



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT

Manager les comportements difficiles

Le grand désengagement

Elisabeth Provost Vanhecke

Consultante et formatrice

Manager les comportements difficiles

Le grand désengagement

Le désengagement des agents ou des salariés a provoqué une rupture avec les organisations. Le phénomène est devenu intergénérationnel, jeunes comme seniors quittent l'entreprise ou la fonction publique territoriale. Quelles en sont les raisons ? Les organisations peuvent-elles s'aligner sur les nouvelles demandes des salariés ?

Dans un contexte où le rapport au travail évolue et où les comportements difficiles peuvent être le signe d'un dysfonctionnement au sein de l'organisation, cet ouvrage vous propose une approche novatrice pour mieux comprendre et gérer ces situations.

Dans une première partie, découvrez comment identifier et dialoguer avec les salariés présentant des comportements difficiles, afin de prévenir les risques de désengagement et de rupture avec l'entreprise ou la fonction publique territoriale.

Dans une deuxième partie, explorez les raisons du désengagement des salariés et la responsabilité collective qui en découle. À travers des cas réels et des modes d'entretien spécifiques, appréhendez la démarche des individus et découvrez comment créer une dimension commune entre eux.

Cette nouvelle édition vous invite à repenser le modèle des entreprises et celui de la fonction publique territoriale, en privilégiant un mode de gouvernance en rupture avec les styles managériaux traditionnels. Grâce à des retours d'expérience exposés sous la forme de dialogues et à une analyse précise, cet ouvrage vous donne les clés pour comprendre les comportements difficiles dans leur environnement professionnel et mettre en œuvre une méthodologie efficace.

Enfin, son approche à la fois politique et territoriale des salariés et des partenaires de la collectivité comme parties prenantes apporte un vrai soutien au pilotage du changement dans les collectivités.

Plus qu'un apport de clés, ce livre vous propose une autre façon de manager, durable et favorable au « mieux vivre ensemble ».



Elisabeth Provost Vanhecke est consultante systémicienne et didacticienne du travail. Elle accompagne dans leurs parcours professionnels les salariés et les dirigeants de la fonction publique territoriale et des entreprises. Membre du Medef et de l'Andrh, elle a écrit de nombreux articles sur la santé et le bien-être au travail, publié plusieurs ouvrages sur les interrelations au travail et anime des conférences sur la prévention du mal-être au travail. Compétente en ISO 26000 elle met en avant les avantages de cette approche pour un management tourné vers l'humain dans les entités.

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2227-8

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

MANAGEMENT

Manager les comportements difficiles

Le grand désengagement

Elisabeth Provost Vanhecke
Consultante et formatrice

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 808A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC
20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2227-8

ISBN version numérique: 978-2-8186-2228-5

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juillet 2024

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préface.....	p.9
Introduction générale.....	p.13

Opus 1

Connaître et gérer les comportements difficiles

Partie 1

Le processus de la démarche

Chapitre I	
Les principes d'une démarche appropriée	p.23
A - L'identification de la problématique réside souvent dans l'analyse de la cause... de la cause !	p.24
B - Reconnaître le droit à l'erreur, à soi et à l'autre	p.25
C - Une autre posture pour le manager, entre flexibilité, veille et « opérationnalité » ...	p.25
D - Tout comportement incivil n'est pas obligatoirement intentionnel	p.26
E - Une personne désagréable, parfois violente, est déjà une personne en difficulté. Ce n'est pas une identité !	p.27
F - Pour gérer une relation difficile, le manager devra rester dans un cadre professionnel objectif.....	p.28
G - Les risques psychosociaux et les accidents du travail sont parfois le fait des personnes au comportement difficile	p.28
Chapitre II	
La grille d'analyse de la situation	p.31
A - La méthodologie.....	p.31
B - Retour d'expérience : « <i>L'agent aux espaces verts qui en savait plus que son manager... »</i>	p.32
C - Recommandations	p.36
Chapitre III	
L'arbre des causes ou arrête d'Ishikawa	p.39
A - Méthodologie.....	p.40
B - Retour d'expérience : « <i>Julien arrive toujours en retard</i> ».....	p.41
C - Recommandations	p.49

Chapitre IV

Annoncer un message difficile grâce à la « position basse » et au feed-back à trois points	p.51
A - La « position basse »	p.51
B - Le feed-back à trois points	p.52
C - Suite du retour d'expérience « <i>Julien...</i> »	p.52
D - Recommandations	p.54

Partie 2

La position « méta », entre posture et niveaux de pensée et d'action

Chapitre I

La posture	p.59
A - Le but et l'objectif de la posture	p.59
B - Le territoire de la posture	p.60
C - Distinguer le comportement de l'identité	p.60
D - Recommandations	p.61

Chapitre II

La grille des niveaux de pensée et d'action	p.63
A - Le métalangage	p.64
B - Les niveaux de questionnement	p.65
C - Le principe de fonctionnement de la grille	p.69
D - Retour d'expérience : « <i>Dominique, cadre au comportement rebelle à l'autorité</i> »	p.70
E - Recommandations	p.75
F - Suite du retour d'expérience : « <i>Dominique...</i> »	p.75

Chapitre III

L'actualisation des valeurs et des croyances et la découverte des critères	p.77
A - Méthodologie	p.78
B - Mode de verbalisation	p.79
C - Réflexivité du retour d'expérience : « <i>Dominique...</i> »	p.79
D - Recommandations	p.82

Partie 3

Les recadrages managériaux, entre régulation de contrôle et régulation autonome

Chapitre I

Construire une déontologie managériale	p.89
A - L'émergence et les styles de management	p.89
B - Conserver « l'alliance » avec la personne	p.97
C - Incongruence « politique » et apparition de comportements difficiles	p.99

D - Se tromper de casting...	p.107
E - Pratiques collectives et comportements difficiles	p.109
F - Le retour des actions ou « boucle de rétroactivité »	p.110
G - La contrainte de perfection	p.114

Chapitre II

Ériger l'aléatoire en principe d'action	p.115
A - Recadrer en fonction du pire à éviter	p.116
B - Aller plus loin que les évidences !	p.122

Partie 4

Créer une dimension commune au projet grâce à l'approche structurale

Chapitre I

Méthodologie	p.133
A - Accorder les positions subjectives grâce à la finalité du projet	p.134
B - Sélectionner les paramètres d'un projet en mesurant leurs impacts	p.135
C - Le pilotage de l'approche structurale du projet	p.137

Chapitre II

Retour d'expérience : « <i>Le Pédibus</i> »	p.143
A - Recommandations	p.148
B - Plan de cadrage du projet et constitution de l'équipe projet	p.149
C - Épilogue	p.156

Conclusion de l'Opus 1	p.159
------------------------	-------

Opus 2

Prévenir le grand désengagement

Partie 1

Le rapport au travail a changé

Chapitre I

Les entités ont besoin de réinventer leur modèle	p.167
A - La désaffection de l'emploi dans la fonction publique territoriale (FPT)	p.167
B - Des choix politiques et budgétaires pensés sans réalité avec le terrain	p.168
C - La confiance des usagers envers la FPT reste théorique	p.169
D - Le rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec)	p.170
E - Le territoire du changement de la FPT	p.170

Chapitre II

La situation dans les différents secteurs p.173

A - Dans le secteur privé : une ampleur inégale p.173

B - Dans la fonction publique territoriale (FPT) : la grande désaffection des agents p.173

Partie 2

Les causalités du désengagement

Chapitre I

Quel que soit leur âge, les Français ont les mêmes aspirations p.177

A - Les indispensables au travail p.177

B - Un changement de paradigme du travail p.178

Chapitre II

L'approche par le risque pour la santé au travail : la pandémie de 2020 p.179

A - L'organisation, le temps et l'espace de travail p.179

B - De la compétence incorporée à la découverte de la pratique p.180

C - Retrouver le sens au travail p.181

D - L'interaction au travail p.181

Chapitre III

Le plaisir au travail fait son apparition dans les critères du travail p.183

A - Les difficultés de réponse des entités à la demande des salariés p.184

B - L'erreur de jugement, réagir en catégorisant les personnes p.185

C - La différence des niveaux de conscience entre individu et entité p.187

Partie 3

Les raisons du grand désengagement

Chapitre I

Les trois niveaux de conscience p.193

A - Le niveau du moi au travail p.193

B - Le niveau du soma p.196

C - Le niveau du soi, la modélisation de la réalisation de soi ne dépend pas de la nature de l'entité p.198

Chapitre II

La quête de la satisfaction des besoins fondamentaux au travail p.201

A - De la propension fondamentale à la compétence p.201

B - Les principes d'action de la démarche p.203

Chapitre III

La démarche de désengagement p.209

A - L'importance primordiale de l'entretien de recrutement p.210

B - La primauté de la notion de partie prenante p.210

C - Rentrer par la petite porte pour impulser une dynamique	p.213
D - Repérer les comportements porteurs de désengagement	p.213

Partie 4

Les témoignages vécus

Chapitre I

La découverte du soi : étude du cas de Marie	p.221
A - Synopsis	p.221
B - Méthodologie d'entretien proposée – points clé : l'identité – déclic de la rupture – le soi	p.222
C - Diagnostic de la situation	p.225
D - Recommandations éventuelles	p.227
E - Conclusion éventuelle : une idée reçue partagée entre employeur et employé	p.227

Chapitre II

L'après pandémie ou la désorganisation-réorganisation du travail : étude de cas de Clément et Bernard	p.229
A - Synopsis	p.229
B - Méthodologie de la grille d'entretien proposée – les points clé : l'interrelation favorable – la situation de travail (les paramètres temps et espace) – l'alliance à préserver	p.231
C - Diagnostic de la situation	p.236
D - Les recommandations éventuelles	p.238

Chapitre III

L'épuisement au travail résolu par le dialogue professionnel : étude du cas de Charles	p.239
A - Synopsis	p.240
B - Méthodologie de la grille d'entretien – points clés : analyse de la situation – identification de la demande de l'employé – importance de la qualité de l'interrelation dans la régulation managériale	p.240
C - Diagnostic de la situation	p.245
D - Recommandations	p.247

Chapitre IV

L'erreur de casting ou la découverte de la propension fondamentale : étude de cas de Benjamin	p.249
A - Synopsis	p.249
B - Méthodologie de l'entretien – points clé : tabler sur une relation de confiance pour entamer un dialogue professionnel – identifier la demande éventuelle de la collaboratrice – tenter de proposer un <i>modus vivendi</i> entre l'entreprise et la salariée	p.250
C - Diagnostic de la situation	p.256
D - Recommandations	p.258

Chapitre V

L'émotion comme déclic d'une rupture professionnelle et personnelle : étude de cas de Georges	p.261
A - Synopsis	p.261
B - Méthodologie de l'entretien – points clé : pour le président, respecter la personnalité du DGS, son âge et son expérience – tenter d'identifier les raisons de la démission – challenge de la dernière chance, essayer de trouver avec lui, une solution alternative à sa démission	p.264
C - Diagnostic de la situation	p.268
D - Recommandations	p.270

Partie 5

Le socle commun de la méthodologie mise en œuvre

Chapitre I

Le désengagement, un apprentissage en situation de travail	p.277
A - L'apprentissage, un comportement adapté à la situation ou schème	p.277
B - Comprendre la décision du désengagement par l'entretien réflexif	p.284

Chapitre II

Le processus de désengagement, un apprentissage en situation	p.287
A - Le cas de Marie	p.287
B - Le cas de Clément et Bernard	p.289
C - Le cas de Charles	p.290
D - Cas de Benjamine	p.291
E - Cas de Georges	p.293
F - Conclusion probable : changer le modèle des entités pour s'aligner aux demandes des salariés	p.295

Chapitre III

L'orientation dans l'emploi, une fonction de la propension fondamentale	p.299
A - Nature de l'entretien « découverte du soi »	p.300
B - Méthodologie de l'entretien	p.300

Conclusion générale

Repenser le modèle des entités, le système entreprise	p.307
A - La volonté d'alliance	p.309
B - L'accord sur les finalités	p.311
C - Les paramètres de temps et d'espace	p.312
D - Épilogue : aimer et responsabiliser, un modèle subjectif d'efficience !	p.313

Bibliographie	p.315
----------------------------	-------

Préface

Le premier opus d'Élisabeth Provost-Vanhecke traitait des comportements difficiles des agents en collectivité ou des salariés en entreprise et analysait avec brio les mécanismes qui les engendrent. Le désengagement qu'elle aborde dans le présent ouvrage est, quant à lui, un phénomène moderne beaucoup plus généralisé qui touche le secteur privé comme public, toutes les tranches d'âge, les employés comme les cadres, les candidats à l'embauche comme les anciens salariés, etc. Il témoigne d'un changement de rapport à l'entreprise dans la relation de travail et se caractérise par un détachement des salariés vis-à-vis de leur activité professionnelle pouvant conduire à la rupture brutale.

Ce grand désengagement fait peut-être écho au grand désenchantement du monde, concept théorisé par Max Weber en 1904 et pointant la responsabilité du capitalisme et du progrès technique dans la perte de transcendance et de sens ressentie collectivement par le corps social. En est-il un ultime prolongement se manifestant au cœur de l'entreprise ? Accusant les incohérences qui sont souvent perçues entre les discours managériaux et les actes, constatant la distance qui existe entre les potentialités d'épanouissement professionnel promises et les perspectives réelles de l'atteindre, le salarié réalise l'inutilité sociale et donc profondément personnelle de son propre rôle au sein de l'entreprise.

Les personnes morales seraient-elles aussi en quête de sens ? C'est bien qu'elles aient une compréhension réelle de cette évolution des rapports sociaux et salariaux, mais ont-elles trouvé des solutions adéquates et suffisantes ? Par ailleurs, s'il s'avère que ces structures ne sont pas fidèles à elles-mêmes et aux valeurs qu'elles s'attribuent, peut-on reprocher à leurs salariés/agents de ne pas l'être vis-à-vis d'elles ?

L'être humain est en quête de lien et de sens. Le priver durablement de l'un des deux le conduit à la mélancolie ou à la révolte. Au-delà des intérêts salariaux ou de tout autre signe de reconnaissance par l'entreprise, le ressenti de sa propre utilité, en adéquation avec ses aspirations profondes, est le seul motif de valorisation personnelle qui se suffit à lui-même. Il concourt à renforcer l'estime de soi et engendre de la reconnaissance et de la fidélité vis-à-vis de l'entreprise qui

l'aura autorisé à s'exprimer. À l'inverse, la psychopathologie s'installe quand le savoir-faire demandé est en contradiction avec le savoir-être profond, quand le moi et le soi ne sont plus alignés.

Le désengagement, nous explique l'auteur, ne peut conduire qu'à deux issues : l'une, basse, par la somatisation (le soma est-il un sous-moi ?) et ses conséquences physiologiques et psychologiques néfastes ; l'autre, haute, par l'« oser-dire » et la disruption cognitive favorable qui l'accompagne.

Alors que la somatisation, qui est l'intériorisation d'un malaise, est une violence faite à soi-même, l'expression orale de ce malaise, qui en est l'extériorisation, est salvatrice, car libératrice et porteuse de sens.

Il conviendra ici de ne pas confondre le messenger et son message, l'individu et son comportement. Élisabeth Provost-Vanhecke nous y aide grandement par la mise en scène et en dialogue des entretiens de Marie, Clément, Charles, Benjamine, Georges et Camille, autant de personnages fictifs illustrant des expériences pourtant bien réelles et pleines d'enseignements.

Pour favoriser cette seconde issue, selon elle, la veille comportementale du manager vis-à-vis de ses collaborateurs est essentielle ; elle doit lui permettre de détecter les signaux faibles de désengagement et favoriser son expression inopinée lors d'entretiens dédiés, mais non formalisés. Si Paul Éluard a dit « *il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous* », il faut donner, en l'espèce, rendez-vous au hasard. En effet, les non-dits sont souvent plus importants que les paroles exprimées, car ils sont considérés à tort comme des évidences par celui qui les sait et qui les tait. C'est donc au manager de créer, grâce à une écoute neutre et attentive, les conditions de la manifestation des raisons implicites du désengagement du collaborateur qui en est affecté. Prendre du temps en compréhension, c'est ainsi gagner du temps en action.

L'être humain est un animal éminemment social. Il ne peut survivre sans le groupe. De fait, s'il doit choisir entre la vérité et la parité, il privilégiera la seconde option, autrement dit, il préférera avoir tort avec tout le monde, quitte à souffrir intérieurement de cette autocensure du soi, qu'être seul à avoir raison, pour ne pas s'exclure du groupe. Il préférera majoritairement rester en accord avec les autres qu'être en accord avec lui-même, fût-ce au prix d'un conflit intérieur.

C'est pourquoi, en règle générale, l'attitude du « pas de vague » est beaucoup plus répandue que celle de l'oser-dire, pourtant plus bénéfique quoique plus douloureuse, alors que la première ne conduit qu'à dissimuler illusoirement les problèmes et à les laisser s'enkyster.

L'auteur nous explique ainsi que l'oser-dire, qui consiste à exprimer son malaise professionnel à sa hiérarchie, permet au salarié de sortir de « croyances limitantes » acquises dans le cadre familial ou social. Or, c'est en brisant les totems familiaux ou en levant les tabous intérieurs que le salarié va vivre une disruption cognitive qui va le faire changer de plan de conscience et percevoir des réalités dont la découverte lui était, sans cela, inaccessible.

Désormais, il ne pourra se réimpliquer dans son entreprise que si une relation de confiance est rétablie, en lieu et place de ses croyances initiales qui lui évitaient de s'interroger sur la légitimité de son emploi et de son employeur.

Il ne pourra s'y réinvestir que si la « propension fondamentale » qui l'anime y est désormais respectée. Cette notion essentielle s'apparente clairement à celle de vocation, c'est-à-dire à la réalisation de soi, tandis que les compétences ou le talent sont du registre de la profession, c'est-à-dire de l'employabilité, fille naturelle de l'exploitation.

L'auteur nous explique enfin que le salarié et l'entreprise n'évoluent pas dans les mêmes dimensions. L'espace-temps de l'un n'est pas celui de l'autre. Pour retrouver l'harmonie professionnelle et faire que ce grand désengagement soit une opportunité de recréer des liens salariaux sur de nouvelles bases, il faut reconsidérer le salarié dans sa personne en tant que sujet et non objet, et rompre avec des relations trop souvent infantilisantes.

Responsabiliser le salarié, c'est faire appel à l'adulte en lui, moins solliciter sa capacité à exécuter qu'à prendre des initiatives et s'autonomiser. Le retour sur l'investissement social ne peut exister qu'à la condition qu'une harmonie interne soit entretenue au sein de l'entreprise, aussi transversale entre les collaborateurs que verticale avec la hiérarchie. Étant par définition impermanente, elle doit être sans cesse poursuivie, car elle est au service d'une finalité commune qui dépasse les intérêts particuliers, mais à laquelle chaque salarié doit savoir clairement qu'il contribue.

Jean Pierre Pailhol
Directeur général
Groupe Rempart Mutuelle

Introduction générale

Sept années se sont écoulées depuis la première édition de *Manager les comportements difficiles*. Si l'acuité accordée aux comportements est toujours d'actualité, ces derniers ont pris un aspect différent par rapport à 2016. Si la qualité de la relation est encore l'élément primordial de leur régulation, ce qui a changé fondamentalement entre ces deux dates, c'est le rapport au travail des individus qui remet en cause l'ordre hiérarchique.

Dans la première édition, la personne connaissait des difficultés dans l'exercice de son emploi que la qualité de l'interrelation avec le manager pouvait régler. Ces difficultés existent toujours et ce qui a été couché sur le papier demeure aussi pertinent que précédemment.

Il s'est ajouté à ces problématiques, des éléments à la fois internes et externes à la personne susceptibles de provoquer une démission qui lui apparaît comme la solution la plus efficace à une santé mentale dégradée.

Managers, directions et gouvernances sont impliqués dans le désengagement des salariés sans pouvoir pour certains, sans vouloir pour d'autres, y apporter de solution durable. Le phénomène n'est pas générationnel. Des jeunes gens comme des seniors démissionnent, car ils ne trouvent pas dans leur emploi les situations propices à leur épanouissement au travail.

De nombreuses enquêtes relatives dans l'opus 2 de cette nouvelle édition pointent désormais la demande des individus pour le plaisir au travail. La période covid et son corollaire le télétravail ont bouleversé les conditions de l'activité. Plus d'autonomie dans un climat familial qui satisfait le côté subjectif de ses besoins fondamentaux a changé le rapport au travail du télétravailleur. Même si, dans un premier temps, les interrelations avec les collègues ont pu lui manquer, le travail excentré est désormais considéré par celui qui le pratique comme un avantage certain qu'il ne voudrait pas perdre.

Pendant longtemps et encore aujourd'hui, l'individu a été embauché sur ses compétences et félicité sur ses résultats. Dorénavant, il souhaite être reconnu pour ce qu'il est avant ses performances et pouvoir développer des pratiques spécifiques en parallèle des protocoles instaurés et obligatoires.

La personne a pris conscience de sa faculté d'apprendre de la situation de travail. Elle est à même de proposer d'autres solutions que celles qui lui sont imposées et elle souhaite qu'on l'écoute. Dans le cas inverse, il naît chez elle une grande frustration qu'elle ne pourra peut-être pas régler seule, car elle ne sait pas quelles en sont les raisons, si elle en a identifié les causes. Elle ignore comment le mal-être s'est installé. Le manager méconnaît souvent la manière dont il pourrait s'y prendre pour aider son collaborateur, s'il n'est pas lui-même soumis à une charge de travail de plus en plus importante sans qu'il ait le moyen d'y trouver une alternative.

Cette situation génère un conflit interne majeur entre l'intelligence au travail, l'apprenance individuelle et les contraintes de la structure. Pour la hiérarchie, le résoudre est un pari risqué, car elle n'en connaît souvent ni les raisons ni les causes.

Il serait nécessaire d'inventer d'autres approches, une autre méthodologie pour identifier ce qui dysfonctionne dans le rapport au travail.

À partir de cas réels, l'opus 2 de l'ouvrage, explorera comment une organisation serait susceptible de réaliser comment le processus du mal-être au travail d'un seul individu pourrait impacter l'ensemble de son personnel. Il tentera de mettre en évidence le cheminement individuel d'un niveau de conscience centré sur le travail et ses résultats (le moi) vers un niveau de conscience plus élevé qui vise la satisfaction des besoins fondamentaux (le soi).

Ce cheminement entre compétences et résultats du moi, vers une réalisation du soi au travail, génèrera un conflit interne que la personne ne pourra résoudre seule. Il s'agit souvent d'une opposition entre la façon dont elle souhaite exercer son métier et ce qui lui est imposé par l'entité.

Il serait illusoire de penser que la finalité individuelle pourra toujours être alignée sur celle de l'entité. Il existe cependant un artefact, l'objet-but, sorte de dimension commune qui, une fois identifiée, saura satisfaire la personne et son employeur.

Pour le manager, la nécessité d'entamer un entretien dès que le comportement de son collaborateur change est devenue incontournable. Au-delà du dialogue social prisonnier des textes légaux, une autre forme, le dialogue professionnel pourra être utilisé chaque fois que nécessaire.

Ce qui est nouveau est que l'initiative du dialogue professionnel n'appartient plus forcément au manager. Dans un processus de désengagement qui l'éloignera progressivement de son entité et de son emploi, la personne libérera un oser-dire qui s'imposera sur le « pas de vague » de la pensée groupale. Cet oser-dire a la nature d'un ultime recours pour demander à sa structure : *« Aide-moi. Sans cela, soit je somatise soit je démissionne. »*

À cet égard, l'opus 2 complètera l'opus 1 en proposant aux encadrants une méthodologie d'entretien favorable à la verbalisation du salarié en souffrance. Plus que jamais, les principes de l'alliance déjà évoqués s'appliqueront. Pour exemple, ce

sera la transparence du langage, la position basse ou de modestie du supérieur hiérarchique, ou le droit à l'erreur. L'entretien sera à risque pour le manager ou le directeur, car les éléments qui apparaîtront seront susceptibles de remettre en cause leur posture et/ou les objectifs de performance de l'entité.

Tout au long du deuxième opus, le lien s'établira avec le précédent en soulignant ce qui a été précédemment évoqué et mis en place. Dans ses premières parties, il tentera de réaliser un panorama du mal-être au travail à partir d'enquêtes référencées. Puis, il essaiera d'identifier comment s'opère la démarche du désengagement ainsi que ses différentes étapes. À la lecture des cinq cas vécus par des salariés d'entreprise, de collectivité ou de structure privée de type libéral, l'ouvrage mettra en scène un éventuel dialogue professionnel entre l'entité et le salarié qui sera prolongé dans ses impacts futurs.

Il envisagera la décision de démissionner comme une connaissance que la personne aurait apprise de la situation de travail. L'analyse de cette apprenance pointera la façon dont l'intelligence de la situation l'aura amenée au point de rupture. L'identification de cette pratique apportera une lecture plus fine du conflit interne qu'elle vit. Elle favorisera la prise de conscience individuelle et managériale de ce qui serait susceptible de dysfonctionner dans l'organisation du travail. Ce processus tentera de repérer comment, avec son employeur, la personne serait en capacité de coconstruire les moyens d'un alignement réciproque. Le but commun recherché serait de remédier au conflit interne individuel afin de poursuivre éventuellement le contrat de travail dans le cadre des objectifs de la structure.

Avant de conclure, l'ouvrage reprendra, sous la forme d'une synthèse méthodologique, les différents points clés que le lecteur aura pu découvrir au fur et à mesure de l'exposé des cas réels. Afin d'éviter les « erreurs de casting » dommageables pour l'individu et l'employeur, le livre mettra l'accent sur l'avantage d'identifier, dès l'embauche ou la fin de la scolarité, le mobile clé de la personne ou sa propension fondamentale. Révélatrice de la satisfaction de ses besoins fondamentaux au travail, celle-ci participera au choix du métier pour la jeune personne ainsi qu'à la façon de l'exercer pour le professionnel. L'interrogation qu'elle posera est celle d'un alignement éventuel entre la demande du salarié et le but de l'entité. À cette fin, à partir d'un cas réel, la pratique d'un entretien spécifique d'exploration sera exposée.

La conclusion de l'ouvrage sera consacrée à une tentative pour repenser l'entreprise tel un système ouvert sur ses parties prenantes. Elle pointera l'importance de deux paradigmes souvent malmenés dans les organisations du travail, le temps et l'espace. Comprendre comment leur utilisation inappropriée serait en capacité de générer du stress pour la personne et un manque d'efficacité pour l'entité et aussi comment le modèle entreprise pourrait être repensé à partir d'une structure simple : la finalité des acteurs, la qualité de leur relation (ou leur alliance) et la place accordée aux paradigmes essentiels, l'espace et le temps.