



HAL
open science

L'ethnométhodologie appliquée aux problématiques organisationnelles : un préalable nécessaire à l'action

Lise Verlaet, Sophie Vaillies

► To cite this version:

Lise Verlaet, Sophie Vaillies. L'ethnométhodologie appliquée aux problématiques organisationnelles : un préalable nécessaire à l'action. Cahiers d'ethnométhodologie, 2010, 4, pp.163-176. hal-01676503

HAL Id: hal-01676503

<https://hal.science/hal-01676503>

Submitted on 5 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ETHNOMETHODOLOGIE APPLIQUEE AUX PROBLEMATIQUES ORGANISATIONNELLES : UN PREALABLE A L'ACTION

Lise Verlaet et Sophie Vaillies

Centre d'Etude et de Recherche en Information et Communication (CERIC)
Laboratoire EA-1973 – Université Montpellier III

1. Introduction

L'organisation est par définition un objet polysémique et polymorphique. La pluralité des structures, la diversité des représentations, la rencontre des objectifs collectifs et des enjeux individuels en font une thématique de recherche riche et constamment renouvelée. Une organisation, qu'elle soit publique ou privée, est rythmée par les acteurs qui la composent et la construisent collectivement. Qu'il s'agisse de collaboration, management, travail en équipe ou encore de conflits, les ethnométriques sont au cœur de ces phénomènes de communication. Si certains tentent d'annihiler ces « facteurs de complexité », il semble pourtant nécessaire des les comprendre, d'en faire surgir le sens afin de mieux les gérer ou, tout au moins, de mieux les aborder. C'est en tant que chercheur-praticien que nous allons, dans cet article, aborder l'organisation et plus particulièrement le conflit en organisation. Pour Charline Licette, « *Le conflit est la plupart du temps assimilé à un dysfonctionnement, à un problème ou à la contradiction. Il est considéré le plus souvent comme un échec. La première réaction est de le résoudre ou de l'éviter. Il est intéressant également de chercher à le comprendre et à en tirer profit* »¹. Notre positionnement épistémologique est un positionnement résolument systémique et constructiviste. Ainsi, nous considérons le conflit, non pas comme un élément décontextualisé mais comme une émergence et comme une construction des acteurs en situation. En sciences de l'information et de la communication, les problématiques praxéologiques sont majeures et les outils méthodologiques dont nous disposons sont nombreux. Mais encore faut-il que le chercheur-praticien possède un ensemble d'outils adaptés à la situation rencontrée. En effet, pour Peter Berger et Thomas Luckman, « *définir une situation, c'est choisir dans un environnement les éléments pertinents pour traiter cette situation. La définition de la situation se fait en fonction du problème à traiter* »². Nous proposons ainsi d'étudier comment l'ethnométhodologie peut être appliquée aux problématiques organisationnelles et comment elle va, à travers la compréhension des phénomènes constructionnistes, constituer une véritable aide d'anticipation et de préparation à l'action.

Pour illustrer nos propos, nous vous invitons à suivre pas à pas le travail d'intervention d'une consultante face à une situation de conflit dans une organisation. De la demande d'intervention jusqu'au diagnostic et aux préconisations, nous allons montrer comment allier théorie et pratique en mobilisant des méthodes de recueil et d'analyse des informations adaptées au contexte et à l'évolution des situations.

¹ Licette Charline, *Savoir gérer un conflit*, Studyrama, Paris, 2005.

² Berger Peter et Luckman Thomas, *La construction sociale de la réalité*, Méridiens-Klincksieck, 1986.

2. La demande d'intervention : une première vision de la situation

L'intervention du consultant en communication est guidée par un problème organisationnel identifié par le commanditaire. Cette problématique initiale est généralement émise par un cadre ou un responsable de l'entreprise, elle ne constitue donc qu'une première vision de la situation, laquelle fait souvent suite à un entretien téléphonique.

Au cours de cette première prise de contact, notre consultante, Mme Breton, doit rapidement cerner les besoins et attentes de son client afin de préparer son intervention sur le terrain. Nous relatons ci-après les éléments sur lesquels elle a pu s'appuyer.

Daniel Hury récemment nommé au poste de directeur d'un centre d'handicapé, rencontre des difficultés pour imposer son style de management et ses projets quant à l'amélioration du fonctionnement du centre. Il fait alors appel à une société de conseil en communication spécialisée en résolution de problème en organisation.

Daniel Hury : Allô, M. Daniel Hury à l'appareil. Puis-je parler à Mme Breton s'il vous plaît ?

Hélène Breton : C'est moi-même, bonjour Monsieur, que puis-je faire pour vous ?

D.H. : Et bien, votre cabinet m'a été conseillé par un confrère auprès de qui vous êtes intervenu suite à un manque de motivation de son personnel. Et je m'adresse donc à vous car je pense rencontrer le même type de difficulté.

H.B. : Très bien Monsieur, pouvez vous m'en dire un peu plus sur votre entreprise ?

D.H. : Par quoi commencer... Je suis depuis maintenant un an directeur d'un foyer d'accueil pour personnes handicapés mentales qui s'appelle « La Marigue ». Ce centre a été entièrement rénové et mis aux normes par mon prédécesseur et je dois vous avouer qu'il est difficile de passer derrière lui ; que ce soit le personnel ou les résidents tout le monde semble beaucoup le regretter. Cela dit, je trouve que le centre ne fonctionne pas si bien que ça... Mais toutes mes tentatives pour motiver les salariés et changer les choses restent désespérément veines.

H.B. : Qu'entendez-vous par motiver vos salariés et changer les choses ? Pouvez-vous me donner un exemple ?

D.H. : Et bien, la dernière fois par exemple. Je voulais apporter des modifications sur les plannings des groupes de résident. Vous savez, je pense qu'il est bon pour les handicapés de changer régulièrement de moniteur-éducateur. J'ai donc demandé tout naturellement à un de mes chefs de service de me faire parvenir l'ensemble des plannings des différents groupes. Non seulement j'ai dû attendre plus d'une semaine avant d'en voir la couleur ! Mais en plus, lorsque je lui ai expliqué mes intentions, il m'a répliqué que c'était très bien comme ça et qu'il y avait des choses plus urgentes à faire ! Il veut me donner des leçons à moi alors que je suis son directeur. C'est quand même un comble, non ?

H.B. : Je comprends, la situation n'est pas simple en effet, mais qu'attendez-vous précisément de moi ?

D.H. : Et bien j'attends de vous que vous m'aidiez à mieux identifier les faiblesses de mon personnel afin que j'y puisse y remédier, par voie de formation par exemple.

H.B. : Très bien. Ce que je vous propose c'est que nous nous rencontrions afin de mieux cerner vos attentes et voir comment nous allons procéder. (...)

Cet entretien téléphonique apporte à la consultante une première définition de la problématique du commanditaire : « circonscrire les faiblesses de ses subalternes » et également un premier éclairage sur la situation. En effet, nous pouvons constater que dès le

début de la conversation, Daniel Hury pose très clairement le problème de son positionnement vis-à-vis de son prédécesseur. Il signale que ce dernier a d'ores et déjà accompli le travail nécessaire sur la structure de l'établissement et que tout le monde (personnels et personnes handicapés) expriment leur satisfaction. Les problématiques inhérentes à la structure du foyer de vie étant solutionnées, Daniel Hury se voit dans l'obligation de porter son attention sur le fonctionnement opérationnel du centre. Et le fait que les salariés ne répondent favorablement à ses attentes nous montre qu'il semble y avoir des problèmes de communication entre les différentes parties. L'exemple donné par Daniel Hury permet d'affiner ces premiers constats ; il souhaite réorganiser l'emploi du temps des membres du personnel, il s'attache donc au fonctionnement du centre. De plus, le fait qu'il soit obligé d'attendre l'emploi du temps des salariés le conforte dans l'idée que l'organisation connaît des dysfonctionnements. Par ailleurs, Daniel Hury est très désappointé par l'attitude du chef de service qui est, de son point de vue, contre ses décisions et se permet de lui donner des conseils. Son rôle de directeur est par là même remis en question. Qui plus est, force est de constater que si le directeur a très clairement exprimé ses intentions à la consultante quant à sa demande d'emploi du temps, il ne les a révélés à son chef de service qu'une fois les plannings entre les mains. Ce qui tend, là encore, à confirmer des problèmes de communication entre Daniel Hury et ses collaborateurs.

3. La situation vue par les différents acteurs : une construction qualitative des ethnométriques

Afin de préparer son entretien avec le directeur, Hélène Breton se réfère aux trois axes prédominants qu'elle a pu identifier (fonctionnement opérationnel, positionnement du chef et communication) à travers les propos tant explicites qu'implicites du commanditaire. Ces éléments significatifs émergents lui ont permis de concevoir une grille d'interview non-directive active. L'entretien non directif actif est une méthode d'entretien présenteielle fondée sur l'empathie. L'attitude « non directive » qui préside à sa mise en œuvre laisse ainsi à l'interviewé la liberté de parcourir comme il l'entend la question ouverte qui lui est posée. Pour la consultante cette méthode va lui permettre d'apprendre de nouveaux éléments sur la situation de transition vécue par l'organisation sans pour autant faire subir un interrogatoire à son client. Elle va ainsi déterminer comme axe central de son entretien la culture de l'entreprise et, de fait, le contexte historique du centre pour comprendre les tenants et les aboutissants du changement. Voici ci-après le cas qu'Hélène Breton a rédigé suite à cette interview.

3.1. 1^{ère} réalité : la vision du commanditaire

La situation se déroule dans un centre d'handicapé, nommé « Centre de la Marigüe », institué dans le cadre d'une association loi 1901 qui a ouvert ses portes en 1939. Cette dernière a été initiée par le père Benoit de la confrérie des franciscains, qui a créé le centre pour le faire prospérer jusqu'à sa mort assurant à ses résidents un accueil qui n'était pas dans les mœurs à cette époque. Par la suite, des sœurs franciscaines ont poursuivi l'œuvre du père Benoit en tentant de rester fidèle à son esprit. Cependant, le témoignage des personnes handicapées, arrivées toutes jeunes lors de l'ouverture du centre n'en gardent pas un très bon souvenir ; infantilisation, douches collectives et camisoles de force étaient de rigueur. A partir de 1987, l'association auparavant de confession catholique devient entièrement laïque. Le nouveau conseil d'administration recrute Martin Lagardère, qui

décide de restructurer et de moderniser ce centre devenu « poussiéreux ». Il crée plusieurs « unités de vie » lesquelles sont constituées selon le niveau intellectuel, les capacités physiques et l'âge des personnes handicapées. Chaque unité ou groupe de résidents est encadré par plusieurs éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs ou AMP (Aide Médico-Psychologique).

Fin 2006, Martin Lagardère décide de prendre sa retraite et a pour mission de dresser un profil de poste, de sélectionner les trois meilleurs candidats et de les soumettre au conseil d'administration afin qu'il fasse son choix. Le candidat retenu est Daniel Hury. Martin Lagardère l'assistera durant 6 mois afin de l'aider dans sa prise de fonction.

Si Daniel Hury reconnaît l'importance du travail accompli par son prédécesseur, la politique organisationnelle menée durant 20 ans n'a fait que marginaliser le centre par rapport aux procédures médicalisantes en vigueur. De son point de vue, Martin Lagardère ne faisait pas suffisamment appel aux spécialistes « véritablement capables de s'occuper des handicapés » tels que les psychiatres, les ergothérapeutes, etc. Il regrette également que le centre ne propose aux handicapés que le strict minimum en terme de matériel médical « *tous n'ont pas un lit médicalisé* ».

Le lendemain du départ à la retraite de Martin Lagardère, Daniel Hury convoque l'ensemble des acteurs du centre (personnels et résidents) pour les informer des nouvelles règles de vie qu'il compte mettre en place. Le discours qu'il a tenu ce jour là a été préalablement rédigé et remis à la consultante. En voici quelques extraits :

« Avec moi une nouvelle ère commence ! Je ne suis pas Martin Lagardère, je n'ai pas son charisme ni son expérience mais j'apporte avec moi de nouveaux projets basés sur de nouvelles méthodes performantes qui, j'en suis sûr, amélioreront votre quotidien. [...] »

« Ne vivons pas dans le passé mais traçons l'avenir ensemble car c'est ensemble que nous y arriverons. J'attends donc une entière collaboration de votre part. »

« Je ne prétends pas avoir la science infuse, par conséquent toute initiative de votre part sera bienvenue. Nous allons redonner à ce centre l'éclat qu'il aurait toujours dû avoir ».

Ces quelques extraits soulignent la volonté de Daniel Hury de se détacher du passé (« le roi est mort, vive le roi »), il s'agit donc de « tuer le père » en imposant et pour imposer ses nouvelles règles.

Pour ce faire, il commence à mettre en place une méthode managériale qu'il a déjà pu appliquer par le passé, il s'agit d'attribuer aux personnels encadrant de nouveaux groupes de résidents. Ceci dans l'optique que ces derniers puissent observer et lui faire remonter les dysfonctionnements de leur nouveau groupe. Il pense qu'ainsi les problèmes de fonctionnement lui seront communiqués plus facilement. Il demande pour ce faire les plannings au chef de service pour apporter les modifications nécessaires. Comme mentionné lors de l'entretien téléphonique, cette demande n'a été exécutée que très tardivement comparativement à ses attentes « *il n'est pas normal d'attendre plus d'une semaine les plannings du personnel, je n'ai jamais vu ça avant ! Cet établissement marche sur la tête !* ». Qui plus est, comme il a été dit, cet ordre a été remis en question par le chef de service, prétextant que l'urgence était, en cette fin d'année, le bilan comptable du centre ; et non, une modification des emplois du temps. Cependant, Daniel Hury n'a prêté aucune attention aux contestations du chef de service, convaincu du bien fondé de ses actions « *ce n'est pas lui qui va me dicter la ligne à suivre* ».

Malgré cette prise de force, il avoue que cette mesure n'a pas eu l'effet escompté. Les rapports qui lui sont parvenus ne font écho que de problèmes qu'il juge « secondaires » sur

le bien-être des handicapés, et non pas, comme il l'aurait espéré, de véritables problèmes d'organisation. Pour lui, une organisation sans problème n'existe pas, ce sont forcément les salariés qui sont en faute, ils n'ont pas su les détecter. Il s'interroge d'ailleurs sur une conspiration émanant des chefs de service pour boycotter ses initiatives.

Parmi les autres situations mises en perspective par Daniel Hury, la consultante retient celle-ci, qui lui semble représentative des autres situations énumérées. Un moniteur-éducateur nouvellement chargé de l'encadrement des résidents les plus autonomes, lui suggère, sur demande des personnes handicapées dont il s'occupe, de mettre en place une sortie culturelle : le spectacle d' « Holiday On Ice ». Enjoué de cette initiative, Daniel Hury dit à ce moniteur-éducateur de se charger des modalités de toute urgence car le spectacle est programmé pour le mois suivant. Le moniteur prend donc à bras le corps cette nouvelle responsabilité. Plusieurs semaines se passent, et Daniel Hury n'a toujours pas écho du projet. Il s'interroge et trouve curieux que le moniteur ne l'ait pas tenu au courant. Il se rend compte, une fois le spectacle passé, que tout s'est déroulé sans son intervention. Ceci l'a mis dans une colère noire : « *comment a-t-il pu prendre ces décisions sans m'en référer !? Il n'a pas le droit de disposer du budget du centre comme il l'entend ! Toute décision doit passer par moi !* ».

A travers ce récit, Daniel Hury évoque son mal-être par rapport à la situation : il ne se sent pas pris en considération et aurait espéré bénéficier de cette initiative. Or, dans le cas présent, les retombées vont au moniteur-éducateur, dont les résidents font les louanges ; louanges qu'il aurait aimé se voir attribuées.

De par les différentes situations relatées, la consultante observe que Daniel Hury est en souffrance par rapport à la situation, non seulement il ne parvient pas à diriger son personnel comme il l'entend, mais en plus, il les classe dans deux catégories : les incompetents et les opportunistes. Il confie à Héléne Breton son désarroi.

3.2. 2ème réalité : la vision des acteurs du centre

Suite aux entretiens menés avec le directeur, la consultante décide de poursuivre ses investigations en allant rencontrer les acteurs du centre sur le terrain. Elle met ainsi en place des interviews de groupe (pour les personnes handicapées, les éducateurs spécialisés, les moniteurs éducateurs et les AMP) et des entretiens semi-directifs (pour les chefs de service) qui lui permettront de confirmer ou d'infirmer les propos tenus par Daniel Hury. Comme elle l'a fait avec le commanditaire, Héléne Breton commence à interroger les salariés et résidents sur le contexte historique de l'établissement.

Pour les acteurs du centre (personnels et handicapés), Martin Lagardère était un directeur « *exemplaire* ». Il avait instauré de nouvelles règles sociétales permettant aux personnes handicapées de trouver leur place et de s'épanouir dans leurs nouvelles tâches. En effet, suivant leurs capacités, les résidents étaient affectés en cuisine, au ménage, à la lingerie, etc. Le centre était devenu ainsi un microcosme basé sur l'humain plus que sur le médical, amenant les personnes handicapées à s'épanouir et à se réaliser dans un environnement adapté. La philosophie de Martin Lagardère était centrée sur le bien-être physique et mentale des résidents, bien-être qui était en corrélation avec le quotidien de tout un chacun : faire les magasins, faire des activités sportives ou culturelles, partir en vacances... Les employés administratifs signalent avec insistance que l'ancien directeur mettait l'atout sur le confort des handicapés plutôt que sur leur statut de personnes à charge pour la société. A

travers ce « microcosme », Martin Lagardère donnait à chacun une place et un rôle en fonction de leur capacité, rôle dont ils pouvaient être fiers. Comme l'indique les infirmières du centre, il préférait favoriser les activités socialisantes pour les handicapés et ne réserver les actes médicaux qu'à ceux qui le nécessitaient vraiment. Cette politique de « cas par cas » satisfaisait tout le monde, qu'il s'agisse des personnes handicapées ou du personnel, preuve en est que certaines personnes handicapées l'appelaient « *papa* ».

La passation de pouvoir entre Martin Lagardère et Daniel Hury n'a pas été sans conséquence sur l'ensemble des acteurs du centre. En effet, ils n'ont pas compris l'intention prononcée du nouveau directeur à faire « table rase du passé » et à repartir sur de nouvelles bases ; alors même que tout un chacun y trouvait un équilibre positif. Certains salariés confient s'être senti dévalorisés face au discours inaugural de Daniel Hury, qui leur signifiait que le travail accompli jusqu'alors n'était pas satisfaisant. Ils font remarquer que lorsqu'il y avait encore Martin Lagardère, Daniel Hury ne se montrait pas aussi critique, bien au contraire.

Suite aux situations problématiques énoncées par Daniel Hury, Hélène Breton tient à interroger les différents acteurs impliqués.

Concernant l'« affaire des plannings », le point de vue du chef de service diffère quelque peu de celui du directeur. Celui-ci raconte que Daniel Hury lui a demandé de lui faire passer les plannings des salariés. N'ayant pas précisé les raisons de sa demande, et étant donné la période - courant du mois d'octobre -, Frédéric Massane a pensé que ce dernier souhaitait commencer à établir le bilan annuel de l'association. Il indique qu'avant de remettre les documents au directeur, il a consciencieusement fait le travail nécessaire pour lui faciliter la tâche de sorte que le bilan soit quasi-finalisé. Il a été donc fort déçue par les véritables intentions de Daniel Hury. Il avoue que l'idée du directeur ne lui plaisait pas trop et qu'il s'est ensuite servi de l'excuse justifiée du bilan annuel pour retarder l'échéance d'un redéploiement du personnel éducatif sur les unités de vie. Il confie lui avoir conseillé d'attendre le mois de janvier pour conduire cette action, de sorte à ne pas perturber les habitudes des personnes handicapées pour les fêtes de Noël. Il lui a également préconisé d'agir en douceur pour ne pas troubler les résidents. Mais Daniel Hury lui a tout de suite rappelé qu'il était le chef de l'établissement avant de l'inviter à sortir de son bureau. Pour le chef de service, Daniel Hury confond l'organisation d'un hôpital psychiatrique et celle d'un foyer de vie. Il réproche l'attitude du directeur face aux résidents. Il explique que son prédécesseur faisait quotidiennement le tour des unités de vie pour aller à la rencontre des personnes handicapées, qu'il était à leur écoute. Alors que Daniel Hury ne connaît pour ainsi dire les résidents que via les comptes rendus journaliers des unités de vie.

Autre situation relatée comme problématique par Daniel Hury : la sortie « Holiday On Ice », qui a, de son point de vue, été mise en place sans son consentement. Là encore, Hélène Breton a rencontré le moniteur-éducateur impliqué. Gilles Simon, s'occupe depuis peu de l'unité de vie la plus autonome du centre. Dynamique, les résidents ont demandé à leur moniteur-éducateur s'il pouvait aller voir le spectacle « Holiday On Ice » avec leur pécule (somme qui leur est versée en contrepartie de leurs activités au sein de l'établissement). Enchanté par cette perspective et fort de l'esprit d'initiative énoncé par Daniel Hury lors de son discours inaugural, il a fait part à ce dernier de la requête de son groupe. Gilles Simon raconte que son enthousiasme semblait être partagé par le directeur, qui lui a demandé de tout organiser pour que les résidents qui souhaitent s'y rendre en aient la possibilité. Le

moniteur-éducateur a déjà organisé de telle sortie. Il a informé l'ensemble des unités de vie pour faire le listing des participants puis s'est adressé à Monique Paterson, la seconde chef de service, pour qu'elle réserve les véhicules nécessaires et ajuste les plannings. Gilles Simon ajoute que tout c'est très bien déroulé, que les résidents étaient ravis ; et par là même, qu'il a été estomaqué lorsque le directeur lui a violemment fait part de son mécontentement protestant qu'il n'avait pas le droit de disposer du budget du centre comme il l'entendait et que toute décision devait passer par lui. Bien que le moniteur-éducateur se soit défendu d'avoir procédé comme à l'habitude en s'en référant à la chef de service et qu'il n'a nullement touché au budget de l'établissement, le directeur a continué de l'accabler. Gilles Simon est encore bouleversé par cet épisode. De plus, s'il n'est pas contre les idées de changement du directeur, il n'apprécie pas l'intrusion permanente de spécialiste dans les unités de vie -qu'il voit comme de la surmédicalisation-, il regrette surtout son manque d'écoute et le manque de coordination au sein de l'équipe managériale « *de toute évidence Monique Paterson n'a pas tenu le directeur informé, une fois de plus* ». A l'instar des autres personnels auditionnés et observés par Hélène Breton, Gilles Simon déplore le comportement de Daniel Hury envers les résidents. Il estime que, depuis un an qu'il a pris ses fonctions, le directeur pourrait connaître leurs noms et prénoms et leur témoigner un peu plus de sympathie.

4. Les analyses des données recueillies

Une fois le travail de recueil de données accompli, l'intervenante procède à la phase d'analyse. Pour ce faire, Hélène Breton va adopter une approche multi-point de vue, c'est-à-dire une approche qui va lui permettre de se placer, tout au long de son audit, du point de vue des différents niveaux de la situation (le système, la situation elle-même et l'acteur en situation).

- le *niveau macro* (point de vue du système) qui permet d'avoir un cadrage large sur la situation étudiée. La consultante va ici s'intéresser à l'ensemble des acteurs impliqués dans cet échange et sur les formes de leurs relations. A travers la représentation du système des communications, elle pourra ainsi dégager les logiques interactionnelles des acteurs et dégager les règles de leur « jeu » collectif.
- le *niveau méso* (point de vue de la situation) dont l'objectif est de comprendre le sens des communications des acteurs en situation. Il s'agira ici pour Hélène Breton d'étudier les relations qu'entretiennent les acteurs avec les différents contextes de la situation (spatial, physique et sensoriel, temporel, de positionnement, de qualité des relations, normatif et identitaire) et les manipulations qu'ils exercent sur le contexte général pour contribuer à donner un nouveau sens à la situation.
- et enfin, le *niveau micro* (point de vue de l'acteur en situation) qui consiste à pénétrer le monde de chaque acteur pour comprendre ses représentations et ses visions de la situation. Pour notre consultante, il sera nécessaire dans cette dernière analyse de découper la situation en autant de visions qui peuvent y être portées (soit les visions des acteurs concernés).

Il est à noter que ces trois niveaux de cadrage ne sont pas indépendants les uns des autres mais sont au contraire en perpétuelle interaction. Ainsi, il ne s'agit pas de clôturer un niveau pour passer à un autre mais de « naviguer » entre les différents niveaux pour avoir une

vision la plus complète possible des phénomènes de communication en jeu dans la situation problématique. Rappelons que pour construire ces différents niveaux d'analyses il est nécessaire, au préalable, d'effectuer un travail de recueil d'informations minutieux dans lequel les entretiens qualitatifs de face à face et l'observation vont être privilégiés.

4.1. L'analyse du contexte historique et institutionnel (niveau macro)

Lors des entretiens qualitatifs, le commanditaire, Daniel Hury, a clairement énoncé sa volonté de changer le fonctionnement opérationnel du centre. Cependant il se voit confronter à des résistances de la part à la fois du personnel mais également des personnes handicapées, très satisfaits de leur mode de fonctionnement dans lequel chacun trouve un équilibre. Ces éléments poussent Hélène Breton à s'intéresser au niveau macro, soit au système de l'organisation. A travers cette étude, elle doit à la fois comprendre l'évolution du contexte historique et institutionnel de l'organisation mais aussi appréhender la place des acteurs dans l'environnement organisationnel afin de saisir le jeu des interactions ayant cours au sein du système de communication.

Dans cette optique, Hélène Breton choisit de prendre appui sur l'analyse systémique qualitative des relations humaines d'Alex Mucchielli. L'analyse systémique est définie par son auteur comme « *une méthode de « contextualisation qualitative » des communications qui cherche les significations des échanges et le sens final du système des échanges* »³. La consultante va ainsi mettre en comparaison le système de communication de l'organisation à l'époque de Martin Lagardère puis à celle de Daniel Hury pour mieux comprendre les processus du changement. Le recueil de données établi lui permet de dresser les modélisations suivantes (volontairement simplifiées pour les besoins de l'article) :

³ Mucchielli Alex, *Etude des communications : Nouvelles approches*, Paris, Armand Colin, 2006.

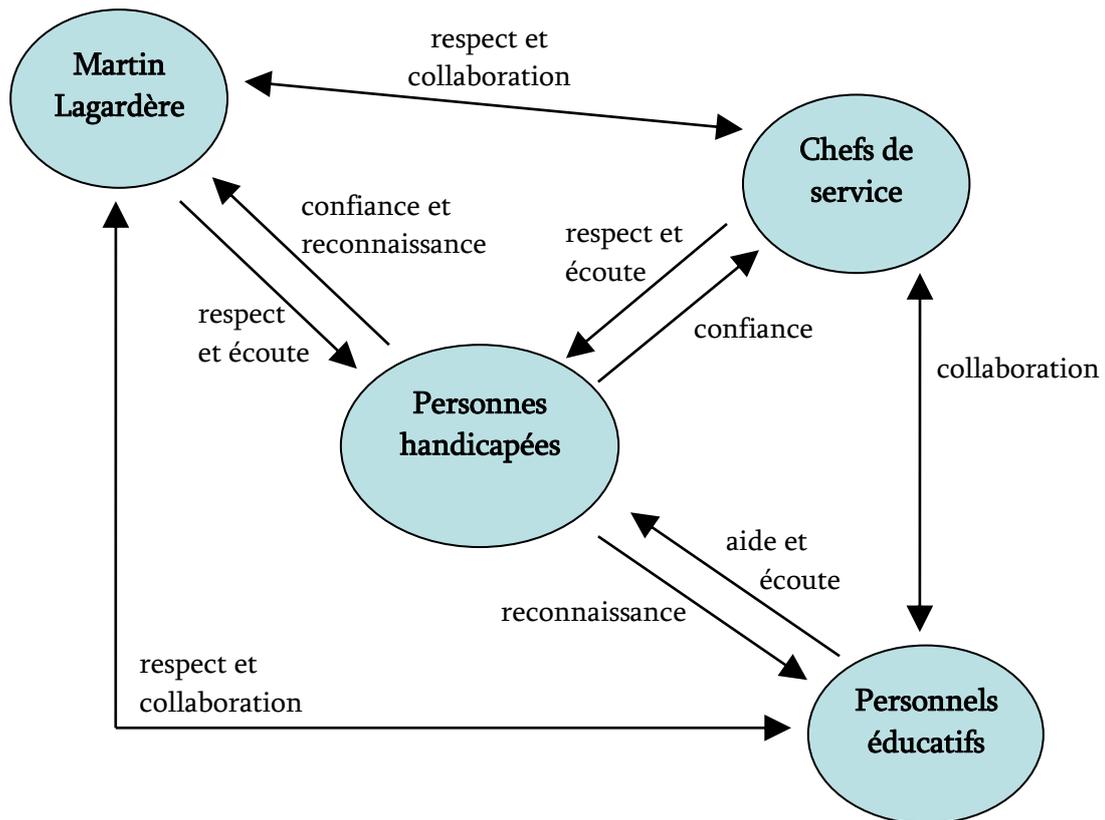


Figure 1 : Modélisation systémique du système de communication sous Martin Lagardère

Cette première modélisation systémique révèle la forme des échanges du système de communication de l'organisation lorsque Martin Lagardère était directeur du centre de la Marigue. Il est à noter que cette modélisation est le résultat de l'ensemble des communications concrètes récurrentes entre les acteurs sociaux participant à ce système de relation (du moins celles relatées à Hélène Breton lors de son enquête qualitative).

Cette modélisation souligne le fait qu'il n'y a aucun échange négatif. En effet, il semble régner au sein de l'organisation un climat général de respect et de confiance. L'ensemble du personnel s'allie autour des personnes handicapées, il est à leur écoute et collabore en vue de leur bien-être. Cette cohésion relève sans doute d'une volonté commune des salariés d'accomplir au mieux leur mission, qui est l'accompagnement au quotidien des personnes handicapées dans un environnement adapté à ces dernières. La reconnaissance et la confiance que les résidents leurs témoignent en retour confortent d'ailleurs le personnel dans leurs actions.

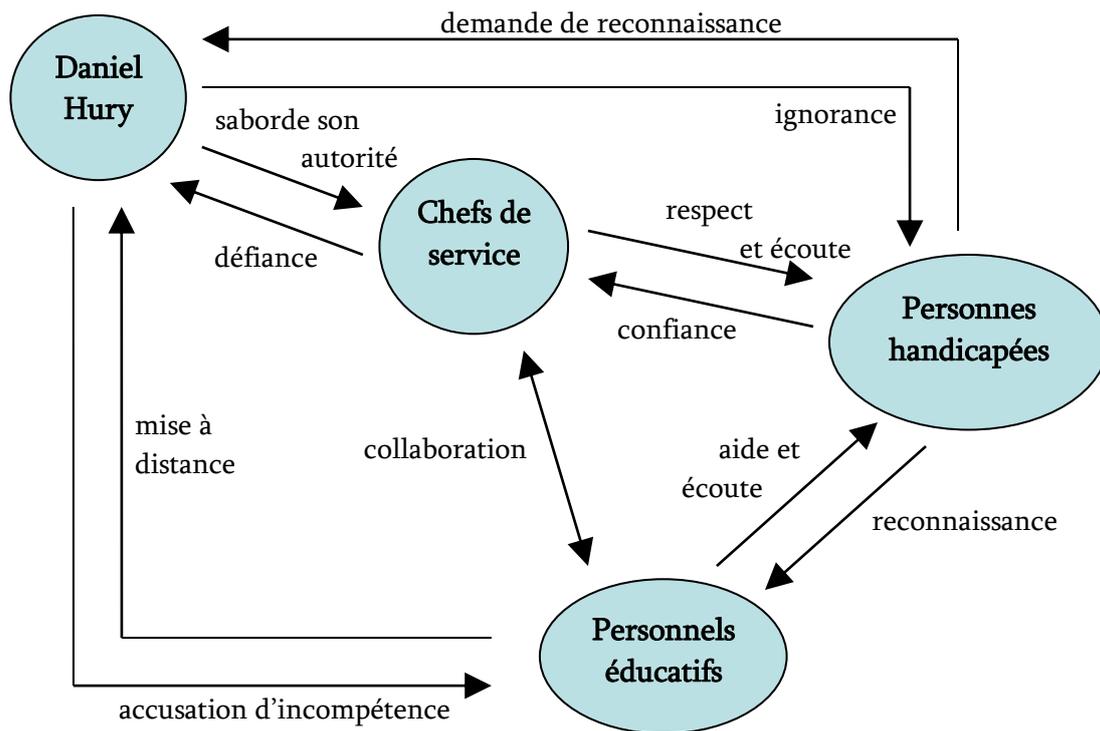


Figure 2 : Modélisation systémique du système de communication sous Daniel Hury

La figure 2 représente la modélisation systémique actuelle du centre, soit sous la direction de Daniel Hury. De prime abord, il est à remarquer que la forme des échanges entre les chefs de service, le personnel éducatif et les personnes handicapées n'ont pas changé. Ils sont toujours à l'écoute des résidents et de leur bien-être. Ils protègent le système qu'ils ont connu et qui apporte contentement aux résidents et par conséquent prouve qu'ils accomplissent convenablement leur rôle « éducatif ».

Les différentes mesures de changement prises par Daniel Hury n'ont pas eu l'effet escompté, ce qui, de son point de vue, ne peut être dû qu'à l'inefficacité du personnel éducatif et à des tentatives de sabotage de ses actions et par là-même de son autorité. Cette résistance du personnel n'est pas sans affliger Daniel Hury qui tient à « mettre sa patte » dans le fonctionnement opérationnel du centre qu'il estime défaillant.

Parmi les différentes formes d'échange relatées par la modélisation systémique, l'une d'elles semble plus particulièrement expliquer les dysfonctionnements du système de communication de l'organisation. En effet, Daniel Hury ne prête aucune attention aux personnes handicapées, lesquelles sont, au contraire, au centre des préoccupations des autres salariés. Ceci n'est pas sans affecter et déstabiliser les résidents en constante demande de reconnaissance qui avaient auparavant une relation privilégiée avec Martin Lagardère. Etat de fait dont sont conscients les autres salariés du centre qui mènent une lutte implicite contre Daniel Hury pour sauvegarder l'équilibre des personnes handicapées.

De fait, Daniel Hury se heurte à un noyau dur (chefs de service et personnels éducatifs) confiant en la validité de ses actions et qui malgré les changements occasionnés par le nouveau directeur préserve l'homéostasie du système qu'il corrobore.

4.2. L'analyse des situations (niveau méso)

Suite à l'analyse du niveau macro de l'organisation, Hélène Breton souhaite comprendre les situations qui lui ont été rapportées ou qu'elle a pu observer lors de son immersion au sein du centre. Elle va donc s'intéresser au méso niveau de l'organisation et essayer de saisir les significations attachées aux situations.

Pour ce faire, elle mobilise l'analyse sémio-contextuelle, également nommée sémiotique situationnelle, mise à jour par Alex Mucchielli. Cette méthode d'analyse contextuelle et cognitive des situations de communication part du principe qu'il n'y a pas de « situation en soi », une situation est toujours une situation par et pour des acteurs. Une situation, n'étant jamais prédéfinie, est en cela toujours porteuse d'une ou plusieurs problématiques, lesquelles sont perçues par les acteurs comme des injonctions d'action pour résoudre les problématiques rencontrées. « Les « systèmes de pertinence » de ces acteurs (c'est-à-dire leurs enjeux, intentions et intérêt), délimitent et découpent les « choses à voir », c'est-à-dire les éléments constitutifs de la situation en question. Ce sont les acteurs qui construisent la « situation-pour-eux » à partir des significations attachées aux éléments essentiels d'après leur vision. Ceci reprend donc les apports de la phénoménologie et de l'interactionnisme symbolique. » Mucchielli⁴.

Via cette analyse, Hélène Breton va essayer d'identifier les normes, les enjeux, le positionnement et la qualité des relations des différents protagonistes ; éléments spécifiés dans le tableau suivant :

⁴ Mucchielli Alex, *La nouvelle communication*, Edition Armand Colin, Paris, 2000.

	Directeur (Daniel Hury)	Chefs de service	Personnel éducatif	Personnes handicapées
Normes	<ul style="list-style-type: none"> - respect de la hiérarchie - respect de l'autorité 	<ul style="list-style-type: none"> - respect des personnes handicapées - consciencieux dans leur travail - impliqués dans leur mission - protecteurs de l'équilibre des résidents 	<ul style="list-style-type: none"> - respect des personnes handicapées - motivés par leurs missions - attentistes 	<ul style="list-style-type: none"> - respect de l'autorité - affectueux
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> - remettre le centre dans le droit chemin - faire table rase du passé - médicaliser davantage le centre - assurer son rôle de chef / être respecté - forger le centre à son image 	<ul style="list-style-type: none"> - préserver les valeurs du centre - assurer le bien-être des résidents - éviter la surmédicalisation des personnes handicapées - veiller au bon fonctionnement du centre 	<ul style="list-style-type: none"> - aider et accompagner les résidents - veiller au bien-être des personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> - avoir une vie « normale » - être reconnu - accomplir leur tâche
Positions	<ul style="list-style-type: none"> - supériorité - légitimité 	<ul style="list-style-type: none"> - héritiers d'une philosophie « humaniste » - remparts face au directeur - surpasse leur fonction 	<ul style="list-style-type: none"> - restent à leur place - évitent les conflits liés à l'équipe managériale 	<ul style="list-style-type: none"> - acteurs privilégiés du centre
Relations	<ul style="list-style-type: none"> - conflictuelles avec les chefs de service (manque de communication) - critique du personnel éducatif - ignorance envers les personnes handicapées 	<ul style="list-style-type: none"> - défiance et désaccord avec le directeur - collaboration avec le personnel éducatif - attention envers les résidents 	<ul style="list-style-type: none"> - animosité envers le directeur - collaboration avec les chefs de service - attention envers les résidents 	<ul style="list-style-type: none"> - proches du personnel éducatif - confiance envers les chefs de service - aucune communication avec le directeur

Tableau 1 : Grille sémiotique situationnelle des situations rencontrées au sein du centre

La sémiotique situationnelle fait émerger les contextes pertinents pour les acteurs du centre. Cette analyse met en relief les principales caractéristiques des différents protagonistes et permet à Hélène Breton de mieux cerner les acteurs et leurs communications.

Daniel Hury est en poste depuis peu, s'il respecte le travail accompli par son prédécesseur, il n'a pas cherché à cacher son ambition de changer le fonctionnement du centre et faire table rase du passé pour le remodeler selon ses principes. C'est un point qu'il a abordé dès son

premier discours en tant que directeur, sollicitant d'ailleurs la participation des employés. Discours paradoxale puisque dans les faits, il les considère comme des exécutants, ne prenant pas la peine de leur expliquer ses démarches et ce qu'il attend d'eux. Ce qui génère des situations conflictuelles dues à l'incompréhension de ses collaborateurs.

Selon Daniel Hury, le centre manque cruellement de spécialistes médicaux, tous les résidents n'ont pas un lit médicalisé... Sa tentative avortée de redéploiement du personnel éducatif sur les différentes unités de vie le conforte dans l'idée que ses salariés ne sont pas à la hauteur, qu'ils sont incompetents puisqu'ils n'ont pas su détecter les problèmes que doivent avoir les résidents. A cet effet, Hélène Breton constate qu'il n'a pas de lui-même été à la rencontre des personnes handicapées pour évaluer leur situation et leurs prétendus problèmes.

Daniel Hury n'accepte pas non plus les conseils que lui délivrent ses chefs de service et ne semble pas reconnaître leur travail à leur juste valeur. Il n'y a qu'un chef dans l'établissement et c'est lui. Ce n'est certainement pas ses subalternes qui vont lui dire ce qu'il doit faire, il le sait parfaitement puisqu'il est leur supérieur hiérarchique. Il ne comprend pas la défiance que les chefs de service ont à son encontre alors même qu'ils devraient respecter son autorité.

Les chefs de service sont dans une logique d'action radicalement opposée à celle de Daniel Hury. Pour eux, le centre fonctionne très bien, preuve en est que les différents organismes (telle que la DRASS) ont toujours chanté les louanges du centre. Il n'y a donc, de leur point de vue, rien à changer, si ce n'est de persévérer dans la lignée humaniste initiée par Martin Lagardère, c'est-à-dire mettre le bien-être des personnes handicapées au centre de leurs préoccupations et actions. Les chefs de service continuent par là-même d'agir selon leurs habitudes, voire même outrepassent leur fonction pour préserver le centre tel qu'il est. Hélène Breton constate que peu à peu les chefs de service occultent l'avis et les ordres de Daniel Hury. En effet, voyant leur directeur totalement opaque à leur opinion et le désintérêt qu'il témoigne aux personnes handicapées, ils veillent à ce que les décisions de Daniel Hury soient retardées ou tout bonnement oubliées s'ils estiment qu'elles vont à l'encontre de l'épanouissement des résidents. De fait, la plupart des décisions du directeur ne sont pas reléguées aux personnels éducatifs, et vis-et-versa, les problèmes rencontrés ou actions menées par le personnel éducatif sont soigneusement cachés à Daniel Hury.

Le personnel éducatif est conscient du conflit qui oppose le directeur aux chefs de service. De plus, l'attitude de Daniel Hury face aux résidents (ou plutôt la non-attitude puisqu'il les ignore) et les critiques qu'il a pu proférer sur leur professionnalisme jouent en la faveur des chefs de service. D'autant qu'il partage avec eux cette même vision humaniste de leur mission. Toutefois, le personnel éducatif ne prend pas parti, reste à l'écart et tente comme il le peut de protéger les personnes handicapées. S'il rechigne à voir des spécialistes interférer plus que de normal dans leur unité de vie, il reconnaît que cela a parfois eu des effets bénéfiques pour les résidents.

Enfin, les personnes handicapées, protégées par les chefs de service et leurs éducateurs, ne se rendent pas vraiment compte de la situation, mises à part les plus autonomes qui ne portent pas dans leur cœur ce nouveau directeur qu'elles ne voient jamais et refusent de venir à leur anniversaire et autres fêtes organisées au sein de leur unité de vie. Elles suivent leurs habitudes et veillent à accomplir leur tâche au sein du centre. Les médecins sont pour elles l'occasion de voir de nouvelles têtes et de tisser des relations. Toutefois, la plupart refuse catégoriquement d'échanger les meubles qu'elles ont choisis pour des lits d'hôpitaux.

Elles ne pensent pas en avoir besoin (« on n'est pas malade ») et les médecins abondent dans leur sens.

4.3. L'analyse du point de vue des acteurs (niveau micro)

Considérer le niveau micro de la situation demande une grande capacité d'écoute et d'empathie vis-à-vis des acteurs en situation. Pour notre consultante, il va s'agir de se placer du point de vue de l'acteur en situation afin de comprendre ses représentations individuelles et de clarifier les projets de chacun. Elle s'intéresse ainsi à la construction de la situation du point de vue de l'acteur (en tant qu'être unique) et ne va plus seulement porter un regard sur la situation dans son ensemble (comme précédemment) mais faire un effort de compréhension pour se plonger dans le parcours cognitif de l'individu en action.

Pour se faire, Hélène Breton va mobiliser une troisième analyse, la méthode actionniste. « *La méthode actionniste a été mise en place par l'école anglaise de psycho-sociologie des organisations. Elle considère, d'une manière constructiviste, qu'une organisation est un système en équilibre plus ou moins stable dans lequel les partenaires négocient en permanence la définition de cette situation et leurs rôles. La méthode a pour but d'analyser les relations sociales en photographiant l'état de cette négociation pour en comprendre les tenants et les aboutissants et prévoir les changements possibles* ». ⁵ La méthode actionniste consiste, suite à un ensemble de techniques qualitatives de recueil, de remplir deux tableaux synthétiques ; un tableau des rôles et attentes de rôles et un tableau de définition de la situation. Ces tableaux permettent ensuite par différentes analyses comparatives une compréhension globale de la situation et des phénomènes s'y déroulant.

4.3.1. Le tableau des rôles et attente de rôles

Ce premier tableau représente les rôles que s'attribuent les protagonistes de notre situation et les rôles qu'ils attribuent aux autres acteurs. Il est d'ailleurs intéressant de relever, dès ce premier tableau, les décalages de perceptions entre chacun. Pour les deux tableaux de la méthode actionniste, Hélène Breton a choisi de considérer les quatre acteurs clés de la situation : Daniel Hury, le directeur, les chefs de services, les personnels éducatifs et les personnes handicapées.

⁵ Mucchielli Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en Sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 1996.

	Directeur	Chefs de service	Personnels éducatifs	Personnes handicapées
Directeur	Réorganiser et améliorer le fonctionnement du centre, formaliser les procédures et être dans les règles	L'aider dans sa mission, exécuter ses ordres	Exécuter ses ordres, faire remonter les dysfonctionnements	Être dociles, ne pas le déranger
Chefs de service	Préserver l'esprit du centre, les prendre en considération	Assurer la cohérence des actions, veiller au bien-être de tous et préserver la culture maison	Les soutenir et contribuer au bien être des résidents	Participer à la micro-société du centre, rapporter leurs sentiments
Personnels éducatifs	Les prendre en considération ainsi que les personnes handicapées, assurer une meilleure coordination	Assurer une meilleure coordination avec le directeur	Faire correctement leur travail : bien être des résidents	Participer à la micro-société du centre, rapporter leurs sentiments
Personnes handicapées	Les prendre en considération, être à leur écoute	Être à leur écoute	Les aider au quotidien, établir une complicité	Accomplir correctement leurs tâches quotidiennes

Tableau 2 : Le tableau des rôles et attente de rôles

Nous relevons ici de nombreuses divergences dans les rôles attribués par les différents acteurs. Tout d'abord, il apparaît que le rôle du directeur n'est pas perçu par tout le monde de la même manière. Lui se confère le rôle de réorganiser le centre et de modifier son fonctionnement alors que les personnels, menés par les chefs de service, souhaitent préserver leur ancien système et conserver leur « culture maison ». Ceci place les acteurs face à un conflit de type cognitif, qui trouve sa source dans ces différences de représentations. S'ajoute à cela, un manque de considération de la part des acteurs du centre (qu'ils soient salariés ou résidents) qui apparaît nettement dans ce premier tableau.

Hélène Breton remarque également que les chefs de service se donnent pour rôle d'assurer la cohésion des actions du centre et le bien-être de tous, ce faisant ils se positionnent en concurrence directe avec le directeur. En effet, les chefs de service se voient comme les « dignes héritiers » de l'ancien directeur et ils se donnent pour mission de lutter face au changement imposé.

Les personnes handicapées, quant à elles, redoublent d'attente face à cette situation problématique. Plus la situation devient difficile, plus ils attendent de chacun considération et écoute.

4.3.2. Le tableau des définitions de la situation

Ce second tableau met en relief la vision de la situation pour chaque acteur, ses actions typiques et implications, les significations qu'il attache aux phénomènes qui l'entourent et les conséquences voulues ou non voulues de ses actions. Cela permet ainsi à la consultante de souligner les différences d'interprétations des acteurs sur cette même situation qu'ils partagent et qui est sujet à conflits.

	Vision de la situation	Actions typiques et implications	Significations attachées par l'acteur	Conséquences voulues et non voulues
Directeur	Le centre fonctionne mal et les salariés sont incompetents	Donne des directives sans les expliquer	Les chefs de service veulent contrecarrer mes projets et me mettre en échec	Renforce l'homéostasie du système, mise à l'écart
Chefs de service	Le centre fonctionne bien, le directeur ne comprend pas nos priorités	Retiennent les informations, discutent les décisions	Le directeur est un technocrate doublé d'un autocrate	Alliance des personnels autour du bien être des résidents
Personnels éducatifs	L'équipe managériale est confuse, il y a des dissensions	Fonctionnent comme d'habitude, ne veulent pas tenir compte des conflits	Le changement de direction perturbe notre travail	En absence de réactions de leur part, le directeur les pense incompetents, eux veulent préserver les résidents
Personnes handicapées	Le directeur a changé et les gens se disputent	Recherche de reconnaissance	Le directeur ne s'intéresse pas à nous	Se sentent délaissées par le directeur, ne veulent pas être surmédicalisées

Tableau 3 : Le tableau des définitions de la situation

Ici, l'analyse s'affine ; il devient plus aisé de comprendre les divergences de visions des rôles vues précédemment. Les différentes perceptions de la situation et leurs conséquences éclairent ainsi la consultante, Hélène Breton, sur les multiples facteurs de conflit présents dans cette organisation. Elle relève les points suivants :

Tout d'abord, il existe deux grandes visions antagonistes de la situation du centre ; pour le directeur, le centre fonctionne mal (comme nous l'avons vu dans les autres analyses, ce point de vue est en partie construit autour de sa volonté de se démarquer de son prédécesseur). Pour les chefs de service en revanche, le centre fonctionne bien et rien ne doit être changé (là aussi, on peut voir une volonté de leur part de résister au nouveau directeur). Les personnels éducatifs et les personnes handicapées, quant à eux ressentent le malaise et voient dans l'arrivée de Daniel Hury un signe de déclin du centre.

Les visions se confrontent également concernant les personnes : le directeur voit ses salariés comme des incompetents (ils ne réagissent pas suffisamment rapidement à ses ordres) et les personnes handicapées comme des malades « qui ont besoin d'une assistance médicale importante ». Les acteurs du centre voient le nouveau directeur comme, disent-ils « *un technocrate doublé d'un autocrate* ». Hélène Breton s'est intéressée plus précisément à cette définition qui semble partagée par les salariés et les résidents. Il en ressort que le directeur est perçu comme une personne insensible au sort des personnes handicapées, « *ce qu'il veut c'est les exploiter* » précise un personnel éducatif. Il met, selon les personnes interrogées, plus l'accent sur des méthodes et des techniques que sur de l'humanisme. Il est également très directif, « *nous ne pouvons pas demander d'explications, ni même faire des propositions* » constate un chef de service. Cela s'explique en partie par le fait que le nouveau directeur n'explique pas ses directives et ne prend pas le temps d'écouter les gens qui l'entourent (d'après les observations de la consultante).

Il en résulte un durcissement de l'homéostasie du système. Plus Daniel Hury s'oppose à ses salariés, plus ces derniers s'allient pour faire front (ne suivent pas les « ordres » du chef). Et plus, le nouveau directeur constate leur comportement réfractaire, plus il les juge incompetents.

Nous remarquons ici un phénomène bien connu de l'école de Palo Alto : la ponctuation de séquence, c'est-à-dire la suite des échanges dans une communication, une suite de segments et le regard que chacun porte sur le comportement de l'autre. Peu importe de savoir qui a raison ou tort, l'important est de comprendre que chacun « ponctue » son échange pour maintenir le système dans cet équilibre. Chacun fait plus de la même chose.

5. Du diagnostic à l'intervention

5.1. Le diagnostic

Nos différents niveaux d'analyse permettent de constater que le conflit est révélateur de problématiques organisationnelles plus larges que la demande initiale. Les problèmes identifiés par Hélène Breton, la consultante lui permettent ainsi d'établir un diagnostic global de la situation.

Tout d'abord, elle relève de grandes oppositions face à la culture de l'organisation: d'un côté le directeur prône un fonctionnement technocratique du centre (pour lui, une organisation efficace, doit être réglementée et « *bien huilée* »). De l'autre côté, les chefs de services et les personnels défendent la culture humaniste instaurée par l'ancien directeur. Ces divergences de représentations par rapport aux fondements du centre (mis en relief dans les niveaux méso et micro d'analyse) sont le point de départ des nombreuses difficultés qui émergent entre les différents protagonistes de la situation.

Hélène Breton remarque également que les décisions prises par le directeur ne sont pas soumises à discussions, les relations entre les salariés et le directeur sont donc unilatérales sans possibilités de rétroactions. Ce management autocratique entraîne un important manque de communication au sein du système de l'organisation. Les personnels ne se sentent pas écoutés ni pris en considération ce qui favorise le blocage de la situation.

Cela apparaît plus nettement pour les chefs de services qui retiennent les informations et ne veulent pas coopérer avec le nouveau directeur. Les analyses ont montré que cette résistance

résulte à la fois d'une volonté de s'opposer à la culture technocratique imposée par Daniel Hury mais également d'une incompréhension face aux réactions de ce dernier. En effet habitués à un management plus participatif du temps de l'ancien directeur, ils se trouvent perdus lorsque le nouvel arrivant conteste et sanctionne leurs prises d'initiative (nous l'avons vu dans la situation des plannings). Une problématique du changement est donc fortement prégnante dans cette situation, chacun tentant de préserver ses habitudes et ses marges de manœuvre. Comme le souligne Michel Crozier et Erhard Friedberg, « *le changement doit être considéré comme un procédé sociologique, ce sont les hommes qui changent, non pas individuellement mais dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale* »⁶.

Enfin, la consultante constate qu'en voulant changer le fonctionnement du centre et en mettant à distance ses salariés, le directeur ne va faire que renforcer l'homéostasie du système. En effet, elle constate une alliance entre les chefs de service et les personnels éducatifs. Les personnes handicapées, dans cette situation, se rangent du côté des personnes qu'elles côtoient au quotidien et qui contribuent à leur bien-être. Elles sont ainsi utilisées par les acteurs de l'organisation qui les prennent comme prétextes pour préserver leurs places et leurs libertés. Néanmoins, les personnes handicapées ne rentrent pas directement dans le conflit, de la même manière que les personnels éducatifs qui préfèrent se tenir à distance. Ce système de protection mis en place renforce les réactions de défense du directeur.

5.2. Les propositions d'amélioration

Le diagnostic qu'elle a établi va permettre à Hélène Breton d'établir un ensemble de préconisations à destination du commanditaire:

Tout d'abord, elle lui fait prendre conscience du fait que les résidents sont la clé du système. En effet, ce sont eux qui déterminent la qualité du centre et de son fonctionnement. Tous les acteurs de l'organisation sont mobilisés autour des personnes handicapées (cela apparaît nettement dans l'analyse systémique) et les prendre en considération constitue le moyen de rassembler tout le monde. Hélène Breton procède ainsi par recadrage en modifiant la perception du directeur vis-à-vis de son organisation. S'il ne satisfait pas les résidents, le centre ne fonctionnera pas et il ne sera pas valorisé dans son travail.

Afin de se faire connaître (elle a pu constater que les personnes rencontrées ne le connaissaient finalement que très peu) et marquer sa présence, elle lui suggère également de s'imposer « spatialement » au sein du centre. Cela peut se concrétiser par des visites mensuelles et annoncées (il ne faut pas prendre les personnes par surprise) dans les unités de vie et par une disponibilité matérialisée par l'ouverture de sa porte de bureau. Il peut également mettre en place des entretiens biannuels avec ses salariés pour s'informer de leurs besoins, évolutions et attentes.

Elle lui propose en complément, de mettre en place des réunions collectives hebdomadaires (comme cela était fait du temps de l'ancien directeur) et de laisser leur conduite aux chefs de service qui auront pour tâche de faire le point sur les difficultés rencontrées dans le centre et sur les moyens à mettre en œuvre pour les surmonter. Cette nouvelle tâche permettra de leur redonner une place privilégiée (ils se sentiront utiles) et d'acquérir progressivement leur

⁶ Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Ed. Du Seuil, 1977.

confiance. Durant ces réunions, le nouveau directeur devra être à l'écoute de tous et limiter ses interventions. Il s'agira pour lui d'être attentif aux débats et de s'appuyer sur les intentions des salariés pour définir plus précisément ses stratégies de management

Hélène Breton propose également au directeur de mettre en place des procédures précises de fonctionnement et de communication. En effet, le « flou » qu'elle a pu constater dans la définition des rôles de chacun et le manque de communication entre les différents professionnels est source de nombreuses difficultés dans l'organisation. Il s'agira de définir collectivement ces procédures en laissant à chacun la possibilité de s'exprimer (définition collective de poste, mise en place d'une boîte à idées, etc.).

6. Conclusion

A travers le récit d'un travail de consultance, nous avons montré dans cet article que l'intervention en organisation est sans nul doute un « bricolage » ethnométhodologique à la fois incessant et nécessaire. Incessant car le chercheur-praticien doit adapter perpétuellement ses méthodes à la situation et à son évolution et, nécessaire car c'est grâce à cette adaptation qu'il peut définir un diagnostic le plus proche possible de la réalité et des préconisations adaptées au contexte de l'organisation. Toute organisation étant unique et chaque situation étant particulière, il devient donc indispensable de puiser, à chaque nouvelle problématique rencontrée, dans les outils à disposition pour saisir les phénomènes humains et relationnels en jeu. Comme le précise Eric Auziol, « *On peut aborder la situation comme une totalité signifiante qu'il s'agit de comprendre. Dans cette perspective, on est particulièrement attentif à la place que peuvent prendre les détails dans la description et dans l'analyse. L'étude de certains détails nous permet d'éviter l'écueil d'une perception fragmentaire car ils sont particulièrement porteurs de sens* ». ⁷

Néanmoins, une démarche ethnométhodologique en organisation n'est pas une tâche facile à mettre en place. Elle suppose plusieurs éléments indispensables dont il faut tenir compte afin de mener un travail empirique le plus fidèle possible au contexte et aux attentes de l'intervention.

Tout d'abord, une volonté de la direction et des acteurs de l'organisation de se remettre en question. En effet, sans cela l'intervenant ne pourra pas accéder comme il le souhaite aux informations ou encore ses résultats seront contestés, non considérés, voire même déviés.

Ensuite, une culture organisationnelle qui corresponde à ce type de démarche. Une structure rigide, sans volonté d'écoute des salariés ou alors réfractaire aux démarches participatives ne sera pas favorable aux propositions de l'ethnométhodologue tant dans sa volonté d'écoute des acteurs que dans ses préconisations.

Enfin, une vigilance du consultant lors du passage des données brutes recueillies aux analyses. Cet aspect, davantage méthodologique, est un problème pour de nombreux chercheurs. Il s'agit de ne pas dénaturer ni déformer les informations lors de la réalisation des différents niveaux d'analyse. Cela est d'autant plus prégnant lorsque le chercheur est également consultant ; il doit veiller à ce que ses résultats correspondent aux réalités de terrain et non à ses propres attentes ou à celles du commanditaire.

⁷ Auziol Eric, « La double communication dans les situations d'usage des nouvelles technologies », Communication au colloque international : Penser les usages, Bordeaux, Mail 1997.

7. Bibliographie

BERGER P, et LUCKMAN T., *La construction sociale de la réalité*, Méridiens-Klincksieck, 1986.

BERNE E., *Des jeux et des hommes*, Stock, 1975.

CROZIER M et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Point Seuil, 1977.

DEMONT-LUGOL L., KEMPF A., RAPIDEL M., SCIBETTA C., *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*, Paris, Armand Colin, 2^{ème} édition, 2006.

LICETTE C., *Savoir gérer un conflit*, Studyrama, Paris, 2005.

MEAD G.H.,(1934), *L'esprit, le soi et la société*, trad. fr. PUF, 1963.

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, éd. E.S.F., 1991.

MORIN E., *Pour une crisologie*, Communication, n°25, 1976.

MUCCHIELLI A. (sous la direction de), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin, 2^{ème} édition, 2004.

MUCCHIELLI A., *Etude des communications : approche par la contextualisation*, Armand Colin, Paris, 2005.

MUCCHIELLI A., *Etude des communications : Nouvelles approches*, Paris, Armand Colin, 2006.

MUCCHIELLI A., *La nouvelle communication*, Edition Armand Colin, Paris, 2000.

ROUX-DUFORT C., *La gestion des crises. Un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, 2000.

WATZLAWICK. P. et WEAKLAND J.H. (sous la dir.), *Sur l'interaction*, Seuil, 1981.

WATZLAWICK P., *Le langage du changement*, Seuil, 1980.

WATZLAWICK P., WEAKLAND J. et FISCH R., *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil, 1975.