

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 travail »⁵. 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'axiomatics 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 nommons, 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 vertus ? 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

1. Organisation, changement et interventions en organisation

Les ^{xix}^e et ^{xx}^e siècles ont été marqués par un développement sans précédent du phénomène organisationnel. Celui-ci s'est traduit, entre autres, par l'emprise de plus en plus grande des organisations sur des secteurs de plus en plus diversifiés des sociétés contemporaines, par un accroissement de la taille des organisations de toutes sortes et de la proportion d'actifs travaillant en leur sein. Cet essor a même été considéré par certains théoriciens comme une des caractéristiques des sociétés modernes.

Dans le domaine économique, les entreprises ont été confrontées, essentiellement durant les dernières décennies du ^{xx}^e siècle, à des impératifs d'adaptation aux mutations de l'économie contemporaine. L'élaboration de projets, la définition d'innovations, l'introduction de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de travail, les restructurations, deviennent des conditions nécessaires de la survie et du développement des entreprises dans un monde dominé par les turbulences économiques et les incertitudes.

La problématique du changement n'est pas spécifique aux entreprises industrielles, aux banques et aux assurances, secteurs qui ont été les premiers destinataires de réflexions managériales sur la question. Avec des questionnements semblables, elle concerne d'autres secteurs (hospitalier, social et médico-social, éducatif, collectivité locale, le champ du développement territorial, les administrations, etc.) qui ne sont pas touchés de la même façon par la logique de profit mais sont devenus de plus en plus concernés par des préoccupations économiques.

De ce fait, les organisations en tant qu'ensembles humains structurés par des finalités d'action et de production sont concernées par les questions de changement. Pour la fin du ^{xx}^e et le début du ^{xxi}^e siècle, le changement constitue une des thématiques dominantes des réflexions sur les organisations. Les questions théoriques et méthodologiques posées par les interventions à visée de changement sont devenues des objets d'études incontournables.

Le nombre important de livres publiés sur ce thème, durant cette période, atteste de l'enjeu économique et de l'intérêt sociologique qu'il représente.

1.1. L'étude des changements organisationnels : définitions et objectifs

Une organisation se définit par un ensemble de règles qui visent à rendre prévisibles les comportements de ses membres. Ces règles apportent des solutions formelles aux problèmes de différenciation, de coordination et de relation avec l'environnement ; elles définissent la division du travail, le système de contrôle et de sanction, le système d'information et de communication entre les membres et entre les parties, le système de formation, de promotion, de recrutement, etc. Ces règles sont prescriptives, c'est-à-dire qu'elles contraignent théoriquement les membres à les respecter. Cet ensemble de règles définies rationnellement vise à permettre l'atteinte des objectifs et des finalités. Dans la réalité des fonctionnements organisationnels, les comportements et les interactions pouvant être observés ne sont pas toujours ceux qui sont attendus : l'organisation réelle ne se réduit pas à l'ensemble des règles qui la définit. Caractéristiques formelles et caractéristiques informelles, règles théoriques et comportements réels sont les deux faces indissociables de toute organisation.

Le focus 1.1. rappelle la distinction entre caractéristiques formelles et informelles.

Focus 1.1. La distinction entre caractéristiques formelles et informelles des organisations

Les caractéristiques formelles désignent les règles qui ont été définies *a priori* par les concepteurs de l'organisation. Ces règles précisent la division du travail en départements, les procédures, les délais, les formes de contrôle et de sanction en cas de manquements, les modalités de communication, les critères d'évaluation et de promotion des individus, l'attribution des moyens disponibles pour la réalisation des tâches, etc. Parce qu'elles sont considérées comme prescriptives, les règles ont pour but de générer des comportements conformes et prévisibles permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Les caractéristiques informelles désignent tous les aspects réels, observables ou non, du fonctionnement concret de l'organisation. En effet, ce dernier est composé de comportements et de relations non attendus qui constituent les formes réelles de la réalisation du travail. La communication interne peut fournir une illustration de la distinction entre les aspects formels et informels : les règles officielles prévoient les circuits de communication, mais, souvent, les observations montrent que ceux-ci ne sont pas respectés. Le court-circuitage d'un niveau hiérarchique est un comportement informel souvent cité.

La compréhension du fonctionnement organisationnel est dépendante de la façon dont l'observation et l'analyse prennent en compte, d'un point de vue théorique, ces caractéristiques. Elle sera différente selon que l'accent

sera mis uniquement sur l'une de ces dimensions, sur l'autre ou sur les deux. Les orientations pragmatiques seront, elles aussi, distinctes en fonction de la focalisation retenue.

Le changement organisationnel caractérise des modifications observables et relativement durables portant sur différentes dimensions, entre autres :

- les règles et les méthodes de travail prescrites ;
- les structures formelles de l'organisation ;
- les comportements relatifs au travail quotidien, les pratiques professionnelles ;
- les communications entre individus et entre services ;
- les modalités institutionnelles d'information et de communication ;
- les interactions et les régulations entre acteurs¹ ;
- les représentations par rapport au travail et à l'organisation même ;
- les attitudes par rapport au changement, etc.

Pour la sociologie des organisations, le changement concerne donc autant les caractéristiques formelles qu'informelles, autant la modification des règles que la transformation des comportements au travail et/ou des modalités réelles de régulation entre les membres. Selon l'approche théorique avec laquelle il est pensé, un changement organisationnel peut concerner un seul de ces aspects ou les deux.

Trois types de processus de changement peuvent ainsi être repérés :

- le changement des règles ;
- la transformation des attitudes ;
- l'expérimentation visant la transformation des régulations et des manières de résoudre les problèmes se posant dans le travail².

1.1.1. Une définition ambiguë

Le concept de changement comporte une équivoque puisqu'il peut désigner à la fois un projet, un résultat et un processus :

- pour la première acception, le changement peut être référé à un contenu précis et, dans ce cas, il renvoie à une attente explicite, voire à un objectif (par exemple, un changement des pratiques d'accompagnement éducatif d'une catégorie d'usagers, un changement d'organisation de réunions institutionnelles) ;
- pour la deuxième acception, il désigne le résultat concret et observable d'une démarche volontaire ou d'un processus spontané ; il est alors synonyme du constat de la transformation de pratiques professionnelles, de modes d'organisation ou de régulations. Dans ce cas, le changement désigne les nouvelles règles de travail, les nouveaux comportements, les nouvelles communications et régulations, etc ;

1. Les notions d'acteur, de jeu et les principaux apports de la perspective crozérienne sont présentés en détail dans le chapitre 3.

2. Ces types de processus sont présentés dans le chapitre 7.

– enfin, pour la dernière acception, le concept renvoie à la démarche qui génère une transformation.

De plus, selon que l'on pense le changement comme un processus ou comme un état, la définition n'est pas la même. Ainsi, pour François Dupuy, sociologue rattaché à la perspective crozérienne, un changement est « une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs, telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien³ ». Pour ce sociologue, les interactions sont considérées comme centrales et l'organisation est définie d'abord par les structures réelles de jeux plus que par les règles officielles.

Les connotations habituellement associées au concept de changement renforcent le constat précédent d'une ambiguïté générée par l'absence de définition univoque. En effet, globalement, pour les acteurs sociaux de la fin du xx^e siècle, le changement est plutôt associé à une connotation positive : il est présenté comme socialement valorisé. La représentation sociale des changements organisationnels se réfère à leur nécessité indiscutable et à leurs effets uniquement positifs. Cependant, les effets produits par un changement ne peuvent pas toujours être considérés comme positifs. Les transformations en cause peuvent générer autant les effets attendus que des effets imprévus et négatifs. La connotation négative du concept se trouve en fait niée. Les processus de changement ne produisent pas toujours les gains d'efficacité annoncés *a priori* lors de la décision de mettre en place une démarche. Des effets pervers peuvent ainsi se développer et parfois même les changements peuvent rester insuffisants au regard des enjeux rencontrés par l'organisation et retenus par les dirigeants.

La valorisation sociale du changement fait disparaître ou minimise, dans le discours managérial des dirigeants, la différenciation des significations qu'il a pour les acteurs d'une organisation confrontée à un tel processus. Les effets du changement peuvent ne pas être identiques pour toutes les parties de l'organisation : des transformations réelles peuvent être atteintes pour certains secteurs mais des résistances inattendues peuvent surgir dans d'autres. En effet, pour les différents acteurs d'une même organisation, un même changement n'a pas les mêmes conséquences, n'a pas la même signification et n'est pas anticipé de la même façon. Cette différenciation s'explique parce que, dans leur travail au quotidien, les différents acteurs ne sont soumis ni aux mêmes dépendances ni aux mêmes contraintes, n'ont ni les mêmes ressources ni les mêmes marges de manœuvre pour effectuer leur travail. Pour un contexte d'action donné, certains acteurs disposent ainsi d'avantages pour adopter les comportements dont d'autres ont besoin pour effectuer leur propre travail : ils négocient ainsi leur participation tandis que d'autres sont plus pénalisés au niveau de l'accomplissement de leur travail quotidien. Cette perspective est celle de l'analyse stratégique et systémique, théorie développée par Michel Crozier et Ehrard Friedberg. Ainsi, du fait de

3. Dupuy F., *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*, Dunod, 2004, p. 290.

cette inégalité de ressources, d'opportunités de jeux, les différents acteurs n'auront pas le même intérêt au changement.

La valorisation du changement résulte aussi en partie des finalités de la littérature managériale sur le sujet. Celle-ci s'est d'abord préoccupée des entreprises industrielles et s'est définie par des propositions de démarches méthodologiques visant à réaliser des diagnostics et à faire advenir les changements nécessaires dans une optique d'accroissement d'efficacité organisationnelle et de productivité. La plupart de ces livres se veulent performatifs. Ils identifient des leviers pour le changement et défendent des méthodes qu'ils présentent comme efficaces, mais leurs limites seront présentées plus loin⁴.

1.1.2. Les notions connexes

Le concept de changement englobe des notions voisines, utilisées d'ailleurs comme synonymes. Ces notions sont, entre autres, celles de mutation, rupture, innovation, adaptation, modification, transformation. Ces différentes notions correspondent à des changements d'ampleur et de temporalité différentes :

- une mutation correspond à un changement rapide et fondamental ;
- une rupture est un changement brutal et total ;
- une innovation porte sur un aspect du fonctionnement et/ou de l'organisation du travail ;
- une adaptation est un ajustement de l'organisation à des nouveaux contextes et contraintes qui mettent en question l'efficacité et la pérennité de l'organisation ;
- une modification désigne un changement mineur ne touchant ni la nature de l'organisation, ni celle de son fonctionnement ;
- une transformation définit un passage d'une structure à une autre, d'un fonctionnement à un autre.

1.1.3. Changements volontaires et spontanés

Une distinction traditionnelle oppose deux types de changement : spontané et volontaire. Un changement spontané renvoie aux transformations et aux ajustements qui se développent au cours du temps sans aucune intervention externe ni décision explicite de la hiérarchie de l'organisation. Dans les organisations, des changements spontanés se développent en permanence, même s'ils ne sont pas toujours facilement observables. Ils émergent en l'absence de toute décision officielle lorsque des acteurs ont l'intuition à la fois que le fonctionnement organisationnel ne les avantage pas suffisamment ou au contraire les pénalise et qu'il existe, pour eux, des opportunités de jeux. Dès qu'ils perçoivent des opportunités et qu'ils pensent

4. Voir le chapitre 2.

disposer de nouvelles marges de manœuvre, ces acteurs pourront chercher à influencer les jeux pour les rendre plus favorables, plus avantageux du point de vue de leurs intérêts dans le travail quotidien. Les changements spontanés se produisent lorsque des acteurs arrivent à travailler autrement, à communiquer différemment, à adopter de nouveaux comportements et à s'engager dans de nouvelles formes de relations avec les autres acteurs.

Au contraire, un processus de changement sera considéré comme volontaire lorsque les dirigeants, percevant une inadéquation entre le fonctionnement et les finalités de l'organisation, décideront d'y remédier. Les changements volontaires sont donc toujours impulsés à partir d'une décision prise par les dirigeants, avec ou sans la participation d'autres acteurs. Définis à partir d'une évaluation des risques et des menaces ou d'un diagnostic du fonctionnement organisationnel, ils sont caractérisés par des objectifs explicitement formalisés et communiqués à tous les acteurs. La démarche qui sera impulsée aura pour but de réduire les dysfonctionnements constatés et sa mise en œuvre comme sa conduite pourront être déléguées soit à des intervenants externes, soit à des acteurs internes. Un changement volontaire est un changement prescrit, et la transformation réelle qui adviendra au terme sera souvent en décalage par rapport à celle attendue. Ces écarts seront expliqués différemment selon les théories psychologiques ou sociologiques avec lesquelles les comportements en organisation sont analysés.

Changements volontaires et changements spontanés ne s'inscrivent pas dans les mêmes temporalités et n'ont pas les mêmes légitimités. Les premiers sont définis par un cadre temporel définissant des échéances pour les étapes de la démarche alors que les seconds sont rythmés par des temporalités plus lentes et aléatoires liées à la contingence de la transformation des jeux d'acteurs.