

Numéro 1
2015

Cahiers Loyola

Ce numéro

*Changement organisationnel,
intervention sociale et consultation :
Savoir mieux intervenir dans la complexité*

Faisant suite au

Colloque 332, ACFAS 2014, tenu à l'Université Concordia,
Montréal, QC Canada le 14 mai 2014

Numéro édité par

Gilbert Émond, Université Concordia

ISSN: 2368-51



*Changement organisationnel,
intervention sociale et consultation :
Savoir mieux intervenir dans la complexité*

Table des contenus

1	Introduction <i>Gilbert Émond</i>
3	Les PPP comme nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : À chaque modèle de partenariat son type de stratégie <i>Céline Remy</i>
13	Le cercle de l'appropriation : stabilité et discontinuités des réformes de la psychiatrie et de la santé mentale en Belgique <i>Sophie Thunus</i>
25	Construits sur la ligne de faille : Intervenir pour soulager les tensions systémiques dans les organisations communautaires en santé et services sociaux au Québec <i>Nicolas Abesdris</i>
40	Six modèles de pratiques partenariales de gestion de changements organisationnels <i>Emmanuelle Avon</i>
54	La Consultation dans une perspective complexe: une approche en développement <i>Michael Krasser et Gilbert Émond</i>

Introduction

Cahiers Loyola,
no 1, 2015.
pp. 1-2

Gilbert Émond, Ph.D.
Professeur agrégé, Sciences humaines appliquées
gilbert.emond@concordia.ca

Gilbert Émond
Professeur agrégé
en Sciences
humaines
appliquées
Université
Concordia
Campus Loyola,
L-VE 229.03
7141, Sherbrooke
ouest
Montréal, QC
H4B 1R6
Canada

Ce numéro

Ce numéro fait écho à un colloque tenu au Congrès annuel de l'AFCAS le 14 mai 2014 à l'Université Concordia de Montréal. Les présentatrices et présentateurs ont bien voulu diffuser leur savoir encapsulé dans leur présentation du jour, souvent sous la forme de diapositives de présentation.

Propos (selon le résumé annonçant le Colloque) : L'art d'induire un changement organisationnel, d'intervenir dans un cadre social ou encore de mener une consultation pour amener un système humain à évoluer se dessine selon une panoplie de techniques et d'observations. Celles-ci tiennent de la science mais aussi de l'art de mener une consultation avec et non contre un groupe humain. Dans ce sens, psychosociologie, intervention sociale, relations humaines et communication organisationnelle sont des termes habillant variablement cette science-art selon les milieux où on l'apprend. Ceci se matérialise aujourd'hui dans un contexte où les personnes semblent **rechercher de plus en plus le respect de leur complexité pour leur condition, leurs décisions, leurs modes relationnels** au travail comme dans leur vie sociale.

Les techniques développées dans les années 60 à 90 du siècle dernier pourraient être mal adaptées à la complexité des réalités traitées aujourd'hui. D'où l'importance de faire le point sur les approches actuelles. À propos de ces interventions, la documentation scientifique francophone semble plus attachée aux paradigmes, aux principes, à une approche maîtresse ou à une analyse dont on peut s'inspirer pour amener le changement. La documentation venant de l'anglais s'avère plus pragmatique, moins attachée à ses principes épistémologiques mais plus ancrée dans un savoir-faire qui réalisera un changement aux assises possiblement plus floues. Cette généralisation tirée de l'expérience académique dans les deux environnements, mais rarement validée par un dialogue entre ceux-ci, suggère d'initier une rencontre plus intense entre ces deux mondes.

Ce journal scientifique

À l'âge où les communications sur les réseaux sociaux et par gazouillis (« *Twitter* ») se font rapides, instantanées et immédiates, nous avons voulu offrir un média de communication scientifique qui fait bien suite aux moyens d'aujourd'hui. C'est pourquoi nous avons réduit les requêtes de parution à quelques mots explicatifs, suivis souvent de diapositives (ou d'un texte au choix) et de sa liste de références, avec bien sûr un résumé et quelques mots clés.

Les Cahiers Loyola sont un journal académique accessible à l'ensemble de la communauté de connaissances. Produit à partir des travaux de la communauté des sciences humaines appliquées et de leurs amis, le journal présente des notes faisant suite aux présentations faites en colloques et congrès dans le but de partager l'état des connaissances et des réflexions évoluant dans le temps. La plupart des numéros seront thématiques et suivront la tenue d'un événement, séminaire, colloque ou d'une conférence, le thème est annoncé en première page.

La plupart des textes et notes présentés ici sont en cours d'évolution, un « work in progress » comme le veut l'expression et ne prétendent pas constituer une idée totalement originale au sens d'innovation. On verra avec joie certains des textes présentés ici être amplifiés et déployés autrement dans des journaux scientifiques aux moyens plus vastes, avant ou après dans le temps de notre édition. Nous produisons ici rapidement les différents numéros, avec des moyens qui évolueront avec le temps. Au moment d'écrire ces lignes, les documents publiés sont libres de droits à la condition d'en mentionner la source. L'avenir nous dira si nous soutiendrons cette politique longtemps. Les auteurs sont soumis à la réserve générale qu'ils n'aient pas déjà engagé de droits d'auteurs pour leur article ou que ceux-ci n'appartiennent pas déjà à une personne ou une organisation pour leur article. Les auteurs auront au besoin obtenu les permissions nécessaires au préalable.

Les articles peuvent avoir plusieurs formes telles : un texte continu; un texte d'introduction suivi de notes et diapositives de présentation; une bibliographie annotée substantiellement; ou encore d'autres modèles plus créatifs que les auteurs proposeront au fil du temps et qu'il nous sera possible de concilier dans ce journal. Nous souhaitons que les notes présentées ici soient rapidement et facilement diffusées afin de susciter la dissémination la plus large possible des connaissances.

Pour toute question concernant le contenu des articles, s'adresser directement aux auteurs dont les coordonnées apparaissent aux premières pages de l'article.

Pour joindre l'éditeur, contactez Gilbert Émond, Ph.D. à gilbert.emond@concordia.ca,
Professeur agrégé au
Département de sciences humaines appliquées de l'Université Concordia.

Gilbert Emond
Sciences humaines appliquées, L-VE-229.03
Université Concordia
7141 Sherbrooke ouest
Montréal QC Canada
H4B 1R6

© Gilbert Emond, 2015. Reproduction accordée à condition d'en mentionner la source.

Les PPP comme nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi : À chaque modèle de partenariat son type de stratégie

Cahiers Loyola,
no 1. 2015.
pp. 3-12

Céline Remy
celine.remy@ulg.ac.be

Céline Rémy
Université de Liège
Centre de
Recherche et
d'Intervention
Sociologiques
(CRIS),
Boulevard du
rectorat 7 (B31),
4000 Liège, Belgique

Résumé

Cette communication vise à montrer en quoi les partenariats publics-privés (PPP) constituent désormais un nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Les services publics de l'emploi (SPE) doivent établir des PPP avec des prestataires de service pour la mise en place de formation à destination des demandeurs d'emploi. La réalisation de trois études de cas au sein des SPE, dont deux en Belgique et une en Suisse, nous permet de mettre en évidence une forte influence du modèle de gestion du PPP sur la collaboration entre les parties-prenantes mais aussi sur les stratégies développées par les prestataires pour surmonter les problèmes liés à la collaboration avec l'Office de l'Emploi et à la mise en place de la prestation de service.

Mots clés : Partenariats publics-privés, marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, services publics de l'emploi, prestataires de service, stratégies.

Introduction

Fin des années nonante, plusieurs directives européennes invitent les services publics de l'emploi (SPE) à déléguer leur mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux opérateurs privés marchands et non-marchands. Les SPE perdent progressivement le monopole en matière d'accompagnement des demandeurs d'emploi. De nouvelles pratiques apparaissent sur le marché de l'emploi comme les partenariats publics-privés (PPP). Cette communication vise à montrer en quoi les PPP constituent désormais un nouveau mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Nous verrons que le modèle de gestion du PPP impacte le type de collaboration établie entre les prestataires de service et le SPE. Il influence fortement le type de stratégies développé par les prestataires pour faire face aux difficultés rencontrées dans le cadre du partenariat. Nous comparerons la technique d'appel à projets utilisée par les SPE belges et la technique d'appel à initiatives mobilisée par le SPE genevois.

1. De nouvelles politiques publiques européennes d'emploi

Depuis 1990, différentes directives européennes donnent un nouveau souffle aux politiques d'emploi. En 1993, le livre blanc « Croissance, compétitivité et emploi » pose à l'agenda politique européen les questions de l'emploi et du chômage. Il donne une place centrale à la formation des individus pour lutter contre le chômage par la qualification des jeunes et la requalification du personnel délogé par les hausses de productivité liées au progrès technologique. La formation devient un « instrument de politique active du marché du travail ». La Commission émet le souhait de plus d'implication du secteur privé dans ce domaine. Pour ce faire, elle insiste sur une meilleure coordination des actions des différents organismes ayant des responsabilités en la matière. En novembre 1997, la stratégie européenne pour l'emploi (SEE) donne vingt-et-une lignes directrices pour l'emploi, qu'elle organise autour de quatre piliers qui sont la capacité d'insertion socioprofessionnelle, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. Elle met fin à la logique de placement des demandeurs d'emploi pour s'inscrire dans une logique d'accompagnement de ceux-ci. Les agents des SPE en charge des demandeurs d'emploi ne sont plus des « placeurs » mais ils deviennent des « conseillers ».

Ces politiques, aux mesures incitatives, demandent tant aux institutions devant mettre en œuvre la politique qu'aux bénéficiaires – les chômeurs – de « s'activer ». D'un côté, les demandeurs d'emploi sont invités à « travailler » leur employabilité (Oriante et Conter, 2007, p.182). D'un autre côté, les organismes sur le marché de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) sont sollicités pour la mise en place de collaborations entre eux afin d'offrir un accompagnement et des formations aux chômeurs pour améliorer leur employabilité. D'après Oriante (2005), cette nouvelle politique au niveau de l'emploi insuffle un mouvement de mise en partenariats des acteurs de terrain qu'ils soient publics ou privés.

En 1997, la convention de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les agences privées de placement (Convention n°181, 1997) incite clairement les organismes privés à collaborer avec les services publics de l'emploi. Elle met fin au monopole public sur l'accompagnement des demandeurs d'emploi en invitant les États, par son article 13, à définir, établir et revoir régulièrement les conditions propres à promouvoir la coopération entre le SPE et les agences d'emploi privées, d'une part et, ces mêmes agences à fournir régulièrement aux autorités compétentes des informations permettant de connaître leur structure et leurs activités, conformément aux conditions et aux pratiques nationales, d'autre part. Les agences d'emploi peuvent, désormais, accompagner et former les demandeurs d'emploi en vue de leur réinsertion socioprofessionnelle.

Parallèlement à ces changements, le Fonds social européen (FSE) intervient, dès le début des années nonante, dans le financement des organismes du secteur de l'ISP. Il édicte des règles et des nouvelles pratiques en matière de

construction et de gestion de projet. Les acteurs de terrain sont amenés à se professionnaliser, d'après Conter et Maroy (1999, p.27-28), à travers la construction de règles communes, le développement de sources conjointes de financement de l'offre de formation et de la demande des entreprises, la promotion d'instances de régulation décentralisées et partenariales, la présence de plusieurs formes de concurrence au niveau de l'obtention de conventionnement avec les autorités publiques octroyant les agréments et les financements mais aussi au niveau de la demande de formation des entreprises.

L'ensemble de ces directives conduit les SPE à être à la fois « opérateurs de service » et « régulateurs » du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Leur nouvelle mission de régulateur les amène à recourir à la technique de marchés publics pour créer des PPP avec des prestataires de service.

2. PPP et marchés publics comme objets de recherche

L'étude des PPP dans le champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi nécessite de s'arrêter un instant sur les marchés publics. Trois types de marchés publics permettent une « gestion mixte » du marché de l'accompagnement à savoir l'appel d'offres, l'appel à projets et l'appel à initiatives. L'appel d'offres se caractérise par « un contrat par lequel l'Office charge un tiers de prêter des services qu'il a définis afin de satisfaire un besoin concret qui lui est propre, moyennant une contre-prestation de l'Office au bénéfice du tiers »¹. L'Office achète des services à un tiers en lançant une commande publique sur base d'un cahier de charges précis. Seulement quelques opérateurs gagneront le marché.

En ce qui concerne la technique de l'appel à projets, les opérateurs externes sont invités « à proposer des actions répondant à la définition de mesures décrites dans l'appel par une offre de formation/insertion adaptée à des besoins non satisfaits du public »². L'opérateur doit introduire un projet qui respecte le canevas de l'appel à projets sans devoir appliquer un cahier de charges rigide. Il doit construire lui-même son projet, sa méthodologie, son programme et fixer son prix. Il permet la sélection d'un grand nombre de prestataires par l'Office, ce qui ne peut être le cas dans un appel d'offres où seulement quelques-uns d'entre eux, les plus offrants, gagneront le marché.

L'appel à initiatives recouvre ce que les SPE appellent les « conventions-cadres »³ mais aussi les partenariats d'initiatives. Cette technique offre la possibilité à l'opérateur de participer activement à la construction du projet de collaboration. L'opérateur est invité à entrer en négociation avec les agents de

¹ Selon le rapport d'analyse juridique de la Cour des comptes sur le Forem, 2009, p.4.

² Selon l'audit interne de la Cour des comptes sur le Forem, 2008, p.102-103

³ La « convention-cadre » définit la collaboration entre les deux parties-prenantes. Elle régit le cadre d'une action générale.

l'Office pour discuter des modalités du partenariat, c'est-à-dire des clauses de la convention. Les SPE peuvent recourir ainsi à ces trois techniques de partenariats – « faire ensemble, faire faire, soutenir »⁴ – en fonction de ce qu'ils veulent et peuvent développer comme type de relations partenariales.

Ces appels à marchés sont mis en place par le service partenariats de chaque SPE qui a été créé ou restructuré au début des années 2000. Leurs agents, dénommés les « chargés de relations partenariales » au Forem, les « gestionnaires de projets » chez Actiris et les « responsables formation » à l'Office Cantonal pour l'Emploi, ont pour mission d'élaborer les cahiers des charges des appels, de veiller au bon déroulement du processus de sélection des prestataires de service, d'encadrer les prestataires lors de la mise en œuvre de leur projet et d'évaluer la prestation de ceux-ci. Pour la mise en place de PPP, les SPE belges mobilisent la technique d'appel à projets respectivement depuis 2004 pour le Forem et depuis 2008 pour Actiris tandis que l'Office Cantonal pour l'Emploi recourt à l'appel à initiatives. Les prestataires privés introduisent un ou plusieurs dossier(s) de candidature auprès de l'Office de l'emploi où ils présentent un projet d'accompagnement et/ou de formation des demandeurs d'emploi.

Deux terrains de recherche (Actiris à Bruxelles et le Forem en Wallonie) en Belgique ainsi qu'un en Suisse (Office Cantonal pour l'Emploi, à Genève) ont été réalisés au sein des services partenariats des différents services publics de l'emploi. Actiris et le Forem ont été choisis car ils sont soumis à la politique d'emploi européenne ce qui n'est pas le cas de l'OCE. Sans avoir ratifié la convention 181 de l'OIT, l'Office de l'Emploi genevois s'inscrit aussi dans des pratiques de PPP. Il est fortement influencé par les politiques européennes. Nous avons étudié pendant plus d'un an les relations de collaboration entre ces SPE et les opérateurs du marché de l'insertion socioprofessionnelle. Nous ne nous sommes pas centrés sur l'étude d'un seul PPP entre un prestataire spécifique et le SPE mais sur une multitude de PPP, ce qui nous a permis d'avoir un matériau riche au niveau des relations de collaboration établies par le SPE.

Le recours à un travail intense d'observation par la « *filature* » (Latour, 1995) des agents des services partenariats dans leur travail quotidien et aux entretiens semi-directifs et compréhensifs a permis la récolte de données empiriques sur ces collaborations. Sur la base des observations, des entretiens ont été réalisés avec les agents des SPE mais aussi avec les prestataires de services marchands (agences d'intérim, sociétés privées à responsabilités limitées (SPRL), etc.) et, également, non-marchands qui correspondent au monde associatif (association sans but lucratif (ASBL), missions locales, organismes d'insertion

⁴ Note au comité de gestion (n°10.0214 CG) du 2 mars 2010 sur l'état des lieux des interactions du Forem avec des acteurs externes.


socioprofessionnelle (OISP), entreprises de formation par le travail (EFT), etc.) pour saisir comment chacun vivait la relation au sein du PPP.

3. À chaque appel à marchés son style de management


Le recours à un type précis d'appel à marchés confère un style de management particulier des PPP gérés par les services publics de l'emploi. Les modalités de l'appel à marchés influencent le déroulement des relations entre le SPE et ses prestataires de service. L'appel à projets et l'appel à initiatives contiennent chacun des particularités en ce qui concerne le processus de sélection des prestataires, le suivi des projets mis en place par ces derniers et encadrés par les agents du SPE ainsi que la définition des modalités de la collaboration (cf. Tableau 1). Dans l'appel à projets mis en place par les SPE belges, le processus de sélection des dossiers de candidature déposé par les prestataires s'effectue à huis clos. Aucun échange n'a lieu entre les deux parties-prenantes. Ce n'est pas le cas pour l'appel à initiatives où les agents prévoient des négociations avec les prestataires potentiels. En ce qui concerne le suivi des projets, il s'effectue de manière standardisée dans le cadre de l'appel à projets en ce sens où les agents sont obligés d'organiser des réunions avant, pendant et en fin de prestation et ce, contrairement à l'appel à initiatives où l'encadrement sur mesure permet aux parties-prenantes de fixer les réunions en fonction des besoins du prestataire et de l'évolution du projet. Une dernière spécificité touche les modalités de collaboration entre les membres du PPP. Dans l'appel à projets, les modalités sont imposées par le SPE tandis qu'elles sont en partie discutées dans le cadre de l'appel à initiatives.

Tableau 1 : Les spécificités des appels à marchés

Spécificités	Appel à projets	Appel à initiatives
Sélection	À huis clos	Négociation
Suivi des projets	Standardisé	Sur mesure
Modalités de collaboration	Imposées	Discutées (en partie)



**Management
panoptique**



**Management
polyphonique**

La politique partenariale et les outils de gestion qui en découlent peuvent avoir un caractère « *panoptique*⁵ » ou « *polyphonique*⁶ », pour reprendre les termes

⁵ L'auteur fait référence au concept de Bentham à propos de l'organisation des maisons de sûreté. Celles-ci ont une « forme en anneau avec une tour au centre, ce qui permet au gardien d'avoir vue sur tous les prisonniers sans lui-même être vu » (Pichault, 2013, p.102).

de Pichault (2013). Même si ce dernier les mobilise dans ses travaux sur la gestion du changement, il semble que ces concepts peuvent être étendus à la gestion au sens large de son terme (Carter et *al.*, 2003 ; Belova et *al.*, 2008). La gestion « *panoptique* » a pour spécificités la présence « d'un fort contrôle, d'une homogénéisation, de stratégies de rationalisation, d'une prédétermination, d'une réduction de l'incertitude, d'une logique de top-down, etc. » (Pichault, 2013, p.169). Elle fait sensiblement référence au modèle de gestion des PPP belges utilisant le dispositif d'appel à projets. Ce dispositif contrôle et homogénéise les pratiques d'encadrement des prestataires. Il réduit fortement la marge de manœuvre des opérateurs en termes de participation au processus de négociation.

Par contre, la gestion « *polyphonique* » a pour caractéristiques « l'autonomie, la diversité des intérêts, les stratégies de négociation, l'absence de prédétermination, le bottom-up, etc. » (*Idem*). Elle correspond plutôt au modèle de gestion des PPP genevois recourant aux dispositifs de type appel à initiatives. Ce dispositif offre la possibilité aux opérateurs de négocier les clauses du contrat sans devoir s'intégrer dans un cadre prédéterminé. Il favorise la réalisation d'un encadrement sur mesure des prestataires.

Chaque type d'appel à marchés possède des modalités particulières de management des PPP. Il semble pertinent de s'interroger sur les effets de ce mode de régulation du marché de l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Comment les prestataires de service réagissent-ils à ces nouvelles modalités de gestion du partenariat ?

4. Développement de stratégies face aux épreuves liées au partenariat

La collaboration entre les services publics de l'emploi et les prestataires de service ne se déroule pas toujours tel un long fleuve tranquille. Des difficultés peuvent apparaître à différents moments du partenariat. Elles mettent à l'« épreuve », au sens de Boltanski et Thévenot (1991), la relation entre les deux parties-prenantes. Les « épreuves » sont diverses à savoir la présence d'un dossier de candidature mal complété par le prestataire, des difficultés administratives ou relationnelles mais encore des attitudes inappropriées (passivité, contestation, etc.) dans le cadre d'une collaboration. Chaque partie-prenante réagit de manière spécifique aux épreuves auxquelles elle est confrontée.

Nous allons nous intéresser tout particulièrement à deux épreuves qui sont la mobilisation des demandeurs d'emploi et les résultats difficilement mesurables (cf. Tableau 2). Pour effectuer leur projet de formation, les prestataires de service doivent procéder au recrutement de demandeurs d'emploi. Selon les

⁶ L'auteur utilise ce terme en se référant au concept musical de Bakhtin étendu à la littérature. Il s'agit de « l'articulation de plusieurs voix dans une même œuvre, chacune ayant sa propre « mélodie » » (*Idem*).

clauses de la convention qui lie les services publics de l'emploi et leurs prestataires, les SPE s'engagent à fournir une liste de candidats potentiellement intéressés par la formation. Certaines conventions interdisent aux prestataires d'effectuer le recrutement eux-mêmes car l'Office en est seul responsable. Il arrive parfois que les prestataires rencontrent des difficultés pour mobiliser les demandeurs d'emploi donc ils doivent annuler leur prestation. Le financement étant en partie lié aux résultats, le prestataire peut perdre beaucoup d'argent. Les conséquences financières donnent un goût de « défi » (Ogien, 2006) à l'épreuve en ce sens où une des parties-prenantes se sent en situation de danger. La collaboration est mise à mal en termes de confiance entre les membres du partenariat (Remy et Orianne, 2013).

Les prestataires réagissent de façons différentes à ces épreuves selon l'Office de l'Emploi avec lequel ils ont contracté une convention de collaboration. Ainsi, les prestataires de l'Office Cantonal pour l'Emploi ont généralement pour attitude de se renseigner. Ils demandent des informations complémentaires pour comprendre la situation et tenter de trouver une solution afin de remédier au problème. Quand la situation s'envenime, ils ont tendance à se plaindre auprès des agents du service partenariats. Les prestataires d'Actiris et du Forem adoptent les mêmes comportements que leurs homologues genevois. À partir du moment où ils se rendent compte du caractère récidiviste de la situation, certains prestataires d'Actiris réalisent la publicité et le recrutement eux-mêmes alors que les clauses de la convention leur interdisent en raison du fait d'être dans un appel à projets où seul l'Office est responsable du recrutement. Certains prestataires du Forem, quant à eux, reprennent des anciens candidats afin de compléter leurs sessions de formation. Cette stratégie leur permet d'atteindre les objectifs fixés par l'Office de l'Emploi dans la convention, en termes de nombre de demandeurs d'emploi à encadrer.

La deuxième épreuve concerne les résultats difficiles à mesurer. Elle est en lien avec la situation précédente. Les opérateurs des SPE ne s'y retrouvent pas toujours au niveau de l'atteinte des objectifs chiffrés. Différents quotas sont précisés dans la convention de partenariat. L'opérateur doit recruter un certain nombre de candidats et obtenir un taux de sorties positives⁷. L'enjeu des résultats n'est pas toujours très clair pour les prestataires. De plus, les quotas ne sont pas toujours faciles à atteindre car il faut que les demandeurs d'emploi participent à l'ensemble de la formation pour obtenir les financements. Les prestataires ont parfois quelques difficultés à les intéresser.

Quand les prestataires de l'Office Cantonal pour l'Emploi rencontrent des problèmes par rapport à la mesure des résultats, ils contactent les agents du service partenariats et tentent de négocier les quotas fixés par l'Office de

⁷ Les sorties positives correspondent aux candidats ayant trouvé un emploi ou s'étant inscrits en formation qualifiante, suite à l'action de formation. Pour certaines mesures de formation (mobilisation, orientation), le candidat doit avoir réalisé un bilan de compétences ou un projet professionnel.

l'Emploi. Certaines négociations aboutissent en faveur du prestataire alors que d'autres non. De leur côté, les prestataires d'Actiris se plaignent auprès des agents. Quand la situation est critique pour l'ensemble des prestataires, ils déposent une plainte officielle auprès de l'Office. Ce dernier revoit parfois ses objectifs à la baisse selon la gravité financière dans laquelle les organismes privés sont plongés.

Les prestataires d'Actiris mais également ceux du Forem recourent au trafic de publics illicites en ce sens où ils ont décidé de faire des filières internes, c'est-à-dire de faire passer des demandeurs d'emploi d'une action d'accompagnement et/ou de formation d'un appel à projets spécifique vers des formations internes à l'organisme ou des sessions de formation liées à d'autres appels à projets. Ces pratiques de « filières internes » sont proscrites par le SPE. Certains prestataires du Forem font aussi de la basse qualité en mettant le candidat à l'emploi pendant un jour, ce qui constitue une sortie positive mais pas une sortie de qualité pour les agents de l'Office. Ils profitent d'un flou juridique sur la définition du terme qualité. Ils pratiquent aussi la technique du « surbooking » qui consiste en le fait d'accepter plus de demandeurs d'emploi que le nombre requis par session de formation. Elle vise à réduire les risques financiers pour l'opérateur en cas d'abandon de candidats.

Tableau 2 : Les stratégies des prestataires face aux épreuves

Épreuves/ stratégies	Prestataires de l'OCE	Prestataires d'Actiris	Prestataires du Forem
Mobilisation difficile des demandeurs d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre • Publicité et recrutement eux-mêmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Demander de l'information • Se plaindre • Reprendre des anciens candidats
Résultats difficiles à mesurer	<ul style="list-style-type: none"> • Entrer en négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Se plaindre • Trafic de publics illicites 	<ul style="list-style-type: none"> • Trafic de publics illicites • Basse qualité • Surbooking de candidats

Certaines réactions sont considérées comme risquées car les prestataires se mettent en situation de danger vis-à-vis de l'Office de l'Emploi (Remy, 2014). Ils ne respectent pas les règles du conventionnement avec le SPE. Il s'agit d'actes comme le fait de faire la publicité et le recrutement eux-mêmes (alors que la convention l'interdit), de reprendre des anciens candidats, de faire du trafic de publics illicites, de la basse qualité et du surbooking de candidats (en rouge sur dans le tableau ci-dessus). Tous les prestataires des SPE ne mettent pas en place ces actes risqués. En général, ce sont les anciens prestataires qui ont déjà une certaine expérience avec l'Office de l'Emploi. Au fur et à mesure

des collaborations, ils ont développé des stratégies pour faire face aux épreuves rencontrées dans le cadre de la collaboration avec l'Office.

Conclusion

Le recours à une technique d'appel à marchés a une influence sur les PPP mis en place par les services publics de l'emploi. Quand le SPE mobilise la technique de l'appel à initiatives, les prestataires cherchent des solutions en entrant en négociation avec les agents du service partenariats. Ils adoptent peu de comportements risqués vis-à-vis du partenaire public car l'espace de négociation offert dans le cadre d'un management au caractère polyphonique permet aux parties-prenantes d'entrer en négociation pour tempérer ou résoudre les épreuves. Un management du PPP de type polyphonique a tendance à réduire fortement la présence de stratégies risquées.

Par contre, quand le service public de l'emploi utilise la technique de l'appel à projets, les prestataires ont tendance à mettre en place des actes risqués pour surmonter les épreuves qu'ils rencontrent dans le cadre du partenariat. Le management du PPP de type panoptique réduit l'espace de négociation entre les parties-prenantes, ce qui laisse en quelque sorte place pour le développement d'une « vie secrète » du PPP. Les attitudes risquées entreprises par les prestataires doivent rester cachées des agents de l'Office de l'emploi car ils agissent en dehors des règles de la convention de collaboration.

Il est important de préciser que ce sont les modalités des appels à marchés qui peuvent poser problème au niveau de la collaboration. La technique de l'appel à initiatives ne doit pas être perçue comme meilleure par rapport à celle de l'appel à projets parce qu'elle offre la possibilité pour les prestataires d'entrer en négociation avec l'Office de l'Emploi. Ce sont certaines modalités du dispositif qu'il est nécessaire de questionner. Les SPE peuvent tout à fait mobiliser l'appel à projets en créant des espaces de négociation entre les parties-prenantes. Ainsi, l'appel à projets pourrait s'inscrire dans un management s'approchant du type polyphonique.

Bibliographie

BELOVA, O., KING, I et SLIWA, M. (2008). « Introduction: Polyphony and Organization Studies: Mikhail Bakhtin and Beyond ». *Organization Studies*, vol. 29, n° 4, pp. 493-500.

BOLTANSKI, L. et THÉVENOT, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.

CARTER, C., CLEGG, S., HOGAN, J. et KORNBERGER, M. (2003). « The polyphonic spree: The case of the Liverpool Dockers ». *Industrial Relations Journal*, vol. 34, n° 4, pp. 290-304.

CONTER, B. et MAROY, C. (1999). « Le développement de la formation professionnelle continue en Belgique francophone ». *Les cahiers de recherche du GIRSEF*. 2.

LATOURE, B. (1995). *La science en action*. Paris : Folio essais.

OGIEN, A. (2006). « Eléments pour une grammaire de la confiance » in OGIEN, A. et QUÉRÉ, L. *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*. Paris : Economica, pp. 217-232.

ORIANNE, J.-F. (2005). « Le traitement clinique du chômage ». Thèse de doctorat en sociologie, Université Catholique de Louvain.

ORIANNE, J.-F. et CONTER, B. (2007). « Les politiques d'employabilité en Belgique : traitement clinique des chômeurs et traitement statistique du chômage ». *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, vol. 38, n° 2, pp. 175-190.

PICHAULT, F. (2013). *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*. Bruxelles : De Boeck.

REMY, C. (2014). « La relation partenariale sous l'angle de la confiance : de l'autonomisation à la capacitation ». Thèse de doctorat en sociologie, Université de Liège.

REMY, C. et ORIANNE, J.-F. (2013). « Le chargé des relations partenariales et ses clients : significations et usages de la confiance ». *Revue européenne du droit social*, vol.20, n° 3, pp. 67-98.

Le cercle de l'appropriation : stabilité et discontinuités des réformes de la psychiatrie et de la santé mentale en Belgique

Cahiers Loyola,
no 1. 2015.
pp. 13-24

Sophie Thunus
Aspirante FNRS
sophie.thunus@ulg.ac.be

Sophie Thunus
Université de Liège
Centre de
Recherche et
d'Intervention
Sociologiques
(CRIS),
Boulevard du
rectorat 7 (B31),
4000 Liège, Belgique

Résumé

L'analyse de dynamiques informelles des relations sociales permet de comprendre l'élaboration et l'implémentation des dispositifs. Elle met en lumière les mécanismes par lesquels ils contribuent à reproduire le système social existant mais aussi les pratiques novatrices émergeant à la marge. Elle soutient ainsi le développement de dispositifs encourageant l'*enactment* des ressorts pragmatiques du changement. La réorganisation des soins de santé mentale est, en Belgique, un objectif politique depuis les années 70. Les dispositifs associés ont d'abord été institutionnels et centralisés, avant d'évoluer vers des projets-pilotes, encourageant la participation des acteurs de terrain, afin de prendre en compte la complexité du champ. Trois dispositifs ont été étudiés au travers d'analyses documentaires, d'entretiens, d'observations et de focus groupe. Les données ont été analysées dans une perspective d'action publique (sociologie de l'action organisée). Les dispositifs ne parviennent pas à produire le changement escompté. Les résistances sont semblables au cours du temps, bien que les dispositifs évoluent. Ceci démontre la persistance de règles du jeu informelles, structurant les relations sociales. Malgré ces résistances, en véhiculant de nouvelles conceptions, les dispositifs suscitent de nouvelles pratiques. Celles-ci sont difficilement objectivables, mais elles représentent d'importants ressorts de changement.

Mots clés : psychiatrie, santé mentale, sociologie des organisations, systèmes institutionnels et professionnels, processus de changement

Introduction

Cette contribution porte sur les transformations de l'organisation du système de soins psychiatriques et de santé mentale en Belgique, entre les années 1960 et 2010. Elle repose sur une enquête de terrain réalisée entre 2009 et 2013. Celle-ci a combiné des méthodes qualitatives ; parmi lesquelles l'analyse des documents politiques, institutionnels et organisationnels, des entretiens semi-directifs et de l'observation directe.

Dans le cadre de cette contribution, nous nous attachons à résumer les résultats de l'analyse de quatre réformes réalisées dans le champ de la santé mentale. Cette analyse mobilise les apports de la sociologie interactionniste (Blumer, 1986; Strauss, 1978; Strauss & Baszanger, 1992), afin d'appréhender le processus de changement en relation avec les actions/interactions des acteurs qui y interviennent au cours du temps, et l'analyse stratégique des organisations (Crozier & Friedberg, 1992; Friedberg, 1997), afin de saisir les jeux d'acteurs qui sous-tendent le processus et lui donnent une direction particulière.

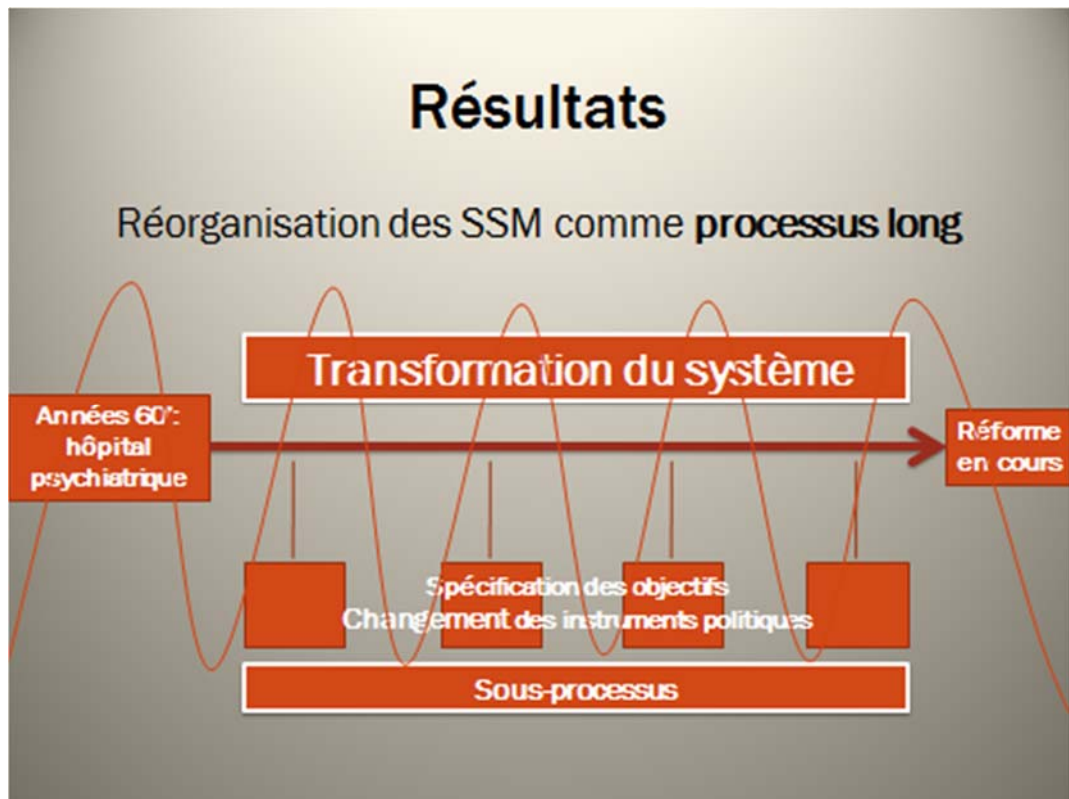
1. Des réformes et un processus

La transformation du système de santé mentale en Belgique peut être conceptualisée comme un processus long, dont le point de départ se situe dans le courant les années 1960, lorsque l'hôpital psychiatrique et la profession de psychiatre ont été institutionnalisés comme acteurs dominants du système de soins.

Cette étape a effectivement constitué un préalable à la diversification du système. Comme souligné par une autre contribution présentée dans ce numéro, la psychiatrie institutionnelle, représentée ici par le binôme psychiatre-hôpital psychiatrique, et la psychiatrie communautaire, c'est-à-dire le modèle de soins de santé mentale ancrés dans la communauté vers lequel tendent les réformes belges, se développent la plupart du temps en interrelation. En d'autres termes, dans notre cas, l'organisation par l'état de la psychiatrie institutionnelle a justifié la revendication d'une reconnaissance par des structures de soins alternatives, communautaires et psycho-sociales, dont les évolutions ont à leur tour nécessité des ajustements dans l'organisation de la psychiatrie institutionnelle.

Ce processus général de transformation comprend plusieurs étapes, que nous proposons de concevoir comme des sous-processus ou des modalités particulières du processus général. Nous distinguons quatre sous-processus, en fonction des objectifs spécifiques des réformes concernées ainsi que des instruments politiques utilisés.

Premièrement, la réforme de la psychiatrie réalisée sous l'impulsion du ministre de la Santé Publique De Saeger en 1974-1976 a porté sur la création de *Services de Santé Mentale*. L'institutionnalisation de ces services psycho-sociaux et installés dans la communauté s'est accompagnée d'une spécialisation accrue et d'une intensification des soins offerts par les hôpitaux psychiatriques. Cette réforme a été réalisée par la promulgation d'*Arrêtés Royaux*. Ceux-ci constituent des textes réglementaires précisant, de manière centralisée et impersonnelle, les modalités de fonctionnements de nouveaux services ainsi que les ajustements à réaliser dans les normes de fonctionnement des hôpitaux psychiatriques.



Deuxièmement, le ministre Busquin de la Santé Publique et des Affaires Sociales a entamé une nouvelle réforme (1989-1999). Celle-ci visait essentiellement la désinstitutionnalisation, par la création de structures résidentielles alternatives pour patients psychiatriques chroniques stabilisés. Ces structures, les *Initiatives d'Habitations Protégées* et les *Maisons de Soins Psychiatriques*, ont été créées soit à partir de services de réhabilitation préexistants, soit par la reconversion d'une partie des ressources détenues par les hôpitaux psychiatriques. Cette réforme a été précédée par des tables-rondes au cours desquels les professionnels de santé mentale ont été consultés, afin de récolter leur expertise et leurs opinions relativement à la création de nouvelles structures. La création de ces structures et leur réglementation ont ensuite été réalisées de manière centralisée et homogène, par la promulgation d'Arrêté Royaux.

Troisièmement, entre 2007 et 2010, *les projets thérapeutiques et la concertation transversale* ont consisté à expérimenter, au niveau local, une fonction de concertation pluridisciplinaire entre professionnels de la psychiatrie et de la santé mentale. Ces projets pilotes n'étaient pas axés sur la création de nouvelles structures, contrairement aux réformes précédentes, mais sur la mise en place de nouvelles modalités de travail inter-organisationnelles/professionnelles. Le cadre réglementaire portait sur l'organisation de l'expérimentation, mais la définition de la concertation thérapeutique devait émerger des expérimentations locales.

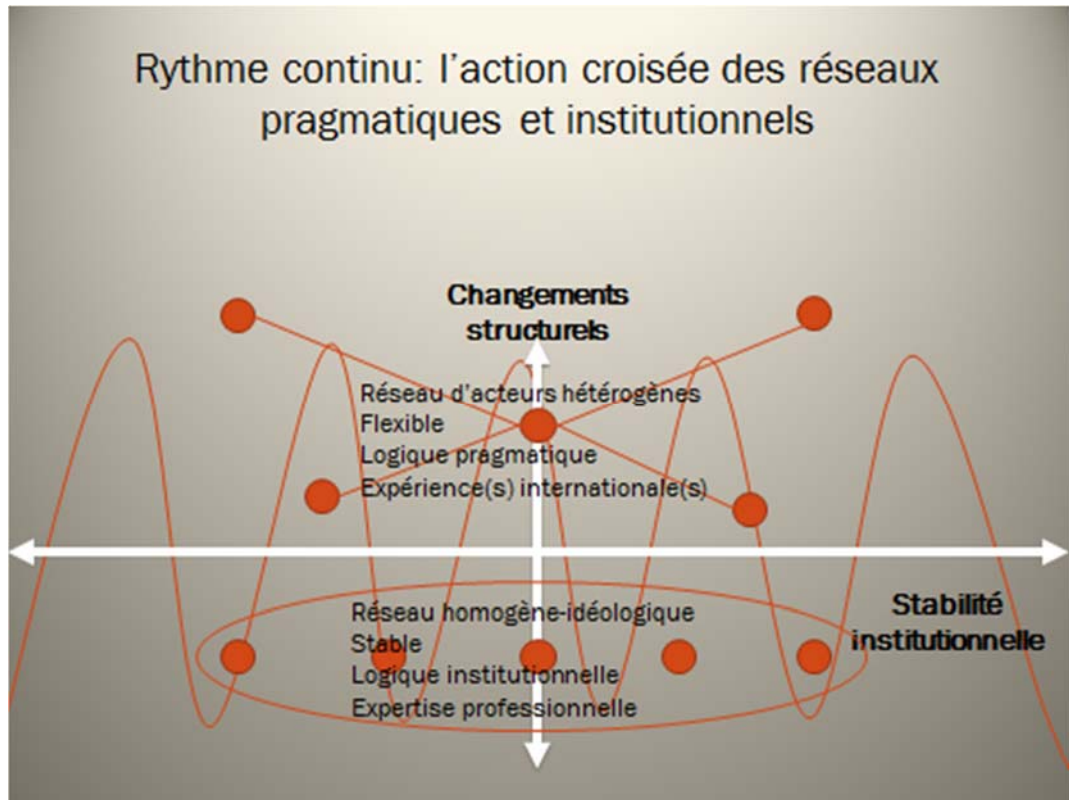
L'implémentation des projets thérapeutiques était donc décentralisée et, au moment de l'expérimentation, le résultat demeurait non formalisé.

Finalement, le quatrième sous-processus analysé est une réforme globale de la psychiatrie et de la santé mentale. Elle a débuté en 2010 et se poursuit actuellement. Cette réforme vise à stimuler l'implémentation d'un *modèle fonctionnel*, c'est-à-dire un modèle de soins axé sur la réalisation des fonctions de prévention et de promotion de la santé mentale, de diagnostic, de traitements aigus et chroniques et d'insertion socio-professionnelle. En vertu de ce modèle, la psychiatrie institutionnelle et les services communautaires ont une place égale, aux côtés d'autres acteurs de première ligne comme les médecins généralistes ou les services d'aides et de soins à domicile. Cette réforme a débuté par l'implémentation de *projets d'exploration*. Réalisés au niveau local, ces projets doivent permettre aux acteurs de la psychiatrie, de la santé mentale, de l'aide sociale et de l'insertion socio-professionnelle de définir une nouvelle organisation du travail, leur permettant de réaliser les fonctions mentionnées ci-dessus.

La présentation brève des quatre sous-processus analysés met en évidence des objectifs spécifiques et une évolution relative aux instruments et processus politiques associés. Ces sous-processus semblent cependant appartenir au même processus général pour deux raisons. D'une part, la réalisation des objectifs spécifiques à chaque réforme est systématiquement liée à une volonté de dé-institutionnaliser et d'intégrer les services de psychiatrie et de santé mentale existant en Belgique. En d'autres termes, la visée générale des différentes réformes est, dès les années 1970, de tendre vers un modèle communautaire. D'autre part, et principalement, ***ces réformes se caractérisent par la résurgence d'un processus social dont les propriétés sont stables au cours du temps. L'existence de ce processus justifie l'observation selon laquelle les réformes successives, quelque soient leurs spécificités, ont été marquées par un mouvement, ou un rythme similaire.***

Dans la partie suivante, nous nous attèlerons à définir les propriétés de ce processus de façon abstraite. Ensuite, nous terminerons cette présentation en illustrant son fonctionnement concret à partir d'exemples relatifs à la réforme actuelle.

2. A l'origine du rythme continu : l'action croisée des réseaux pragmatiques et institutionnels



L'analyse des réformes successives permet de mettre en évidence qu'au-delà d'une visée générale semblable au cours du temps, ces réformes présentent des résultats qui peuvent se résumer en deux expressions : diversité structurelle et professionnelle d'un côté ; et stabilité institutionnelle de l'autre.

Plus précisément, chaque réforme s'est soldée par la création des nouvelles structures de soins et la reconnaissance des professions associées, alors même que les fondements de l'organisation institutionnelle du système se sont maintenus. Effectivement, l'hôpital psychiatrique et le cadre réglementaire associé demeurent les principaux vecteurs de la politique psychiatrique et de santé mentale, et la psychiatrie institutionnelle dispose de la plus grande part du budget disponible pour ces matières.

L'action croisée de deux réseaux d'acteurs aux propriétés sociales différentes permet de comprendre ces résultats. A l'issue d'un travail de conceptualisation des réseaux, nous proposons une définition préliminaire de leurs propriétés et de leurs modes d'action. Au sujet de cet essai de définition, il convient de préciser qu'au-delà de son caractère provisoire, cette définition correspond à un idéal type et non à une réalité sociale localisable dans le temps et dans l'espace. Cet idéal

type constitue, au contraire, une image synthétique des caractéristiques et de l'action des réseaux au cours du temps.

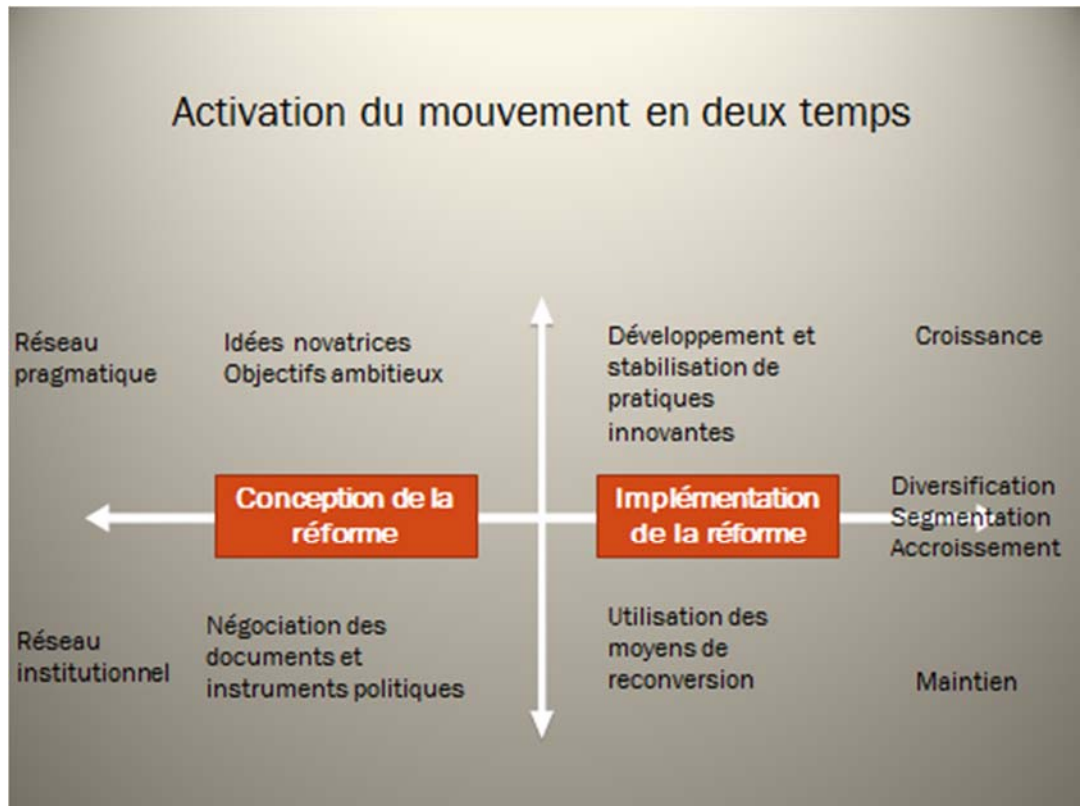
2.1. Le réseau pragmatique

Le réseau pragmatique supporte le changement de l'organisation du système de soins de santé mentale. Il est hétérogène, composé des porte-parole de mouvements sociaux, de professionnels de la psychiatrie, de l'action sociale et de la santé mentale, et d'acteurs politiques. Il est flexible dans la mesure où sa configuration varie au cours du temps. Cependant, sa dimension internationale est toujours importante. Ce réseau fait preuve d'une logique d'action pragmatique ; ce qui signifie qu'il rend compte de ses actions par la nécessité d'apporter des réponses concrètes à des problèmes concrets. Enfin, les réponses concrètes proposées par ce réseau trouvent leur légitimité en référence à des recommandations ou des expériences internationales.

2.2. Le réseau institutionnel

Le réseau institutionnel est homogène au niveau idéologique et sa configuration est relativement stable. Il est composé d'acteurs issus du milieu hospitalier et/ou médical. Ses porte-paroles occupent, en Belgique, des positions stratégiques au sein des administrations et des conseils d'avis compétents pour les politiques de santé mentale. Ce réseau est sous-tendu par une logique d'action institutionnelle ; ce qui signifie qu'il justifie son action par la nécessité d'observer des règles éthiques et professionnelles, par exemple l'autodétermination des institutions de soins, la liberté thérapeutique, le secret professionnel, etc. Les positions de ce réseau trouvent leur légitimité dans l'appartenance et l'expertise professionnelle de ses membres. Ce réseau n'est pas imperméable au changement se produisant dans l'environnement du système de soins de santé mentale en Belgique. Conscient des recommandations et des expériences internationales en matière de réorganisation des soins de santé mentale, il reconnaît la nécessité d'un changement dans le système belge. Il entend cependant maîtriser ce changement afin qu'il s'inscrive dans la continuité des valeurs dominantes du système de soins actuel.

2.3. Les temps de la conception et de l'implémentation



L'action croisée de ces deux réseaux comporte deux temps principaux ; ceux de la conception et de l'implémentation.

Le temps de la conception se décline en deux phases. Au cours de la première phase, le réseau pragmatique saisit une occasion de porter des idées novatrices au niveau de la décision politique. Cette occasion peut être, par exemple, la mise en place d'un gouvernement favorable à ces idées ou un événement public qui les rend désirables. Si la décision politique est prise d'entamer une réforme, les négociations s'entament afin de traduire les idées proposées par le réseau pragmatique au sein d'un document politique encadrant le processus de changement. Ces négociations constituent la seconde phase. Elles impliquent nécessairement les administrations fédérales et les fédérations professionnelles, parmi lesquelles se trouvent des porte-paroles des deux réseaux. Le réseau institutionnel dispose néanmoins de porte-paroles nombreux et d'une capacité d'action concrète, liée au fait qu'il détient la majorité des institutions psychiatriques, et donc des ressources financières et matérielles dont dispose la psychiatrie belge. Ce réseau bénéficie donc d'un poids suffisant pour peser dans les négociations.

Les documents et les instruments politiques qui résultent de ces négociations sont empreints de compromis. D'une part, ils affichent une volonté de changement important et proposent aux acteurs de terrain de développer de nouvelles structures et/ou fonctions permettant, théoriquement, de répondre à cette volonté. D'autre part, ils laissent une marge de liberté suffisante aux acteurs de terrain pour que l'implémentation de ces structures et fonctions puisse être réalisée en les intégrant à leur mode de fonctionnement actuel.

Dès lors, dans un second temps, les acteurs de terrain traduisent localement les documents et les instruments politiques en vertu de la rationalité dominante dans leur contexte d'action, soit une rationalité principalement pragmatique, soit une rationalité principalement institutionnelle.

Concrètement, l'application de la rationalité pragmatique donne lieu à des appropriations locales de la réforme consistant à développer de façon accrue des pratiques de soins alternatives, et, dans le même temps, l'application de la rationalité institutionnelle résulte dans des appropriations permettant la protection de positions professionnelles et organisationnelles acquises.

Au niveau de la structure formelle du système, chaque sous-processus marqué par cette action croisée a abouti à une diversification croissante du système et à un élargissement de ses frontières, faute d'intégration des ressources nouvellement créées et des ressources existantes.

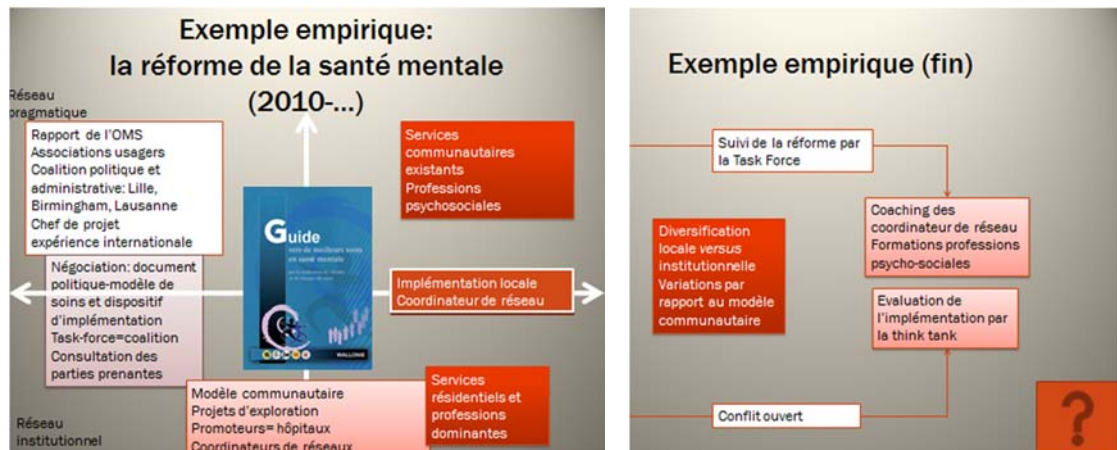
Au niveau du processus de changement, cette action croisée a non seulement imprimé un rythme similaire aux différentes réformes, mais elle a également justifié, au cours des réapparitions du rythme dominant, le développement d'un jeu de différenciation entre les acteurs, au niveau des professionnels et des organisations de soins.

Selon l'analyse processuelle et stratégique que nous avons réalisée, le recours à ce jeu de différenciation permet de comprendre, concrètement, la segmentation du système de soins de santé mentale en Belgique.

3. Illustration

La réforme actuelle de la santé mentale permet d'illustrer le processus dont nous venons de proposer une définition.

Le déroulement de cette réforme, dont les modalités sont décrites dans le petit « Guide » bleu représenté ci-dessus, est relaté dans cette dernière section. Sa description s'appuie sur les données empiriques récoltées. Cependant, il s'agit à nouveau d'une représentation synthétique des réalités observées, et non d'un compte-rendu empirique relatif à un des projets exploratoires que nous avons analysés.



3.1. Généalogie d'un petit Guide bleu

Telle que présentée dans le Guide, la réforme est basée sur des idées de provenances diverses. Celles-ci ont été exprimées par différents acteurs au cours des négociations suscitées par la rédaction du document, et se retrouvent assemblées dans un modèle de soins particulier et dans le discours politique associé.

Les principales sources de ces idées sont les suivantes : les rapports de l'Organisation Mondiale de la Santé, branche santé mentale Europe ; les rapports issus de projets-pilotes précédents la réforme, parmi lesquels les rapports réalisés par les associations d'usagers et de proches semblent avoir une influence déterminante, les voyages réalisés par la coalition politique et administrative supportant la réforme afin de visiter des organisations de soins à l'étranger ; l'expérience personnelle des membres de la Task Force en charge de la coordination de la rédaction du guide, et principalement l'expérience du chef de projet, qui a une dimension très locale (mise en place d'un réseau local d'aide sociale, de soins de santé mentale, et d'insertion socioprofessionnelle) et une dimension internationale (participation à des projets européens dans le domaine de la santé mentale et affiliation à plusieurs réseaux-mouvements internationaux en la matière).

Ces idées, dont l'origine a été identifiée en analysant le document à la lumière de nos entretiens et de nos observations, se retrouvent inscrites dans un document unique, indissociable des négociations et des trajectoires individuelles et collectives qu'elles ont mis en jeu.

3.2. Le Guide des compromis

Nous avons évoqué au début de cette contribution le modèle de soins fonctionnel que la réforme tend à implémenter. Ce modèle de soins n'est ni celui de Birmingham, ni celui de Lausanne, ni celui de Lille, ni celui d'aucun des systèmes de soins visités par les autorités publiques Belge. Au contraire, il est le résultat

d'un compromis entre ces modèles. En outre, étant donné les préférences des négociateurs pour l'un ou l'autre modèle, le modèle Belge est, selon leurs propres explications, défini de manière suffisamment large pour que les acteurs de terrain puissent lui donner des colorations diverses.

Par ailleurs, ce modèle entend permettre l'intégration des différentes ressources existant en Belgique, c'est-à-dire les structures de soins différenciées créées à l'occasion des réformes précédentes.

Afin de permettre cette intégration ainsi qu'une transformation progressive du système, l'opérationnalisation du modèle est prévue au travers de projets d'exploration. ***Ce choix a pour conséquence directe de laisser une marge de manœuvre importante aux acteurs de terrain dans l'implémentation de la réforme.***

Cette possibilité est renforcée par l'octroi de la responsabilité de promouvoir les projets d'exploration aux hôpitaux psychiatriques. En effet, en période de crise gouvernementale, la réalisation d'un budget exceptionnel dédié à la réforme n'était pas possible. Dès lors, le recours aux budgets des hôpitaux psychiatriques s'imposait, et il convenait de les convaincre de participer à cette réforme, quoiqu'elle entende substantiellement modifier leur rôle et leur position au sein du système. ***L'octroi de la promotion des projets d'exploration aux hôpitaux psychiatriques était le moyen d'obtenir leur participation au processus de changement. Cependant, la conséquence immédiate de ce choix était d'octroyer aux hôpitaux des possibilités concrètes d'influencer le processus de changement.***

Enfin, le guide prévoit que l'hôpital promoteur soit accompagné d'un ***coordinateur de réseau local***. Celui-ci est mandaté par la coalition politique et administrative en charge de la réforme, afin d'être le porte-parole du guide au niveau local. Mais dans le même temps, étant donné les mécanismes de financement de la réforme, il est contractuellement lié à un hôpital psychiatrique. Dès lors, ***il occupe une position intermédiaire, à laquelle il est appelé à jouer un rôle de médiation entre les exigences fédérales contenues dans le petit guide bleu et les stratégies d'appropriation locale.***

3.3. Autant de « fils » locaux

Ce coordinateur est donc l'artisan de compromis locaux entre le contenu du Guide et les stratégies locales. Selon les cas (logique d'action revendiquée par le coordinateur, trajectoire personnelle, formation professionnelle, etc.), ces compromis s'écartent plus ou moins fortement du modèle présenté dans le Guide.

Les responsables de la réforme aux niveaux politique et administratif, conscients de cette réalité, tentent de reprendre la main sur le processus. À cette fin, ils développent deux stratégies. D'une part, ils dispensent du coaching et des séances de formation des coordinateurs locaux et des acteurs de terrain, afin d'améliorer les ressources (en termes de connaissances) des porte-paroles du guide et de la « fidéliser ». D'autre part, ils se rendent directement sur le terrain afin de

rencontrer les promoteurs des projets d'exploration et de leur faire part de leur évaluation. Lorsque l'évaluation est négative, ce qui signifie que la distance entre la Guide et sa traduction locale est importante, ces rencontres sont l'occasion de confrontations directes entre les logiques d'action pragmatiques et institutionnelles.

La question de savoir si la formation des acteurs de terrain et la confrontation directe de ces logiques d'action permettront l'apprentissage de nouvelles règles du jeu, basées sur l'intégration et la complémentarité en lieu et place de la différenciation et de la concurrence institutionnelle, demeure une question ouverte. En effet, les résultats de cette réforme inachevée sont toujours incertains. De plus, le diagnostic de ce sous-processus dépasse le cadre de cette contribution. L'intérêt de cet exemple était d'illustrer les ressorts concrets de l'influence croisée des réseaux pragmatiques et institutionnels.

4. Conclusion

En conclusion, notre analyse du changement du système des soins psychiatriques et de santé mentale nous a permis de mettre en évidence les apports d'une ***approche processuelle et compréhensive***. En effet, en limitant notre analyse soit à une réforme particulière soit à une organisation ou à une profession particulière, nous n'aurions pas été en mesure de mettre en évidence les propriétés sociales des réseaux pragmatiques et institutionnels. De même nous n'aurions pas pu dépasser le constat de la contingence de l'appropriation locale des réformes, pour souligner les régularités caractérisant les cercles d'appropriation de la conception et de l'implémentation.

Plus précisément, ***le recours à l'analyse interactionniste nous a permis d'identifier un processus structurel*** (Glaser & Strauss, 1974), au cours duquel les structures organisationnelles et institutionnelles, c'est-à-dire les niveaux méso et macro de l'analyse, sont continuellement modifiés par des pratiques locales et des interactions de face-à-face, saisies au niveau micro.

Dans le même temps, en nous référant à la ***notion de système d'action concret*** définie par la sociologie des organisations (Crozier & Friedberg, 1992) et de l'action collective (Friedberg, 1997), nous avons été en mesure de rendre compte du ***maintien d'un principe institutionnel et d'une configuration sociale au cours du temps*** ; c'est-à-dire la centralité de l'hôpital psychiatrique et des psychiatres dans le système de soins, et leur position dominante par rapport aux autres acteurs organisationnels et professionnels. En effet, cette stabilité institutionnelle et sociale, observée ***en dépit de changements structurels continus, n'est compréhensible qu'en reliant à la fois les interactions locales et les changements structurels à des règles du jeu informelles imprimant une direction particulière à l'action collective*** dans le système des soins psychiatriques et de santé mentale.

Bibliographie indicative

Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Oakland, CA: University of California Press.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1974). *Time for Dying*. Chicago: Aldine.

Strauss, A. L. (1978). *Negotiations: varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco: Jossey-Bass.

Strauss, A. L., & Baszanger, I. (1992). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: L'Harmattan.

Construits sur la ligne de faille : Intervenir pour soulager les tensions systémiques dans les organisations communautaires en santé et services sociaux au Québec

Cahiers Loyola,
no 1. 2014.
pp. 25-39

Nicolas Abesdris
Conseiller en
transformation
organisationnelle,
Institut coopératif
Desjardins
Montréal, QC

Nicolas Abesdris, MA
Gradué du Programme de
Maîtrise en intervention sur les systèmes humains
nicolas.abesdris@gmail.com

Résumé

Sous la pression, les organismes communautaires œuvrant en santé et services sociaux ont dû aligner leurs objectifs avec les exigences normatives gouvernementales du PSOC, le Programme de Soutien aux Organismes Communautaires. Portées par le courant néo-libéral (le bénéficiaire vu en consommateur-payeur), et basées sur une gestion « efficace » (indicateurs et normes de rendement), ces exigences poussent ces organismes à changer et à agir en sous-traitants du gouvernement. Ainsi, plusieurs abandonnent ce qui les rendait uniques et différents par la créativité et la latitude laissées aux employés pour dispenser les services. Peu à peu se dénature donc pour certains leur mission première humaniste et d'intervention globale avec le milieu. Or, l'engagement envers cette mission avait attiré les professionnels à travailler dans le communautaire dans des postes moins rémunérés qu'au secteur publique.

Dans ce contexte, une discorde s'établit entre divers employés, certains adhérant à une vision « communautaire », alliant l'engagement social, la créativité et le rapport global du patient à la société; et d'autres à une vision « institutionnelle », nécessitant les régulations et la résolution rapide de problèmes. Employés et direction remarquent un taux de roulement élevé lié à la difficulté de faire cohabiter ces deux visions. Un processus de consultation a été appliqué en étude de cas pour aider les employés à mieux comprendre leur discorde et à cohabiter avec ces deux paradigmes.

Mots clés : santé mentale, sociologie des organisations, évaluation des interventions, performance des organisations communautaires, processus de changement, Intervention sur les systèmes humains, développement organisationnel, communication organisationnelle.

Propos

Au cours des dernières décennies, les organismes communautaires du tiers secteur sociosanitaire du Québec (c'est-à-dire les organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux), ont dû de plus en plus réviser leurs objectifs afin de s'aligner avec les exigences gouvernementales du PSOC, le Programme de Soutien aux Organismes Communautaires.

Portées par le virage néo-libéral qui voit le bénéficiaire comme un consommateur-payeur, et basées sur une gestion mécaniste de « l'efficacité » par le biais d'indicateurs statistiques, ces exigences poussent de plus en plus ces organismes à changer et à se transformer. Avec les années, les organismes communautaires sont condamnés à se calquer sur le modèle public et à devenir de véritables sous-traitants du gouvernement. Pour cela, elles doivent de plus en plus abandonner ce qui les rendaient uniques et différents, tant au niveau de leurs services qu'au niveau de la créativité et de la latitude permise aux employés pour les dispenser.

Littéralement « construits sur la ligne de faille », ces organismes doivent vivre au quotidien sur des fondations instables, au confluent des demandes de leurs bailleurs de fonds. Peu à peu se dénature ainsi leur mission première.

Or, c'est avant tout l'engagement envers cette mission qui attire les ressources qualifiées pour travailler dans un organisme communautaire, ces postes étant souvent accompagnées de salaires et d'avantages sociaux bien moins attirants que dans le secteur public.

Dans ce contexte, un fossé se creuse entre divers employés de l'organisme communautaire. S'oppose deux visions, deux paradigmes : la vision communautaire, qui allie l'engagement social, la créativité et le rapport du patient à la société; et la vision institutionnelle, qui privilégie plutôt les normes et les régulations, et protège l'employé en l'isolant du patient et du contexte social. Cette division engendre des conflits récurrents et une augmentation significative du taux de roulement des employés.

Chaque année le point de rupture menace ainsi d'être atteint. En tant que leader dans un organisme communautaire de ce secteur, quelles interventions peut-on faire pour soulager ces tensions systémiques et mitiger cette situation? L'étude de cas du groupe 77 permettra de montrer comment les tensions vécues par l'organisme se retrouvent à plus haut niveau au sein des tensions entre le secteur sociosanitaire et le gouvernement, et proposera quelques pistes d'intervention pour y faire face.

Construits sur la ligne de faille

Intervenir pour soulager les tensions systémiques dans les organisations communautaires en santé et services sociaux au Québec

Nicolas Abesdris, MA
nicolas.abesdris@gmail.com



Présenté au 82^e congrès de l'ACFAS

**Colloque 332 - Changement organisationnel, intervention sociale et consultation
Savoir mieux intervenir dans la complexité**

ÉTUDE DE CAS: GROUPE 77

- **Organisme communautaire**
- **Domaine de l'intervention psychosociale**
- **Problèmes de conflits récurrents**
 - Nouvelle équipe de gestion
 - Tensions entre les différents quarts de travail
 - Tensions entre la gestion et les employés
 - Augmentation récente du taux de roulement
 - Démissions en cascade
 - Perte de séniorité au profit des hôpitaux
 - Division des employés en « clans » opposés
- **Appelé à intervenir comme consultant**
- **Scan préliminaire laisse deviner plusieurs approches différentes en jeu dans le système**
- **Choix de la recherche-action pour mieux comprendre**



RECHERCHE ACTION

- **Entrevues individuelles confidentielles d'une heure avec chaque employé**
- **Thèmes abordés**
 - **Nature du travail:** comment est perçue l'atmosphère au travail?
 - **Mandat et vision:** comment est perçue la portée du mandat et la vision de l'organisme?
 - **Support organisationnel:** comment est perçu le soutien professionnel?
 - **Travail d'équipe:** comment est perçu le travail des autres?
 - **Gestion et leadership:** comment est perçue l'équipe de gestion?
 - **Changements:** comment l'organisation a-t-elle évolué au cours des dernières années?
 - **Culture de l'organisation:** comment est-elle perçue?
 - **Valeurs fondamentales** dans l'organisme
 - **Pressions environnementales**

RÉSULTATS

Les résultats des entrevues individuelles fait apparaître deux séries de réponses différentes, opposées, visibles dans de multiples aspects

Chaque employé semble se positionner sur cet axe



Examinons le détail des réponses, en fonction de cette polarité

RESULTATS DANS LE GROUPE 77

	COMMUNAUTAIRE	INSTITUTIONNEL
Logique de partenariat et balance du pouvoir	Alliances avec d'autres organismes et avec le CSSS	Recevoir les cas ingérables du secteur publique même hors de la mission de l'organisme
Pratiques d'interventions	Intervention créatives En relation avec la communauté Prévention Peut déborder du cadre de la mission	Entrevues normalisées Guides de pratiques Strict respect de la mission
Rôle du personnel soignant	Rapport de confiance Informel, collaboratif Accompagner Redonner le pouvoir au client	Rapport expert / patient Hiérarchique Évaluation formelle Traiter, passer au suivant

RÉSULTATS DANS LE GROUPE 77

	COMMUNAUTAIRE	INSTITUTIONNEL
Rapport à la clientèle desservie	Le soigné est un bénéficiaire, un résident, un patient Relation égalitaire soignant-soigné Admission de la dernière chance Un échec signifie qu'on n'a pas trouvé les conditions gagnantes pour aider le patient	Le soigné est un client qui bénéficie d'un service gratuit Détachement, mur invisible pour protéger l'intervenant Admission basée sur l'historique. Filtrage des cas chroniques Si le traitement est un échec, c'est que le client ne s'est pas responsabilisé pour prendre en charge son propre traitement.
Évaluation de la performance	Coordinateurs cliniques du domaine en relation de confiance avec les intervenants	Statistiques et indicateurs de performances à compiler pour le MSSS

RÉSULTATS DANS LE GROUPE 77

	COMMUNAUTAIRE	INSTITUTIONNEL
Structure de l'organisation	Cellules autonomes comprenant seniors et juniors Le coordinateur est un coach	Hiérarchie stricte Le coordinateur est un gestionnaire
Compréhension de la mission	Prévention, portée large L'aide avant la mission	Mission stricte, filtrage des bénéficiaires La mission avant l'aide
Relation intervenant vs organisme	Vocation Sentiment d'appartenance Stabilité mais bas salaire Peu d'avantages sociaux	Un travail avant tout Une chance de se former avant de passer au réseau institutionnel
Valeurs	Compassion Empathie Compréhension	Justice Jugement Évaluation

THÉORIE DES SYSTÈMES OUVERTS



REFLET MIROIR À L'INTERNE?

En se basant sur la théorie des systèmes ouverts, on peut faire ces HYPOTHÈSES:

- Les tensions observées à l'interne de l'organisation sont le reflet des pressions systémiques qui agissent au niveau de l'environnement
- Les deux approches observées, l'approche « communautaire » et l'approche « institutionnelle » sont interreliées et ne peuvent être considérées séparément. Elles forment une polarité indissociable, de part la nature même de l'organisme communautaire.
- Il s'agit d'un problème complexe qui ne peut être réglé à long terme sans une intervention également complexe

REFLET MIROIR À L'INTERNE?

Les deux visions opposées observées à l'interne se retrouvent-t-elles au niveau supérieur dans l'environnement?



L'analyse de la recherche effectuée dans ce domaine permet de constater la même polarité au niveau supérieur. Les éléments des diapositives suivantes sont tirées du travail de Fournier et al (2001), Bourque (2004), Jetté (2008), Perron (2005), René (2009), Dupuis & Farinas (2010), Dupuis (2010), CTROC (2010), Bourque & Lachapelle (2010), Jetté & Goyette (2010), Rivard & Gagnon-Lessard (2007).

POLARITÉ EXTERNE*

	COMMUNAUTAIRE	INSTITUTIONNEL
Logique de partenariat et balance du pouvoir	Autonomie (Fournier, 2001) Collaboration et concertation volontaire (Bourque, 2004) Coconstruction des politiques (Jetté, 2008)	Complémentarité et intermédiation (Fournier, 2001) Ententes de service, logique autoritaire, hiérarchique, verticale (Bourque, 2004) Augmentation des structures et formalisation (René, 2009)
Pratiques d'interventions	Principe d'appropriation du pouvoir (Perron, 2005) Intervention en contexte social, citoyen (René, 2009) Actions collectives et prise en charge démocratique (René, 2009)	Individualisation du service (René, 2001) Traitement normalisé (CTROC, 2009) Meilleures pratiques (Dupuis & Farinas, 2010)
Rôle du personnel soignant	Personnel engagé (Dupuis, 2010) Participation citoyenne (CTROC, 2011)	Employé comme exécutant, gestionnaire externe à le pouvoir décisionnel (Dupuis & Farinas, 2010) Distributeur de bien (René, 2009)

* Basé sur le travail de Fournier et al (2001), Bourque (2004), Jetté (2008), Perron (2005), René (2009), Dupuis & Farinas (2010), Dupuis (2010), CTROC (2010), Bourque & Lachapelle (2010), Jetté & Goyette (2010), Rivard & Gagnon-Lessard (2007).

POLARITÉ EXTERNE*

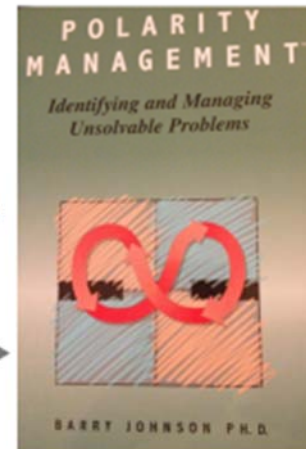
	COMMUNAUTAIRE	INSTITUTIONNEL
Rapport à la clientèle desservie	Conseils d'administration avec représentants du milieu (René, 2009) Principe d'appropriation du pouvoir (Perron, 2005) Relations égalitaire basées sur le respect mutuel (René, 2009) Dynamique citoyenne (CTROC, 2011)	Utilisateur payeur, logique clientéliste (Jetté, 2008) Dynamique court terme client-distributeur (René, 2009) Rapport de consommation (René, 2009)
Évaluation de la performance et justification du financement	Mission reliée aux besoins d'une population (CTROC, 2011) Financement sur une base historique (Dupuis, 2010)	Statistiques et indicateurs de gestion. Critères basés sur les demandes des bailleurs de fonds (René, 2009) Rationalité mécaniste, reddition de compte (Dupuis & Farinas, 2010) Nouvelle gestion publique (Bourque & Lachapelle, 2010; Jetté & Goyette, 2010) Logique managériale et affairiste (CTROC, 2011)

* Basé sur le travail de Fournier et al (2001), Bourque (2004), Jetté (2008), Perron (2005), René (2009), Dupuis & Farinas (2010), Dupuis (2010), CTROC (2010), Bourque & Lachapelle (2010), Jetté & Goyette (2010), Rivard & Gagnon-Lessard (2007).

COMMENT INTERVENIR?

L'intervention effectuée avec le groupe 77 part des principes suivants:

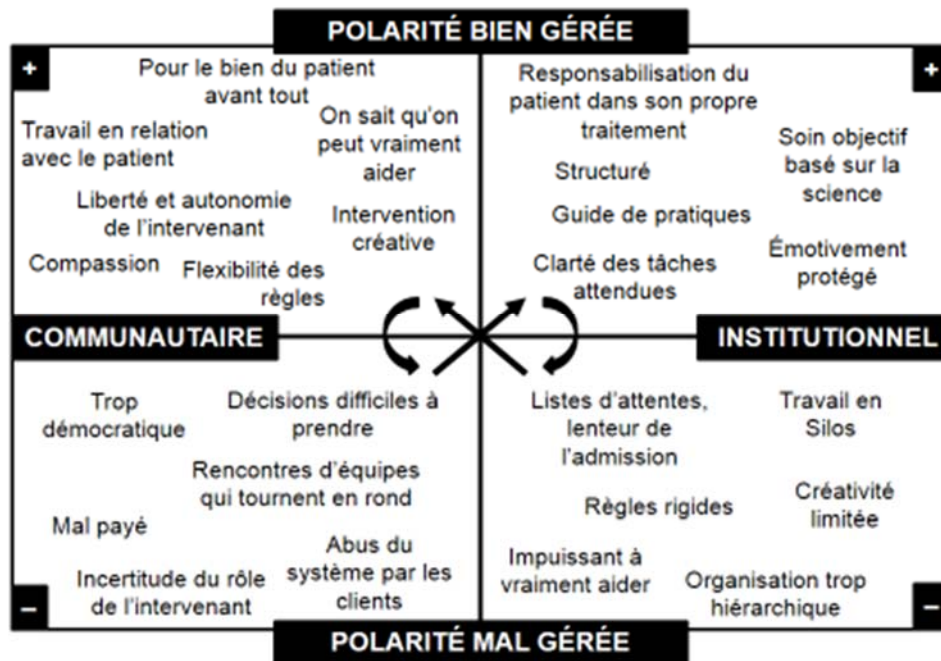
- Un problème complexe ne peut être adressé par une solution unique. Il faut plutôt une stratégie d'intervention comprenant une série de points de levier ciblant un changement organisationnel à long terme
- Les deux approches observées, l'approche « communautaire » et l'approche « institutionnelle » peuvent être gérées sous forme de polarité selon le modèle de Johnson →
- Une partie de l'intervention consiste à monter au niveau *meta*, c'est-à-dire à ouvrir le dialogue à l'interne sur la présence de ces tensions systémiques dans l'environnement



STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape	Intervention
Recueillir les symptômes	Entrevues individuelles confidentielles
Discuter de l'indiscutable	Présenter les données thématiques
Relier symptômes et causes	Identifier les deux approches en opposition
Prendre conscience de la polarité	Polarité (Johnson, 2008)- approche communautaire vs institutionnelle
Retrouver sa vocation	Partager des histoires sur les raisons qui ont motivé ce choix de carrière
Comprendre les pressions systémiques	Scan environnemental (conférence recherche, Emery & Purser, 1996)
Reconnecter avec ses racines	Histoire et héritage (conférence recherche, Emery & Purser, 1996)
Agir	Open Space (Owen, 2008)

POLARITÉ DANS LE GROUPE 77



Johnson (1992)

RETROUVER SA VOCATION

- Pendant le lunch (repas « familial » entre intervenants)
- Discussion de groupe: pourquoi avoir choisi cette profession?
- Tour de table
- Énergie
- Passion
- Terrain d'entente

Durant le lunch le groupe raconte des histoires pour se rappeler pourquoi ils ont choisi de mettre tant d'énergie dans le domaine de l'aide psychosociale. On cherche ainsi à reconnecter les gens entre eux au-delà de leurs différences de vision.



HISTOIRE ET HÉRITAGE

- Basé sur la conférence-recherche (search conference) de Emery & Purser (1976)
- Création d'une ligne du temps depuis la création de l'organisme communautaire
- Qui se souvient des grands événements marquants?
- Raconter (entre eux) les histoires marquantes vécues par les employés



Le partage d'une vision commune pour l'organisation commence par la compréhension de son histoire et de son origine

SCAN ENVIRONNEMENTAL

- Basé sur la conférence-recherche (search conference) de Emery & Purser (1976)
- Remu-méninges: Quelle est la situation dans le monde?
- Quelle est la situation dans les organismes communautaires au Québec?
- Quel est le future probable de l'organisme?
- Quel est le future désiré pour l'organisme?



Cette intervention permet d'acquérir une vision systémique et de comprendre l'organisation dans son contexte plus large

COCRÉATION DE SOLUTIONS

La dernière intervention pour ce cas vise à ouvrir le groupe à de multiples pistes de solutions en cocréation

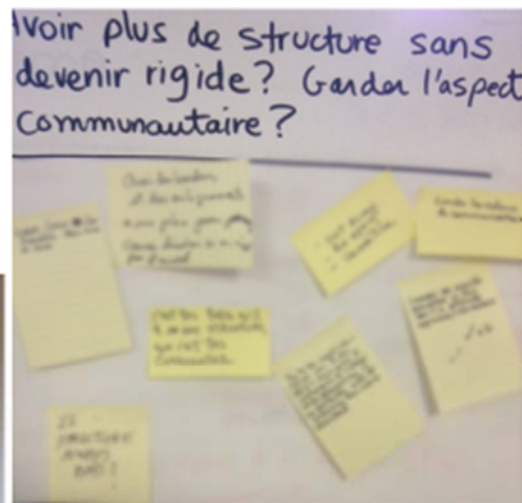
- Laisser les employer travailler sur les thèmes qui leurs sont les plus importants
- Laisser chaque personne se responsabiliser pour agir
- Coconstruire ensemble des solutions

L'utilisation du modèle « **Open Space Technologies** » (Owen, 2008) répond à ces critères.

Le consultant en intervention n'est pas l'expert. Ce sont les gens qui sont dans l'organisation qui sont le mieux outillés pour trouver leurs propres réponses.

OPEN SPACE

- Utilisation de « post-it »
- Chaque thème est ouvert à des solutions par chaque membre de l'organisation



- Chaque thème devient la responsabilité d'une sous-équipe intéressée à s'impliquer et qui devra proposer des solutions à l'équipe de gestion.

Ceci termine le processus.

Références (Environnement)

- Bourque, D. (2004). *Nouvelle donne dans les rapports entre réseau public et organismes communautaires* [Compte rendu de conférence]. Centre d'étude et de recherche en intervention sociale, Série Conférence No 9. Téléchargé à l'adresse : <https://0-depot.erudit.org.mercury.concordia.ca/id/002141dd>
- Bourque, D., & Lachapelle, R. (2010). *L'organisation communautaire en CSSS*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Coalition des Tables régionales d'organismes communautaires — CTROC (2011). *Réforme de la gestion du réseau de la santé et des services sociaux : Une amélioration pour qui?*, téléchargé à l'adresse : http://www.ctroc.org/wpcontent/uploads/2011/11/PL127_memoireCTROC_15-03-20111.pdf
- Dupuis, A. (2010). Critique de l'ingénierie organisationnelle du Plan d'action en santé mentale 2005-2010. *Santé mentale au Québec*, 35(1). pp. 181-194. doi:10.7202/044803ar
- Fournier, D., René, J. F., Duval, M., Garon, S., Fontaine, A., Chénard, J., & Lefebvre, C. (2001). La dynamique partenariale sur les pratiques des organismes communautaires dans le contexte de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1). pp. 111-131. doi:10.7202/008328ar
- Jetté, C. (2008). *Les organismes communautaires et la transformation de l'État-providence : Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Jetté, C., & Goyette, M. (2010). Pratiques sociales et pratiques managériales : des convergences possibles? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2). pp. 25-34. doi:10.7202/044217ar
- Perron, N. (2005). Réseaux intégrés de services en santé mentale et enjeux des pratiques. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1). pp. 162-175. doi:10.7202/012203ar
- René, J. F. (2009). L'individualisation de l'intervention dans les organismes communautaires : levier ou barrière à la prise en charge démocratique? *Nouvelles pratiques sociales*, 22(1). 111-124. doi:10.7202/039663ar
- RIOCM – Regroupement Intersectoriel des organismes communautaires de Montréal (1998). *Leur équilibre, notre déséquilibre : rapport d'enquête sur les impacts de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux à Montréal*. Téléchargé de <http://riocm.ca/assets/files/Documentation/Leur%20equilibre,%20notre%20desequilibre.pdf>

Rivard, S. & Gagnon-Lessard, L. (2007). *Analyse du document du ministère de la santé et des services sociaux « Offre de service – Services psychosociaux généraux 2007-2012 »*. Montréal : Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal et Table régionale des organismes communautaires et bénévoles de la Montérégie.

Références (Intervention)

Argyris, C., & Schon, D. A. (1976). Theories of action. In C. Argyris and D.A. Schon, *Theory In Practice : Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass. pp. 3-19.

Argyris, C. (2006). Effective intervention activity. In J.V. Gallos (Ed.), *Organization Development* San Francisco : Jossey-Bass. pp. 158-184.

Emery, M. & Purser, R. E. (1996). The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action. San Francisco : Josey-Bass.

Emery, M. (2000). The current version of Emery's open systems theory. *Systemic Practice and Action Research*, 13, pp. 623-643.

Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2007) *The Change Handbook : The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. San Francisco : Berret-Koehler.

Johnson, B. (1992). *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst, MA: HRD Press.

Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4). pp. 539-563.

Kahn, W. A. (2005). *Holding Fast: The Struggle to Create Resilient Caregiving Organizations*. New York : Routledge.

Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide, third edition*. San Francisco : Berret-Koehler.

Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. New York : Addison-Wesley.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency Doubleday.

Swenson, D. X., & Rigoni, D. (1999). Ethical problem solving and systems theory: The complexity connection. *Systemic Practice and Action Research*. 12(6), pp. 573-583.

Les six modèles de pratiques partenariales en consultation pour le changement organisationnel

Cahiers Loyola,
no 1. 2015.
pp. 40-53

Emmanuelle Avon
celine.remy@ulg.ac.be

Emmanuelle Avon
Université du
Québec en
Outaouais
Département des
Sciences
administratives
Campus St-Jérôme
5, St-Joseph
St-Jérôme QC
Canada
J7Z 0B7

Ce texte est aussi
publié sur
d'autres supports.
ISBN :
978-2-924396-03-2
EmmanuelleAvon.com

Résumé

L'évolution de la conception des organisations affecte la pratique de gestion du changement. Depuis les années 1990, la pratique ciblait la capacité du leader à mobiliser une organisation-objet. Depuis les années 2000, l'intervention au sein de l'organisation-entité préconise une approche méthodique.

Récemment, l'organisation est conçue en termes de système complexe d'interactions entre des agents-acteurs structurant leurs pratiques. Comment cette conception fait-elle éclater la gestion du changement? Quelques pistes de réponses se trouvent dans le domaine de la pratique de la consultation. L'objectif vise à consolider une compréhension des pratiques de la consultation en transformation des organisations.

L'approche méthodologique est inductive par la méthode mixte ancrée et de réutilisation des données qualitatives des études primaires et secondaires. Partant des quatre méthodes de supra analyse, d'analyse amplifiée et assortie ainsi que de la méta-analyse, l'induction par saturation des données dégage des catégorisations des pratiques de la consultation.

Les résultats révèlent six modèles d'intervention en changement organisationnel : scientifique, sociologique, systémique, politique, humaniste et de processus d'innovation. Chaque modèle comporte des approches, de postures et de démarche d'Acte professionnel, desquelles découlent des rôles, des résultats et des catégories de livrables. Une philosophie de gestion de partenariat avec le milieu sous-tend tous ces modèles.

Mots clés : complexité, changement organisationnel, professionnalité, consultation, profession consultant.

Introduction

La présente recherche exploratoire porte sur les pratiques partenariales en consultation en vue de favoriser le changement organisationnel. Fondée sur la méthodologie de la réutilisation des données secondaires, l'étude a permis de recueillir plusieurs rapports de recherche empiriques et des recensions de recherches empiriques de chercheurs-consultants qui pratiquent l'intervention en changement organisationnel. Ces pratiques d'intervention peuvent se faire à

titre de consultant interne ou externe, mais l'essence de la fonction demeure l'accompagnement des organisations en transformation.

Recherche exploratoire:

Les six modèles de pratiques partenariales de soutien au changement

1. Leurs origines
2. Leurs fondements
3. Leurs praxéologies professionnelles

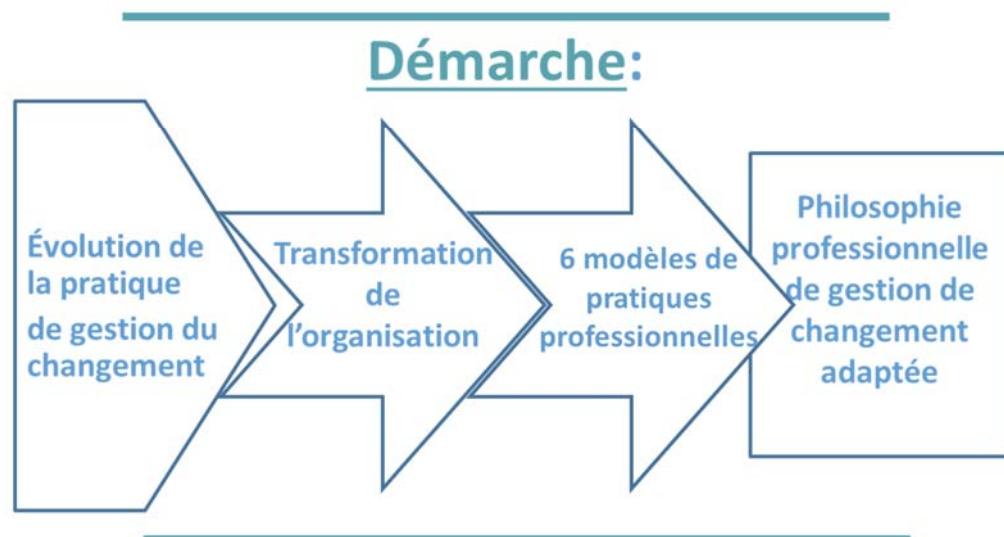


Figure 1: Démarche de la recherche exploratoire

Les premiers résultats révèlent six grandes catégories de modèles de pratiques fondamentalement partenariales avec les organisations. Ces six pratiques ont été créées au fur et à mesure que la compréhension des organisations a évolué, mais aussi en même temps que les formes et contenus de changement organisationnel ont évolués. Ainsi, la recherche révèle en quoi l'évolution de la pratique de consultation en gestion du changement est coconstruit avec

l'évolution des objets et processus de changement organisationnel eux-mêmes (figure 1). Ainsi, l'évolution des origines de la pratique de gestion du changement engendre la transformation des organisations de telle sorte qu'émerge une multiplicité d'approches de la pratique de consultation en changement organisationnel. Il résultent six grands modèles qui ont en commun une conception partenariale de la consultation en changement organisationnel, mais aussi une nouvelle philosophie professionnelle de gestion de changement adaptée aux nouvelles exigences d'un pragmatisme radical contemporain.

1. Les origines de la pratique de la consultation en gestion du changement

Les recherches sur la consultation en gestion du changement organisationnel retracent les premières références de ce type de pratique à Frederick Taylor à la fin du XIX^{ème} siècle. En tant que consultant externe, Frederick Taylor offrait des interventions visant l'optimisation de l'efficacité de l'organisation du travail. C'est ainsi que l'Organisation Scientifique du Travail devenait la référence universelle et objective à la division, segmentation et spécialisation du travail à la chaîne permettant une augmentation de la chaîne de production.

Le contexte de référence à la légitimité d'une telle pratique reposait dès lors sur une conception pré-pragmatique de la gestion des organisations fondée sur les lois naturelles, objectives, neutres et inéluctables. L'organisation est alors conçue comme un objet relativement simple dont les connaissances scientifiques positivistes émergentes à l'époque, permettaient et favorisaient des interventions légitimes dans la quête du progrès. Le fondement de la légitimité du pouvoir s'inscrivait alors dans le principe rationnel-légal d'une rupture scientifique entre la nature et la culture. Que ce soit les lois de la nature, de la science, telle que l'ingénierie et la physique, mais aussi les lois scientifiques récentes de la société, dont celle d'Auguste Comte, légitimait l'organisation scientifique du travail humain sous le couvert du progrès naturel et inéluctable des civilisations (Laufer 1985). Fondé sur le droit légitime du propriétaire des entreprises et sa quête de la maximisation des profits, il allait de soi que les changements proposés veillaient à assurer une quête de prospérité.

Toutefois, tel qu'énoncé par Laufer (1985) le management n'existe pas. Les entrepreneurs font alors appel à des spécialistes scientifiques pour déterminer les moyens optimaux pour atteindre les finalités recherchées. L'organisation est conçue par les spécialistes-scientifiques comme un objet positiviste, c'est-à-dire qu'elles sont définies par des lois scientifiques générales, universelles et objectives. Une intervention guidée par ce savoir scientifique engendre de facto, des résultats prévisibles et positifs pour la quête du progrès (figure 2).

Origines de la pratique de consultation en gestion du changement:

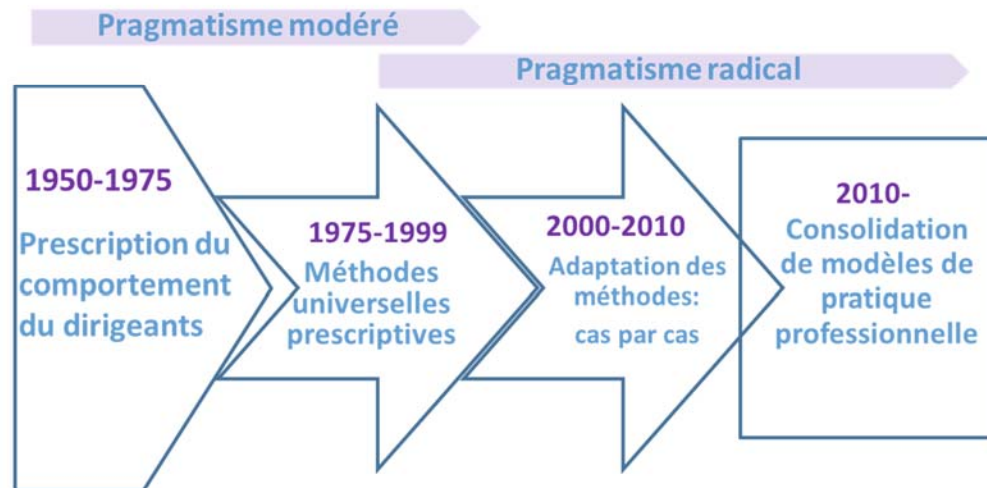


Figure 2: Origines de la pratique de consultation en gestion du changement

À partir de la fin de la Deuxième Guerre Mondiale, et particulièrement au cours de la croissance économique spectaculaire des années 1950 aux années 1975, apparaissent de nouvelles considérations d'ordre de l'administration publique, de la gestion macro-économique et macro-politique de la main-d'œuvre et des industries de telles sorte que la gestion s'opère dans un contexte pragmatique modéré. Le pragmatisme modéré fait encore appel à des spécialistes, mais en vue de répondre à des considérations particulières, locales et organisationnelles, voir organisationnelles que les gestionnaires, le management, doit traiter. C'est donc dans un tel contexte de pragmatisme modéré que le management apparaît et devient un levier à la transformation des organisations, et ce, en partenariat avec des spécialistes. À cette période transitoire, les spécialistes, encore fortement influencés par la pensée scientifique, proposent des prescriptions de pratique de gestion auprès des dirigeants puis des organisations, et ce, jusqu'à la fin des années 1990. Les approches positivistes, systémiques voire même sociologiques permettent d'étudier l'organisation comme un objet d'intervention optimal.

Ainsi, la connaissance des organisations a évoluée, révélant d'abord l'importance des dirigeants puis l'importance d'agir au niveau organisationnel de telle sorte que les spécialistes-consultant en gestion du changement organisationnel ont pu rendre compte de cette transition entre le leader

charismatique et transformationnel à l'aptitude à gouverner des organisations évolutives et apprenantes. Malgré tout, ces spécialistes adoptaient généralement des pratiques prescriptives sur la gouvernance de la transformation de ces organisations devenant de plus en plus complexes.

Ce n'est qu'à partir du début des années 2000, devant des échecs répétés des pratiques de changement simplistes, réductrices et universalistes, que le pragmatisme radical s'inscrit. Ce nouveau contexte replace les spécialistes au même niveau d'influence et de connaissance que toutes autres parties prenantes aux changements organisationnels. C'est alors que les approches humanistes de la consultation en changement organisationnel proposent une pratique adaptée, au cas par cas, de la consultation en management. Que ce soit de l'interne ou de l'externe, le consultant a pour fonction de soutenir les dirigeants et les organisations à définir leurs changements. Le consultant devient un partenaire comme d'autres, à soutenir ces transformations organisationnelles. Le pragmatisme radical remet en question continuellement, les véritables prétentions et intérêts cachés des prescriptions scientifiques au point tel où le consultant ne devient qu'un conseiller en gestion du processus des prises de décisions et de mise en œuvre. C'est alors que de nouveaux modèles de consultation politique et prospective prennent une forme légitime d'intervention dans la mesure où la prise de position politique devient explicite et que la démarche prospective imprévisible est également reconnue. Le consultant n'a plus à prétendre à offrir des solutions viables et neutres, mais plutôt à travailler avec les acteurs du milieu tout en révélant ses intérêts et ses ignorances.

2. L'évolution de la pratique de gestion du changement

C'est dans un contexte d'évolution d'un contexte pré-pragmatique fondé sur l'universalité des lois scientifiques qu'est né le contexte pragmatique modéré du management de la gouvernance des organisations en transformation. Les connaissances scientifiques, encore prépondérantes dans l'influence des pratiques de la consultation en changement organisationnel conçoivent l'Organisation d'abord comme un objet, relaté aux connaissances positivistes, à une entité, conforme aux connaissances interprétatives des logiques sociales, cognitives, politiques et structurelles des organisations empiriques (figure 3).

Néanmoins, l'émergence de la complexité des organisations sont davantage considérées comme étant des systèmes complexes en transformations perpétuelles dans le contexte d'un pragmatisme radical. Que ce soit en termes de dynamiques sociales et politiques d'interprétation des événements et des enjeux, de la complexité systémique omniprésente impliquant des systèmes d'interactions complexes ou d'une quête d'apprentissage et d'innovation organisationnelle stratégique continue dans un tel contexte, la pratique de la consultation en changement organisationnelle démontre l'humilité de ne pas savoir quelle finalité prime et par quel moyen procéder (figure 3). La

consultation prend alors un rôle de soutien à la prise de conscience organisationnelle de cette complexité et de soutien à la prise de décision et de ses mises en œuvre en termes de changement téléologiques recherchés.

Leurs origines

Pragmatisme modéré

<p>L'Organisation: un objet adaptable et de sélection</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. École classique 2. Approche systémique 3. École des relations humaines: approche culturelle et cognitive- Quête de conformité aux dirigeants <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 4. Théorie contingence: adaptation délibérée 5. École du cycle de vie: développement programmé 6. Écologie des populations: sélection 7. Néo-institutionnalisme: imitation (activité liées à la structure) 	<p>L'Organisation: une entité en évolution ou transformation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Approche des configuration structurelle :équilibre ponctué 2. Approche culturelle: informelle, interprétative et dynamique 3. Approche cognitive: recadrage cognitif, comprendre les manière de traiter l'information et de comprendre le réel 4. Approche politique: forces co-constructives ascendante et descendante incrémentales
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pragmatisme radical

L'Organisation: une abstraction arbitraire

de systèmes complexes en renouvellement endogène continue

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Apprentissage comportemental 2. Dynamique sociale: <ol style="list-style-type: none"> a) Changement est un jeu de langage b) Changement est une traduction, recadrage c) Changement est une narration, interprétation d) Changements situationnels e) Changements de pratiques 3. Écologie interne: réseaux d'interaction 4. Complexité systémique de changements émergents imprévisibles, voire des crises et catastrophes épisodiques | <p>Le changement est politisé, sociologique, pragmatique, situé, volontaire et involontaire</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

Figure 3: Évolution de la pratique de la gestion du changement

3. Fondements des modèles de pratique

Pour favoriser une synthèse de l'évolution de la pratique de la consultation en changement organisationnel, notons deux grands courants de la conception et de l'expérience de la pratique de la consultation. D'abord, il y a cette conception et pratique selon lesquelles le consultant est un expert-scientifique qui maîtrise des connaissances utiles permettant de trouver des solutions pragmatiques à des situations délicates, problématiques et parfois complexes. Les non-experts, qu'ils soient dirigeants ou membres-employés de l'organisation, se font guidés par ces experts consultants capable d'analyser les situations, poser des diagnostics et présenter des solutions optimales compte tenu de leur vaste expérience dans le domaine (figure 4).

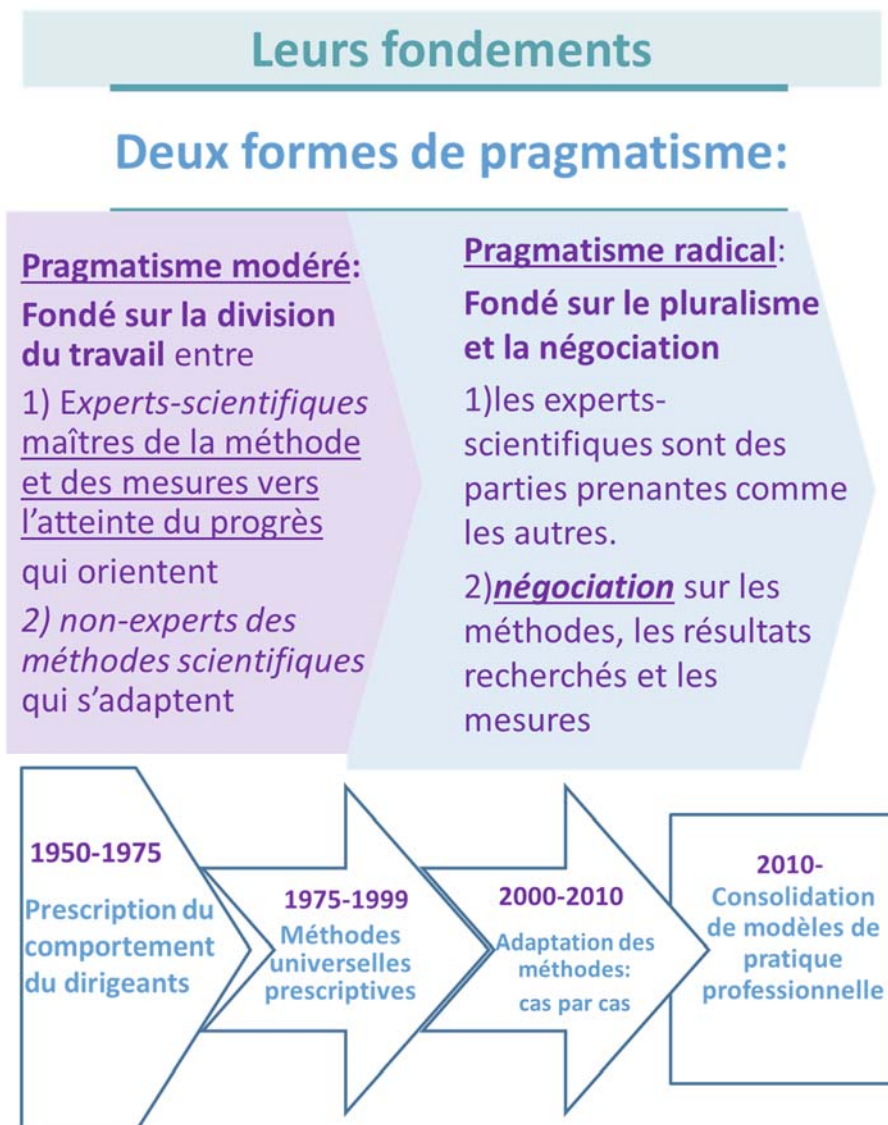


Figure 4: Fondements des modèles de pratiques

Puis, en seconde phase, imprégnée d'un pragmatisme radical, selon laquelle le contexte est si complexe et les acteurs-parties-prenantes si nombreux, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, que les consultants deviennent des acteurs parmi d'autres, qui peuvent ou pas avoir des connaissances utiles, mais qui deviennent des spécialistes permettant de favoriser la négociation entre tous ces acteurs. Ainsi, le milieu des organisations ne peuvent plus s'attendre à ce que les consultants apportent la connaissance absolue sur leur situation et de ce fait proposer des solutions optimales. Les membres des organisations ont, désormais, des attentes plus pragmatique envers les consultants experts à la médiation, à l'interprétation, à la négociation ou à l'animation de telle sorte qu'ils jouent un rôle d'intermédiaire entre les dirigeants et les multiples acteurs afin de laisser émerger des conciliations, des coopérations et parfois des compromis en vue de dénouer des situations complexes émergentes au bénéfiques des parties prenantes.

4. Les six modèles de la pratique professionnelle de consultation en gestion du changement

À la lumière de l'évolution du contexte de gestion du changement des organisation et des pratiques de consultation, l'enquête révèle quand même la coexistence des pratiques de consultation de l'époque pré-pragmatique et pragmatique modérée avec les nouvelles pratiques du pragmatisme radical. Autrement dit, plutôt que de remplacer les anciennes pratiques de consultation en changement organisationnel, les pratiques de consultation se multiplient tout en se segmentant par objet de changement organisationnel et marché cible des organisations en demande. C'est ainsi que l'enquête révèle la coexistence de six catégories de pratiques qui permettent de dégager six modèles de la pratique professionnelle de la consultation en gestion du changement organisationnel : positiviste, sociologique, systémique, prospectif et humaniste (figure 5).

Les modèles positiviste (Rondeau 1999 et Boyer 2004), sociologique (Monchartre 2010) et systémique (Roy 2007) sont des modèles de pratique de la consultation selon laquelle, la consultation s'opère grâce à la légitimité d'un savoir scientifique et méthodologique permettant de faire une analyse objective de la situation au bénéfice des acteurs organisationnels. En ce sens, indépendamment des intérêts d'acteurs, toutes les parties prenantes de l'organisation et de ses enjeux, trouveront un intérêt commun à comprendre la situation telle qu'analysée par un consultant expert dans l'étude des rapports ou conflits sociaux (sociologique), des enjeux économiques sociologiques et stratégiques de l'organisation face à son environnement interne et externe (système) ou encore à faire le point sur l'état de ses outils de production, tel que la technologie, les processus administratifs et opérations (positiviste).

Leurs praxéologies professionnelles

6 modèles de pratiques professionnelles

1. **Modèle positiviste: approche vers le progrès**
2. **Modèle sociologique: approche de traduction**
3. **Modèle systémique: approche socio-organisationnel**
4. **Modèle politique: approche sociétale**
5. **Modèle prospectif: approche par apprentissage organisationnel**
6. **Modèle humaniste : approche relationnelle**

Figure 5: Les six modèles de pratiques professionnelles

Indépendamment de la relativité de l'exactitude scientifique des analyses et diagnostics présentés par les consultants, les acteurs du milieu organisationnel font appel à de telles pratiques de consultation pour les aider à faire la lumière de la situation compte tenu des meilleures méthodes d'enquêtes scientifiques reconnues et de l'état des connaissances scientifiques propres à l'objet ciblé du changement.

Les modèles politique (Lepetit et Lévy 2004), prospectif (Beaulieu et Carrière 2000) et humaniste (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud 2008), par contre, sont interpellés par les acteurs partie-prenante des changements organisationnels, en vue de les soutenir dans leur démarche de transformation organisationnelle. En ce sens, la fonction du consultant n'est pas de démontrer un savoir de contenu sur l'objet du changement lui-même, mais plutôt une expertise dans la démarche de résolution de la situation, que ce soit un conflit (politique), le développement de compétences et d'habiletés (humaniste) ou encore de mettre en place une démarche d'innovation ou d'apprentissage organisationnel (prospective).

Ainsi, la multiplicité des besoins grandissants des multiples situations de gestion des organisations qui requière un accompagnement en vue de réaliser un changement organisationnel stratégique, engendre des formes de pratiques qui tendent à se formaliser à travers la documentation de ces pratiques en émergences et en occurrences.

La présente recherche exploratoire a néanmoins constaté que l'état des recherches empiriques de ces différentes pratiques de la consultation ne permet pas de rendre compte d'une fluidité de l'usage de ces différentes formes de pratique lors d'un même mandat de consultation en gestion du changement organisationnel. Pourtant, il serait à l'avantage de la pratique de la consultation et des organisations que les praticiens de la consultation en changement organisationnel soient aptes à réfléchir sur leur pratique de manière à choisir la pratique optimale pour chaque situation, voire même d'évoluer d'un modèle à l'autre selon l'étape du processus de changement organisationnel. Les recherches empiriques auprès des praticiens révèlent plutôt une division du travail, entre junior et sénior, ou encore une spécialisation, entre les approches politiques, sociologique ou humaniste par exemple, empêchant les praticiens de la consultation de pouvoir s'adapter aux situations. Ils se trouvent plutôt une niche de spécialité utile à un marché spécialisé et local d'organisations qui peuvent en faire la demande.

La problématique d'une telle rigidité de la pratique de la consultation engendre une contrainte dans les différentes formes de changements organisationnels possibles des organisations d'un certains secteur. Par exemple, si les organisations d'un secteur géographique et économique font face à des enjeux d'ordre systémique découlant de la mondialisation des marchés mais que les firmes de consultants disponibles sont spécialisées en modèles sociologiques de la pratique, il est fort à parier que la lecture que les consultants peuvent offrir sera limitée qu'à la dimension sociologique des enjeux systémiques, laissant les dimensions économiques, politico-éthique, technologiques voire même financiers et managériaux de la situation. L'éclairage offert des consultants sera certes pertinente, mais significativement incomplète.

Pour pallier à une telle problématique de la surspécialisation des consultants, la présente recherche s'appuie à la fois sur l'enquête de Lafortune (2008) et une vaste étude empirique sur l'aptitude à faire de la praxéologie du praticien pour affirmer que tous professionnels en gestion du changement organisationnel doit et peu réfléchir sur sa pratique en vue de la rendre explicite et adaptée aux situations.

5. Les modèles de pratiques fondées sur la distanciation praxéologique : positiviste, systémique et sociologique

La praxéologie professionnelle permet de réfléchir sur l'objet de changement propre à chaque situation en vue d'identifier la pratique professionnelle la mieux adaptée à la démarche attendue par le milieu, et ce, même en cours de mandat d'intervention. Ainsi, la praxéologie doit d'entrée de jeu identifier les besoins de suppléance et d'assistance, selon les compétences et les demandes du milieu et assurer une alternance entre ces deux rôles. Les besoins de suppléances susciteront davantage des connaissances d'expertises, soit en méthodologie de recherche, en méthodologie de gestion du processus de changement, ou encore à procéder à une analyse et diagnostic de la situation, propre aux modèles de distanciation scientifique que sont les modèles positiviste, systémique et sociologique. Dans les trois modèles, l'acte professionnel fondamental vise à présenter une analyse et un diagnostic de la situation (figures 6). Que ce soit en termes de posture, d'approche, de rôle et de livrable, les trois modèles permettent de répondre aux questions de type : qu'est-ce qui se passe vraiment, pourquoi, et quels sont les moyens connus d'intervention.

Leurs praxéologies professionnelles	Leurs praxéologies professionnelles
Trois postures de distanciation	Trois postures de distanciation
<p style="text-align: center;">Modèle positiviste (Taylor 1881, 1910)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: évaluation-diagnostic et prescription des meilleures pratiques 2. Essence: redresser une situation 3. Approche: rationnelle mécaniste 4. Rôle de l'agent: expert scientifique: méthodologie et contenu 5. Posture: distanciation 6. Livrables types: diagnostic, formation, technologie, recommandations de gestion 	<p style="text-align: center;">Modèle sociologique (Monchatre 2010)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: démarche interprétative coconstructive de la connaissance de la situation avec les acteurs pour les acteurs 2. Essence: processus de cadrage, recadrage, traduction, reformulation des problématiques situées 3. Approche: sociétale 4. Rôle de l'agent: interprète, traducteur 5. Posture: osciller entre engagement et distanciation 6. Livrables types: analyse compréhensive en mode RA avec les acteurs du milieu, résolution de conflit, établir des ententes, évaluer et relativiser les perceptions
<p style="text-align: center;">Modèle systémique (Roy 2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: révéler-expliciter les causalités circulaires explicatives et projectives 2. Essence: comprendre le système complexe 3. Approche: socio-organisationnelle 4. Rôle de l'agent: offrir recadrage compréhensif des forces transformatrices 5. Posture: distanciation 6. Livrables types: enquête, diagnostic, études comparatives, gestion de programmes de projets complexes, soutenir partenariats et négociations pluralistes 	

Figure 6: Les praxéologies professionnelles des modèles positiviste, systémique et sociologique

6. Les modèles de pratiques fondées sur l'engagement praxéologique : politique, prospectif et humaniste

Dans le contexte où les acteurs du milieu ont essentiellement besoin d'assistance pour développer de nouvelles compétences, de nouvelles résolution de problèmes déjà connus, d'innover ou de résoudre un conflit majeur, alors là, les modèles politique, humaniste et prospectif peuvent pallier à ces besoins dans la mesure où tous trois modèles favorisent une expertise dans la démarche et les processus, sans pour autant offrir de solution optimale car celle-ci doit être développée par les acteurs du milieu (figures 7). Ces trois modèles développent une expertise à l'assistance plutôt qu'à la suppléance, en vue de soutenir le milieu dans sa responsabilisation et le développement de ses compétences. Il s'agit alors d'une démarche professionnelle axée sur l'apprentissage, la négociation et la résolution de problème novatrice pour lesquels la science ne peut offrir de prescription.

Leurs praxéologies professionnelles	Leurs praxéologies professionnelles
Trois postures d'engagement	Trois postures d'engagement
<p style="text-align: center;">Modèle politique (Lepetit et Lévy 2004)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: conscience de ses responsabilités et des conséquences de ses actions collectives-organisationnelles 2. Essence: créer un « travailler ensemble » un dialogue social 3. Approche: pluralisme 4. Rôle de l'agent: activiste 5. Posture: acte politique: 4 formes: 1) traduire, recadrer, 2) inter-comprendre, 3) facilitateur de nouvelles situation, 4) conscience des répercussions de ses actes 6. Livrables types: diagnostic, animation de décision et d'action, formation, accompagnement 	<p style="text-align: center;">Modèle humaniste (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud 2003)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: accompagnement de l'auto-développement par responsabilisation, écoute et recadrage, modélisation 2. Essence: créer et gérer un partenariat: coopération et concertation 3. Approche: processuelle et systémique 4. Rôle de l'agent: gérer une démarche de changement situé 5. Posture: empathie compréhensive 6. Livrables types: diagnostic, animation, coaching, formation, planification, pilotage de l'équipe de projet
<p style="text-align: center;">Modèle prospectif (Reason et Bradbury 2008)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acte professionnel: soutenir la responsabilisation et l'autonomie novatrice, de traducteur, attention aux flux 2. Essence: soutenir le développement de compétences 3. Approche: soutenir la démarche de recadrage par les acteurs 4. Rôle de l'agent: soutenir le milieu à s'auto-crée 5. Posture: soutien, engagement et distanciation 6. Livrables types: problématisation, analyse, animation, formation, gestion de projet de résolution de problème, d'amélioration continue, d'enquête, coaching 	

Figure 7: Les praxéologies professionnelles des modèles politique, prospectif et humaniste

La praxéologie professionnelle devient alors en enjeu d'éthique professionnelle du praticien en consultation. La consultation doit veiller à ne pas créer une dépendance induite de ses organisations clientes, mais plutôt à favoriser son autonomie compétente. Faire de la praxéologie professionnelle devient non seulement une pratique d'adaptation optimale de l'intervention pour chaque situation, mais également une exigence légale de la protection du public et donc des organisations par rapport à ces consultants professionnels. Il s'agit là d'une dimension essentielle de toute pratique professionnelle pour assurer sa légitimité, son indépendance et son intégrité. Déroger d'une telle pratique praxéologique implique un dérapage dans la pertinence et la légitimité de la profession de la consultation.

Conclusion

À la lumière de l'enquête sur l'état des lieux en termes de pratique de consultation en gestion du changement, six modèles de la pratique professionnelle ont été répertoriés. Même si trois de ces modèles ont été créés dans des contextes pré-pragmatique et pragmatique modéré qui accordaient une grande légitimité et reconnaissance à la connaissance et la démarche scientifique, ces modèles de pratique s'exercent aujourd'hui dans un contexte de pragmatisme radical de systèmes complexes qui exige de reconnaître ses prises de position et d'agir avec intégrité et transparence dans le respect des attentes des acteurs-parties-prenantes.

Conclusion

- 1. Le pragmatisme radical implique d'agir en partenariat avec le milieu.**
- 2. La complémentarité des modèles permet une adaptation du processus**
- 3. La complexité exige une praxéologie réflexive dans l'Acte professionnel qui soit lucide, explicite et éthique**

Figure 8: Les implications du pragmatisme radical en gestion du changement

Dans ce contexte, les six modèles de pratique professionnelle de la consultation en changement organisationnelle prennent une fonction partenariale d'accompagnement à travers divers aspects des processus de changement

stratégique. Devant un tel contexte de complexité et d'égalité avec les acteurs du milieu, l'Acte professionnel du consultant doit s'inscrire dans une adaptabilité adéquate aux situations variantes et variées. Or, la pratique d'un tel Acte professionnel doit, de facto, faire preuve d'une praxéologie constante face à ses choix de pratique, et le processus de développement de ses compétences propres aux différents modèles de pratique de la consultation de manière à les rendre explicite, responsable, lucides et éthique (figure 10).

Bibliographie

- Beaulieu, J.-P. et É. J. Carrière, (2000) *Mobiliser l'organisation face à son avenir. La démarche prospective*, Montréal : Gaëtan Morin
- Boyer, L. (2004) « Avenir du management et management de l'avenir : la place du métier », dans *Management et avenir*, éd. Management prospective, vol. 1 no 1, p.7-21.
- Lafortune, Louise (2008) *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : Un référentiel*, Québec, PUQ.
- Laufer, Romain (1985), « Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes » dans *Politiques et Management Public*, Vol 3, no. 1, pp 43-71
- Lepetit, M. et E. Lévy (2004), « Le consultant en organisation : prestation de services et/ou facteur politique? » dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. X no 22, Pp. 76-90.
- Lescarbeau, R., Payette, M., St-Arnaud, Y., (2003) *Profession: consultant*, 4^{ème} édition, Gaëtan Morin.
- Monchartre, S. (2010) « Du métier de sociologue au « genre sociologique » : Réflexion sur la professionnalisation » dans, *Sociologies pratiques*, vol.2 no. 21, pp.137-147.
- Rondeau, A. (1999) Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre, dans *Gestion*, vol. 24, no 3, pp.137-146
- Roy, F. (2008), *La consultation en entreprise. Théories, stratégies, pratiques*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

La consultation dans une perspective de complexité : une approche en développement

Cahiers Loyola,
no 1. 2015.
pp. 54-63

Michael Krasser
Diplômé en la
maîtrise en Human
System Intervention,
Concordia University
et professionnel des
organisations

Gilbert Émond
Professeur agrégé
en Sciences
humaines
appliquées
Université
Concordia
Campus Loyola,
L-VE 229.03
7141, Sherbrooke
ouest
Montréal, QC
H4B 1R6
Canada

Michael Krasser et Gilbert Émond, Ph.D.
Gradué du Programme de
Maîtrise en intervention sur les systèmes humains
michaelkrasser@hotmail.com
Professeur agrégé, Sciences humaines appliquées
gilbert.emond@concordia.ca

Résumé

Les perspectives objectivistes, subjectivistes, constructivistes puis maintenant complexes en consultation produisent des réponses variées du terrain. En intervenant dans une clinique des États-Unis du programme « Obamacare », on a pu clarifier des principes de complexité de l'intervention organisationnelle.

Un étudiant-consultant travaillait à faciliter les nombreux changements découlant des politiques de financement de ce milieu. Le processus de consultation a été l'objet d'observation scientifique, on en a tiré des pratiques plus prometteuses. Le changement provoqué par l'Obamacare a amené dans ce milieu une confusion sans relâche des rôles, des problèmes d'implication et une surcharge de travail. Ces difficultés se multipliant, elles se reflétaient dans les relations entre la direction, les gestionnaires d'opération et le consultant; s'imposant comme source de réflexion et d'apprentissage où la complexité du contexte devenait un enjeu : comment intégrer ce défi de la politique américaine sans se perdre dans sa bureaucratie nouvelle?

La réponse miraculeuse n'a pas été découverte, mais le processus de consultation a permis aux acteurs du système de mieux comprendre la complexité qu'ils construisaient; une première intervention a été tentée. La réflexion *a posteriori* a permis de reconnaître comment une intervention nourrie de la perspective complexe aurait pu être plus appropriée en l'accompagnant d'une approche méthodologique pertinente à l'approche..

Mots clés : Consultation en contexte de complexité, approche complexe de la consultation, paradigmes systémiques, consultation, *Human system intervention*

Survol

Cet article présente une étude de cas tirée d'un projet de consultation mené en collaboration par le premier auteur et une organisation communautaire de soins de santé vivant une croissance rapide et marquée par des changements

profonds dans ses activités et son environnement professionnel. Le travail mené est examiné à l'aide de trois paradigmes, spécifiquement l'*objectivisme*, le *subjectivisme* et le *constructivisme*. Un quatrième paradigme, celui de la *complexité*, est aussi développé pour en tirer les implications, prémisses et principes directeurs des activités de consultation menées selon ce concept.

1 Quatre paradigmes

Les approches objectivistes, subjectiviste et constructiviste sont des traditions bien établies en philosophie comme le souligne Landry (1995). Cet auteur souligne que les tenants d'un paradigme offriront des alternatives de choix et structureront leur relation avec les clients au long du processus de consultation en reflétant leur paradigme de prédilection. En d'autres mots, paradigmes et traditions de pratiques cadrent les actions et les décisions. On comprendra que même si on trouve des traces de tous les paradigmes dans le projet que nous avons réalisé, celui-ci peut être défini comme constructiviste en portant son focus sur les aspects subjectivistes de la problématique.

Ici, nous élargirons la portée de notre regard en développant l'essai d'un quatrième paradigme dit de la *complexité*. Tandis que les trois premiers paradigmes sont tirés de philosophies de la connaissance, celui de la complexité provient de l'étude des systèmes par le biais de diverses disciplines des sciences (mathématiques, biologie, etc.). Ses apports s'avèrent pertinents dans le domaine de la consultation auprès des organisations puisque les organisations peuvent être vues comme des systèmes... humains et technologiques.

La pensée sur les systèmes et les systèmes complexes a grandement évolué au cours des dernières années en progressant des systèmes mécanistes aux systèmes chaotiques puis aux systèmes adaptatifs complexes pour en arriver aux processus de réponse complexes. Chaque étape de cette évolution procure de nouvelles et uniques caractéristiques des organisations éclairant la compréhension de l'auteur et se traduisant en implications pour la consultation et la forme du processus structurant les choix du consultant et des clients.

2. L'approche de la complexité

Les prémisses et principes directeurs de l'approche complexe se présentent ainsi pour la consultation :

- Les interactions dans les organisations peuvent suivre certains motifs (« *patterns* »), mais ces motifs présentent des variations. Les nouvelles interactions et variations peuvent se produire spontanément. Ainsi, les « produits » ou conséquences découlant des actions ne peuvent être prédits avec certitude, ce qui rend la planification et l'implantation d'initiatives incertaine et peut-être difficile quand on les considère d'un point de vue central (unitaire).
- Les conditions spécifiques de chaque niveau de l'organisation (contraintes, priorités, préoccupations, etc.) peuvent résulter en interprétations

divergentes de la même information. On suppose que chaque niveau est le mieux placé pour comprendre ses conditions propres (sa complexité) et est ainsi le mieux situé pour créer les initiatives et réponses nécessaires au changement. Les initiatives locales et l'auto-organisation devraient dès lors être encouragées.

- L'attention donnée au niveau local suggère d'entreprendre des efforts à petite échelle plutôt qu'à grande échelle. Toute approche a davantage à être expérimentale et itérative, par sa nature, constamment revisitée, raffinée et adaptée au contexte en évolution.
- Les divers niveaux de l'organisation sont inextricablement liés. Toute réponse à une nouvelle information devrait être esquissée en considérant les effets anticipés sur les autres niveaux.
- Chaque organisation est constituée d'éléments légitimes et informels qui peuvent vraisemblablement agir selon des points de vue divergents. La tension créative suscitée par les frictions entre ces points de vue peut engendrer de nouveaux processus et besoins à explorer.

Pour résumer les prémisses, l'approche complexe de la consultation porte son attention à de multiples niveaux plutôt qu'à un niveau unique ou central, elle reconnaît que la planification des résultats et même des étapes futures peut être limitée et que les organisations formelles (telles que présentées dans les structures hiérarchiques et documents de procédures, etc.) coexistent en parallèle avec les organisations informelles et qu'elles ne sont pas toujours congruentes.

Développant à partir des travaux de Shaw (1997) et d'Olson (2006), présentons sommairement les composantes apparentes de chaque approche :

Ouverture d'un dialogue. Explorer la variété des perspectives permettant de trouver un point d'action (effort) initial.

Contracter en vue de résultats émergents. Reconnaître que la prévisibilité de résultats est limitée et donc favoriser un contrat qui permette un processus réévaluant de façon inhérente les progrès et les succès en devenir.

Favoriser l'action locale et auto-organisée. Préférer faire l'hypothèse que l'intégration de l'information et le choix des réponses seront plus pertinents s'ils sont d'abord menés au niveau local, tout effort déployé devrait favoriser l'amélioration des conditions dans lesquelles les processus se déroulent.

3. Réflexions de clôture

Depuis que le premier auteur a développé cette approche, à la suite d'un projet de consultation, en considérant les différents paradigmes en usage, cette approche n'a pas été appliquée en tant que telle. Ici se manifestent les effets de la science de terrain qui ne se fabrique pas en laboratoire d'une part, et de l'expérience personnelle amenant à réfléchir à ce qui n'a pas fonctionné d'autre

part : nous ne pouvons considérer que rétroactivement quels aspects du projet de consultation conduit auraient pu se prêter à cette approche.

L'objectif de cet essai était de traduire pour l'intervention organisationnelle le langage scientifique duquel la pensée complexe a émergé et de le rendre plus accessible aux gens qui travaillent dans le contexte du changement organisationnel. Nous espérons, en tant qu'auteurs, que d'autres acteurs organisationnels sauront reprendre le flambeau en appliquant et raffinant l'esquisse présentée ici de ce que pourrait être la consultation directement inspirée par les théories de la complexité.

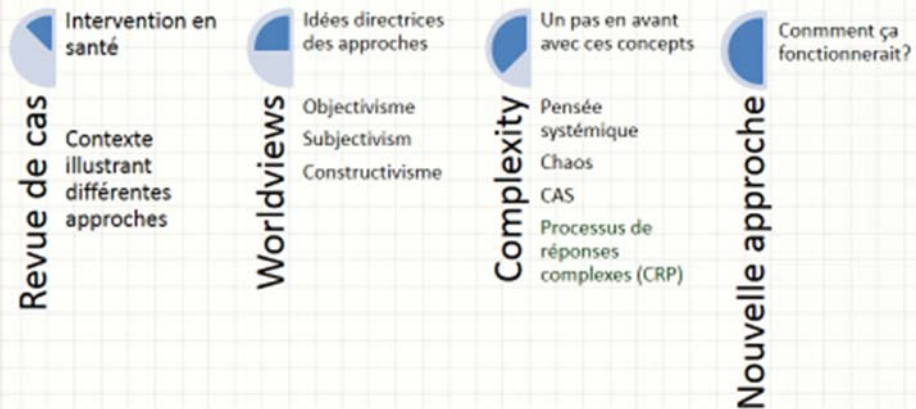


**LA CONSULTATION DANS UNE
PERSPECTIVE DE COMPLEXITÉ :
UNE APPROCHE EN
DÉVELOPPEMENT**

Mike Krasser
MA (Intervention sur les systèmes humains),
Concordia
Gilbert Emond
Professeur agrégé, Concordia

ACFAS 2014, Concordia, Montréal le 14 juin 2014

Aujourd'hui



Le cas étudié – L'organisation

- Clinique médicale communautaire américaine (sans buts lucratifs) (dispensaire) avec
 - son Conseil d'administration (Conseil),
 - son directeur exécutif (DE),
 - des directeurs, gestionnaires et équipe de production
- Importante implication de bénévoles qualifiés en santé (ou sans qualification officielle en santé, tous impliqués de longue date)
- Changements rapides et imposants
 - Obamacare
 - Croissance
 - Ajout de processus administratifs et de suivi de dossiers, etc.
- Problème initial : Rôles et communication sont "affolés" dans ce contexte de changement continu

Le cas étudié – Processus de consultation

- Conversations initiales (DE, Directeurs et gestionnaires)
- Exploration du milieu et letter d'entente avec les acteurs administratifs (le projet ne touchera que l'administration)
- Développement de matériel et collecte de données
- Difficultés, Catharsis et (Re)Contrat
- Rencontre de rétroaction
- Sortie

Approche:	Objectivisme	Subjectivisme	Constructivisme
Focus	Données, faits, réalités externes	Processus internes, inconforts	Engendrer des représentations
Point de vue des Participants	Source non fiable de données Opinions seulement	Voir les choses à travers leurs yeux	Les aider à trouver une solution
Résultats classiques	Rapports, solutions suggérées, meilleures pratiques	Changement dans le situation interne, conscience	Explorer et échanger sur les représentations, capacity building
Paradigme Position du Consultant	Coercition, Persuasion	Empathique	Négociation

Note. Adapté de Landry (1995), p. 315

Évolution des courants complexes 1/2

Vision de l'organ.	Catactéristiques	Implications en consultation
Système mécanique	Un tout fait de parties interreliées Le tout ne fonctionne pas sans ses parties Chaque partie influence les autres dans leur fonctionnement	Tenir compte des relations entre parties Il y a impact sur les autres parties du système. Changer l'équilibre du système: décrystaliser-changer-recrystaliser
Système chaotique	<i>Dynamique</i> : Le changement évolue dans le temps <i>Non linéaire</i> : Résultats très variables et non contrôlés <i>Apériodique</i> : Situations ne sont jamais exactement répétées et sont sensibles aux petites variations <i>Déterministe</i> : Résultats dépend des conditions initiales. Reproductible à partir de simples règles de comportement et d'interaction <i>Boucles de rétroaction</i> : résultats sont basés sur renforcement des pratiques existantes et suppressions de nouveaux comportements <i>Fractalité</i> : Similaire aux fractals où parties et tout sont générés à partir des mêmes composantes essentielles	Pas d'équilibre statique- évolution continue Impact des actions est imprévisible et sont souvent disproportionnées Trouver des règles pour ces comportements Détecter et raffiner les boucles de contrôle et de rétroaction Les règles et dynamiques trouvées pour un système peuvent s'appliquer à un autre niveau.

Évolution des courants complexes 1/2

Vision de l'organ.	Catactéristiques	Implications en consultation
Système adaptatif complexe	<i>Complexité</i> : Riche, dynamique, comportements collectifs à étudier. <i>Adaptatif</i> : Systèmes peut continuer à fonctionner même si une partie du système est retirée (avec limites) <i>Auto-organisé</i> : sous-unités adapteront leurs comportements aux changements de l'environnement. Ils pourraient le faire par eux-mêmes selon leur capacités et limites <i>Émergence</i> : Le système produit des résultats qui ne peuvent être expliqués par la seule existence des sous-unités	Changement nécessaire à divers niveaux de systèmes ne peuvent être prédits d'un ou de quelques points de vue Il est nécessaire de réunir quelques points de vue afin de générer une compréhension de l'ensemble. Ce qui arrive ne suit pas nécessairement l'intention le produisant. Il est possible d'avoir des résultats non anticipés et non voulus
Processus de réponse complexe	Les organisations sont des réseaux de processus continus de relations entre personnes Ordre et comportements ne suivent pas nécessairement les structures formelles et hiérarchiques	Encourager l'auto-organisation et l'auto-réorganisation Détecter les zones de sur et de sous-contrôle de l'organisation (pression et négligence) Balancer ordre et désordre Canaliser, différencier et transformer les échanges

Approche complexe – Présupposés 1/2

- Non linéarité et limites émergentes de prévisibilité
→ décroissance potentielle du contrôle central
- Informations nécessaires à bien interpréter et agir à divers niveaux de l'organisation
→ favoriser les conditions d'action localisée et d'auto-organisation
- Le focus sur le "local" et la prévisibilité suggèrent une approche itérative et expérimentale (projets-pilotes par exemple)

Approche complexe – Présupposés 2/2

- Actions et réponses doivent tenir compte des répercussions sur les autres parties de l'organisation
- Les éléments de légitimité et informels de l'organisation doivent être associés au processus de changement. Encourager une exploration des différences selon celles-ci.

Approche Complexe — Éléments d'intervention

En gardant les présupposés en tête...

- Ouvrir un dialogue sur la situation et la résolution des problèmes
- S'entendre (contracter) et susciter l'émergence d'une issue (aboutissement) au problème
- Favoriser l'action locale et les conditions d'auto-organisation
(canalisation, différenciation et transformation des échanges et de l'information)

Revoir le processus de consultation selon l'approche complexe du cas étudié

Conversation Initiale: Explorer les différences entre planification et réalités, changements et leurs impacts, explorer l'inattendu et les impacts surprises.

Plutôt que les rôles et responsabilités, trouver et explorer les zones où le contrôle actif et l'information « circulante » bloquent l'action et la fluidité

Cibler des zones spécifiques. Travailler sur de multiples zones en même temps.

Spécifiquement rechercher les différences d'opinion et de perception et faciliter leur exploration. Ceci peut inclure la résolution de conflits mais ça ne peut s'en tenir qu'à des notions de conflits

Approche complexe — Application

Éviter les collectes de données à trop grande échelle. Cibler plutôt des interventions sur les zones spécifiques d'action et d'inaction.

Revoir l'impact de changements pour rectifier, puis réitérer l'observation. Apprendre à propos des impacts en chaîne et impliquer les parties appropriées de l'organisation dans la résolution des problèmes.

Focaliser sur la compréhension des surprises et des effets inattendus. Développer une vision appréciative de la complexité.

Certaines zones peuvent répondre rapidement et d'autres moins à l'intervention.

Références

- Landry, M. (1995). A Note on the Concept of & 'Problem'. *Organization Studies*, 16(2), 315-343.
- Olson, E. E. (2006). A Complexity Science Approach to Organization Development. In M. Brazzel, & B. B. Jones (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*. San Francisco: Pfeiffer. (456-465).
- Shaw, P. (1997). Intervening in the Shadow System of Organizations: Consulting from a Complexity Perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 235-245.