, le faire et repartir sur des bases nouvelles et saines dans l'interaction et la relation.

Petit à petit, se développe de micros changements de culture managériale. Le RRH devient une ressource, pour le cadre. Une ressource qu'il peut solliciter le cas échéant rapidement et sans prendre beaucoup de temps. Juste celui nécessaire à la réalisation de la clarification; qui lui permettra de «retourner» à son travail avec une nouvelle posture orientée vers une solution. Ainsi, l'acteur RH est reconnu comme une ressource qui apporte une plus-value managériale concrète, une création de valeur dans l'organisation. Ce qui implique pour les acteurs RH de développer cette proximité et ces espaces de disponibilités qui autorisent l'interpellation, l'exposition à la réflexion critique, sans être jugé, la confiance en la démarche conjointe et en ses résultats. Plus tard, le DRH que je tentais d'être, reçu un grand cadeau: petit à petit les cadres de la direction se sont présentés pour demander la démarche pour eux-mêmes. Comme une reconnaissance, une légitimation.

#### MANAGER RÉSULTÉ D'UN CHOIX STRATÉGIQUE, ADOPTER UNE POSTURE DE MANAGEMENT

J'aime bien l'idée qu'être DRH est un métier, qu'il est un artisan. Qu'il exerce un art avec une dimension de mise en œuvre. Dans son champ d'activité, il accompagne les membres de la direction de l'organisation ou du département comme le garant de la vision, des valeurs, de la stratégie, des objectifs conjoncturels (il est un important contributeur pour les établir). Il devient un partenaire incontournable des cadres et des collaborateurs. Agir ensemble avec les individus et les collectifs en vue de la réalisation des objectifs communs, sa préoccupation

c'est la finalité de l'action collective, la réussite des missions de l'organisation. Il construit des relations de partenariat avec l'envie de réussir ensemble. Il ne se retrouve pas dans les représentations qui le voient comme le représentant des collaborateurs devant la direction ou le représentant de la direction devant les collaborateurs, son souci c'est la bonne marche de l'organisation. Pour cela, il faut des collaborateurs humainement bien traités, qui se sentent bien et s'épanouissent professionnellement. Il faut un encadrement compétent, qui joue son rôle, prend et assument ses responsabilités, dans le cadre des référentiels de l'organisation. Il doit acquérir cette posture de partenaire, qui se construit sans cesse: accueillir l'autre, être à l'écoute, être positif, donner du sens, miser sur l'intelligence et donner l'envie d'être en partenariat.

Un DRH doit être clair sur la distinction à faire entre le métier, la fonction, le rôle, le positionnement et la posture. Être conscient des dimensions de chacune de ces notions, avoir fait le choix d'une vision, de ses valeurs, c'est avoir une posture qui permet d'appréhender le management des RH comme un choix stratégique.