

**Le changement
organisationnel
dans les établissements
sociaux et médico-sociaux**

Perspectives théoriques croisées

Michel Foudriat

┌ POLITIQUES ET INTERVENTIONS SOCIALES ┐

2013

PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Préface

Lorsque Michel Foudriat m'a demandé de préfacier cet ouvrage, je ne connaissais de lui que son précédent livre, *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, publié aux Éditions Pearson. J'avais apprécié l'effort de synthèse que constituait cet ouvrage et, de façon plus générale, la posture de cet auteur tentant d'embrasser la sociologie des organisations sous un angle très ouvert, c'est-à-dire débarrassé de l'étroitesse de vue à laquelle conduit inexorablement la revendication (et son affichage) de l'appartenance exclusive à telle ou telle tradition théorique. Ce nouvel ouvrage prolonge l'intention du précédent en entrant dans la thématique organisationnelle par la question du changement. Dans ce texte, Michel Foudriat suggère plusieurs propositions que je partage largement et que je voudrais traduire ici à ma façon :

- les sciences sociales peuvent aider à la mise en place d'organisations « réflexives » sans pour autant se dissoudre dans le champ des sciences managériales ;
- la diversité théorique et méthodologique est l'une des clefs de la compréhension des mouvements à l'œuvre au sein des organisations ;
- l'intervention d'un « tiers », sans être nécessairement incontournable, constitue le plus souvent une occasion de mettre en travail l'organisation.

L'organisation réflexive

L'ouvrage de Michel Foudriat propose un détour par des considérations hautement théoriques afin de se confronter à la question des changements organisationnels. De façon nette, il reprend cette idée prêtée à Poincaré, et reprise par K. Lewin et bien d'autres, selon laquelle il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie. L'ouvrage souligne avec force le fait que la

réflexion théorique est gage de *comportements organisationnels plus pertinents*. Ce que j'entends, ici, par « comportements organisationnels plus pertinents » réclame quelques précisions.

Alors que le monde organisationnel (qu'il relève du domaine industriel et marchand ou du secteur du travail social et même de l'« économie sociale et solidaire ») est baigné par des appels incessants à l'efficacité, la performance, la rentabilité, l'efficacité, la qualité, etc., la question de la réflexivité, c'est-à-dire de l'analyse de la pertinence et du sens que revêt le travail accompli par les acteurs de l'organisation dans la perspective d'un enrichissement de celui-ci, semble ne pas intéresser grandement dirigeants et managers. La réflexivité suppose une intelligibilité de l'activité qui ne se laisse pas enfermer par quelques ratios économiques, des indicateurs de productivité ou encore des systèmes experts, des guides de bonnes pratiques et autres programmes informatiques. Pour appréhender le fonctionnement de l'organisation et tenter de l'infléchir, il convient que les acteurs aient la possibilité et les occasions d'analyser ce qu'ils font, de donner du sens à leurs pratiques. Ainsi, une organisation réflexive est-elle conçue pour offrir des temps, des lieux où, individuellement et collectivement, la finalité de leur activité, ses formes, ses effets, son sens puissent être interrogés. D'un tel processus émergent nécessairement des controverses : à partir d'elles peut s'engager l'accroissement de la pertinence des comportements organisationnels. En effet, c'est de l'échange qui s'organise autour des formes de l'activité dont peut éventuellement surgir un infléchissement de celle-ci. Ce mouvement d'analyse entrepris dans l'organisation et par les acteurs de l'organisation, avec la perspective de réévaluer le sens et les effets de leurs pratiques (mouvement que l'on peut désigner sous le vocable de « réflexivité »), nécessite évidemment de recourir à des modèles de lecture, d'interprétation. C'est ici que les sciences sociales sont décisives en ce qu'elles fournissent de nombreux et importants instruments de compréhension. De l'analyse « stratégique et systémique » à l'analyse « pragmatique » en passant par la perspective « cognitiviste et constructiviste », Michel Foudriat fournit quelques exemples des directions qu'offrent les sciences sociales. Alors que les organisations sont soumises au modèle dominant des sciences de gestion¹, que le discours managérial est saturé de notions directement déclinées du « nouvel esprit du capitalisme² », les sciences sociales peuvent constituer une alternative. En mettant en perspective l'agir organisationnel sous un angle critique afin d'en mesurer mieux quelques-unes de ses formes comme de ses conséquences, elles permettent de réfléchir à une question largement oubliée par les sciences managériales, celle du « pâtir organisationnel³ ». Se confronter à ce « pâtir organisationnel », qui se décline sous les thématiques de la souffrance au travail et des risques psycho-sociaux,

1. Gaulejac V. (de), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 1^{re} éd., 2005.

2. Boltanski L., Chiapello É., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

3. Il n'y a pas « d'agir » sans « pâtir » rappelait Paul Ricœur (*Soi-même comme un autre*, coll. « Points essais », Seuil, 1990).

ne correspond en rien à une nouvelle mode, comme le laissait entendre encore récemment un dirigeant d'une grande entreprise de télécommunication. Ses conditions d'apparition ne procèdent pas simplement de nouvelles capacités d'énonciation qui, désormais, rendraient possible de parler d'un état de fait ancien dont on viendrait juste de trouver les moyens de sa mise en mots. Ce sont les nouveaux systèmes de travail qui, raréfiant la place des collectifs et la possibilité de faire de ceux-ci des entités possibles de résistances⁴, fragilisent les individus dans leurs relations de face-à-face et au final débouchent sur l'existence de situations extrêmement violentes. Il n'y a là aucune fatalité. La mise en question des nouveaux systèmes productifs et de leurs effets au moyen d'organisations réflexives est une façon de résister à ce que Jean-Robert Viallet nomme « la mise à mort du travail⁵ ». Dans cette perspective, les sciences sociales sont essentielles et l'ouvrage de Michel Foudriat participe de ce mouvement plaidant en faveur de la réflexivité dans les organisations.

La diversité théorique et méthodologique

Le parti pris retenu par l'auteur est celui d'un certain « nomadisme » théorique et méthodologique. Ce choix n'est pas sans effet. Parmi les conséquences possibles de l'adoption d'un tel type de posture figure le risque de se voir administrer, par le « monde de l'Académie », l'étiquette infamante de « pensée post-moderne ». En effet, attacher ensemble des notions, des concepts, qui constituent autant d'axiomatiques incompatibles, relève de l'hérésie pour ce « petit monde ». Les tenants de « la Science » (avec une majuscule et au singulier⁶) ne souffrent, en effet, guère le « mélange ». Michel Foudriat ne semble pas craindre de tomber sous le coup de cette inquisition. Pour l'auteur, comprendre une organisation et les changements qui l'affectent passe nécessairement par la mobilisation de plusieurs lignes de lecture. Pour comprendre, « tout est bon », suggérait P. Feyerabend⁷, mais cet adage, repris en actes par Michel Foudriat, ne signifie pas pour autant que tout est possible. Mobiliser plusieurs conceptions théoriques suppose une découpe en strates successives de l'organisation et des changements qui l'affectent. À l'instar du géologue qui repère les stratifications du sol, le sociologue des organisations s'occupe de multiplier les coupes organisationnelles.

4. Sur ce point, les travaux abondent. Voir notamment Enriquez E., *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*, Érès, 2007, ou encore Clot Y., *Travail et pouvoir d'agir*, Presses universitaires de France, 2008.

5. Viallet J.-R., *La mise à mort du travail. La dépossession*, documentaire télévisuel, France télévisions, 2010.

6. La Science (avec une majuscule), nous dit Bruno Latour, fonctionne comme une sorte de police épistémologique dont se satisfait mal l'activité scientifique (Latour B., *Politiques de la nature. Comment faire entrer les sciences en démocratie*, La Découverte, 1999).

7. Feyerabend P., *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil, 1975.

Pour chacune, des perspectives théoriques différentes peuvent être alternativement mobilisées. Le métissage théorique, puisque c'est de cela dont il s'agit, ne se satisfait pas vraiment de l'emploi simultané de conceptions différentes. Vouloir attraper en même temps des questions trop dissociées, c'est risquer l'amalgame, la confusion, le *melting-pot*, le n'importe quoi ! Par contre, multiplier les angles de vue par approches successives ou alternées relève d'une tout autre démarche. C'est celle-ci que revendique Michel Foudriat.

Ainsi, la lecture des changements que connaît une organisation peut être très différente selon que l'on se place du côté de l'examen des ressources organisationnelles qui, par lesdits changements, se trouvent ou non modifiées, ou bien que l'on choisisse d'observer des pratiques rituelles qui s'avèrent être, ou ne pas être, affectées, ou encore que l'on retienne d'appréhender les éventuelles transformations des univers symboliques de l'organisation. Chacune de ces perspectives requiert des corpus théoriques distincts, des notions à chaque fois singulières. Si leur emploi simultané n'a pas de sens, leur usage alternatif a des vertus heuristiques. De fait, c'est ce que suggère Michel Foudriat qui, pour glisser d'un univers théorique à l'autre, emploie quelques « concepts échangeurs⁸ ». Celui d'« acteur » bien sûr, qui trouve son sens aussi bien chez les tenants de l'analyse stratégique que dans la perspective pragmatiste, celui de « situation » qui peut être mobilisé dans une perspective ethno-méthodologique mais aussi depuis un point de vue systémique, celui de « recherche-action » qui englobe, dans une intention générique, plusieurs manières de penser l'intervention en organisation. Ainsi, cette dernière notion est-elle assortie à des postures qui « fonctionnent » autant dans une perspective relevant de ce que Michel Foudriat nomme « la conception co-constructiviste du changement » que de celle qui promeut la notion de « traduction ».

Avec cette référence à la recherche-action, l'auteur ouvre la réflexion sur les questions relatives à la place du tiers intervenant en organisation et donc sur le statut du spécialiste en sciences sociales pratiquant l'intervention.

La place de l'anthropologue (ou sociologue) d'intervention : le tiers intervenant

Si le changement en organisation ne dépend pas nécessairement de la présence d'un tiers intervenant, Michel Foudriat nous montre comment celui-ci peut malgré tout grandement contribuer à sa mise en place au travers de ce qu'il nomme une démarche « co-constructiviste ». Ensemble, les acteurs de l'organisation, avec l'aide méthodologique du tiers, produisent une analyse de leurs pratiques et de leurs effets. De ce processus résulte un « contexte apprenant » qui correspond à ce que nous nommions, plus haut,

8. Un concept échangeur permet, à l'instar d'un « échangeur autoroutier » qui autorise de rebrousser chemin ou de changer de directions, de se connecter sur d'autres orientations théoriques.

le surgissement d'une organisation réflexive. Les controverses et confrontations de représentations qui ont été rendues effectives par le dispositif mis en place au cours de cette démarche « co-constructiviste » débouchent sur de nouvelles connaissances de l'organisation et du coup sur une possibilité de nouvelles coopérations. Depuis cette perspective, l'auteur suggère que le conflit en organisation n'est pas nécessairement synonyme de paralysie. Le sociologue d'intervention n'a donc pas pour mission d'étouffer les tensions, de faire disparaître les contradictions. Tout au contraire, il s'emploie à rendre possible leur expression sur des scènes *ad hoc* qui matérialisent le dispositif sur lequel prend appui l'intervention.

Sur ce point, comme sur les différentes autres questions abordées tout au long de l'ouvrage, l'auteur ne se contente pas d'un propos exclusivement théorique : à chaque fois, il fournit des illustrations qui proviennent de sa longue expérience de chercheur et d'intervenant en organisations et qui permettent de mieux saisir ses développements. Évoquant un établissement de santé où les pratiques des professionnels sont insuffisamment débattues, il montre comment l'activité a pu glisser vers la maltraitance. La confrontation des points de vue, la mise en discussion des conceptions de chacun, rendues possibles par l'intervention, ont été au final autant de facteurs déclenchants d'une transformation des modes de prise en charge des populations accueillies au sein de cet établissement. En d'autres termes, Michel Foudriat nous montre que l'intervention du sociologue, bien que se situant sur un registre cognitif, revêt également des dimensions pratiques, des aspects éminemment concrets. Dans un vocabulaire différent, mais en allant dans le même sens que l'auteur, on pourrait indiquer que toute intervention a pour objectif de provoquer une mise en travail de l'organisation. Celle-ci affecte à la fois les individus et les collectifs, et revêt toujours des dimensions cognitives et psycho-affectives-cognitives, au regard des connaissances produites au cours de l'intervention, et psycho-affectives en référence aux émotions, aux réactions, aux transformations des regards que les acteurs portent sur eux et sur les autres en cette occasion. Les sciences sociales, telles que les conçoit l'auteur tout du moins, sont débarrassées du complexe classique sur les usages que l'on peut faire d'elles-mêmes. Avoir un rendement pratique n'est pas synonyme pour elles d'une inféodation à la pratique ni d'une dissolution dans les sciences de gestion.

Bien sûr, et comme toujours face à un ouvrage aussi dense, je conserve quelques questions et peut-être certaines différences de point de vue avec l'auteur. J'en évoquerai deux. La première porte sur les terrains que Michel Foudriat donne en référence tout au long de son texte et la seconde sur la question du statut « ontologique » du changement.

Pour aborder sa réflexion sur le changement dans les organisations, Michel Foudriat se centre sur des services et des établissements médico-sociaux.

Ainsi, au fil de la lecture et même si l'auteur ne revendique pas cette idée, se dessine l'impression que le prisme du secteur professionnel pourrait déformer l'analyse d'ensemble sur la question du changement. En d'autres termes, tout se passe comme si (même si l'auteur ne le prétend à aucun moment) les perspectives proposées sur la question du changement organisationnel ne valaient que pour les établissements sociaux et médico-sociaux sans pouvoir être nécessairement imaginées comme opératoires dans d'autres univers organisationnels. Du coup, une question émerge : les raisonnements proposés par l'auteur vaudraient-ils pour de petites ou grandes entreprises industrielles, pour des administrations ou encore des institutions financières ? Pour ma part, appuyé sur une expérience d'une vingtaine d'années dans des milieux professionnels extrêmement divers, j'ai tendance à penser que, malgré les singularités de chaque secteur, les processus à l'œuvre lorsque des changements sont introduits dans les organisations sont très voisins. Si les milieux diffèrent, des « harmoniques » se dégagent. Du coup, ne donner à voir que des situations professionnelles relativement homogènes parce que relevant toutes du même domaine, en l'occurrence le secteur sanitaire et social, affaiblit peut-être la démonstration d'ensemble. Le changement organisationnel, où qu'il intervienne, procède de mouvements largement comparables. L'outillage pour le saisir ou l'accompagner ne dépend pas, pensons-nous, du milieu où il s'opère. En outre, il convient de souligner que, tous secteurs confondus, c'est depuis de nombreuses années déjà la même lame de fond qui submerge les organisations, petites ou grandes, publiques ou privées, industrielles ou non, à savoir une irrésistible rationalisation gestionnaire, appuyée sur une tout aussi inexorable instrumentation technico-informatique. Pour saisir ce mouvement et tenter de montrer quelques-uns de ses effets dévastateurs (et par là essayer au moins de les limiter), l'outillage théorique général que fournissent les sciences sociales nous paraît pouvoir être mobilisé et ce indépendamment des (mi)lieux.

Le dernier point sur lequel je voudrais donner mon sentiment porte sur ce que je me propose d'appeler, de façon sans doute un peu rapide, la question « ontologique » du changement. J'essaie de m'expliquer.

Si l'auteur fait du changement l'objet à saisir et s'il montre parfaitement les lectures différenciées que l'on peut en proposer, il semble s'inscrire dans une perspective où le changement (indistinctement de son contenu, de ses formes, de sa temporalité...) paraît être un mouvement inéluctable pour les organisations ; le comprendre pour mieux le piloter relève donc du seul impératif qui vaille. C'est cette sorte « d'évidence » que je voudrais interroger, car j'ai le sentiment que l'auteur ne s'y confronte pas suffisamment. Dès lors qu'il est entendu comme un phénomène naturel, un mouvement inhérent au monde du vivant, le changement présente comme caractéristique de ne pas être discutable. « Le changement en soi » devient un passage obligé ; quiconque s'y oppose se trouve en situation d'être irrémédiablement disqualifié, « ringardisé ». « Si vous ne savez pas vous adapter au changement, vous êtes condamné à disparaître ! », entend-on en substance un peu partout. J'illustre mon propos en quelques mots.

Au sein d'une grande entreprise de l'économie sociale et solidaire, rassemblant sur tout le territoire national plusieurs centaines de salariés, figure de proue dans son secteur, ne ratant pas une occasion de se définir comme une entreprise mobilisant des conceptions alternatives de l'organisation, quelques résistances se font jour chez les personnels devant la politique de changement proposée par l'organisation. Celle-ci, soucieuse de ne pas prendre du retard par rapport à ses concurrents sur des marchés d'assurance et de banque particulièrement agités, se propose de mettre en place de nouveaux dispositifs de gestion : fixation d'objectifs individuels en lieu et place des résultats d'équipe qui avaient prévalu jusque-là, instauration de primes personnelles « au mérite », dispositif informatique permettant à tout moment la prise en main des écrans de travail de chaque salarié pour contrôler leur activité, pression sur l'encadrement de première ligne pour faire disparaître les arrangements locaux... Au demeurant, rien que des orientations très banales, très gestionnaires, mais peu ressemblantes à l'idéal promu par l'économie sociale et solidaire. S'emparant dudit idéal pour contester ces orientations, les organisations syndicales se confrontent alors à un argumentaire développé par la direction qui se trouve être particulièrement symptomatique de ce que j'entends souligner ici. Allant puiser dans les travaux de Pascal Picq (paléo-anthropologue du Collège de France), qui explique combien les espèces vivantes ont toujours été l'objet de transformations incessantes et nécessaires à leur survie, la direction justifie sa position : si l'adaptation au contexte (en l'occurrence la logique des marchés) n'est pas entreprise par l'organisation, celle-ci est condamnée à disparaître ! Depuis cette perspective, les résistants au changement sont présentés comme menaçant le cours même de la vie de l'organisation. La survie de celle-ci suppose donc, outre son adaptation aux marchés, un solide traitement pour lutter contre les éléments pathogènes qui menacent l'entreprise d'enkystement. Les termes de la controverse sont nets ; au darwinisme (seuls les plus résistants d'une espèce et les plus aptes à l'adaptation survivent) social (les entités les plus faibles sont vouées à disparaître) succède un darwinisme organisationnel : les lois de la vie (en l'occurrence la loi du marché) imposent le changement. S'y opposer est suicidaire !

Cette « ontologie » du changement entendu comme mouvement inéluctable, moteur de l'adaptation et du développement, est au fondement de bien des conceptions managériales. C'est ce précepte que nous estimons devoir être discuté par les tenants des sciences sociales pratiquant l'intervention en organisation. En dernière (comme en première) instance, le changement n'est-il paré que de vertu ? Est-on condamné à l'accompagner à défaut de ne pas souhaiter le devancer ? Je n'ai évidemment pas l'intention de répondre ici à ces questions, mais je crois pouvoir dire que Michel Foudriat aura à cœur de participer à l'étayage d'un débat de ce type.

Gilles Herreros,
professeur de sociologie, université Lumière Lyon 2

Conclusion

La problématique développée dans ce livre sur le changement organisationnel comportait une double facette : d'une part, comprendre les dynamiques de changement telles qu'elles peuvent avoir lieu et, d'autre part, apporter des éléments de réflexion ouvrant sur un renouvellement de la pensée praxéologique sur l'intervention à visée de changement. En guise de conclusion, les principales caractéristiques de la conception du changement développées dans les chapitres précédents seront d'abord rappelées. Ensuite, au-delà de ce qu'aura pu montrer cet ouvrage, des réflexions générales porteront sur la question de la transdisciplinarité, sur le statut controversé et incertain des théorisations en matière de changement organisationnel et d'interventions, et enfin sur la pertinence des interventions de type co-constructiviste dans les établissements et services du champ social et médico-social.

Les principales caractéristiques de la conception co-constructiviste du changement

La conception co-constructiviste s'oppose aux raisonnements traditionnels par lesquels les acteurs abordent le changement en général. Cette conception inverse le point de vue classique selon lequel le changement est défini d'abord par les responsables et les experts puis communiqué et expliqué aux utilisateurs afin qu'ils se l'approprient et l'appliquent.

Le changement comme produit d'une co-construction entre acteurs

Selon cette perspective, le changement est considéré comme le résultat d'un processus de recherche de convergence réalisé au sein d'espaces de

confrontation rassemblant des individus, porte-parole et/ou relais d'acteurs collectifs concernés par le changement mais porteurs de visions différentes. C'est ce processus qui caractérise la co-construction. Le changement est ainsi conçu comme un compromis entre des propositions différentes, voire divergentes.

Pour rapprocher les définitions nécessairement différentes de la réalité organisationnelle et du changement existant entre les acteurs concernés (dirigeants, cadres intermédiaires et autres acteurs de l'organisation), un dispositif est défini et mis en place. Il vise à créer des situations facilitant le développement d'apprentissages mutuels pour la découverte et la compréhension des schémas d'interprétation distincts, puis leur transformation ; celle-ci rend possible le lâcher-prise et favorise la convergence qui aboutit à un accord lorsque les acteurs perçoivent que leurs définitions du changement ne sont plus incompatibles¹ entre elles : elles peuvent être alors considérées comme acceptables, même si elles ne coïncident plus avec la définition originelle.

La « traduction » comme fondement de la convergence

Les définitions du changement ne sont pas neutres : elles incorporent la rationalité technique et sociale de leurs énonciateurs. La co-construction suppose un processus de rapprochement, d'articulation entre les différentes définitions, et nécessite leur transformation en d'autres énoncés, leurs traductions. Celles-ci sont l'aboutissement d'un jeu de négociations entre les acteurs concernés.

Pour expliquer le processus complexe par lequel une définition commune du changement peut parvenir à être considérée comme acceptable par les acteurs en présence, il faut recourir à la pragmatique et à la rhétorique. Ces deux approches montrent l'importance du langage et des argumentations en situation de négociation et de défense d'intérêts spécifiques que les acteurs ne veulent pas nécessairement expliciter et livrer. Elles permettent d'appréhender le processus par lequel advient la convergence entre des points de vue au départ distincts. La sociologie de la traduction² montre enfin que la réussite d'un changement se trouve liée au réseau généré par l'intervention et à la chaîne des traductions qui transforme et rapproche les points de vue sur le changement.

1. La convergence comme l'accord entre acteurs ne supposent pas que ces derniers soient parvenus ni à la même interprétation, ni à la même définition du changement. La non-incompatibilité est une condition suffisante, même si elle est moins forte que la perception de la compatibilité. La compatibilité correspond à un jugement d'acceptabilité qu'un acteur adopte à partir de la représentation qu'il a de ses potentialités stratégiques d'action au regard de ses enjeux.

2. La sociologie de la traduction désigne un courant théorique qui s'est développé, dans les années 1990, autour des sociologues Callon et Latour. Ce courant a élaboré une théorie sur les conditions de construction des accords et de la coopération.

La traduction se définit par la production d'énoncés reliant des définitions de la réalité, des significations, des interprétations *a priori* disjointes, formulées par des acteurs différents. Le processus de traduction mobilise et utilise les jeux de langage : il suppose une créativité cognitive qui déplace les arguments et les atténue en incluant ou au moins en tenant compte partiellement du point de vue de l'autre. Grâce à la chaîne des traductions, les acteurs peuvent parvenir à un niveau d'intercompréhension suffisant, rendant pensables la construction d'un accord et sa stabilisation.

Lorsque des acteurs engagés dans une réflexion sur le changement parviennent, par ruptures et lâcher-prise successifs, à construire une chaîne de traductions, puis à reconnaître collectivement que certaines traductions ne sont pas incompatibles entre elles, ils peuvent alors trouver un compromis acceptable. Sans traductions, aucun accord ne peut être trouvé et le changement adopté ne correspondra alors à la version que d'un seul acteur.

La conception et le management de dispositifs co-constructivistes

Un dispositif co-constructiviste se définit comme un ensemble de méthodes, de technologies et de règles formalisées et interdépendantes qui ont pour but de coordonner des réflexions pour aboutir à une synthèse acceptable par les différents participants. Définir un dispositif selon cette perspective revient à concevoir des activités de co-construction entre acteurs différents visant le dépassement des controverses et l'émergence d'une convergence.

La négociation de la définition du dispositif

Le dispositif d'intervention à visée de changement se conçoit avec les acteurs commanditaires, en général des dirigeants, au moment de l'analyse de la demande et des premières observations. Un dispositif co-constructiviste ne peut pas être défini et arrêté sans que cette perspective spécifique de l'intervention soit explicitée *a minima* auprès des acteurs commanditaires. En effet, dans un dispositif conçu selon cette perspective, la position des dirigeants dans la définition du changement ne coïncide plus en général avec le style de management qu'ils adoptent autrement. Une action pédagogique se trouve incluse dans la phase d'analyse de la demande et de contractualisation : il ne s'agit pas seulement d'une posture éthique qui serait revendiquée, mais d'une condition nécessaire pour engager une telle démarche. Sans acceptation préalable par les dirigeants des principes de l'intervention de type constructiviste, l'incertitude sur leurs réactions face aux éventuelles futures propositions des acteurs risquerait de freiner, voire de rendre impensable, chez ces derniers, l'adoption d'une posture réflexive.

La définition de la composition de l'espace de confrontation

Le choix des participants à l'espace de confrontation ne peut pas être considéré comme neutre et ne peut être laissé ni au hasard, ni à l'initiative des seuls responsables. Il doit faire l'objet d'une construction sur la base d'hypothèses qui pourront être plus ou moins pertinentes en fonction de l'analyse préalable du fonctionnement organisationnel qui aura pu être faite.

La définition de la « problématisation »

L'enrôlement des acteurs dans une réflexion collective renvoie à l'objectif de l'intervention et du dispositif. Une telle réflexion ne se décrète pas si la question initiale ne fait pas sens pour les acteurs participants. Une des premières tâches est de construire avec eux la question qui les mobilisera au sein de l'espace de confrontation, c'est ce que Callon appelle « la problématisation initiale³ ».

La constitution d'un réseau d'acteurs large

Au-delà de la dynamique interne propre à l'espace de confrontation ayant permis la convergence et un accord sur une définition de changement, le problème est de rendre cette dernière acceptable par tous les autres membres de l'organisation qui en seront les utilisateurs. L'objectif secondaire est ainsi de rendre possible l'émergence d'un réseau d'acteurs plus large que celui de l'espace de confrontation, car c'est la seule condition pour permettre la généralisation et la stabilisation du changement.

La maïeutique et la libre association comme dimensions de la posture de l'intervenant

L'animation doit se penser en fonction de deux effets recherchés : la production d'idées et la construction d'une convergence. L'intervenant peut espérer parvenir à faciliter l'émergence de la convergence s'il adopte une certaine posture. Celle-ci doit lui permettre à la fois de faciliter la créativité au sein de l'espace de confrontation, de cadrer les échanges, d'accompagner le processus de dépassement des controverses, d'être lui-même créatif pour suggérer des formulations alternatives à celles défendues par les acteurs, de proposer des hypothèses d'analyse visant à contextualiser et à relativiser les arguments avancés dans les débats, de proposer des adaptations du dispositif, d'élaborer des synthèses (les traces) sans chercher à en défendre le contenu en tant qu'auteur propre.

Cette posture n'est ni celle d'un sociologue, ni celle d'un simple animateur de réunion : c'est une posture métisse. Gilles Herreros⁴ évoque à ce sujet

3. Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, 1986, p. 169, 208.

4. Herreros G., *Pour une sociologie d'intervention*, Érès, 2002, p. 108, 111.

une référence à la maïeutique. L'impartialité, l'absence d'enjeux à défendre une définition du changement, l'évitement de la censure⁵ des acteurs, l'absence de jugement sont ainsi quelques-unes des attitudes caractérisant la posture de l'intervenant inscrivant son action dans la perspective constructiviste. Ces attitudes permettent d'accorder une importance égale à toutes les définitions du changement et renvoient aux conditions nécessaires préalables à l'émergence de la convergence.

L'intervenant, dans sa stratégie d'animation de l'espace de confrontation, peut suggérer, s'il perçoit une opportunité, des reformulations et des questionnements dans le but de faciliter l'opération de traduction. Il doit en tout cas faire appel à la capacité réflexive et créative de tous les acteurs en ne négligeant pas les techniques facilitant l'émergence des idées et leur confrontation constructive.

L'usage de traces dans le processus de traduction

Les traces correspondent à l'inscription des réflexions et des controverses entre acteurs dans un document écrit, véritable support pour la continuité de la réflexion collective et pour le processus de convergence. Restituant une synthèse de ce qui a été abordé dans une séance de travail, les traces font le lien entre les différents moments de réflexion collective institués par le dispositif. Les traces sont ainsi considérées comme des « textes martyrs » proposant une version des réflexions sur une définition du changement et servant de base à des négociations entre les participants sur les modifications qui devraient y être apportées pour que les versions successives soient plus consensuelles.

La manière d'écrire n'est pas neutre. Le but est de décrire les échanges ayant eu lieu lors d'une séance. Les traces doivent faciliter le rappel et la compréhension de raisonnements et d'argumentations qui, lors des échanges réels, se sont trouvés entremêlés, juxtaposés, au point d'avoir pu donner l'impression d'inachèvement, de confusion et d'incomplétude, voire d'inutilité. Pour produire des effets en termes de distanciation et de réflexivité sur les acteurs, la trace ne peut pas être une simple transcription chronologique et nominative des échanges comme dans un compte rendu : elle doit proposer une reconstitution vraisemblable et acceptable des trames argumentatives qui ont été développées ou esquissées. La trace est une reconstruction qui doit permettre aux acteurs d'entrevoir ou de percevoir des relations entre définitions du changement, contraintes et intérêts contextuels. Par la trace, les acteurs doivent faire l'expérience de la distanciation par rapport aux émotions, aux affects et aux jugements de valeur, afin de se trouver dans un état de lâcher-prise propice au jaillissement de nouvelles

5. Ne pas freiner la libre association dans les échanges entre acteurs constitue un principe guide pour l'animation des séances de travail. En effet, celle-ci permet la négociation indirecte et implicite des différents éléments des argumentations et des justificatifs que les différents acteurs convoquent au fil de leurs confrontations.

traductions. L'effacement de l'énonciateur dans l'écriture des traces facilite l'identification des acteurs au texte proposé et offre des possibilités de réappropriation des arguments qu'il contient. De ce fait, le producteur de telles traces ne peut être que l'intervenant lui-même.

Réflexions relatives aux interventions co-constructivistes

Le statut incertain et controversé de scientificité de la gestion du changement

Les théories sur l'intervention en organisation reposent sur des observations et des recherches relatives aux processus de changement en cours de déroulement ou déjà réalisés. Ces recherches se traduisent en propositions théoriques et méthodologiques. Ces dernières constituent un corpus se référant toujours plus ou moins explicitement à un principe caractérisant les modèles scientifiques classiques, à savoir la prédictivité de phénomènes dont l'émergence est soumise à une loi.

La prédictivité renvoie au caractère reproductible des phénomènes observés et expliqués : selon la loi décrivant le phénomène, ce dernier émerge toujours dès que certaines conditions se trouvent réunies. Lorsqu'une hypothèse est considérée comme universelle, elle est prédictive et sa formulation correspond à une structure causale linéaire. Dans ce cas, l'hypothèse permettant de déduire les effets d'une action aboutit à un savoir considéré comme opératoire, car il devient directement transférable au niveau des situations organisationnelles.

Cependant, les conditions de la construction des savoirs sur le changement organisationnel, comme sur l'intervention et les dispositifs, obligent à nuancer, voire à critiquer la valeur prédictive de ces savoirs. Ceux-ci s'appuient et reposent sur des observations et des recherches sur des cas particuliers (monographies ou comparaisons de quelques cas). Les propos qui peuvent être tenus alors sur le processus analysé sont, comme le rappelle Pierre Cossette⁶, « des énoncés singuliers puisqu'ils portent sur des situations particulières se déroulant dans un contexte spatio-temporel donné ». Il ne peut donc pas y avoir de généralisation, ni donc d'hypothèses universelles.

Le constat généralement fait sur les recherches sur les organisations et le changement montrerait que ce principe de généralisation serait utilisé

6. La connaissance repose alors sur la possibilité de généralisation : « Si le nombre d'énoncés singuliers est assez élevé et répété dans une grande variété de conditions, avec les mêmes résultats, alors le modèle autorise à raisonner de façon inductive et à généraliser à l'ensemble, en tous lieux et en tout temps, ce qui a été observé sur un nombre limité de cas particuliers. De telles généralisations donnent lieu à des énoncés universels » (Cossette P., *L'organisation, une perspective cognitive*, Presses de l'université Laval, 2004, p. 12).

en fait de manière abusive. Cossette constate ainsi que « dans les études sur l'organisation, la naissance d'une loi ou d'une théorie – on parlera généralement d'une hypothèse [...] – fait rarement suite à une série d'observations justifiant l'inférence inductive. L'hypothèse apparaît plutôt comme cette "intuition créatrice" dont parlait Popper⁷ ou pour reprendre les mots de Claude Bernard en 1865, "une sorte de pressentiment de l'esprit qui juge que les choses doivent se passer d'une certaine manière" ».

En matière d'intervention et de changement, les hypothèses inférées à partir d'un ensemble limité de situations de changement ne peuvent prétendre au statut d'hypothèses universelles ; au plus, pourraient-elles prétendre à celui d'hypothèses circonstanciées. Appliqué à la notion de dispositif, notion centrale pour la problématique de l'intervention, le raisonnement précédent suggère qu'il est difficile de croire que tout dispositif peut faire advenir systématiquement les apprentissages attendus en vue d'une co-construction du changement. En effet, un dispositif est un cadre reposant sur le postulat que certaines caractéristiques sont génératrices d'effets d'apprentissages individuels et collectifs. Cependant, il n'y a pas, en fin de compte, de relation linéaire déterminante entre les caractéristiques du dispositif et les effets en termes d'apprentissages.

Les incertitudes non maîtrisables par l'intervenant

Pour la conduite du changement, plusieurs incertitudes expliquent l'irréductible indétermination dans le déroulement des processus de changement et, partant, de leur réussite.

La variabilité de la logique propre à chaque acteur

Au cours de la démarche, les acteurs peuvent changer, de manière inattendue, d'attitude ou de logique, et s'engager dans des argumentations à l'encontre de ce qu'ils avançaient précédemment. Ils peuvent ainsi apparaître non cohérents pour l'intervenant extérieur qui, faute de pouvoir contextualiser ces changements, ne parviendrait ni à en saisir le sens, ni donc à les comprendre. Pour un acteur, les actes manqués traduisent le plus cette imprévisibilité.

Au cours du déroulement de la démarche, en dehors des temps institués par le dispositif, les acteurs poursuivent leurs échanges avec leurs collègues. De fait, ils peuvent apprendre de nouvelles façons d'argumenter. Ils peuvent être aussi confrontés à des incidents et/ou à des décisions prises par les responsables. De nouvelles contraintes peuvent apparaître et transformer leurs représentations et leurs façons de penser le changement. Les transformations dans les argumentations sur le changement introduisent dans

7. Karl Popper est l'un des philosophes des sciences les plus importants du xx^e siècle. Selon lui, une proposition scientifique n'est pas une proposition vérifiée ou même vérifiable, mais une proposition réfutable ou falsifiable.

l'espace de confrontation une nouvelle dynamique et freinent le processus d'émergence de la convergence.

L'imprévisibilité de la convergence

Il n'existe pas de trame abstraite *a priori* pour faciliter la convergence. Celle-ci advient par les échanges qui offrent plus ou moins d'opportunités de négociation et d'arrangement en situation. Globalement, les différents acteurs négocient les différentes significations et définitions de la réalité au fur et à mesure des opportunités et des résonances qui s'offrent à eux. La dynamique de la co-construction est contingente et reste en partie aléatoire (non maîtrisable par l'intervenant).

Les changements dans la composition des équipes dirigeantes

Au cours du déroulement des processus de changement, la mobilité des personnes peut créer à terme des modifications notables dans la composition des équipes dirigeantes ou de certains groupes de travail. Les deux cas de figure les plus fréquents sont :

- les changements de dirigeants ;
- la réduction des participants aux groupes de travail instaurés du fait du départ de certains des membres.

Dans ces deux cas de figure, c'est la continuité du processus engagé qui peut être ralentie, infléchie, voire remise en question.

Les éventuels déficits de pertinence dans l'attitude de l'intervenant face aux imprévus et actes manqués

Pour l'intervenant, il est impossible de prévoir quelles seront les attitudes et les argumentations des acteurs lors des différentes séances de réflexion au sein de l'espace de confrontation. Il se trouve donc sans cesse amené à être surpris par le surgissement d'interactions qu'il ne comprend pas. Néanmoins, quelle que soit la pertinence de l'analyse qu'il peut faire pour lui-même, dans l'instant il doit continuer à piloter le processus en cours par des interventions verbales ou des propositions méthodologiques. À certains moments, celles-ci peuvent ne pas être pertinentes au regard des nouveaux jeux qu'il a mal perçus, voire n'a pas vus.

Tous ces facteurs suggèrent que le déroulement de la dynamique de changement reste non maîtrisable et comporte toujours une part d'aléas, rendant ainsi indéterminées la convergence et, avec elle, la question de la réussite du changement.

La nécessité de la transdisciplinarité ou du métissage théorique et méthodologique

Comprendre le changement organisationnel, c'est chercher à la fois à saisir les raisons des échecs et à appréhender les facteurs qui favorisent sa mise

en œuvre. Tel a été le socle à partir duquel ce livre a cherché à se construire. Avec les enseignements de cette perspective compréhensive ont été définis des repères fondateurs d'une sociologie d'intervention à visée de changement.

L'objectif de compréhension a mis en lumière la nécessité de recourir à plusieurs cadres théoriques et de croiser plusieurs disciplines. Pour expliquer les résistances des acteurs à s'engager dans un changement défini *a priori* de façon rationnelle, il a fallu comprendre en quoi celles-ci pouvaient être considérées comme des stratégies et saisir que les acteurs pouvaient avoir des points de vue différents des responsables tout en étant aussi rationnels mais par rapport à une autre logique. La perspective stratégique et systémique apporte des éléments théoriques et un raisonnement pour analyser le premier aspect, la perspective constructiviste en apporte d'autres pour appréhender le second aspect. En complément de ces deux approches, la perspective herméneutique appliquée aux raisonnements des acteurs complète la compréhension des échecs : si le changement est un échec, c'est parce qu'il ne fait pas sens pour les acteurs utilisateurs. La construction d'un sens partagé entre les acteurs devient ainsi un objectif praxéologique incontournable.

Dans cet ouvrage, plusieurs perspectives théoriques ont été identifiées : l'analyse stratégique et systémique, le constructivisme, l'herméneutique, la pragmatique, la théorie de l'action située, la sociologie de la traduction. Chacune de ces perspectives permet un éclairage sur des aspects différents mais incontournables de la problématique du changement organisationnel. Toutes ces perspectives sont nécessaires pour comprendre et intervenir.

«La transdisciplinarité insiste sur l'idée qu'il y a plusieurs niveaux de réalité, une pluralité de logiques, ce qui rend possible la cohabitation d'éléments généralement donnés à voir comme irréductiblement disjoints⁸.»

Cette réflexion aboutit à la nécessité de briser le cloisonnement savamment développé et entretenu par la logique des disciplines : c'est reconnaître l'intérêt d'une approche transdisciplinaire comprise comme «ouverture de toutes les disciplines à ce qui les traverse et les dépasse⁹». Même s'il ne permet pas avec certitude la réussite des interventions, le rapprochement disciplinaire permet une plus grande pertinence dans l'intelligibilité des processus en situation comme dans la réflexion praxéologique et la pratique de l'intervention. Ce rapprochement pose les bases d'une «théorie métisse de l'intervention¹⁰».

La transdisciplinarité, chère à Edgar Morin, devient de plus en plus aujourd'hui une référence pour tous ceux qui cherchent à appréhender

8. Herreros G., *op. cit.*, p. 123.

9. Nicolescu B., *La transdisciplinarité. Manifeste*, Éditions du Rocher, 1996, p. 219.

10. «Une théorie métisse de l'intervention suppose l'adoption d'une posture qui transforme des notions hermétiquement conçues en concepts échangeurs qui, à l'instar d'un réseau autoroutier ajustant les voies entre elles, multiplient ponts et raccordements en tous genres afin de joxter et de lier toutes les directions possibles» (Herreros G., *op. cit.*, p. 139).

le sens de problématiques complexes telles que celles sur l'action, sur le travail réel, sur le changement¹¹. La transdisciplinarité cherche à casser la division du travail entre théoriciens et praticiens.

L'apprentissage et l'adoption par l'intervenant d'une posture « métisse » sont des conséquences de la réflexion précédente sur la nécessité de la transdisciplinarité. L'intervenant, s'il veut construire et manager des dispositifs référés à la perspective constructiviste, doit puiser en permanence dans des cadres théoriques différents et complémentaires pour définir le dispositif, problématiser les jeux qu'il perçoit, élaborer les textes martyrs, trouver les modalités de l'animation de l'espace de confrontation, etc.

Un intérêt spécifique de ce type d'intervention pour le champ social et médico-social

Les organisations du secteur social et médico-social se caractérisent par certaines propriétés spécifiques qui les distinguent des entreprises industrielles ou commerciales :

- les tailles (en termes d'effectifs) de beaucoup d'organisations du secteur social et médico-social sont nettement plus réduites¹² et les apparentent plus à des PME qu'aux grandes entreprises évoquées dans les livres sur les conduites de changement (Air France, la SNCF, La Poste, par exemple) ;
- la plupart sont gérées par des associations loi 1901 à but non lucratif et ne se trouvent pas sous l'emprise du monde boursier ou financier (la notion de compétitivité n'est pas comparable) ; les jeux et relations de pouvoir entre administrateurs et salariés ne peuvent pas être considérés comme homologues ;
- ces organisations entretiennent des rapports complexes avec l'État et les collectivités territoriales notamment, les conseils régionaux et généraux.

11. Selon Yves Clot, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), la clinique du travail, par exemple, s'est construite par les échanges conceptuels et méthodologiques. Dans la définition qu'ils en donnent, Yves Clot et Dominique Lhuillier considèrent que la clinique du travail « a pour visée la compréhension et la transformation des situations de travail à travers la diversité disciplinaire et professionnelle qu'elle rassemble : psychodynamique du travail, clinique de l'activité, mais aussi psychologie sociale clinique, clinique médicale du travail, ergonomie, et encore philosophie, sociologie, anthropologie, et bien sûr professionnels de l'intervention, de la consultation... » (Clot Y., et Lhuillier D. [dir.], *Agir en clinique du travail*, Érès, 2010, 4^e de couverture). Pour les sciences de gestion qui abordent la question du changement organisationnel, la pluridisciplinarité semble constituer actuellement une référence quasi obligée. La *Revue française de gestion* se définit ainsi comme « généraliste et multidisciplinaire ». Pour le directeur de publication de la *Revue des sciences de gestion*, Philippe Naszalyi, celle-ci offre « une synthèse pluridisciplinaire sur les idées, courants de pensée, les méthodes qui naissent et se développent dans le monde des affaires, dans tous les domaines qui intéressent la vie des entreprises ».

12. La majorité des services et des établissements sociaux et médico-sociaux comprennent entre 30 à 50 salariés.

Ces institutions ont un rôle de tutelles et de financeurs et imposent des contraintes fortes en réduisant les possibilités de jeu des directions, notamment du fait de la budgétisation des postes inscrits à l'organigramme ;

- des conventions collectives définissent les cadres réglementaires pour les rémunérations, les primes, les promotions, et offrent des marges de manœuvre réduites aux directeurs en ce qui concerne la politique de gestion des ressources humaines.

Ces différences suggèrent déjà que les propositions managériales ayant pu faire leur preuve au niveau de grandes entreprises ne sont peut-être pas transférables ni même envisageables, quelle que soit la fascination qu'elles exercent sur les directeurs et directeurs généraux. Des différences relatives aux cultures professionnelles peuvent être également rapportées et suggérer la même conclusion. Les salariés du secteur social et médico-social, les travailleurs sociaux, ont un rapport au métier, à la hiérarchie, aux institutions pouvant être caractérisé par les traits suivants :

- une culture de l'oralité, la tradition des débats et polémiques autour de l'analyse des problématiques des usagers et de la construction des projets individualisés, la référence à la notion d'équipe avec la volonté managériale de gommer les différences de statut dans les fonctionnements caractérisent des façons de faire et d'être relativement spécifiques à ce secteur ; ce trait culturel constitue sans doute un frein à l'introduction de démarches rationnelles fondant le changement sur les seuls raisonnements et décisions d'experts et dirigeants ;

- une posture critique, voire contestataire, plus ou moins radicale, caractériserait enfin globalement les travailleurs sociaux. Cette posture est le produit de conditions spécifiques de travail dans lesquelles sont engagés ces professionnels¹³. Les travailleurs sociaux sont souvent confrontés à des conflits d'intérêts (contradiction entre l'intérêt de l'utilisateur et celui de l'organisation dans laquelle ils travaillent), à des contradictions entre deux fonctions qu'ils exercent (l'aide et le contrôle) ; ils découvrent également des contradictions entre le fait de devoir protéger les usagers et les exigences d'efficacité et de rentabilité imposées par les tutelles et les directions (ratios et normes en matière de nombre d'accompagnements). Face à ces contraintes et à ces contradictions, sources de blessure dans l'estime de soi, la posture critique vis-à-vis des directions aurait une fonction de restauration d'une cohérence pour soi et de reconstruction identitaire. Les observations sur les comportements de ces professionnels face aux décisions des dirigeants

13. Une réflexion sur cette posture chez les assistantes sociales peut être illustratrice de cette hypothèse. Les formes d'accompagnement des assistantes sociales vis-à-vis des usagers les amènent à appréhender les conditions difficiles de vie des usagers. Elles luttent en permanence pour ne pas perdre « l'essence de leur profession » comme le dit l'Association nationale des assistants de service social (ANAS). Elles s'appuient sur des fondements méthodologiques, éthiques, déontologiques et légaux pour s'opposer à des conditions de travail ou à des textes introduisant des risques de transformation de leur posture vis-à-vis des usagers.

d'engager des changements en rapport avec de nouveaux textes législatifs et de nouvelles réglementations attestent de cette attitude¹⁴.

Les services et établissements sociaux et médico-sociaux ne peuvent pas être considérés comme totalement comparables aux entreprises du secteur industriel ou commercial. Les spécificités de ces établissements laissent penser que certaines méthodes pouvant avoir une relative efficacité dans les grandes organisations industrielles et commerciales sont difficilement transférables dans ce secteur. De plus, du fait de ces mêmes spécificités, les interventions de type co-constructiviste pourraient ainsi être considérées comme une option méthodologique pertinente pour la conduite du changement dans les établissements de ce secteur. En effet, plus que d'autres démarches, ce type d'intervention tient compte des spécificités, notamment culturelles, fortes dans ce secteur. Cependant, les contraintes de plus en plus fortes liées aux évolutions en cours dans le secteur social et médico-social (entre autres, le développement des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM)¹⁵, l'incitation à développer des regroupements) imposeraient aux directions des marges de manœuvre limitées quant aux choix des modes d'intervention à privilégier.

Les causes des échecs des changements restent toujours liées à l'absence de prise en compte des acteurs utilisateurs qui n'acceptent jamais d'être dans le rôle d'acteurs passifs et d'être instrumentalisés. De ce fait, même si elle exige plus de temps et des postures spécifiques pas toujours présentes au préalable, la co-construction du changement reste la seule conception qui tienne compte de la complexité systémique et des logiques de tous les acteurs concernés.

14. Dans une note, la direction régionale des affaires sanitaires et sociales (DRASS) de Haute-Normandie explique que « ces réticences s'accompagnent presque systématiquement de l'expression du regret de ne pas avoir été véritablement associés à la réflexion et à la création de ces outils lorsqu'ils commencent à être mis en place. Les travailleurs sociaux ont notamment l'impression qu'on leur impose ce type d'outils et qu'il s'agit plutôt d'un moyen de contrôle ou d'une façon de s'immiscer dans leur pratique d'accompagnement pour leur dicter des modes de faire » (DRASS Haute-Normandie, « État des lieux des modalités d'organisation et de fonctionnement des équipes des CHRS de Haute-Normandie », *Recherche sociale*, 9 juin 2004, p. 10).

15. La pluri-annualité budgétaire (inscrite dans la loi n° 2002-2) consiste à trouver un accord entre associations gestionnaires et autorités de tarification sur les objectifs à atteindre pour plusieurs années, sur les moyens à affecter aux structures. L'établissement des CPOM se traduit par un suivi des dépenses à travers un nécessaire développement d'outils rationnels de gestion comme les tableaux de bord avec leurs indicateurs quantitatifs.

Bibliographie

- Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
- Amossy R., *L'argumentation dans le discours*, Armand Colin, 2009.
- Autissier D. et Bensebaa F. (dir.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Economica, 2006.
- Autissier D. et Wacheux F., *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, 2007.
- Ballé M., *Les modèles mentaux : sociologie cognitive de l'entreprise*, L'Harmattan, 2001.
- Balogun J. et Hope Hailey V., *Stratégies du changement*, Pearson Education, 2005.
- Bareil C., « La résistance au changement : synthèse et critique des écrits », *Cahier de recherche du CETO*, n° 4, 2004.
- Bergier B., *Repères pour une restitution des résultats de la recherche en sciences sociales*, L'Harmattan, 2000.
- Bernoux P. et Gagnon Y.-C., « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction », *La Revue des sciences de gestion*, 2008 (www.larsg-revue.com).
- Bonnami A. et Foudriat M., « Les représentations sur l'organisation et leurs effets dans des situations de formation », in Humbert C. (coord.), *Institutions et organisations de l'action sociale*, L'Harmattan, 2003.
- Boudès T., « La construction narrative de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management de projet », *XII^e conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Carthage, 2003.
- Bouquin S. (coord.), *Résistances au travail*, Syllepse, 2008.
- Boussard V., Mercier D. et Tripier P., *L'aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les malentendus*, CNRS Éditions, 2004.
- Boussard V., *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, 2008.
- Boutinet J.-P., *Grammaires des conduites à projet*, Presses universitaires de France, 2010.
- Bouzon A. et Meyer V. (dir.), *La communication des organisations. Entre recherche et action*, L'Harmattan, 2008.
- Clot Y., *La fonction psychologique du travail*, Presses universitaires de France, 1999.

- Cohendet P., Creplet F. et Dupouet O., «Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas Linux», *Revue française de gestion*, n° 146, 2005, p. 99-121.
- Cossette P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions de l'ADREG, 2003.
- Crescenzo (de) J.-C. (dir.), *Changement dans les organisations. Communication, négociation et interventions*, L'Harmattan, 2005.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2008.
- Dejours C., *Travail, usure mentale*, Bayard, 2000.
- Delcambre P. (coord.), *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Presses universitaires de Rennes, 2000.
- Dupuy F., *L'alchimie du changement. Problématique, étapes et mise en œuvre*, Dunod, 2001.
- Enriquez E., *L'organisation en analyse*, Presses universitaires de France, 1992.
- , *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.
- Faurie C., *Conduire le changement*, Maxima, 2008.
- Fornel (de) M. et Passeron J.-C. (dir.), *L'argumentation, preuve et persuasion*, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2002.
- Foudriat M., «La régulation des rationalités différentes dans les processus de développement», *Congrès international Formation et développement social*, université El Norte, Baranquilla, Colombie, 1995.
- , «Le renouvellement de la structure des jeux de pouvoir et des identités dans les processus de changements organisationnels», *Revue de sciences sociales*, université El Norte, Baranquilla, Colombie, 1996.
- , «La formation des acteurs aux méthodologies de conduite de changement dans les systèmes organisés : paradoxes et limites», *3^e colloque international sur la formation, le changement et le développement*, université de la Frontera, Temuco, Chili, 19-20 mars 1997.
- , «La place des jeux de pouvoir dans l'accompagnement des démarches de projet», in Humbert C. (coord.), *Projets en action sociale, entre contraintes et créativité*, L'Harmattan, 1998.
- , «Réalité sociale et stratégie d'écriture : conditions d'élaboration et de lecture des rapports d'AEMO», in Viaux J.-L. (dir.), *Écrire au juge. Rapport, signalement, expertise dans l'aide à la décision judiciaire*, Dunod, 2001.
- Foudriat M., Donovan P. et Rivera M.-T., «Les méthodologies participatives et la question du changement dans les contextes d'action : réflexion théorique et méthodologique à partir d'une comparaison d'expériences en Équateur, au Chili et en France», *Revue canadienne d'études du développement*, vol. XXI, 2000.
- Foudriat M. et Immel B., «Méthodologies d'intervention et construits d'acteurs», *Congrès international «Formation et développement social»*, université El Norte, Baranquilla, Colombie, 1995.
- , «Temporalités des processus de changements organisationnels et dispositifs d'interventions sociologiques», in Blanchard-Laville C., Fablet D., *Théoriser les pratiques professionnelles*, L'Harmattan, 2003.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- Gaulejac (de) V. et Roy S., *Sociologies cliniques, Hommes et perspectives*, 1993.
- , *La société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
- Gaulejac (de) V., Hanique F. et Roche P. (dir.), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Érès, 2007.

- Gergen J.K., *Construire la réalité*, Seuil, 2005.
- Ghiglione R. et Trognon A., *Où va la pragmatique ?*, Presses universitaires de Grenoble, 1993.
- Gilbert Y., *Espace public et sociologie d'intervention*, Presses universitaires de Perpignan, 2009.
- Girard N., « Grilles-répertoires et cartes cognitives pour expliciter des construits dans les groupes », *Actes du congrès Semaine de la connaissance*, Nantes, 26-30 juin 2006, p. 281-290.
- Giroux N., *La mise en œuvre discursive du changement*, recherche en démarrage, université de Montréal, 1996.
- Gramaccia G., *Les actes de langage dans les organisations*, L'Harmattan, 2001.
- Hacking I., *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*, La Découverte, 1999.
- Herreros G., « L'hôpital à l'épreuve des réformes », *Santé et sociétés*, n° 21, 2007, p. 23-36.
- , *Au-delà de la sociologie des organisations. Sciences sociales et intervention*, Érès, 2008.
- Kerbrat-Orecchioni C., *Le discours en interaction*, Armand Colin, 2009.
- Khalidi M.-F., « L'étude des processus de "mise en sens" : les limites d'une oscillation ontologique », *Journées épistémologiques et méthodologies de recherche*, école de management de Normandie et IAE de Normandie, 25 mars 2009.
- Lallement M., *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Gallimard, 2007.
- Latour B. et Woolgar S., *La vie de laboratoire : la construction sociale des faits scientifiques*, La Découverte, 1979.
- Laufer R. et Orillard M. (dir.), *La confiance en question*, L'Harmattan, 2000.
- Linard M., « L'écran de TIC, "dispositif" d'interaction et d'apprentissage : la conception des interfaces à la lumière des théories de l'action » (<http://txtnet.com/OTE/linard1.htm>).
- Magakian J.-L., « Langage, discours et initiation du changement stratégique : de l'intersubjectivité à l'intrasubjectivité », *XII^e conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Carthage, 2003.
- Martin D. (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, L'Harmattan, 1989.
- Meyer M., *Principia Rhetorica. Une théorie générale de l'argumentation*, Fayard, 2008.
- Mucchielli A., Corbalan J.-A. et Ferradez V., *Étude des communications : approches par les processus*, Armand Colin, 2004.
- Nachi M., *Introduction à la sociologie pragmatique*, Armand Colin, 2006.
- Nizet J. et Huybrechts C., *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, De Boeck, 1998.
- Olry-Louis I., « L'intercompréhension expert/novice en résolution de problèmes », in Popelard D. (dir.), *Moments d'incompréhension, une approche pragmatique*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2007, p. 47-64.
- Pacherie É. et Proust J., (dir.), *La philosophie cognitive* Ophrys/Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2004.
- Peeters H. et Charlier P., « Contribution à une théorie du dispositif », *Hermès*, n° 25, « Le dispositif, entre usage et concept », 1999.

- Pluchart J.-J., «Le discours du changement organisationnel», VII^e conférence de l'Association internationale de management stratégique, 1998.
- Raimbault M. et Saussois J., *Organiser le changement*, Éditions d'Organisation, 1983.
- Reicher-Brouard V., «Repenser la coopération. Les modèles sociologiques en question?», *Travailler*, n° 5, 2000, p. 119-136.
- Rocher G., *Introduction à la sociologie générale. Le changement social*, Éditions HMH, 1968.
- Rouchy J.-C. et Desroche M. S., *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, Érès, 2004.
- Rouleau L., *Théories des organisations*, Presses de l'université du Québec, 2007.
- Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.
- Salembier P., Theureau J., Zouinar M., Vermersch P., «Action/cognition située et assistance à la coopération», 12^e journées francophones d'ingénierie des connaissances, Grenoble, 25-27 juin 2001.
- Sauret J.-M., *Le management post-moderne*, L'Harmattan, 2003.
- Scieur P., «L'intervention sociologique dans les PME familiales : une construction épistémiques de savoirs locaux», *Esprit critique. Revue internationale de sociologie et de sciences sociales*, vol. 4, n° 4, avril 2002 (www.espritcritique.fr).
- , *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Armand Colin, 2005.
- Segrestin D., *Les chantiers du manager. L'innovation en entreprise : où en sommes-nous? Comment piloter les changements et les maîtriser?*, Armand Colin, 2004.
- Séguier M. et Cand D., *Accompagner le changement. Savoir emprunter des chemins de traverse*, Chronique sociale, 2000.
- Steiner P., «Sciences cognitives, tournant pragmatique et horizons pragmatistes», *Tracés*, n° 15, 2008, p. 85-105.
- Tersac (de) G. et Friedberg E. (dir.), *Coopération et conception*, Octares Éditions, 1996.
- Thévenot L., *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 2006.
- Uhalde M. (dir.), *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Desclée de Brouwer, 2001.
- Uhalde M., «L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire», *Sociologies pratiques*, n° 16, 2008, p. 95-113.
- Vassal O., *Le changement sans fin*, Pearson, 2008.
- Vidaillet B. (coord.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, 2003.
- Vrancken D. et Kutty O. (dir.), *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck, 2001.
- Vrancken D., Dubois C. et Schoenaers F. (dir.), *Penser la négociation. Mélanges en hommage à Olgierd Kutty*, De Boeck, 2008.
- Weer H., *Du ketchup dans les veines. Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's?*, Érès, 2005.
- Weick E.K., *The Social Psychology of Organizing*, Reading Addison-Wesley, 1979.
- , *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995.
- , *Making sense of the Organization*, Blackwell Publishing, 2001.

Table des matières

Remerciements	5
Préface, Gilles Herreros	7
L'organisation réflexive.....	7
La diversité théorique et méthodologique.....	9
La place de l'anthropologue (ou sociologue) d'intervention: le tiers intervenant...	10
1. Organisation, changement et interventions en organisation	15
1.1. L'étude des changements organisationnels: définitions et objectifs.....	16
1.1.1. Une définition ambiguë.....	17
1.1.2. Les notions connexes.....	19
1.1.3. Changements volontaires et spontanés.....	19
1.1.4. Le changement et la recherche d'efficacité et d'efficience.....	20
1.2. Les facteurs à l'origine des changements organisationnels.....	22
1.2.1. Les facteurs exogènes.....	22
1.2.2. Les facteurs endogènes.....	26
1.3. L'observation des changements organisationnels: questions méthodologiques	26
1.3.1. La méthode de recueil des données.....	27
1.3.2. Le moment des observations sur le changement.....	28
1.3.3. La nature des observations et la construction d'indicateurs.....	28
1.3.4. Les limites de l'interprétation des observations.....	29
1.4. Le changement organisationnel: objet tardif des études sociologiques.....	29
1.4.1. La prégnance des réflexions managériales.....	30
1.4.2. L'apparition tardive de réflexions spécifiquement sociologiques.....	31
1.4.3. Une évolution des conceptions sur la conduite du changement.....	34
1.5. Les perspectives de la sociologie des organisations sur la problématique du changement.....	35
1.5.1. Trois perspectives théoriques principales.....	35
1.5.2. Les questions relatives à l'étude du changement organisationnel.....	36
1.5.3. Les deux dimensions de tout changement organisationnel.....	37
1.6. Les objectifs et l'intérêt de la sociologie du changement organisationnel.....	38
1.6.1. L'analyse du changement.....	38
1.6.2. La définition de principes méthodologiques d'accompagnement des processus de changement.....	40

2. Limites et impasses théoriques de l'approche rationnelle du changement organisationnel.....	41
2.1. Fondements et logique de l'approche rationnelle.....	41
2.1.1. Les principes du taylorisme « historique ».....	42
2.1.2. Les présupposés de l'approche rationnelle du changement.....	43
2.1.3. La prégnance de la perspective rationnelle dans le secteur social et médico-social.....	46
2.1.4. Les principes actuels de l'approche rationnelle du changement.....	48
2.2. Les limites de l'approche rationnelle.....	54
2.2.1. La non-linéarité du processus réel.....	55
2.2.2. L'absence de la transformation annoncée des comportements et des pratiques.....	56
2.2.3. Le déplacement des dysfonctionnements et des problèmes.....	57
2.2.4. Les déficits de pertinence des choix méthodologiques et des outils utilisés.....	58
2.2.5. Le réductionnisme de l'analyse des problèmes et de l'élaboration des solutions.....	60
2.3. Un exemple de démarche rationnelle: l'élaboration de référentiels.....	66
2.3.1. Définition et objectifs formels des référentiels.....	66
2.3.2. Un usage limité dans la pratique.....	66
2.3.3. Les principales raisons de l'échec relatif des référentiels.....	67
2.3.4. La différenciation des représentations sur les référentiels.....	70
3. La perspective stratégique et systémique.....	73
3.1. Les principaux enseignements de l'analyse stratégique et systémique des organisations.....	74
3.1.1. La rationalité limitée et contextuelle des comportements des acteurs..	74
3.1.2. La dimension stratégique des comportements.....	77
3.1.3. La liberté relative des acteurs.....	81
3.1.4. Le pouvoir comme dimension structurante des interactions entre acteurs.....	82
3.1.5. La règle de jeu et sa force inertielle.....	83
3.1.6. Le déficit de rationalité: caractéristique irréductible des organisations.....	84
3.1.7. La multiplicité des rationalités.....	86
3.2. Les fondements sociologiques des processus de changement organisationnel	90
3.2.1. La dimension stratégique du changement.....	91
3.2.2. La dimension systémique du changement.....	110
4. La perspective cognitiviste et constructiviste.....	117
4.1. La pluralité des définitions de la réalité organisationnelle.....	117
4.1.1. Les discours sur l'organisation: une apparente homogénéité, mais une pluralité de définitions.....	118
4.1.2. Pluralité des points de vue et perspective constructiviste.....	121
4.1.3. Le processus de construction des définitions sociales de la réalité.....	123
4.1.4. L'organisation comme juxtaposition de points de vue différents.....	132
4.2. La perspective cognitiviste d'analyse des organisations.....	133
4.2.1. La pluralité des points de vue: conséquences épistémologiques.....	133
4.2.2. Le processus de construction de sens.....	135
4.2.3. L'abduction et la construction de sens.....	136
4.2.4. Les étapes de la construction de sens et la fonction des interactions..	137
4.2.5. L'aveuglement cognitif des acteurs.....	140
4.3. La dimension cognitive et herméneutique du changement.....	141
4.3.1. La réflexivité herméneutique sur le changement.....	141
4.3.2. Le processus de construction des représentations sur le changement..	144
4.3.3. La dimension stratégique des représentations.....	149

4.3.4. La transformation des représentations chez les acteurs impliqués dans le dispositif.....	151
4.4. L'analyse des échecs des processus de changement.....	154
4.4.1. La compréhension de l'échec de changements définis à partir d'un seul point de vue.....	154
4.4.2. Les limites de l'animation des processus de changement par les responsables.....	160
4.4.3. Le déni par les acteurs de la perspective cognitiviste et constructiviste de l'organisation.....	161
4.4.4. L'absence de sens partagé.....	163
4.4.5. Les limites des communications institutionnelles dans la gestion du changement.....	165
4.5. Conséquences sur le management du changement.....	166
4.5.1. La recherche de compatibilité.....	167
4.5.2. Le rôle des interactions.....	168
5. La perspective pragmatique.....	171
5.1. Les jeux argumentatifs dans les communications.....	172
5.1.1. Une description ethnométhodologique des interactions et des communications.....	173
5.1.2. L'enchaînement des interactions lors des réflexions collectives.....	174
5.1.3. Le raisonnement en situation.....	176
5.1.4. L'argumentation dans les interactions.....	181
5.2. La construction des accords entre acteurs.....	189
5.2.1. La recherche de convergence.....	189
5.2.2. Le processus de convergence.....	193
5.3. Les conséquences de la perspective pragmatique sur le management du changement.....	210
5.3.1. La création d'un processus de convergence.....	210
5.3.2. Le renoncement à la maîtrise du processus de convergence.....	211
5.3.3. Une animation fondée sur l'écoute et l'explicitation distanciée.....	212
6. Le changement continu.....	215
6.1. Le changement continu : un processus indissociable des fonctionnements organisationnels.....	216
6.1.1. Le décalage entre règles prescriptives et activités réelles.....	216
6.1.2. L'observation du changement continu : problème méthodologique.....	217
6.1.3. Le changement comme processus continu.....	227
6.2. La théorie de l'action située.....	231
6.2.1. L'analyse de l'activité de travail : les apports des études de Julian Orr et Lucy Suchman.....	231
6.2.2. L'approche situationnelle du changement.....	235
6.3. Les conséquences de la perspective situationnelle du changement.....	239
6.3.1. Une autre façon d'aborder la problématique du changement.....	239
6.3.2. Le renoncement à la planification rigide du changement.....	241
6.3.3. La reconnaissance de la nécessaire contribution de tous les acteurs.....	242
6.3.4. L'inclusion d'un processus d'appropriation dans le dispositif de changement.....	244
7. Pistes praxéologiques.....	245
7.1. Principes méthodologiques.....	246
7.1.1. La prise en compte de la complexité systémique.....	247
7.1.2. La recherche de points de vue compatibles entre tous les acteurs.....	248
7.1.3. La contextualisation du dispositif de changement.....	250
7.1.4. La création d'un environnement interactif et apprenant.....	253
7.2. Propositions pour l'élaboration de dispositifs socioconstructivistes.....	254
7.2.1. La notion de dispositif selon la perspective socioconstructiviste.....	256

7.2.2. La référence à la recherche-action.....	258
7.2.3. Les caractéristiques propres aux interventions co-constructivistes.....	258
7.3. Les rôles et la posture de l'intervenant.....	262
7.3.1. Un rôle de facilitateur, de médiateur et d'interprète.....	263
7.3.2. Le paradoxe de la posture de l'intervenant.....	267
7.4. L'intelligibilité des processus propres aux interventions co-constructivistes.....	268
7.4.1. Les apprentissages coopératifs.....	268
7.4.2. Le rôle des conflits sociocognitifs dans la transformation des représentations.....	269
7.4.3. Le processus de distanciation et de construction d'un sens partagé.....	272
7.5. Un exemple de dispositif de type co-constructiviste.....	273
7.5.1. Les constats initiaux, déclencheurs de la démarche d'amélioration des pratiques.....	273
7.5.2. Les caractéristiques du dispositif constructiviste mis en place.....	276
7.5.3. Les effets : l'émergence de nouvelles interprétations partagées sur les pratiques maltraitantes.....	277
7.5.4. Un rapprochement avec une recherche-action menée en Suisse.....	282
7.6. Difficultés et limites des interventions de type co-constructiviste.....	284
7.6.1. Les limites dans la négociation de la commande et la définition du dispositif.....	284
7.6.2. Les limites dans la relation entre les acteurs et l'intervenant.....	286
7.6.3. Les limites des effets d'apprentissage par les conflits sociocognitifs.....	286
8. Perception du temps dans les organisations et des temporalités dans les processus de changement.....	289
8.1. L'étude du temps et des temporalités.....	289
8.1.1. Temps et temporalité : définitions.....	289
8.1.2. L'observation des temps et des temporalités.....	291
8.1.3. La prise en compte de la temporalité par la sociologie et les sciences de gestion.....	294
8.1.4. Le rapport au temps selon la pensée managériale classique.....	295
8.2. Perceptions et significations du temps par les acteurs.....	296
8.2.1. L'expérience de l'accomplissement des tâches et les significations du temps pour les acteurs.....	296
8.2.2. L'aveuglement cognitif et les incompréhensions sur les temporalités.....	297
8.2.3. Les controverses autour des questions de temps et les conflits de temporalités.....	299
8.2.4. Les jeux entre acteurs autour des questions de temps.....	302
8.3. Temporalité des processus de changement organisationnel.....	305
8.3.1. La pluralité des horizons temporels dans les changements.....	305
8.3.2. Les événements contingents, imprévisibles.....	307
8.3.3. Jeux argumentatifs et temporalités dans les processus de changement.....	309
8.3.4. Les dyschronies cognitives.....	312
8.4. L'influence de quelques facteurs sur la temporalité d'un processus de changement organisationnel.....	316
8.4.1. La nature des enjeux du changement.....	317
8.4.2. La structure des jeux de pouvoir dans le fonctionnement quotidien.....	317
8.4.3. Les objets de travail retenus.....	318
8.4.4. Les appartenances et la force inertielle des identités collectives.....	318
8.4.5. La culture organisationnelle générée par les formes dominantes de régulation.....	319
8.4.6. Les appartenances et les dynamiques individuelles de construction identitaire.....	319
8.5. La paradoxale gestion des temporalités et l'incertitude de la temporalité du processus de changement.....	320

Conclusion	327
Les principales caractéristiques de la conception co-constructiviste du changement.....	327
Le changement comme produit d'une co-construction entre acteurs.....	327
La « traduction » comme fondement de la convergence.....	328
La conception et le management de dispositifs co-constructivistes.....	329
Réflexions relatives aux interventions co-constructivistes.....	332
Le statut incertain et controversé de scientificité de la gestion du changement	332
Les incertitudes non maîtrisables par l'intervenant.....	333
La nécessité de la transdisciplinarité ou du métissage théorique et méthodologique.....	334
Un intérêt spécifique de ce type d'intervention pour le champ social et médico-social.....	336
 Liste des exemples, focus et repères	 339
Bibliographie	343