

« L'exter-venant : une figure originale d'intervention, à mi chemin entre l'expert et le clinicien, comme socle à des apprentissages organisationnels »

Cathy DUBOIS, R et D
Emmanuelle Lévy, DS et O

Réfléchir l'intervention

L'engagement d'une démarche réflexive sur nos interventions se fonde sur deux convictions. D'une part, l'agir dans un environnement changeant et flou nécessite un étayage conceptuel et des repères pour l'action ; et ce particulièrement, lorsque les situations sont variées et impliquent des acteurs multiples aux logiques non moins variées, voire contradictoires. D'autre part, l'intervention est un processus relationnel complexe dont le déroulement ne se réduit pas à l'enchaînement séquentiel d'une demande, d'un diagnostic, de recommandations puis de leur mise en œuvre.

Pour l'intervenant, le retour réflexif sur ses interventions est une opportunité d'analyser son travail, de comprendre progressivement ce qui, dans les situations rencontrées, a fait sens et a suscité ses réactions, partis pris, paroles ou propositions méthodologiques. Plus qu'un échange de pratiques, plus qu'un simple effet miroir, le dialogue entre intervenants, la confrontation d'expériences nourrit une démarche de production de connaissances qui deviendront de nouvelles ressources pour agir en situation. La présente contribution est née de ce désir de dialogue entre deux intervenants, exerçant leur métier dans des champs et avec des commanditaires différents : une consultante en communication et management, spécialiste des dynamiques coopératives, et une consultante en organisation du travail, spécialisée dans la mise en œuvre de changements concertés. Au-delà de ces différences de premier abord, il nous a semblé que nos pratiques se rejoignaient à bien des égards. Ce sont ces fondements, à l'origine de transformations, que nous avons cherché à élucider en croisant des exemples d'intervention réalisées dans des contextes différents.

Considérant l'intervention comme la présence de tiers dans une organisation pour un temps limité afin de rendre possible, de produire, d'accompagner, de travailler les transformations de cette organisation, nous nous demandons quelles sont les conditions à réunir, les modalités d'actions, la ou les postures à adopter par le ou les intervenants pour que des transformations s'opèrent. Transformations dont nous pensons que quelles que soient leurs origines, elles ne peuvent résulter, dans une société qui valorise l'autonomie (voir en fait une

norme sociale¹) que d'actions d'individus et de collectifs auteurs et objets de la transformation, le projet de changement devant être partagé. En bref, nous cherchons à comprendre en quoi et comment l'intervenant peut être utile, quel rôle il peut jouer dans la transformation et sur quels repères il peut fonder son action. Nous postulerons que l'effectivité d'une intervention, à savoir la contribution de l'intervenant à des transformations, dépend pour une large part de la posture adoptée, posture renvoyant à la place de l'intervenant dans le jeu des relations entre les acteurs.

L'expert et le clinicien : deux figures d'intervention opposées ?

Deux postures émergent de la littérature sur l'intervention, celle de l'expert et celle du clinicien. L'expert incarne la valorisation d'un modèle spécifique – scientifique - de connaissance. Dans son approche des situations, le cadre théorique est premier par rapport réel. Une grille conceptuelle soutient son recueil d'informations et ses analyses. Il prélève dans les situations qui lui sont données à voir, les données qui répondent à des questions et à des hypothèses qu'il s'est formulées a priori et qui l'aideront à caractériser la situation en référence à d'autres situations connues, décrites et répertoriées. La communication qu'il engage avec les acteurs est unilatérale, elle consiste essentiellement à collecter – ramasser - des informations. Le travail interprétatif consiste pour l'essentiel à relier le singulier au générique. L'objectif est de produire un « avis », d'établir le « vrai » à partir d'une analyse et d'une appréciation « objective » de la situation étudiée.

Par contraste, le clinicien se présente comme un accompagnateur. Son cadre analytique est celui de la relation. Il accepte de se laisser prendre par la complexité de la situation. Il valorise avant tout le processus. L'intervention est un travail – dans le sens d'une mise en travail – au cours duquel les acteurs produisent une compréhension de leur situation, et inventent les moyens de la faire évoluer. Le clinicien mobilise des ressources pluridisciplinaires pour penser l'action, faire émerger des représentations, susciter la production de significations, avancer des interprétations dans une dynamique de communication globale, interactive qui tient du processus cognitif, épistémique et politique. Son objectif est de mettre en mouvement les acteurs – tout en se déplaçant lui-même physiquement, et mentalement sur le terrain des autres² - dans une temporalité limitée, et de

¹ A. Erhenberg « l'autonomie se caractérise par un double idéal de réalisation de soi (valeurs de choix et de propriété de soi) et d'initiative individuelle (la capacité à décider et à agir de soi-même est le style d'action le plus valorisé) » Sciences neurales, sciences sociales : de la totémisation du soi à la sociologie de l'homme total (de Mauss à Wittgenstein et retour) dans Les sciences sociales en mutation, 3-6 mai 2006, Colloque du cadis. A paraître

² Lévy A., 1997, Sciences cliniques et organisations sociales, PUF.

les accompagner dans une co-construction de la transformation.

Dans l'univers de la thérapie, ces deux figures sont incarnées par le psychiatre et par le psychanalyste. L'un travaille sur ce qui est dit, l'autre sur ce qui est tu. C'est pourquoi les personnes qui sont à la fois psychiatres et psychanalystes formulent souvent leur vigilance à bien séparer les cadres dans lesquels elles mobilisent l'une ou l'autre de ces postures.

Notre objet : esquisser la figure de l'exter-venant en activité

À travers deux exemples d'intervention, analysés sous l'angle de la clinique de l'activité³, nous voudrions montrer que dans l'accompagnement de la transformation des organisations, ces deux postures, bien que référant à des « cadres » différents, loin d'être opposées, sont complémentaires. L'intervenant peut choisir de les mobiliser tour à tour dans des moments différents du processus d'intervention, et ce quelles que soient les caractéristiques initiales de la demande, demande d'expertise ou demande d'accompagnement clinique. Cette complémentarité choisie esquisse une nouvelle figure d'intervenant, celle « d'exter-venant » : « exter » pour extérieur à l'organisation, « venant » pour « venir entre » les acteurs, car l'intervenant est partie prenante du projet dans lequel il accepte de venir s'engager. Mais « ex » également pour « expert », au sens où il mobilise son expérience et ses grilles conceptuelles pour inventer des dispositifs, construire « des objets tiers », objets qui en proposant une représentation du réel constitueront « la scène » de la confrontation des interprétations, puis de l'articulation dynamique des points de vue. Dans cette perspective, l'intervenant n'est protégé ni par son savoir, ni par un cadre théorique de référence. Il s'engage dans l'intervention. Il est impliqué, mais distant, dans une neutralité travaillée à l'égard des objets, acceptant d'être surpris, questionné par la situation et par les acteurs. Cette figure d'intervention s'approche de ce que G. Herreros⁴ appelle une « clinique non thérapeutique » ou « clinique socratique ». Cette pratique n'a pas pour objectif de rétablir la santé d'un corps malade, mais de stimuler, tel un acuponcteur, des points qui, de proche en proche, réveillent l'organisme. Le rôle de l'exter-venant peut ainsi être assimilé à celui d'un musicien qui joue une double partition, celle de sa propre expertise et celle de chef d'orchestre dont le rôle est de faire construire et circuler les connaissances (les siennes, et celles de l'ensemble des acteurs engagés).

³ Clot Y, 2006, « Clinique du travail et clinique de l'activité », pp. 164-177, in Nouvelle revue de psychosociologie, n°1, Toulouse, Eres.

⁴ Herreros G., 2002, Pour une sociologie d'intervention, Eres.

Où l'on s'appuie sur deux cas contrastés, pour repérer ce que fait l'exter-venant

Nous proposons d'esquisser la figure de « l'exter-venant » dans la confrontation croisée de deux exemples de missions très différentes. D'une part, une intervention clinique auprès d'un comité de Direction, dans une entreprise publique en cours d'évolution vers le secteur concurrentiel, qui souffrait aux yeux de plusieurs de ses membres d'un fonctionnement insatisfaisant. La demande d'aide et d'écoute dans la finalité de « mieux fonctionner ensemble » peut être considérée comme une demande d'accompagnement « clinique » d'un collectif. Cette mission singulière a été engagée sans que ce dysfonctionnement insatisfaisant n'ait fait l'objet d'une définition partagée par ce collectif. Les remarques exprimées dans des relations bilatérales se caractérisaient par la prédominance de jugements psychologiques sur les individus et en mineur par des assertions du type « on n'est pas un comité de direction ».

D'autre part, une mission d'expertise⁵ effectuée à la demande d'instances représentatives du personnel et payée par eux sur une thématique « sociétale », dans une entreprise publique de transports collectifs : les processus de construction de l'offre de transport. L'objectif explicite de la mission était de les éclairer sur ces processus et de les aider à élaborer leur position dans un débat qui les opposait à la Direction sur les conditions de travail. La demande d'expertise contenait ainsi une exigence de connaissance, ainsi qu'une demande implicite d'aide de la part des instances et de la Direction à trouver des marges de manœuvre pour desserrer les contraintes imposées par la tutelle.

L'analyse croisée de ces exemples nous permettra de mieux cerner cette figure dans l'activité d'intervention que nous analysons comme un processus dynamique d'actions interdépendantes :

- Se saisir de la prescription plus ou moins explicite contenue dans la sollicitation qui donne naissance à la mission et la travailler;
- Réinscrire la sollicitation dans le système de relations entre individu, collectif et institution ;
- Produire et mettre en circulation des objets tiers ou des tiers-objets ;
- Favoriser le processus de traduction et la démarche de réflexivité des acteurs.

⁵ Le terme « d'expertise » doit être ici compris dans deux sens : le premier, concerne le contenu du travail attendu, à savoir la production d'un point de vue de connaisseur sur le sujet concerné. Le deuxième renvoie à une modalité d'intervention issue des Lois Auroux de 1982, autorisant, dans certaines conditions, un comité d'entreprise à faire appel à un expert, en vue de l'éclairer sur les enjeux et les impacts d'un projet de changement technologique notamment.

I - Se saisir de la prescription et la « travailler »

En choisissant de parler de prescription plutôt que de demande, nous signifions que la sollicitation du demandeur constitue un cadre pour l'action de l'intervenant. La prescription floue formulée dans le cas de l'intervention clinique auprès du comité de direction, « être notre conscience, un miroir, et à certains moments, nous interpeller » masque en réalité l'existence d'une norme implicite, non dite mais prégnante et qui constitue une contrainte forte pour l'intervenant. Cette norme implicite portait sur ce que doit être et doit faire un comité de direction, un dirigeant. Dans cette entreprise, une majorité des dirigeants avaient fréquenté la psychosociologie, la PNL ou l'analyse transactionnelle, disciplines à partir desquelles ils avaient forgé une vision de ce qu'est un bon manager ou un bon dirigeant ; c'est à l'aune de cette vision humaniste implicite que le vécu de comité de direction semblait être évalué. Parallèlement, la mission se déroulait dans un contexte de transformation importante de l'organisation qui remettait en question le caractère humaniste du management de la période précédente. Dans le huis clos de l'intervention avec ce groupe limité d'acteurs, l'ensemble des logiques et des conflits qui existaient dans l'institution à ce moment là ont pris leur place. Les normes de référence, la résolution de nouveaux conflits institutionnels, la transformation des logiques d'action ont constitué une part cachée de la prescription dont le travail s'est avéré aussi important que celui de la sollicitation explicite. Le travail de la prescription n'a pas été un préalable. Il s'est poursuivi pendant toute la durée de l'intervention.

Par contraste, la demande d'expertise s'inscrivait dans un cadre explicitement formel et prescriptif. La demande est portée par les instances représentatives du personnel (IRP) qui ont la main sur la construction de l'objet, dans la mesure où ils sont également financeurs de la mission. Par ailleurs, l'expertise est un exercice normé par le droit (cf. Lois Auroux de 1982), que les instances de l'entreprise ont régulièrement utilisé. Des habitudes de travail se sont constituées, et l'expertise suit désormais un parcours balisé. Le cadre de l'action apparaît ainsi de prime abord, comme fortement contraignant pour les intervenants. Malgré tout, plusieurs éléments favorisent le desserage de cette contrainte initiale. Tout d'abord, l'équipe intervenante et l'entreprise se connaissent bien et ont tissé des relations de confiance, aussi bien avec la Direction qu'avec les IRP. Le cabinet intervient depuis 15 ans dans cette entreprise et cette dernière a bien identifié la posture originale du cabinet, celle d'un « tiers » à la recherche de voies de compromis gagnant-gagnant. En second lieu, l'objet de l'intervention peut être qualifié de « sociétal », en ce sens qu'il dépasse les frontières de l'entreprise, est porteur d'enjeux de cohésion sociale susceptibles de favoriser les

compromis et intéresse à ce titre les deux parties (Direction, IRP). Enfin, cet objet n'est pas au cœur d'un conflit chaud, au moment de l'intervention.

Dans un cas comme dans l'autre, la prescription était donc présente, de façon implicite ou explicite, mais dans un cas, elle portait sur le contenu (notre comité de direction est-il conforme au fonctionnement d'un bon comité de direction ? que faudrait-il améliorer pour se rapprocher du fonctionnement d'un bon comité de direction ?) ; dans l'autre cas, la prescription portait sur le déroulement (se conformer aux étapes-clés d'une démarche d'expertise portée par les IRP). L'analyste du comité de Direction et l'expert de comité d'entreprise ont pourtant progressivement décalé le cadre prescriptif en proposant des aménagements visant à ouvrir le cadre : ne pas répondre sur le terrain de la norme du « bon comité de direction », et proposer une réflexion contingente sur ce comité de direction (dans un contexte de transformation profonde de l'entreprise) ; produire des entorses au déroulement-type de l'expertise en s'appuyant sur des relations de confiance pré-existantes.

II - Réinscrire la demande dans le système de relation entre : Individu / Collectif / Institution

S'agissant d'intervention en organisation, même si elle n'est apparemment portée que par l'un des acteurs de l'organisation, la sollicitation est aussi un fait social. Elle s'inscrit dans une histoire, elle est portée par un acteur ou par un petit collectif, eux-mêmes porteurs d'une ou plusieurs logiques traversant l'Institution. Intervenir, c'est donc déjà (re)mettre en relation individus, collectifs et Institution. Dans le cas de la demande clinique, la difficulté consiste à repérer l'Institution dans l'observation singulière de situations spécifiques. Il ne suffit pas de postuler l'existence de normes implicites, il faut en quelque sorte les traquer dans les faits observés. Repérer l'Institution derrière les personnes pour leur restituer un pouvoir d'action. L'observation cherche à percevoir les règles implicites, les premières prises de parole de l'intervenant visent à susciter des analyses et interprétations collectives. Au-delà des personnes présentes, c'est le « comité de direction » en tant qu'instance que l'intervenant questionne. Il l'interroge sur ce qu'il fait, sur son travail, sur le pourquoi de sa manière de traiter les dossiers. Il sollicite des explicitations sur les actes, suscite la formulation des intentions. Il cherche à restituer aux membres du comité les règles qui soutiennent leurs actions, celles dans lesquelles ils se sont constitués comme membres d'un comité de direction : modalités d'ouverture et de fermeture des réunions, d'un dossier, style des échanges, cadrage des débats, circulation de la parole, formes de la prise ou non prise de décision...

Cette volonté de penser l'ensemble comme un système Individu / Collectif / Institution est tout aussi présente dans la mission « d'expertise ». À l'origine, la demande des IRP, est portée par un individu, le secrétaire CGT de l'instance. Dès l'élaboration de la proposition, l'équipe intervenante se préoccupe « d'intéresser » ou « d'enrôler » les différents syndicats représentatifs du CE, à savoir de mobiliser les différents membres du groupe, pour en faire des acteurs en non pas des agents passifs⁶. Leur engagement au démarrage de la mission est l'une des conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs. L'équipe intervenante propose alors une « problématisation » de la sollicitation initiale qui permet de dépasser les conflits d'intérêts et de positions entre les différentes sensibilités syndicales, et ce sous la forme d'une question : « comment articuler demandes des franciliens et conditions de travail des agents ? ». La « problématisation » est définie par les sociologues de la traduction comme « la formulation d'une question susceptible de produire la convergence des acteurs concernés. Elle est un préalable à toute action collective convergente. La problématisation est un exercice consistant à faire passer chaque entité d'un contexte, d'une position singulière et isolée, à une acceptation de coopération. Cette mise en mouvement s'opère autour d'un projet provisoire et minimum »⁷. En outre, un comité de suivi pluri-syndical est mis en place, de façon à constituer une entité permanente de discussion autour de la mission, autant sur les contenus que sur les modalités de travail. Cette réinscription de la sollicitation dans l'ensemble du système de relations, resterait incomplète si la Direction n'était pas « intéressée » à l'expertise. Elle le sera au travers de la validation de la grille de questionnement, de la co-définition de la liste des interlocuteurs à rencontrer (acteurs internes et externes) et de la co-signature du courrier d'information auprès des interlocuteurs pressentis. Face au système client, l'intervenant assume également d'être partie prenante du système de relations. Pour traiter la diversité des aspects du dossier, mais également pour travailler les jeux relationnels qui ne vont pas manquer de se mettre en place, il construit un « système intervenant ». Le prestataire compose ainsi une équipe pluri-disciplinaire, capable de dialoguer avec les différents représentants côté client. Et de travailler le moment venu les tensions qui peuvent surgir. Les agents en tant qu'individus sont réintroduits dans le système par l'enquête de terrain qui leur donne la parole dans les rencontres de face à face.

Dans les deux exemples, le passage du singulier au générique ne résulte pas d'une généralisation d'analyses effectuées sur la base d'un échantillon « représentatif », mais d'un enrôlement progressif d'acteurs ou de collectifs porteurs des différentes logiques traversant l'Institution. Ce faisant, l'intervention devient une scène à échelle réduite où se confrontent et

⁶ Nous empruntons ce vocabulaire aux sociologues de la traduction (M. Callon et B. Latour notamment), dont les concepts seront mobilisés à plusieurs reprises dans cet article.

⁷ Amblard H. Bernoux P., Herreros G., Livian Y-F., Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 1996.

se solutionnent, au moins partiellement et de façon contingente, des tensions présentes à plus grande échelle. Dès lors, la question qui est posée est celle de la diffusion à l'ensemble de l'Institution. L'ambition transformatrice de l'intervenant ne peut-elle être que contingente, limitée ? et si non, à quelles conditions peut-elle « infuser » dans l'Institution, au-delà des acteurs impliqués à l'instant T dans la démarche ?

III - Produire et mettre en circulation des objets-tiers ou des tiers-objets

Les objets tiers sont des artefacts, des mises en représentation du réel, des « intermédiaires », (des textes, des objets techniques, des tableaux, des récits...) dont la première vertu est de constituer une base de référence commune sur les situations, par opposition aux mémoires, vécus et perceptions subjectives de chacun. Ces objets tiers ouvrent ainsi la possibilité d'une mise en relation des points de vue.

Le comité de direction bute sur la mise en mot du dysfonctionnement qui est à l'origine de la demande d'intervention. Chacun a son analyse de la situation. En coulisse, hors du comité, des paroles singulières désignent au tiers en quoi certaines situations vécues en sa présence sont des situations de dysfonctionnement : « les opérationnels ne veulent pas parler du réel avec les fonctionnels ». Mais les tentatives de mise en mots dans un cadre commun tournent court. Le réel semblant s'évaporer dans les subjectivités. Pour ramener du réel au cœur du débat, le tiers propose alors de travailler sur un dossier précis, concret, vécu par tous comme l'un des exemples du dysfonctionnement « non nommé ». La proposition consiste à mettre en récit l'histoire du dossier. L'exter-venant joue ici sur son extériorité pour « enquêter », mobilise sa compétence d'écoute clinique pour recueillir les témoignages. Mais c'est en tant qu'expert des organisations et à l'aide de sa culture en sciences sociales qu'il trace le travail des uns et des autres et condense le dysfonctionnement dans un objet tiers : un récit. Celui-ci, composé de paroles multiples, n'est recevable et opérationnel que s'il restitue aux acteurs une représentation acceptable du travail qu'ils ont réalisé sur le dossier.

Exemple d'objet tiers : la mise en récit

Un récit est fabriqué sur le modèle de la structure du conte étudié par Propp. Il reconstruit a posteriori l'enchaînement des événements à partir du croisement des mémoires et des interprétations de différents acteurs impliqués dans le processus. Le choix de la forme narrative du récit répond à la volonté de reconstituer l'enchaînement des faits, malentendus, interprétations et actions qui ont conduit à la situation finale insatisfaisante. Le récit comprend les éléments d'interprétation ou de rationalisation de l'action produit par les acteurs. Nous en restituons ici non la

forme réelle exhaustive produite pour les acteurs mais la structure et le sens en les rendant compréhensible pour des lecteurs extérieurs à la situation et à l'entreprise concernée.

- Dans un contexte d'ouverture à la concurrence, le responsable du comité de direction a proposé une politique commerciale en rupture avec les conceptions précédentes. Celle-ci obligeait à penser différemment les liens entre les deux entités opérationnelles de la direction et notamment le lien entre les offres de ces deux directions .
- Un compte-rendu de réunion a demandé que les contrats « clients » soient repensés en conséquence.
- Cette politique n'a été acceptée qu'en apparence par les membres du comité de direction, ceux-ci ne l'ont pas véritablement promue et portée auprès de leurs équipes.
- Les responsables du marketing de la direction concernée directement par l'ouverture à la concurrence et les juristes, n'ont pas cru que c'était « La nouvelle politique de l'entreprise ». Ils ont continué à travailler dans la logique précédente et au même rythme. Avec des renvois des dossiers de l'un à l'autre, les juristes souhaitant des informations plus précises sur les offres, les marketeurs considérant que les juristes leur posaient des questions qui n'avaient pas de sens à leurs yeux. Et pour cause puisque ces questions interrogeaient plutôt l'articulation des offres des deux entités commerciales.
- Le responsable du comité de direction s'est inquiété du temps passé à élaborer ces nouveaux contrats et des conséquences de ce retard sur la préparation des équipes commerciales.
- Trois mois avant l'ouverture du marché, une réunion de crise a rassemblé les acteurs concernés.
- Les équipes n'arrivant pas à traiter le problème de la frontière entre les deux entités, un arbitrage a été opéré par l'un des membres du comité de direction en position fonctionnelle.

Dans l'expertise, des « objets tiers » sont fabriqués aux différents stades de l'intervention, comme supports aux débats de fond, et à la mise en relation des points de vue. Nous avons évoqué le travail opéré pour construire la problématisation : passer d'une étude sur les processus de construction de l'offre à une question : « comment articuler les demandes des franciliens et les conditions de travail des agents ? ». D'emblée, les mots employés comme « articuler » et « concilier » invitent au compromis. Quant à l'utilisation du « comment », elle

indique un mouvement dont la finalité est définie, mais dont il reste à préciser les modalités. Ainsi le contrat qui problématise la sollicitation initiale et met en relation les acteurs concernés délimite le champ dans lequel va s'organiser la mise en relation des points de vue.

Les outils de l'enquête (grilles de questionnement, méthodologies) sont de nouveaux objets autour desquels se croisent des conceptions et des représentations. Riches, ces discussions sont une autre occasion de préparer les débats ultérieurs. La grille de questionnement obtenue au final est une bonne illustration du croisement des différentes logiques :

Exemple d'objet tiers : une grille de questionnement

- Clarifier les processus de décision (IRP et Direction se retrouvent derrière cet axe qui vise à accroître la visibilité de chacun des acteurs sur ces processus et leur évolution, dans l'idée d'identifier des marges de manœuvre potentielles)
- Objectiver l'évolution de l'offre de service BUS à 2010 et mesurer ses impacts sur les effectifs (la CGT manifeste son inquiétude sur les projections effectuées – insuffisance des prévisions en regard de la croissance - et entend y voir un peu plus clair sur les intentions de la Direction)
- Objectiver les demandes des franciliens en matière d'offre (FO suspecte la Direction d'utiliser les franciliens et leurs demandes pour amener les organisations syndicales à renégocier les conditions de travail)
- Évaluer le rôle et l'impact des instruments de gestion dans la définition de l'offre (les IRP s'inquiètent d'une dérive instrumentale et productiviste de l'entreprise et souhaitent mesurer son rôle sur les processus de décision en matière d'offre)
- Recenser les outils de recueil de la demande (l'équipe intervenante s'interroge sur les types d'information produits par ces outils et notamment sur les « connaissances de proximité », sur leur agrégation et sur la diffusion des résultats)

La fonction d'objet tiers a également été remplie par une large gamme de matériau, bruts ou retravaillés par l'intervenant, et soumis à l'interprétation des acteurs :

- Les schématisations des différents processus d'élaboration de l'offre (acteurs et objets) par échelle d'offre
- De vraies histoires de modifications de lignes qui mettent en scène les acteurs, leurs logiques et les critères d'arbitrage
- Une représentation globale du système de gestion, et des divers instruments de gestion qui le composent (contrats enchâssés)

- Un tableau des outils et niveaux de captation de la demande, ainsi qu'une synthèse des données compilées issues de ces outils (demandes des franciliens)
- des paroles d'agents retranscrites etc.

Ces objets tiers, tels que présentés dans les deux exemples, constituent des mises en scène du « réel ». Ils sont produits par l'expert, en extériorité, mais pas en neutralité (« exter »). Tel le documentariste, l'expert choisit en effet de placer sa caméra à tel endroit, plutôt qu'à un autre, de faire un zoom sur telle ou telle situation, construit un parti pris visant à orienter l'écoute et le regard des autres. Il vient ensuite mettre ces objets en travail (« venant ») au sein d'un groupe d'acteurs pour faire émerger et circuler des interprétations, il organise la confrontation et tente de susciter la production d'un espace d'intérêt commun, la mise en forme d'un compromis. Les tiers objets servent ainsi de support à la structuration des « controverses ». « C'est par la controverse que s'élaborent les faits, elle précède toujours l'émergence d'une innovation »⁸. Les tiers objets permettent de rendre visible les différents registres d'interprétation, et ce faisant, les points d'accord et de désaccord. Ainsi, ils constituent un préalable à toute formulation de compromis.

IV - Favoriser le processus de « traduction » et la démarche de réflexivité des acteurs

Si la production des objets tiers sollicite les compétences de l'expert, la finalité s'apparente à une visée de clinique non thérapeutique, celle de permettre aux acteurs de se saisir de la situation et de la transformer à leur guise. La « traduction » est ce processus par lequel les acteurs s'approprient et construisent du sens, au fur et à mesure du déroulé de l'intervention.

Pour le comité de direction, l'enjeu est au fond de le conduire à réfléchir à ce qui constitue son travail. Il s'agit de « traduire » un ressenti global en analyse rationnelle. Le terme « dysfonctionnement » désigne bien que quelque chose ne fonctionne pas. Ce quelque chose n'est pas construit et donc non énonçable tant que le comité de direction reste vécu par ses membres comme un simple assemblage de cadres dirigeants. Le passage de la notion floue de « dysfonctionnement » à la formulation d'un constat par le chef intervient quand le récit rend visible le travail de « gouvernement » du comité de direction : « nous n'avons pas réellement partagé la politique commerciale parce que nous n'avons pas été au bout de nos désaccords. Nous avons pris une décision sans mettre en œuvre les moyens de la faire connaître et ce faisant nous n'avons pas permis à nos collaborateurs de se l'approprier et d'agir en conséquence ». Nous assimilons ici à un travail de traduction la

⁸ Amblard H. et alii., Ibid.

formulation du constat par le Directeur du comité de direction et son appropriation par l'ensemble des membres. L'évaluation initiale de « dysfonctionnement » selon la norme implicite du « bon cadre dirigeant » est retraduite en une évaluation en termes de fonctionnement institutionnel. L'incapacité à débattre en son sein de ses désaccords qui a conduit le comité de direction à un accord de façade dépasse les problématiques psychologiques des personnes. C'est une problématique organisationnelle qui est à travailler : La politique n'a pas été relayée par les membres du comité de direction auprès de leurs équipes. Le non-fonctionnement du comité de direction en tant qu'instance de gouvernement a bloqué le travail de l'organisation. Or le moins que l'on puisse attendre d'un comité de direction est qu'il n'empêche pas ses collaborateurs de travailler !

L'exter-vention a fabriqué de « la mise en mot », le dysfonctionnement est maintenant décrit par ses effets sur le travail de l'organisation. Le cadre d'interprétation de l'action du comité de direction est transformé. Si les dysfonctionnements psychologiques relèvent des paroles individuelles, des expressions bi-latérales, le dysfonctionnement de l'instance est une problématique commune de comité de direction. Une nouvelle signification de l'action est produite : l'intervention a réinscrit la relation entre les personnes dans le cadre de leur métier de gouvernant. La traduction produit un changement de cadre de signification. Dans ce nouveau cadre, les acteurs peuvent, s'ils le souhaitent identifier des leviers communs pour transformer la situation- du moins s'ils le souhaitent réellement-

Ce travail est encore plus important dans l'expertise. L'exter-venant privilégie une posture d'accompagnement des divers acteurs, les enrôlant dans la fabrication des interprétations et des pistes de travail à partir des matériaux produits au fur et à mesure du déroulé de l'intervention. Au fil des échanges, s'opèrent des traductions, non pas pour rendre plus intelligible tel ou tel constat, mais pour leur donner le sens et le relief qui leur permettront d'être appropriés par d'autres, dans leurs propres logiques et contextes d'action.

Ainsi, le rapport d'expertise final produit par l'expert à partir des discussions et controverses au sein du comité de suivi, des échanges bilatéraux avec le secrétaire de l'instance, et des échanges « en off » avec la Direction, devient le tiers objet final à partir duquel se structure le « nouveau » dialogue social. Intitulé : « L'évolution de l'offre de Bus face à la diversification des demandes : vers une articulation du dialogue social et sociétal », il entérine comme une donnée l'évolution des demandes, il est tourné vers l'action, il cherche l'articulation, il met en scène un déplacement vers le registre sociétal. L'opération de traduction engagée dès la phase de production des interprétations se poursuit dans l'élaboration, puis la présentation du rapport. La CGT, premier commanditaire de la mission, s'emparera ensuite du contenu du rapport pour en faire sa propre traduction dans l'enceinte

du CE (à travers la déclaration officielle). Le syndicat demandera enfin à l'expert de venir présenter l'étude à ses équipes syndicales, devenant ainsi le support d'un débat interne ayant pour visée de renouveler les angles critiques. Le processus d'appropriation des contenus de la réflexion par les acteurs prend ainsi des formes variées et multiples. Chacun le réinscrivant dans sa dynamique d'action.

En conclusion : de l'engagement de la subjectivité

En choisissant le préfixe « ext » pour esquisser la figure d'intervention telle que nous la pratiquons, l'accent est mis sur l'extériorité. Pourtant, dans les deux exemples, le maintien de l'extériorité, de la distance est non seulement difficile, mais sans doute peu souhaitable. Difficile auprès du comité de direction parce que dans les rencontres bilatérales, les personnes ont tendance à exprimer les problèmes interpersonnels, à livrer des informations biographiques sur les autres, à psychologiser facilement les problèmes rencontrés. De plus, chacun des membres du comité se considérant comme compétent pour analyser ses collègues, il tente de convaincre le tiers de la pertinence de son analyse. Toute la difficulté pour l'intervenant consiste alors à maintenir cette position d'observateur questionnant, d'éviter la tentation de proposer une norme « managériale générique », de ne pas se laisser « enrôler » comme témoin ou complice de l'un des acteurs de la situation, de se maintenir à distance. De rester au service du « comité de direction » qui cherche à améliorer son fonctionnement mais d'aucun de ses membres en particulier.

Difficile de maintenir la distance également dans le second exemple où l'expert est confronté à un objet sociétal, sur lequel il se sent concerné comme citoyen-usager, utilisateur des transports collectifs. Il peut-être tenté de défendre « le point de vue de l'utilisateur » (plus de transport, plus d'amplitude, plus de fréquence) et ce faisant, de relayer un discours accusateur vis-à-vis des agents, salariés d'entreprise publique, qui devraient s'adapter sans ciller à ces nouvelles contraintes, et rogner sur leurs conditions de travail.

Quelles que soient ces difficultés, inhérentes à toute intervention, il nous semble nécessaire d'assumer d'être touché, ému dans un entretien, et d'accepter que nos opinions, nos préférences, nos valeurs de citoyen soient sollicitées. Plus encore, il nous semble que l'intervenant doit se « mettre en jeu (jeu) »⁹ au cours de sa mission. L'intervention est d'abord en effet un acte de type relationnel. Or, l'intervenant est un sujet social, il est acteur de et

⁹ Lepetit M., Lévy E., 2004, « Le consultant en organisation : prestataire et/ou acteur politique ? », in Revue Internationale de Psychosociologie, vol. X, N°22.

dans la cité, citoyen et salarié comme les autres, il est guidé par des convictions et des valeurs qu'il ne peut occulter dans cette situation. À l'extrême, il peut choisir de quitter une situation d'intervention qui entrerait trop en conflit avec son propre système de valeur. Si la pure neutralité est ainsi un mythe, la question se pose de savoir que faire de ces sentiments et convictions personnels. Faut-il les expliciter ? les rendre en partie visible aux autres pour les rendre discutables, pour favoriser les projections ? Faut-il au contraire tenter de les enfouir, de les passer sous silence et de maintenir l'apparence de la neutralité ? Il nous paraît pour le moins nécessaire de travailler ce que cela nous fait, par exemple dans un « système intervenant » (échanges entre collègues intervenant ou pas dans la même organisation), ou encore dans des processus réflexifs de type écriture... Nous aurions même tendance à considérer que dans cette perturbation de soi s'élabore la pensée en action, fondement du travail d'intervention.

Par cette réflexion sur la posture d'exter-venant, nous avons tenté de rendre visibles les enjeux qui scandent le processus d'intervention. Comme pour le musicien de jazz l'approche des situations singulières, l'improvisation en situation s'appuie dans notre approche de ce métier sur ce que par analogie on pourrait nommer des standards : créer des dispositifs, des objets et des instances pour retravailler la relation entre les systèmes de sens et les logiques d'acteurs, susciter le passage d'un système de représentation et de sens à un autre système: sens de l'action, sens de la pensée sur l'action, « travailler le cadre », construire du compromis.