



HAL
open science

Faciliter le débat sur les croyances dans les organisations : l'utilisation des cartes cognitives dans la décision publique locale

Camille Guirou

► To cite this version:

Camille Guirou. Faciliter le débat sur les croyances dans les organisations : l'utilisation des cartes cognitives dans la décision publique locale. Gestion et management. Aix Marseille Université, CNRS, LEST UMR 7317, 13626, Aix-en-Provence, France, 2017. Français. NNT: . tel-02286208

HAL Id: tel-02286208

<https://hal.science/tel-02286208>

Submitted on 13 Sep 2019

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.



ÉCOLE DOCTORALE 372
SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

CNRS, LEST (Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail) UMR 7317

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion

FACILITER LE DEBAT SUR LES CROYANCES DANS LES ORGANISATIONS

L'UTILISATION DES CARTES COGNITIVES DANS LA DECISION PUBLIQUE LOCALE

Présentée et soutenue publiquement le 30 novembre 2017 par

Camille GUIROU

Jury :

Madame Laure CABANTOUS, Professeur, Cass Business School – Londres (rapporteur)

Madame Yvonne GIORDANO, Professeur, Université de Nice

Monsieur Hervé LAROCHE, Professeur, ESCP Europe – Paris (rapporteur)

Monsieur Claude PARAPONARIS, Professeur, Aix-Marseille Université (Directeur)

Madame Isabelle ROYER, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3

Monsieur Antoine VION, Maître de conférences HDR, Aix-Marseille Université (Directeur)

À Suzanne, qui donne sens à ma vie

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mes directeurs de thèse, qui ont fait pour moi bien plus que je n'aurais jamais osé en attendre tout au long de ces quatre années de travail.

Antoine, merci de m'avoir transmis la passion de la recherche dès le M1, puis de m'avoir accompagnée sur la longue route parcourue jusqu'ici, lors de mon mémoire, de ma demande de bourse et enfin de ma thèse. À chaque étape, tu as été une ressource et un soutien.

Claude, merci d'avoir accepté de diriger mes recherches et de m'avoir accordé ainsi ta confiance. Merci pour ta disponibilité, ta réponse rapide à chacune de mes interrogations, ton investissement, tes conseils et tes encouragements de chaque instant. Merci aussi pour ta présence humaine et bienveillante, si rassurante face aux difficultés.

À vous deux, merci d'avoir été là, dans les meilleurs comme dans les pires moments. Merci d'avoir cru en moi comme vous l'avez fait. Sachez que je mesure la chance que j'ai eue de vous avoir auprès de moi et de pouvoir compter sur vous.

Je remercie les professeurs Laure Cabantous et Hervé Laroche d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, et les professeurs Yvonne Giordano et Isabelle Royer pour leur participation à l'évaluation de ce travail.

Je voudrais ensuite remercier mes collègues chercheurs, car une thèse, c'est un travail que l'on construit dans le collectif. Merci à Ariel Mendez, la directrice de mon laboratoire, en tout premier lieu. Depuis le Master 2 jusqu'à aujourd'hui, tu as été là. Merci pour ta présence à tous mes ateliers et séminaires, pour tes conseils, et pour ta préoccupation constante pour ma réussite et mon avenir. Merci aussi d'avoir participé à mon intégration au laboratoire en tant que chercheur à part entière, et d'avoir facilité mon travail en offrant des conditions de recherche exceptionnelles aux doctorants de cette unité.

Merci aussi à Christophe Baret, responsable des doctorants, qui m'a offert de nombreuses opportunités de présenter mes travaux et qui a su se rendre disponible lorsque j'en ai eu besoin. Merci aux collègues qui m'ont intégrée volontiers à des

séminaires et ateliers de travail collectif : merci en particulier à Lise Gastaldi et Cathy Krohmer pour le séminaire C3 et à Claire Bidart pour l'atelier réseau.

Merci également à mes collègues doctorants. La solidarité qui existe au laboratoire est un ingrédient essentiel au succès de nos travaux. Je pense en particulier à Léo Joubert, qui m'a aidée à chaque fois que j'ai eu besoin de lui, à Caroline Corvasce, Garance Gautrey, Jimmy Vallejo, Sofia Gavault, Zilacène Dekli, Lola Duprat, Nabila Benmostefa et Marion Cina ainsi qu'à l'association DECLIC dans son ensemble.

J'ai aussi eu la chance de pouvoir compter sur une équipe formidable au laboratoire. Nathalie Besset, Jocelyne Martinière-Tesson, Laurent Giglio, Marion Favre, Anne Bonneville, Isabelle Dourilin et Elie Perrichon, merci à vous pour tout ce que vous avez fait pour moi. J'ai une pensée très émue pour Stéphane Marquez, qui nous manquera tellement le jour de ma soutenance. Tu seras un peu avec nous malgré tout, car nous penserons tous à toi.

Je voudrais aussi adresser mes remerciements au groupe « Décision et Organisation » de l'AIMS, pour leur écoute, leur accueil et leurs commentaires précieux. Je pense également à Jean-Claude Coulet, dont les conseils ont été inestimables, et à qui ma thèse doit beaucoup.

Bien entendu, il me faut aussi remercier toutes les personnes qui, dans les trois collectivités qui m'ont accueillie, ont accepté de bon cœur de participer à mes recherches. Le souci de respecter leur anonymat m'interdit de les nommer, mais sans eux rien n'aurait été possible, et je tiens à ce qu'ils le sachent.

J'ai aussi une pensée pour ma famille, pour sa constance à m'encourager, à m'aimer et à me soutenir. Mes parents, Dominique et Olivier Guirou, et ma sœur, Marion Di Mino, en toute première ligne, mais aussi mes beaux-parents Annie et Jacques Auribeau. Un merci tout particulier à ma mère pour l'aide au montage des vidéos. Je pense aussi à Pascale Guirou, qui m'a permis d'accéder à un terrain. Et à tous les autres, oncles, tantes, cousins et cousines, si attentionnés et compréhensifs.

Je voudrais avoir un petit mot particulier pour mes belles-filles, Agathe, Charlotte, et Mathilde, qui se sont occupées de ma fille pour que je puisse travailler tout l'été, et qui

ont été les plus adorables jeunes filles dont on puisse rêver pendant toutes ces années studieuses.

Enfin, et surtout, je voudrais remercier mon mari. Philippe, tu as été un soutien sans faille dans les épreuves, et surtout, tu n'as jamais douté de moi un seul instant. Sans toi, je ne serais jamais arrivée au bout de ce long et difficile parcours. Merci de t'être battu avec moi de toutes tes forces. Cette thèse est aussi ta réussite. C'est l'aboutissement d'un projet de vie commun. Tu peux être fier de ta contribution.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

PREMIERE PARTIE — Les croyances sur l'organisation et l'organisation des croyances.....	8
--	----------

Chapitre — Le sensemaking comme vision cognitive de l'organisation.....	10
--	-----------

1. Organizing et sensemaking.....	14
1.1. Le <i>sensemaking</i> comme construction identitaire.....	16
1.2. Le <i>sensemaking</i> comme construction sociale.....	18
1.3. <i>Sensemaking</i> , culture et stratégie.....	22
1.4. Le <i>sensemaking</i> comme réponse à l'ambiguïté et à l'incertitude.....	23
2. Sensemaking et croyances.....	26
2.1. La croyance comme argumentation.....	26
2.2. La croyance comme prédiction.....	28
2.3. Plausibilité plutôt qu'exactitude.....	32
3. Sensemaking et décision.....	35
3.1. Rétrospection : l'ordre décisionnel inversé.....	36
3.2. L'énaction comme modèle d'action organisationnelle.....	39
3.3. La construction des problèmes.....	40
3.4. De la recherche de la connaissance à la recherche de la sagesse.....	42
4. Théorie du sensemaking et cognitivisme.....	44

Chapitre 2 — Le rôle du contexte ou la vision organisationnelle de la cognition..	48
--	-----------

1. Structure, organisation et procédure : au-delà du processus.....	50
1.1. Le rôle de la structure chez Weick.....	51
1.2. La décision : entre processus et procédure.....	53
1.3. Le rôle des outils.....	56
2. La décision comme praxis performative.....	58
3. Quatre modèles théoriques et pratiques de la décision.....	62

3.1. Le modèle rationnel	64
3.2. Le modèle procédural	68
3.3. Le modèle de la poubelle	70
3.4. Le modèle éactionnel	76
4. Utilisation des modèles de décision comme grille d'analyse	80

Chapitre 3 — Trois organisations, trois procédures décisionnelles83

1. Le contexte : les collectivités territoriales	84
1.1. Le succès paradigmatique du NPM	84
1.2. Le débat dans les collectivités locales : la question de la démocratie délibérative.....	88
1.3. <i>Sensemaking</i> et démocratie délibérative dans les collectivités territoriales	95
2. Présentation des cas	97
3. Caractérisation de nos cas	99
3.1. C1 : un processus principalement sous la forme du modèle de la poubelle.....	100
3.2. C2 : une forte lutte pour la performativité.....	105
3.3. C3 : les modèles procédural et rationnel dominants.....	110
4. Vers une performance de la théorie du sensemaking.....	120

DEUXIEME PARTIE — L'artefact et la croyance : entre heuristique et transaction 123

Chapitre 4 — Pour favoriser le débat : un outil transactionnel 125

1. Artefacts, modèles, outils et instruments : une clarification sémantique et théorique	126
1.1. Le modèle comme schématisation de représentations	126
1.2. Outil : entre schème et artefact.....	129
2. Entre conflit et consensus : la transaction sociale.....	135
2.1. Le consensus cognitif.....	136
2.2. L'importance du conflit	140
2.3. Pour dépasser l'opposition conflit/consensus : la transaction sociale.....	143
3. Transaction, éaction et interaction.....	145

Chapitre 5 — Les cartes cognitives	147
1. Description et définition de la carte cognitive	148
1.1. Cartes cognitives et schèmes	148
1.2. Une simplification du réel	154
1.3. Les cartes cognitives comme représentation graphique des croyances.....	159
1.4. Carte causale et cartes d'influence	162
2. Cartes cognitives et decision collective.....	165
2.1. La décision collective.....	166
2.2. Représenter la pensée de groupe.....	172
2.3. Pour un outil heuristique.....	176
2.4. La carte cognitive : quel modèle performatif de la décision ?	179
3. Cartes cognitives et débat	182
Chapitre 6 — L'intervention du chercheur : un processus heuristique	183
1. Sensemaking et démarche scientifique.....	184
1.1. Inférences : un raisonnement récursif.....	185
1.2. Validité de la recherche qualitative : la plausibilité comme référence.....	190
2. Les spécificités de la recherche-intervention	197
2.1. L'intervention dans l'histoire de la gestion	197
2.2. Le chercheur-intervenant comme éacteur	201
2.3. Changer pour connaître	203
2.4. Validité interne de la recherche-intervention	206
2.5. Les principes méthodologiques de la recherche-intervention.....	209
2.6. La réflexivité comme outil d'amélioration de la validité interne de la recherche- intervention	211
2.7. Une portée éthique de la recherche	216
3. Les étapes du processus de recherche	218
3.1. Etape 1 : choix du cas	218
3.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données.....	220
3.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives.....	222
3.4. Etape 4 : confrontation aux cartes.....	243
3.5. Etape 5 : retour sur le terrain	243
4. Créer un sens collectif.....	244

TROISIEME PARTIE — Les conditions organisationnelles a l’usage des cartes cognitives.....246

Chapitre 7 — Récit de trois processus de décision..... 248

1. C1 : Transversalité contre decisionnisme250

 1.1. Etape 1 : choix de la décision 251

 1.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données 252

 1.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives..... 254

 1.4. Etape 4 : confrontation aux cartes..... 276

 1.5. Etape 5 : retour sur le terrain 288

 1.6. Conclusion : un désir de transversalité inégal et une capacité d’apprentissage peu développée des acteurs 292

2. C2 : Une montée en confiance qui ameliore la transversalité.....294

 2.1. Etape 1 : choix de la décision 294

 2.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données 296

 2.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives..... 298

 2.4. Etape 4 : confrontation aux cartes..... 317

 2.5. Etape 5 : retour sur le terrain 326

 2.6. Conclusion : un désir sincère de transversalité et une capacité d’apprentissage assez développée 333

3. C3 : un terrain conflictuel, mais une organisation portée sur l’innovation335

 3.1. Etape 1 : choix de la décision 336

 3.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données 336

 3.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives..... 339

 3.4. Etape 4 : confrontation aux cartes..... 364

 3.5. Etape 5 : retour sur le terrain 374

 3.6. Conclusion : un faible désir de transversalité et un enthousiasme très marqué pour l’innovation 378

Chapitre 8 — Transversalité et apprentissage 383

1. Le modèle énactionnel : un modèle plausible385

 1.1. Le débat et la prise en compte..... 386

 1.2. L’intervention du chercheur : conventionnalisation, ingénierie et marchandisation
 389

2. L’organisation des croyances400

 2.1. Les conditions organisationnelles à la performance de la théorie du *sensemaking* 401

 2.2. Discuter Weick : la procédure décisionnelle..... 408

3. Les croyances sur l'organisation.....	413
3.1. Révision des croyances et apprentissage organisationnel : créer un écart cognitif	413
3.2. La carte cognitive comme outil favorable à l'écart cognitif.....	417
4. Trois niveaux d'analyse des facteurs de performance de la théorie du sensemaking.....	421

CONCLUSION.....	423
------------------------	------------

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	428
---	------------

ANNEXES.....	444
---------------------	------------

Tableaux, figures, schémas et cartes cognitives de la thèse

Tableau n°1 — Quatre modèles de la décision	81
Tableau n°2 — Dates des réunions et comités de direction à C1	101
Tableau n°3 — Les modèles décisionnels à C1	105
Tableau n°4 — Dates des réunions à C2	105
Tableau n°5 — Les modèles décisionnels à C2	110
Tableau n°6 — Modèles décisionnels à C3	120
Tableau n°7 — Résumé des modèles décisionnels des trois terrains étudiés	121
Tableau n° 8 — Définitions : Artefact, Modèle, Outil et Instrument	135
Tableau n°9 — Interaction, enaction et transaction	145
Tableau n°10 — Synthèse des composantes du schème	150
Tableau N°11 — Inférences	187
Tableau n° 12 — Exemple de catégorisation – catégorie « Bien-être au travail » - C2	232
Tableau n°13 — Synthèse des schèmes collectifs dans les trois collectivités	250
Tableau n°14 — Personnes interviewées à C1	253
Tableau n°15 — Schèmes collectifs à C1	293
Tableau n°16 — Personnes interviewées à C2	298
Tableau n°17 — Schèmes collectifs à C2	334
Tableau n°18 — Personnes interviewées à C3	339
Tableau n°19 — Schèmes collectifs à C3	380
Tableau n°20 — Facteurs habilitants et contraignants de la performance de la théorie du <i>sensemaking</i> grâce aux cartes cognitives	381
Document n°1 — Tableau d'indicateurs – C3	113
Document n°2 — Schéma des sept solutions – C3	115
Document n°3 — Présentation de <i>Decision Explorer</i>	224
Schéma n°1 — Relation entre éaction, Organizing, and Sensemaking	46
Schéma n°2 — Catégories de Gioia	230
Schéma n°3 — Niveaux d'analyse des cartes cognitives	240
Schéma n°4 — Énaction entre connaissances scientifique (<i>sensemaking</i> scientifique) et organizing (<i>sensemaking</i> organisationnel) : une co-construction de sens	393
Schéma n° 5 — Montée en abstraction et en généralisation	395
Figure n°1 — La prise de décision comme praxis performative	61
Figure n°2 — La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation	156
Figure n°3 — Croyances partagées	174
Figure n°4 — Évolution temporelle des croyances partagées	174
Figure n°5 — Extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 1	226
Figure n°6 — Extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 2	226
Figure n°7 — Extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 3	227
Figure n°8 — Extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 4	228
Figure n°9 — Extrait de carte – carte 004 – DGS – C2 – extrait 1	233
Figure n°10 — Extrait de carte normalisée – carte 004 – DGS – C2 – extrait 2	234
Figure n°11 — Extrait de carte – carte 006 – Responsable sport – C2 – extrait 1	235
Figure n°12 — Extrait de carte normalisée – carte 006 – Responsable sport – C2 – extrait 2	236
CC n°1 — Carte 010 – C2 - responsable du service éducation	155
CC n°2 — Carte agrégée globale – C2	238
CC n°3 — Carte agrégée des concepts centraux – C2	238
CC n°4 — Carte agrégée des concepts les plus cités en tout – C2	239
CC n°5 — Carte 001 – C1 – Directeur de l'office du tourisme	257
CC n°6 — Carte 004 – C1 – Maire	258
CC n°7 — Carte 008 – C1 – Élu de l'opposition	259
CC n°8 — Carte 003 – C3 – Maire	342
CC n°9 - Carte 009 – C3 – Directeur des services techniques	344

INTRODUCTION

Dans cette thèse, nous relatons comment nous avons bousculé les habitudes décisionnelles de trois organisations en leur proposant d'intégrer à leurs routines une procédure souvent peu ou pas formalisée : le débat. Nous en avons tiré une meilleure compréhension des procédures décisionnelles dans les organisations.

Si, pour la plupart des décisions collectives, des arguments sont formulés par les différents acteurs qui y sont impliqués, il est en effet rare de considérer cet échange de vues comme l'une des composantes essentielles du processus de décision. Pourtant, décider, c'est délibérer, et délibérer, c'est envisager toutes les options qui s'offrent à nous et discuter de leurs avantages et inconvénients respectifs.

Les organisations focalisent la majorité de leurs ressources sur la construction ou l'utilisation d'outils rationnels (Cabantous et Gond 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012; Subramony 2006), qui hiérarchisent un certain nombre d'options, mais qui sont insuffisants en termes de diversification des arguments disponibles (Hollard et Vion 2006). Les efforts sont donc souvent concentrés sur l'élimination du débat plutôt que sur son déploiement : « L'application aveugle de telle méthode, de telle grille d'analyse, peut s'avérer une arme redoutable pour tuer dans l'œuf toute velléité de discussion » (Thépot 1995, p. 70). Ce n'est pourtant pas là la vocation de la modélisation, dont l'objet est au contraire de mettre en dialogue l'homme et la raison, et d'éclairer ainsi le jugement (Thépot 1995). Empêcher ce processus dialogique (ou délibératif) de s'épanouir, c'est alors prendre le risque que la décision soit vidée de son essence et de son sens.

Instituer le débat organisationnel pourrait donc améliorer la prise en compte d'informations diversifiées (Hollard et Vion 2006) et améliorer ainsi le processus décisionnel.

La question subsidiaire est alors la suivante : comment instituer le débat dans les organisations ? La réponse que nous avons apportée a été de le formaliser à travers

l'utilisation de cartes cognitives. Un certain nombre d'auteurs suggèrent en effet d'utiliser cet outil pour représenter graphiquement les visions des divers acteurs d'une organisation et améliorer ainsi les processus de décision (Allard-Poesi 1996; Cossette 1994, 2004; Eden 1992; Eden, Ackermann, et Cropper 1992; Axelrod 1976; Verstraete 1997a, 1998). Weick, notamment, a utilisé cette technique sur un groupe de musiciens de jazz (Bougon, Weick, et Binkhorst 1977; Weick et Bougon 1986). Cette méthode exploratoire des croyances possède un certain potentiel heuristique et favorise la recherche et l'adoption de solutions inédites.

En mettant en discussion les croyances ainsi représentées sous forme graphique, nous avons finalement modélisé le débat pour, en quelque sorte, lui « donner corps ». Notre volonté était donc de conscientiser la nature délibérative de la décision auprès des acteurs et d'interpréter les conséquences de cette conscientisation.

D'un point de vue théorique, la question peut paraître ambitieuse, voire démesurée. En effet, si l'on envisage les sciences comme un univers conceptuel, la décision est une question très étendue. Elle est abordée par une grande diversité de disciplines, allant de la psychologie à l'économie en passant par la philosophie et la politique, et les enjeux qui la traversent sont à la fois innombrables et primordiaux : au croisement de la décision, on trouve l'homme et son environnement, la pensée et l'action, ou encore les croyances et la raison.

Nous circonscrivons donc notre exploration de ce champ de recherche, et nous focaliserons notre attention sur la décision collective comme procédure organisationnelle, et sur les effets que peut avoir sur cette procédure la mise en débat des croyances individuelles.

De la même manière, la croyance et le débat sont des concepts polysémiques, qui traversent les disciplines et les courants. Pour délimiter notre réflexion, nous mobiliserons surtout la théorie du *sensemaking* (Weick 1995, 1979, 2012, 1988; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld 2005), qui envisage l'activité organisante comme un débat sur les croyances. Son chef de file, Karl E. Weick, définit l'organisation comme un processus organisant continu. L'action organisationnelle devient éaction, c'est à dire que l'individu participe à la construction de l'environnement dans lequel il évolue, et que

cet environnement, en retour, le contraint. Cette conception de l'activité séduit chercheurs et praticiens, qui pensent que la clé d'un bon management est de l'envisager comme un ensemble d'interactions continues entre les individus et leur environnement. A partir de cette conception, nous proposons de mettre en œuvre un modèle de la décision dit « énactionnel », fondé sur un débat interrogeant les croyances des acteurs.

Une telle prescription, qu'elle soit valable ou non, interpellera les esprits pratiques : comment changer quelque chose d'aussi solide, dans une activité collective, qu'un ensemble de manières de concevoir les choses ? Les croyances sont en effet ancrées profondément dans les individus, et elles sont difficiles à réviser (Livet 2002, 2010). « Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé », disait Einstein. Si un acteur dans une organisation croit que sa façon de faire est la bonne, il est peu probable qu'il soit prêt à remettre en cause des pratiques qu'il pense fondées et qu'il met en œuvre depuis longtemps.

Ainsi, le changement des habitudes décisionnelles à travers la formalisation du débat n'est pas chose aisée, en particulier dans des administrations très bureaucratisées. L'idée que l'échange d'arguments est un prérequis utile à la décision est très peu répandue dans la fonction publique, notamment dans les collectivités territoriales. Procédures, normes et règles sont valorisées dans ces bureaucraties influencées par les idées du *New Public Management* (NPM) (Thoenig 1998; Pesqueux 2006). La rationalisation et la standardisation des comportements y sont largement favorisées, excluant globalement les idées divergentes et les pensées marginales (Hood 1991). Si l'on se fie aux nombreuses critiques qui ont été formulées à l'encontre de ce mode de gestion (Amar et Berthier 2007; Arora 2003; Pesqueux 2006), il semble légitime de proposer des méthodes alternatives, susceptibles de faire émerger des solutions neuves et originales à des problématiques anciennes.

L'utilisation des outils n'est pas neutre, et les théories sous-jacentes à ceux-ci sont performées par leur usage (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010). Ainsi, le fait d'utiliser des cartes cognitives pour mieux débattre est peut-être à même de modifier les croyances des acteurs de façon à ce qu'ils considèrent que le débat collectif est une pratique décisionnelle efficace.

Nous pourrions poser le problème en ces termes : À quelles conditions est-il possible de performer la théorie du *sensemaking* grâce aux cartes cognitives ?

Expérimenter l'introduction d'un tel outil dans des organisations qui n'en ont pas l'habitude, en l'occurrence des municipalités, nous a permis d'étudier à quelles conditions un débat sur les croyances peut être mené dans les organisations publiques, et si cela était susceptible de faire évoluer les modalités des décisions publiques.

Nous avons choisi de mener une telle expérience dans trois collectivités locales différentes (appelées ici C1, C2 et C3), en adoptant une méthodologie de recherche-intervention (David 2000; Moisdon 2016; Perez 2008). Nous y avons utilisé les cartes cognitives avec pour objectif de créer plus de débat dans ces organisations. Nous avons ainsi accompagné trois processus de décision différents : à C1, nous avons travaillé sur la mise en place d'un nouvel office du tourisme, sous la forme d'un EPIC (établissement public industriel et commercial) et sur la construction d'une politique touristique innovante à travers lui. A C2, nous avons accompagné un travail collectif destiné à améliorer le fonctionnement du guichet unique dont dépendent de nombreux services de la mairie (écoles, crèches, animations, sport, etc.). Enfin, à C3, nous avons participé au pilotage d'un projet de géothermie innovant : l'utilisation des eaux d'ennoyages d'un puits de mine abandonné pour chauffer et climatiser la toute nouvelle zone d'activité voisine.

Afin de comprendre en profondeur le processus de performance, nous avons adopté une méthodologie auto-ethnographique (Spry 2001; Rondeau 2011) : le récit par le chercheur de sa propre activité d'intervention nous a en effet permis d'établir les facteurs pertinents qui influençaient positivement ou négativement le débat collectif.

Nous avons conclu de ces différentes interventions que la mise en œuvre d'un modèle de décision éactionnel, fondé sur le débat, améliorerait la prise en compte d'informations diversifiées et développait ainsi la quantité et la qualité des mondes possibles envisagés par les acteurs. Mettre en œuvre le modèle éactionnel est donc utile pour élargir les options envisageables, réunir des informations plus complètes sur une situation et multiplier les points de vue sur une question. Ce modèle peut aussi être précieux pour

construire une argumentation, par exemple pour améliorer la communication sur un sujet.

Par ailleurs, nous avons déterminé qu'il était plus ou moins facile de performer la théorie du *sensemaking* en fonction du contexte de départ. Les conditions organisationnelles, les théories déjà performées et les pratiques de la décision déjà en usage freinent la formation de croyances nouvelles. Il semble en effet que plus l'organisation a des caractéristiques de l'organisation apprenante (Aucoin 2000; Senge et al. 1999; Belet 2003), plus elle est apte à intégrer de nouvelles croyances et de nouvelles pratiques. Si les collectivités locales ont plutôt la forme de bureaucraties très rigides, a priori peu aptes à l'apprentissage organisationnel, nous avons pu montrer lors de notre intervention qu'elles disposaient aussi d'espaces plus souples, propices à plus de débat et à une meilleure révision des croyances. Le potentiel est donc important dans ces organisations, même si les freins sont solides.

Le rôle contraignant des procédures organisationnelles sur les processus cognitifs qui ressort de cette analyse du terrain est un élément que la théorie du *sensemaking* ne développe pas. Notre recherche nous a donc permis de révéler une insuffisance conceptuelle quant à l'influence des structures organisationnelles (routines, procédures, outils, hiérarchie, méthodes de management, etc.) sur les processus cognitifs, en particulier sur les processus de décision. Nous proposons donc dans notre thèse d'expliquer comment l'organisation énonce le cognitif et contraint les acteurs.

Enfin, nous avons conclu de ce travail de recherche que la révision des croyances dans les organisations était facilitée par une aptitude à l'écart cognitif. Or, la lecture des cartes provoque chez le lecteur un écart cognitif, car elle l'oblige à explorer des schèmes qui ne lui sont pas familiers.

La boucle peut alors être bouclée : si le débat améliore l'aptitude à l'écart cognitif et si la capacité à s'écarter cognitivement de ses schémas de pensée améliore l'aptitude au débat, alors il est envisageable d'initier des cercles vertueux dans les organisations à partir de la formalisation du débat sur les croyances. Par contre, un tel processus sera long et devra être envisagé de façon globale dans les organisations pour porter ses fruits.

La **première partie** de notre manuscrit aura pour objet de poser les fondements théoriques et analytiques de notre recherche.

Le premier chapitre explicitera la théorie du *sensemaking*, le cadre général de notre présente étude. Si cette théorie est destinée à être performée dans les collectivités locales étudiées, elle servira aussi de cadre d'analyse pour comprendre le processus de décision et de fil conducteur à notre démarche méthodologique. Aussi ce chapitre introductif sera-t-il répercuté sur l'ensemble du manuscrit, comme un appui cognitif susceptible d'expliquer notre pensée à chaque étape. Nous y définirons en particulier les croyances comme ce qui constitue l'essence du *sensemaking*. Ce sont ces mêmes croyances qui seront schématisées puis débattues grâce aux cartes cognitives.

Le second chapitre mettra au jour une insuffisance de cette théorie, comme point d'entrée de notre travail. En effet, si la théorie du *sensemaking* décrit l'importance des processus cognitifs au sein de l'organisation, elle omet d'expliquer les contraintes organisationnelles qui déterminent les processus cognitifs. Ainsi, si l'on envisage la décision comme une praxis performative (Cabantous et Gond 2012, 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010), autrement dit comme une pratique ancrée dans un cadre théorique qui la détermine, on comprend comment les outils performant les théories dans les organisations et les modèlent. Cela nous amènera à proposer une catégorisation des modèles décisionnels en fonction des théories qui les sous-tendent : le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et enfin le modèle énonctionnel, issu de la théorie du *sensemaking*.

Nous décrirons ensuite, dans le chapitre 3, nos trois terrains de recherche à partir de ces modèles de pratiques de la décision, en montrant comment les cadres théoriques qui les sous-tendent sont plus ou moins en lutte pour la performativité au sein de ces structures. En fonction des modèles de décision qui traversent ces organisations, nous pourrions mieux comprendre, nous semble-t-il, la façon dont notre propre théorie engage elle-même une performativité dans le processus de décision.

Une fois ce contexte établi, l'enjeu sera de montrer dans quelle mesure la théorie du *sensemaking* peut être performée, grâce aux cartes cognitives, dans des organisations où les procédures décisionnelles sont très différentes de celles proposées par notre modèle.

La **deuxième partie** sera consacrée aux questions méthodologiques, plus particulièrement à l'outil mobilisé ici (les cartes cognitives) et à la démarche de recherche-intervention engagée sur le terrain.

Le chapitre 4 ouvrira cette partie sur notre définition des outils, à travers les concepts du *sensemaking*. Après avoir décrit les notions de modèle, d'outil, d'instrument et d'artefact comme éléments symboliques de l'organisation, nous décrirons le rôle transactionnel que nos cartes cognitives devront adopter dans notre démarche.

Le chapitre suivant définira et décrira les cartes cognitives telles que nous les envisageons ici. Sur la base du travail d'analyse et de mise en forme des schèmes des acteurs, nous montrerons comment les croyances peuvent être représentées de façon plausible sous forme graphique.

Enfin, dans le chapitre 6, nous décrirons la façon dont nous sommes intervenus dans nos trois terrains pour nous efforcer de performer la théorie du *sensemaking* à travers les cartes cognitives, et nous expliquerons l'usage que nous avons fait de l'auto-ethnographie pour faire le récit de cette intervention.

La **troisième partie** se centrera sur les résultats de notre travail de recherche.

Elle s'ouvrira sur un chapitre auto-ethnographique, découpé en trois récits qui décriront les processus de décision dans lesquels nous sommes intervenus. Dans une section introductive, nous décrirons comment s'est progressivement construite notre problématisation au fil des interactions avec le terrain, la littérature et la communauté scientifique. Puis, nous montrerons comment le désir de transversalité chez C1 et C2 et l'intérêt pour l'innovation et le changement chez C2 et C3 ont favorisé le débat.

Le chapitre final fera l'analyse de ces trois récits. Nous déduirons de nos travaux que les procédures organisationnelles freinent la performance de la théorie du *sensemaking* dans les organisations, mais que l'utilisation des cartes cognitives des croyances peut provoquer chez les acteurs un écart cognitif favorable à l'adoption d'un modèle de décision éactionnel, améliorant ainsi la prise en compte des informations. Nous discuterons ainsi le rôle contraignant de l'organisation sur les processus cognitifs, un élément dont Weick (1995) parle très peu.

PREMIERE PARTIE

LES CROYANCES SUR L'ORGANISATION ET L'ORGANISATION DES CROYANCES

La théorie du *sensemaking* propose un modèle d'analyse de l'organisation qui place au centre des processus le cognitif, en particulier les croyances. Cette approche propose d'envisager l'organisation comme un ensemble de cartes cognitives (Weick et Bougon 1986). Accompagner la décision grâce à la schématisation de ces cartes est aujourd'hui une pratique courante de la recherche. Afin de comprendre dans quelles conditions un tel dispositif pourrait améliorer le processus décisionnel dans les collectivités locales, nous avons mis en œuvre une démarche de recherche-intervention dans trois communes.

Cette partie propose un préalable essentiel à la compréhension de notre démarche de recherche. Nous y montrerons que la théorie du *sensemaking* apporte un cadre de réflexion utile à l'analyse de la décision collective dans les organisations, mais nous pointerons également une limite de cette perspective que le terrain a révélée. En effet, si cette approche s'intéresse de près au rôle de la cognition dans l'organisation, elle s'est peu penchée sur les effets de l'organisation sur les processus cognitifs, en particulier sur les processus décisionnels. Elle dispose pourtant de tous les outils conceptuels qui permettraient de franchir ce pas. Grâce à une telle remise en perspective théorique, nous montrerons quelles sont les caractéristiques organisationnelles de chacun de nos cas, et en particulier leurs procédures décisionnelles spécifiques.

Dans un premier chapitre, nous présenterons la théorie du *sensemaking* à travers les concepts les plus utiles à notre travail présent. Nous définirons l'organisation comme *organizing*, c'est à dire comme processus organisant continu. Nous décrirons ensuite le

processus de *sensemaking* (création ou élaboration de sens) comme l'essence de l'*organizing*.

Dans le second chapitre, nous nous autoriserons un pas en arrière sur la pensée weickienne. Si le processus organisationnel est fondamentalement cognitif, dans quel cadre les outils organisationnels influent-ils sur les processus organisationnels ? En effet, si l'on admet que l'usage de cartes cognitives peut améliorer la décision collective, alors cela implique que les mécanismes de l'organisation (ses outils, ses procédures, ses modes d'échange privilégiés, etc.) influent sur le contenu cognitif de la décision. A partir de quatre modèles théoriques de la décision – le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et le modèle éactionnel (autrement dit le modèle weickien) – nous montrerons qu'en fonction du degré d'appropriation de ces modèles au sein des organisations ils peuvent influencer le processus décisionnel. Ainsi, par exemple, le fait que le modèle rationnel soit dominant dans l'enseignement de l'économie et de la gestion a un effet normatif dans les organisations, qui s'efforcent, à travers l'utilisation d'outils rationnels, de s'en rapprocher le plus possible.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons nos cas à travers le filtre de ces quatre modèles de la décision. Nous montrerons quelles caractéristiques issues des modèles rationnels et des modèles de la poubelle encadrent les procédures décisionnelles sur ces trois terrains. En conclusion, nous questionnerons la façon dont la mise en œuvre d'un modèle éactionnel de la décision, à travers les cartes cognitives, peut avoir un impact sur les procédures décisionnelles.

CHAPITRE 1

LE SENSEMAKING COMME VISION COGNITIVE DE L'ORGANISATION

Weick est reconnu internationalement pour avoir transposé en sociologie des organisations des concepts hérités de la psychosociologie, en particulier la branche de l'interactionnisme symbolique. Ce courant de pensée trouve sa source dans la rupture paradigmatique établie par Mead (Mead 2006; Lewis et Smith 1980; Brassac 2005; Laberge 2010). Ce dernier, l'un des fondateurs de l'école de Chicago, est considéré comme le premier interactionniste symbolique. L'interaction symbolique, c'est la communication verbale et non-verbale, que Mead remet au cœur de la construction de la personnalité. Pour Mead, les opérations psychiques (autrement dit la cognition) remplissent une fonction dans la « maîtrise active » de l'environnement par le biais de l'interaction sociale. On peut l'exprimer plus simplement ainsi : les individus sont en relation avec les autres et avec le monde, et c'est en comprenant cette relation que l'on pourra appréhender le fonctionnement de l'esprit humain.

Il envisage alors la conduite humaine comme un processus, inscrit dans une temporalité, sous la forme d'un enchaînement d'actes. Cette perspective pragmatiste, sociale et constructiviste sert de fondation théorique à la théorie du *sensemaking*.

Plusieurs auteurs, dont certains directement cités par Weick, ont diffusé plus largement cette pensée. On peut citer Strauss (à l'origine de la *grounded theory*), Hughes, Goffman, (Goffman et Kihm 1974; Mauger 1993; Foucart 2014). Ce courant de pensée, comme tout courant de pensée, n'est pas homogène. On peut cependant identifier quelques points de convergence qui fondent leurs théorie : dans cette perspective, il ne faut ni exagérer le rôle de la société sur les individus et tomber dans un déterminisme radical, ni considérer la société comme une abstraction sans effets réels sur les individus. A distance d'une psychologie trop solipsiste et d'une sociologie trop structuraliste, l'interactionnisme considère que l'individu interagit avec les éléments sociaux. Il n'est ni un être parfaitement passif et contraint par des normes et des institutions, ni un être isolé dans un soi cartésien. L'acte social est alors le résultat

d'ajustements mutuels de la conduite de chacun, et c'est ainsi qu'est produit le processus social.

Les êtres humains, dans un tel contexte, interagissent avec autrui, et attribuent ainsi du sens aux choses. Le processus interprétatif par lequel les individus manipulent ce sens est central pour comprendre le fonctionnement cognitif. La réalité de l'individu est alors un ensemble de symboles qui lui permettent de définir la situation à laquelle il est confronté. Ce courant de pensée s'intéresse donc à l'univers des significations (symboliques) auxquels les acteurs se réfèrent, autrement dit aux logiques qui sous-tendent leurs actions.

Weick se considère lui-même comme un psycho-sociologue, et en cela il s'oppose aux psychologues cognitivistes. Cependant, à plusieurs titres, il s'inscrit dans une perspective cognitiviste des sciences de gestion, fondamentalement constructiviste et subjectiviste (Cossette 2004). Pour expliquer ce paradoxe, nous exposerons rapidement le projet des sciences cognitives et le paradigme cognitiviste, afin d'y situer les sciences de gestion.

Les sciences cognitives s'inscrivent dans une grande variété disciplinaire, épistémologique et théorique. Le cognitivisme, à l'origine, s'est construit en opposition avec le behaviorisme, au même titre que l'interactionnisme symbolique. La pensée est alors envisagée par analogie au processus de traitement de l'information telle qu'elle est pratiquée par les ordinateurs. Cette idée prend sa source dans la déclaration de Turing (Turing 1936) : tout ce que fait l'esprit humain peut être effectué par une machine. C'est donc en lien avec le développement de l'intelligence artificielle que se développe ce courant. Il se nourrit de la théorie des systèmes, de la cybernétique et de des sciences informatiques. Selon cette perspective, la cognition est donc fondamentalement computationnelle. On est loin, on le voit, de l'interactionnisme symbolique.

Cependant, le cognitivisme s'est ramifié à travers diverses disciplines (neurobiologie, neurosciences, linguistique, psychologie, et, finalement, sciences de gestion) et a été touché par des transformations profondes. Ce qui nous intéresse dans ce courant de pensée est qu'il s'est intéressé à la connaissance et à la façon dont celle-ci se construit (l'apprentissage), aux représentations et au langage. Les sciences cognitives

s'intéressent aux processus cognitifs. En sciences de gestion, le cognitivisme s'est concentré sur la compréhension de processus complexes que l'économie négligeait. C'est, d'une certaine manière, en opposition au positivisme que le cognitivisme « gestionnaire » s'est construit, et, en ce sens, il s'est ainsi rapproché de l'interactionnisme symbolique, en réintégrant, par exemple, le rôle central des interactions.

Dans le courant cognitiviste en gestion, le chercheur n'a pas pour ambition de révéler des lois universelles qui régiraient l'univers et qu'il s'agirait, pour le scientifique, de découvrir. Cossette (2004) fonde l'épistémologie cognitiviste sur trois arguments clés : le chercheur ne peut pas être neutre et objectif, il n'existe pas de lois sociales universelles, et la prédiction n'est pas forcément un objectif valable pour la science.

Tout d'abord, l'objectivité est un mythe. Le chercheur est un être biaisé, irrationnel, émotionnel, comme tout autre individu. Il possède son propre schéma de pensée, ses croyances, ses préférences, construites au fil de ses expériences et au contact d'un environnement social particulier. Notre structure cognitive influence ainsi dès l'origine ce à quoi nous allons pouvoir porter attention. Notre langage, les conventions qui nous structurent, influencent notre perception du monde. Il nous est alors impossible de « photographier » ce dernier, de le recevoir de façon neutre comme le fait une machine. Le propre même de l'homme est de structurer le réel pour lui donner du sens, et cette structuration s'appuiera sur les schémas propres que le chercheur aura construits. Être conscient de cette réalité ne doit pas pour autant nous amener à considérer qu'aucune science n'est possible, mais doit nous permettre de modifier notre façon de faire de la science, comme nous le montrerons lorsque nous décrirons notre démarche de recherche-intervention.

Le second argument de Cossette est que les lois n'existent pas, et ne peuvent donc pas être découvertes. Au départ, Auguste Comte, le créateur des sciences sociales, a défini la science à partir du modèle des sciences de la nature. Il a ainsi mis au point le positivisme, une épistémologie et une méthodologie reposant sur l'observation de lois universelles. Mais ce modèle scientifique est-il viable lorsqu'on étudie un phénomène humain, social ? Les nominalistes ou conventionnalistes ont alors posé les bases d'une nouvelle conception des sciences de gestion. Pour eux, ce sont les humains qui

construisent la réalité telle qu'elle est. Ils la décrivent, la discutent, et construisent ainsi un monde négocié collectivement, qui fait sens pour eux. La réalité sociale, imprévisible et en constante évolution, ne peut ainsi pas être abordée, en tant qu'objet, comme on le ferait en biologie des organismes vivants ou en physique des phénomènes naturels. Postuler l'existence de lois sociales comme il existe des lois de la physique s'avèrera au mieux improductif, au pire erroné. S'il existe des régularités ou des éléments stables, c'est parce que l'homme produit ces stabilités (von Glasersfeld 1992). L'être humain a besoin de stabiliser sa réalité pour avoir le sentiment de la contrôler.

Enfin, Cossette montre que la prédiction n'est pas forcément un objectif valable de la science. En effet, s'il n'existe pas de lois, il n'est pas possible de prévoir, et il devient alors nécessaire d'envisager un autre modèle de la science. Il s'agit dès lors de comprendre, c'est à dire de prendre connaissance du système référentiel à partir duquel les individus agissent. Le chercheur aura alors pour rôle de construire une interprétation du réel, et de relier les éléments tirés de son expérience du terrain (von Glasersfeld 1992). Nous envisageons alors plutôt notre travail scientifique comme la construction, en concomitance avec les personnes interrogées, de modèles utiles aux membres de l'organisation. Il s'agit d'envisager la science de façon plus instrumentale. Son but n'est plus de révéler une vérité déjà-là mais bien de structurer, ordonner, organiser le réel de manière à faciliter les actions des membres des organisations. Le travail du chercheur revient à étudier en profondeur le réseau de significations qui guide les membres des organisations.

Comme nous le verrons, Weick répond à ces diverses exigences. Cette mise en perspective de sa théorie dans ce cadre plus large nous sera utile à plusieurs titres : nous situer en termes méthodologiques, positionner la théorie du *sensemaking* par rapport à d'autres théories connexes et prendre un certain recul épistémologique. Mais avant d'en venir là, il nous faut présenter cette théorie et la mettre en résonance avec la question qui nous préoccupe, soit le rôle possible des cartes cognitives dans les processus décisionnels collectifs.

Pour Weick (Weick 1995, 2012), l'organisation, désignée plutôt par le terme de « processus organisant » (*organizing*), est un processus continu (*ongoing process*), sans cesse renouvelé, d'interrogation et de création de sens (*sensemaking*). Ce processus

s'appuie sur les interactions entre les membres qui composent l'organisation. Il décrit ainsi la vie organisationnelle comme un jeu de négociations. Les individus ont besoin d'argumenter, de rationaliser et de justifier en permanence ce qu'ils font, disent et pensent. L'organisation est ainsi pour lui un construit social. Weick propose donc d'étudier les processus d'élaboration de sens (*sensemaking*) qui permettent aux membres des organisations de fonctionner collectivement. Weick le définit ainsi : « comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ? ». Cette phrase, d'une extrême richesse conceptuelle, révèle de nombreux positionnements théoriques de son auteur : l'action précède la pensée, la pensée et l'action sont indissociables, penser sans dire est impossible, le discours est au cœur du processus, ou encore pour savoir il faut agir. Cette explication n'est pas exhaustive, et nous allons nous efforcer de développer certains éléments de cette vaste théorie qui sont utiles à notre propos.

Nous commencerons par définir les deux processus que sont l'*organizing* et le *sensemaking* afin de comprendre comme l'organisation est envisagée dans ce contexte. Puis, nous nous attarderons sur le concept de croyance, qui apporte un éclairage sur l'importance du débat dans les processus organisationnels, et nous a incité à utiliser des cartes cognitives des croyances pour favoriser le débat dans les organisations. Enfin, nous recentrerons cette théorie sur la question de la décision et nous nous efforcerons de montrer ses indéniables apports sur le sujet.

1. ORGANIZING ET SENSEMAKING

La réalité est envisagée par Weick comme un flot continu. Les individus sont pris dans ce mouvement ininterrompu d'interactions, sous forme d'énaction (contrainte mutuelle). On ne peut pas éviter d'agir, étant entraînés dans ce flot continu, et nous affectons donc continuellement la situation, souvent « contre notre volonté » (Weick, 1995). Ainsi emportés dans ce flux, nous ne pouvons pas faire un pas en arrière pour réfléchir à nos actions. Nous ne pouvons qu'assumer les conséquences de celles-ci. Dans le même ordre d'idée, il est illusoire de vouloir prédire le résultat de notre action.

L'*organizing*, ne commence donc jamais : les gens sont toujours au milieu des choses, qui ne deviennent des choses que lorsqu'on regarde en arrière, vers le passé, depuis un

point précis du temps, pour en extraire des indices et donner du sens à ce qui nous est arrivé. L'*organizing* est l'une des formes de ce flux de la réalité. C'est une activité continue, qui n'a pas de pas de départ et ne cesse jamais. Assumer le caractère continu des organisations incite à porter notre attention sur les situations, les contextes, les rôles et les processus structurants de l'organisation (Weick 2012).

Yvonne Giordano propose cette définition de l'*organizing* : l'organisation est un ensemble d' « individus en interaction qui tentent, ensemble, au moyen d'un processus organisant, de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement. » (Giordano 2006). L'*organizing*, traduit ici par « processus organisant », consiste donc pour les individus à interagir pour réduire l'ambiguïté. La notion d'interaction est très chère à Weick car l'organisation est pour lui un construit social. Ici, l'organisation devient une construction progressive, continue et permanente, inscrite dans le temps plutôt que dans l'espace et à laquelle participent tous les membres par le biais de leurs échanges.

Cet « ongoing process » est décrit par Weick comme un réseau de significations partagées, qui s'appuie sur le développement et l'usage d'un langage commun par ses membres et par leurs interactions sociales quotidiennes.

Les organisations sont donc foncièrement impermanentes (Weick 2012). Si le changement au sein des organisations est lent, il est constant. Sa lenteur donne une impression fautive de stabilité. Mais l'organisation est constamment reconstruite, repensée, réorganisée.

L'*organizing* est également un processus de création de sens continu par le biais des interactions entre individus. Ce *sensemaking* est un processus mental qui fait appel à la capacité de jugement *rétrospectif* des individus pour leur permettre d'expliquer quelque chose qui les a tout d'abord surpris. Le rôle du processus de création de sens est alors de réduire l'ambiguïté d'une situation dont la signification leur échappe, afin de pouvoir continuer à agir, d'éviter la paralysie. L'acteur agit donc, puis il pense son action et tente de l'expliquer *a posteriori*.

Pour faire cela, les acteurs de l'organisation construisent ensemble, à travers leurs interactions, appelées par Weick énactions du fait de leur caractère co-contraignant (il

ne s'agit pas simplement d'échanger de l'information mais d'agir l'un sur l'autre : c'est ce que Weick appelle l'énaction), une réalité dans laquelle ils se reconnaissent. Ils structurent socialement la réalité qui les entoure. Ils l'extraient du chaos pour comprendre, expliquer, attribuer, extrapoler, prédire et décider. Les individus, pour créer du sens, s'appuient sur des schémas mentaux qui structurent leurs pensées.

Weick donne l'exemple d'une pierre pour expliquer cette attribution de sens à la réalité. Certes, celle-ci existe indépendamment de nous, de notre cognition. Mais l'individu qui se concentre sur la pierre effectue une « parenthèse cognitive ». La pierre est portée à son attention et il lui applique le concept de pierre, accompagné de tout ce que cela sous-entend : ses propriétés, ses utilisations possibles, etc. Tout ceci étant lié à une construction sociale de ce qu'est une pierre. Un bâtisseur de cathédrale y verra un élément architectural en puissance, un géologue y verra une curiosité scientifique tandis qu'un randonneur y verra une occasion de mieux observer le paysage. Le *sensemaking* est donc un processus qui structure le réel, à la fois de façon individuelle et sociale.

Weick décrit le *sensemaking* à travers l'acronyme SIR COPE : social, identity, retrospect, cues, ongoing, plausibility, enactment. (social, identité, rétrospection, indices, continuité, plausibilité, énaction). Nous retrouverons tous ces concepts dans la suite de notre présentation.

Afin de définir ce processus d'élaboration de sens, nous partirons de l'individu, pour ensuite l'ancrer dans le monde social en insistant sur l'importance des interactions.

1.1. Le *sensemaking* comme construction identitaire

Le *sensemaking* commence par l'individu : « comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu (que j'ai vu) ce que je dis ? ». Cette recette de l'élaboration de sens contient quatre fois « je ».

Par contre, cela ne signifie pas que le *sensemaking* soit une activité solitaire. D'abord parce que le sensemaker est « une assemblée de soi », son être est multiple. Weick cite Neruda : « we are an army. » Ceci du fait que notre identité se constitue dans l'interaction. Si l'identité correspond à la façon dont nous nous définissons, il apparaît

clairement que cette définition fluctue au fil de nos échanges avec les autres, du discours que nous tenons sur nous-mêmes et que les autres tiennent.

Comme l'organisation, l'individu est une chose continue, en redéfinition constante. Il est constitué de plusieurs soi et à chaque instant il décide quel soi est approprié en fonction des circonstances. D'un autre côté, en fonction du soi qu'il présente aux autres, sa définition de ce qui est là, de son environnement, va évoluer aussi. C'est donc une causalité à double sens qui s'établit, une idée qui renvoie à la notion d'énaction (de contrainte mutuelle).

Une grande multiplicité d'identités sera positive pour s'adapter à un grand nombre de situations et permettra d'éviter plus facilement la surprise, mais une trop grande diversité sera aussi source d'équivocité et de confusion. C'est pourquoi l'établissement et le maintien de l'identité sont des préoccupations centrales du *sensemaking*. Si les repères sont troublés, floutés, l'individu éprouvera le besoin de donner du sens aux choses afin de ne pas diluer son identité, de la restructurer.

L'image du soi est un autre élément identitaire à prendre en considération. Pour expliquer son rôle, Weick utilise la métaphore du miroir organisationnel. Ce miroir est le jugement des autres, celui que l'individu imagine qu'on portera sur lui-même. En observant le reflet qui lui est ainsi renvoyé, il évalue, ajuste, adapte son action. L'organisation finit donc par développer un référentiel identitaire à l'aune duquel les individus apprécient leur identité. La création de sens apparaît lorsque ce référentiel est remis en question, déstabilisé et que l'identité se dilue ou lorsque l'image de soi renvoyée n'est plus satisfaisante. Le désir de cohérence et de continuité et le désir de se percevoir soi-même de façon positive va pousser les individus à rechercher un nouveau référentiel. L'individu se demande « qui je vais être ? » (Weick, 1995).

Les individus, on le comprend, font donc beaucoup d'efforts pour observer la conduite des autres et s'en inspirer pour agir. Quoique le *sensemaking* soit ancré dans l'identité, ce n'est donc pas un acte individuel, c'est une construction sociale. C'est ce que nous allons expliquer dans le paragraphe qui suit.

1.2. Le *sensemaking* comme construction sociale

C'est dans l'interaction que les individus créent du sens. Ils s'entendent, se coordonnent et parviennent ainsi à agir ensemble, à fonctionner collectivement grâce à ces interactions. L'unité d'analyse de Weick est donc le groupe, et ce sera aussi la nôtre puisque nous analysons ici les décisions collectives. À travers les interactions avec le groupe, les individus construisent une représentation de leur environnement, des autres, d'eux-mêmes. C'est là que se trouve l'*organizing*, qui correspond finalement aux différentes façons d'activer et d'organiser un groupe d'individus.

Ainsi, si l'on considère avec Weick que le *sensemaking* est un processus social, on prend en compte son caractère contingent. Le comportement des individus sera contingent à celui des autres, que ceux-ci soient présents ou imaginés. Nous agissons en sachant que nous allons devoir être approuvés par nos pairs. Nos actions doivent donc être acceptables aux yeux d'autrui. Les individus, au contact les uns des autres, créent et modèlent des pensées. Puis, ils communiquent leurs pensées à leur communauté, qui généralisera celles-ci si elles lui apparaissent comme viables, en les intégrant de cette manière à leur culture.

C'est à travers ces interactions que les personnes construisent leur « carte cognitive » et adaptent leur action à la norme sociale. Elles peuvent par exemple abandonner, réviser, vérifier, suspendre, intensifier ou remplacer une intention ou un objectif au regard des activités des autres.

Une bonne partie de l'environnement organisationnel n'est rien de plus que des représentations. Weick cite notamment : les paroles, les symboles, les promesses, les mensonges, les intérêts, les attentions, les menaces, les accords, les attentes, les souvenirs, les rumeurs, les soutiens, la foi, la suspicion, la confiance, les apparences, la loyauté et les engagements.

Les discours, on le voit dans cette longue liste non exhaustive, ont un rôle clé dans ce schéma. Les mots sont des connexions stables, autrement dit des entités établies que les individus peuvent utiliser pour mettre les choses en relation, et ainsi pour s'orienter. Quand on analyse les discours, on voit surgir le *sensemaking* à travers toutes sortes de choses qui sont socialement partagées, comme les généralisations, les stéréotypes ou les

rôles. Weick nous met cependant en garde : ceci ne signifie pas que le *sensemaking* est forcément harmonie, entente et compréhension partagée. Le conflit et le désaccord peuvent être structurants et être des bases du *sensemaking*. Notre étude s'appuie d'ailleurs sur cette idée centrale que le processus décisionnel se nourrit de ces conflits.

Qui dit interaction dit communication : les individus, « par un processus de double interact, se communiquent leurs représentations du réel pour permettre une entente non pas sur les objectifs mais sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter. » (Autissier, 2017). La parole a « le pouvoir d'instituer le réel » (Giordano 2017). C'est par elle que les individus construisent la réalité sociale. Ainsi, les conversations construisent, reconstruisent et changent l'organisation. La signification se construit donc discursivement, par le biais des pratiques langagières qui ont cours dans les organisations. Il n'existe alors pas de sens supra-individuel, mais seulement un sens débattu, constitué socialement et localement.

L'*organizing* est essentiellement communication. Weick (Weick 2012) dit même : « organization emerges in communication. »¹. Celle-ci est ainsi à la fois un processus de l'organisation et ce qui crée l'organisation. « L'activité de communication, c'est l'organisation. » (Weick, 1995). La performance communicationnelle est la clé de l'efficacité. Elle produit et reproduit la collectivité en permanence. « Les organisations sont construites, maintenues et activées par le médium de la communication. Si la communication est mal comprise, c'est l'existence toute entière de l'organisation qui devient plus fragile. » (Giordano, 2017).

Pour que les individus s'engagent dans l'action, ils ont besoin de communiquer de façon optimale pour pouvoir transformer leur point de vue et partager avec les autres une connaissance construite du réel. Le monde de l'organisation est « une réalité construite dans/par le langage. » (Giordano, 2017) « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ? » : si c'est là la recette du *sensemaking*, le dire est évidemment au cœur du processus.

¹ L'organisation émerge dans la communication.

Giordano (Giordano 2006) propose ainsi d'instituer « des normes en faveur du débat et de l'échange ». Il sera donc intéressant de découvrir dans quelle mesure la mise en place de conditions organisationnelles propices au débat et à l'échange (à travers l'utilisation de cartes cognitives), sera fertile pour favoriser la décision collective.

Autissier et Vandangeon-Derumez (2006) encouragent à conserver, quoi qu'il en soit, des interactions respectueuses, fondées sur la confiance, l'honnêteté, le respect de soi. Les systèmes d'action fondés sur le secret, le non-dit, la rétention d'information, ont toutes les chances de dysfonctionner. La critique et la clarification en sont bannies, le *sensemaking* ralenti. Dans de telles circonstances, les acteurs ont tendance à se réfugier dans la subordination hiérarchique. Nous avons pour ambition de vérifier s'il est effectivement fructueux de créer des conditions propices à l'échange d'informations.

Pour Weick, c'est au manager de donner le ton pour impulser un processus d'élaboration de sens constant et efficace. En cas d'ambiguïté importante au sein de l'organisation, le manager est celui qui déclenche la création de sens. La communication sera alors une ressource essentielle, qui permettra de sortir de la confusion. Le dirigeant devra donc instaurer le dialogue, qui ne va pas de soi. Le dialogue ne devra d'ailleurs pas prendre uniquement la forme d'une argumentation : la narration, le récit sont de très bons vecteurs de sens pour Weick. Une bonne histoire s'avère souvent plus engageante et tous peuvent la relayer, y participer.

Weick encourage également à favoriser les modes de communication riches. En particulier, les réunions sont un mode de communication très intéressant. Le chercheur les considère comme des miniatures de l'*organizing* puisque s'y reproduisent les relations, les interactions. Elles sont aussi un « laboratoire » du *sensemaking*. Elles favorisent la rétrospection, le débat et permettent ainsi la constitution et la reconstitution de la réalité organisationnelle. C'est pourquoi la réunion sera l'une des étapes essentielles de notre démarche, comme nous le montrerons dans le chapitre 4.

Un autre mode de communication riche est le face à face. Il faut « prendre au sérieux les conversations ». Weick donne un exemple des conséquences catastrophiques qui peuvent découler d'un manque de communication directe entre les membres d'une organisation à travers l'incendie dramatique de Mann Gulch (Weick 1993). La

communication, rare, formelle et indirecte plutôt qu'informelle et directe, porteuse de significations contradictoires, n'a pas joué son rôle. Les pompiers, isolés, désorganisés, ont perdu la structure des rôles de chacun, la validation sociale de leur action et, du même coup, le sens de ce qu'ils faisaient. Le groupe s'est désintégré, la coordination a volé en éclat et cette crise a inexorablement conduit à un drame. Les seuls qui ont survécu sont ceux qui ont maintenu un lien entre eux, évitant la désintégration totale.

Cet exemple quelque peu extrême montre bien comment la communication directe, le « face à face », est une condition centrale à la survie du système. C'est pourquoi Weick craint la communication à travers un écran d'ordinateur. Le « MBWA », le *management by walking around*, fondé sur l'écoute, la rencontre, la proximité, est défavorisé au profit du « MBSA », le *management by screening around*, fondé sur les logiciels, internet et les TIC en général. La relation directe est bien plus riche et par là on peut saisir la complexité du réel et permettre l'invention de solutions innovantes pour manager cette complexité. Un potentiel que l'email, un message à sens unique privé du non-verbal, réduit considérablement. Dans le chapitre 2, nous décrirons ainsi le rôle clé qu'aura joué dans notre démarche l'entretien libre, ce face à face entre le chercheur et l'acteur.

Dans la mesure où la communication joue un rôle essentiel, le contexte social dans lequel évoluent les individus est un élément déterminant du *sensemaking*. Il fournit des normes et des attentes qui limitent, encadrent et contraignent les explications. C'est pour cela que les personnes qui évoluent dans des contextes sociaux différents, par exemple des mondes professionnels différents, auront des interprétations divergentes d'évènements identiques. Autrement dit, les différences de culture impactent le *sensemaking*. Des conflits et des luttes politiques émergeront alors, qui interagiront avec les choix stratégiques et la structure de l'organisation. C'est pourquoi la culture et la stratégie, qui sont les deux outils grâce auquel le manager peut orienter le *sensemaking*, sont efficaces et utiles. Ils lui permettent de répondre à l'ambiguïté et à l'incertitude.

1.3. Sensemaking, culture et stratégie

Culture et stratégie sont deux pôles du *sensemaking*, qui l'orientent et le structurent.

La culture organisationnelle, pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2006), correspond à « l'ensemble des valeurs reconnues comme étant celles de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère. » La culture participe donc au cadre, au schéma mental, de la carte cognitive des individus.

La culture « alimente » le processus de *sensemaking* à plusieurs niveaux (Autissier et Vandangeon-Derumez 2006). D'abord, elle rassemble les expériences collectives accumulées au fil du temps et ainsi elle détermine les indices à extraire de ce passé commun et qui serviront de référence à l'élaboration de sens. Ensuite, elle permet de comprendre le processus par lequel se construit une stratégie organisationnelle. Enfin, les individus s'appuient sur leurs valeurs pour décider s'il est pertinent ou non de s'investir, de s'engager dans l'action, de prendre un risque.

Rappelons que ce sont la confusion et l'équivocité qui troublent l'individu la plupart du temps. Ce qu'il faut apporter aux individus face à l'équivocité, ce sont des valeurs, des priorités, de la clarté concernant les préférences. En clarifiant les valeurs, on définit ce qu'il est important de retenir dans les expériences passées et on crée du sens à partir de ces préférences.

La stratégie est définie par Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) comme un « discours prévisionnel qui conditionne les contrats. » Ce discours prévisionnel, si sa valeur prophétique est discutable (le réel est trop complexe pour qu'on puisse savoir ce qui va vraiment advenir dans le futur), permet, nous l'avons vu en évoquant la question des croyances, d'ordonner le réel, de le clarifier. En cela, ce discours favorise l'engagement dans l'action collective, puis, plus tard, la construction d'un sens rétrospectif. On sait combien des prophéties réalisées sont déterminantes pour stabiliser les croyances et accélérer l'action collective.

Weick décrit ainsi la stratégie comme une carte qui anime et oriente les individus. C'est un point de référence à partir duquel on choisira quels indices extraire.

Weick raconte dans *Sensemaking in Organizations* (1995), à titre d'exemple, l'histoire d'un groupe de soldats hollandais qui se sont perdus dans les Alpes, et ont retrouvé leur chemin en utilisant une carte des Pyrénées. Le groupe, qui n'avait pas conscience d'avoir une carte inadéquate, a reconstitué le chemin à parcourir pour retrouver le camp de base. Les soldats ont donc construit une histoire plausible mais inexacte sur la base du seul outil qu'ils avaient à leur disposition. En visualisant le chemin grâce à leur carte, ils ont rendu le réel moins chaotique, plus ordonné et ont pu s'appuyer sur des références stables pour cheminer jusqu'à leur camp. La stratégie sert donc de cadre rassurant et solide, mais elle ne doit pas être envisagée comme une prédiction fiable de l'avenir.

Les managers oublient trop souvent que c'est ce qu'ils font, pas ce qu'ils planifient, qui explique leur succès. Ils valorisent la mauvaise cause et passent par conséquent plus de temps à planifier qu'à agir, ce qui s'avère peu fructueux et les surprend. Face à l'ambiguïté et à l'incertitude, comment, alors, maintenir le processus de création de sens ?

1.4. Le *sensemaking* comme réponse à l'ambiguïté et à l'incertitude

Le flot continu d'activité est insuffisant pour que l'organisation fonctionne correctement. Face à la complexité insaisissable du réel, les acteurs expérimentent des événements qu'ils n'avaient pas prévus, qui les surprennent. Ils sont confrontés au non familier, au non routinier. C'est ce que Weick appelle une interruption. L'interruption prend souvent la forme d'un accident ou d'une situation de crise, lors de laquelle les gens sont choqués. Elle provoque une réponse émotionnelle (une excitation), qui sert de levier au *sensemaking*. L'émotion fonctionne comme une alarme, un signal, qui nous indique que notre bien-être est en jeu. Si l'interruption est vécue comme positive, c'est-à-dire qu'elle accélère et facilite notre action, notre émotion sera positive. Si au contraire l'interruption est vécue comme douloureuse, préjudiciable, qu'elle ralentit notre action et la rend plus difficile à réaliser, alors notre émotion sera négative.

Il existe ainsi une relation étroite entre émotion, création de sens et interruption des projets continus. Nos relations avec nos collègues de travail dépendront, notamment, de la façon dont nous envisageons leurs interruptions.

Lorsque l'émotion apparaît, les individus identifient l'interruption et cherchent à créer des liens entre cette interruption et des événements passés pour lui donner du sens. Ils veulent répondre à la question : « qu'est-ce qui se passe ? ». La réponse dépend de la culture de la personne, de ses schémas mentaux.

Lorsque les individus sont confus, ils portent leur attention sur les détails afin de réduire cette confusion. La confusion est un état désagréable, mais nous apprenons beaucoup lorsque nous travaillons à en sortir.

Dans les moments de confusion, les membres de l'organisation prennent conscience que leur schéma mental précédent est inapproprié, que leur façon d'appréhender, de penser le réel, n'est plus valide. Ils se rendent compte que leurs prédictions ont échoué et que leur conception des choses n'est plus suffisante. Il y a des vides, des trous, des inexactitudes, des dissonances dans leur cadre mental, leur « carte cognitive ». Ils expérimentent alors l'ambiguïté ou l'incertitude.

L'équivoque (ou ambiguïté), qu'il s'agit de réduire, déclenche le processus de création de sens. « Une situation est équivoque lorsque plusieurs facteurs semblent l'avoir causée et qu'on ne peut décider lequel de ces facteurs fut déterminant pour cette situation. » (Autissier et Vandangeon-Derumez 2006). Les routines, le fonctionnement habituel, deviennent insuffisants pour traiter le problème. Plusieurs schémas interprétatifs se disputent au cœur des individus. Ils n'ont aucune solution mémorisée pour la situation actuelle et la réalité devient illisible. Le problème n'est donc pas un manque d'information, mais le fait que les informations ne permettent pas de mieux comprendre ce qui se passe. Une ambiguïté surgit lorsque des phrases ou des mots admettent plus d'une interprétation et que le sens est difficile à démêler parmi toute cette confusion.

On est face à un problème de qualité de l'information, on pourra donc trouver des réponses plus appropriées en puisant dans la richesse des interactions directes (face à face, réunion, etc.). L'ouverture du débat permettra de clarifier, de trier, de sortir la

situation de son chaos. L'ambiguïté, donc, stimule et met en route le processus de *sensemaking*. Elle en est l'occasion. Plus la situation est nouvelle et inédite, plus l'engagement dans le processus est fort. Plus les solutions habituelles sont fortement remises en cause, plus le besoin qu'éprouvent les individus de créer du sens sera intense. C'est à ce moment-là qu'ils commencent à interpréter ce qui leur arrive, c'est-à-dire qu'ils tentent de traduire, de mettre des mots, de dire ce qui se passe. Ils commencent à donner du sens, à construire un ensemble d'explications et de justifications.

Pour réduire le malaise né de la dissonance, les individus font ressortir les éléments positifs de l'histoire. Ils cherchent des éléments du passé pour expliquer leur choix et ils minimisent le négatif. Ils justifient leur action en expliquant les raisons. Finalement, ils extraient ce que Weick appelle des « indices » (*clues*), c'est-à-dire des caractéristiques saillantes, des signaux identifiables, des points de détails susceptibles d'être remarqués, mis en valeur, qui pourront ainsi servir de point de référence au *sensemaking*. Il s'agit de « filtrer » le passé pour en extraire des éléments que nous avons remarqués.

Autissier (2017) le présente en ces termes : les acteurs ont tendance à isoler des morceaux de leur environnement pour se focaliser sur ces derniers et chercher à les exploiter. Il appelle cela une focalisation créatrice. Les variables ainsi identifiées sont mémorisées et utilisées par les individus sous forme de cartes causales, autrement dit de schémas interprétatifs.

L'incertitude fonctionne, dans les grandes lignes, comme l'ambiguïté. Elle enclenche elle aussi le processus de *sensemaking*, à cette différence près que l'incertitude n'est pas une trop grande variété d'interprétations possible mais une absence totale d'interprétation. On ne sait pas. On est dans l'ignorance totale des conséquences possibles pour une action. On ne peut donc pas prédire ce qui pourrait se passer. L'incertitude est alors un choc, car on se retrouve dans l'incapacité d'extrapoler les conséquences possibles de notre action présente. On navigue au hasard, en quelque sorte.

L'incertitude sera donc réduite par la première information disponible qui montrera une direction à notre action. Par l'accès à des informations nouvelles, l'organisation sort de son ignorance et crée du sens.

Le *sensemaking* est donc finalement un jeu incessant de déconstruction et de reconstruction de sens, au fil des événements inattendus qui adviennent et qui nous forcent à remettre en cause nos croyances.

2. SENSEMAKING ET CROYANCES

Les croyances sont l'un des deux éléments qui constituent le *sensemaking*, le second étant l'action elle-même. La création du sens consiste à relier une action et une croyance, rétrospectivement. On voit ici à quel point ce concept est essentiel au sein des organisations.

Les croyances sont des schémas, des modèles, qui peuvent avoir la forme d'idéologies ou de paradigmes. Leur premier rôle est d'influencer ce que les individus remarquent. Croire est équivalent, pour Weick, à « remarquer sélectivement ». On peut donc dire que voir, c'est croire, et non l'inverse (comme Saint Thomas). Les gens croient avant d'avoir la preuve : « people believe ahead of evidence » (Weick 2012).

Ce qui est intéressant, c'est que ce que nous voyons est souvent le résultat de nos propres actions. Nous agissons, puis nous observons le résultat et nous nous demandons « qu'est-ce que cela signifie ? ». Nous cherchons une explication appropriée au contexte de façon à préserver notre estime de soi. C'est ainsi que nous construisons et transformons nos croyances, toujours sous une forme énoncée : nous agissons, l'environnement nous renvoie un résultat, que nous interprétons pour agir de nouveau.

La croyance prend alors deux formes bien précises au sein des organisations : d'une part, elle est argumentation (elle nous permet de justifier nos choix), et d'autre part elle est prédiction (elle nous permet de valider à posteriori nos prévisions).

2.1. La croyance comme argumentation

Au sein des organisations, les interactions prennent rarement la forme d'une conversation agréable et polie, en bonne compagnie. La forme d'interaction la plus

fréquente est en réalité le débat, voire le conflit. Le débat incite à clarifier des choses, à créer de nouvelles stratégies, et donc à créer du sens. Il est essentiel de comprendre ce processus social structurant des organisations.

Le débat est pour Weick l'ordinaire du *sensemaking*. Le conflit, la domination, la contradiction, jouent un rôle important dans l'interprétation. Cela incite à clarifier les choses et à élaborer du sens. Nous devons donc nous intéresser à l'arme du débat : l'argument.

Afin de mieux comprendre ce dont il s'agit, Weick explique que, pour toute question, il existe au moins deux arguments à l'extrême opposé l'un de l'autre. Ainsi, lorsque je suis face à un imprévu, je dispose d'un éventail de réponses et il va me falloir faire un choix car elles sont inconciliables. Les gens disposent de ce que Weick (2012) appelle un « répertoire de réponses » à une situation. Cette réalité est source d'ambiguïté et crée un grand nombre d'opportunités d'interprétation.

Chaque argument a en fait deux significations. Un sens individuel, qui renvoie alors à toute forme de raisonnement. Le débat peut ainsi être internalisé : un individu peut se questionner lui-même et prendre le rôle de « proposant » et de « critique ». Et un sens social, qui se réfère alors à une dispute entre deux personnes. Les raisonnements individuels sont enracinés dans la controverse sociale. Il s'agit pour l'individu de confronter son affirmation à l'approbation de ses pairs. L'argument naît donc dans le discours raisonné que l'on va présenter aux autres, qu'ils soient présents ou imaginés : il est tout à fait possible pour un individu d'endosser les deux rôles et de présenter, pour lui-même ou face à un ou plusieurs interlocuteurs, les deux points de vue opposés d'un même débat.

On voit ici à quel point on ne peut opposer la croyance ni à la raison, ni à la logique, ni à la connaissance. L'argumentation est par essence une forme de discours explicatif, qui présente les causes et les conséquences possibles des actions envisagées. Le discours scientifique, par exemple, a la forme d'une argumentation. Il est fréquent qu'un chercheur, dans un article scientifique, présente le point de vue opposé au sien et les arguments qui le justifient, afin de mieux pouvoir les contredire. La raison a donc bien une place centrale dans le *sensemaking*, sous la forme de l'argumentation. Cette vision

de la rationalité est simplement ancrée dans le social. Elle perd sa nature individuelle et internalisée pour prendre une dimension collective et relationnelle. La rationalité se construit à partir des pensées d'autrui, que ce soit en accord ou en contradiction avec elles, et que ces pensées soient vraies ou supposées.

On voit également dans quelle mesure l'esprit de contradiction est valorisé, puisqu'il est source de *sensemaking*. Contredire, c'est créer une opportunité de débat et donc c'est ouvrir une possibilité de construction d'un nouveau sens. La contradiction est la source essentielle de l'évolution des croyances et de leur construction. Le débat scientifique, par exemple, se nourrit de contradictions constantes. Si la contradiction cesse, la connaissance cesse d'être créée, car aucune nouvelle idée n'émerge. Il est donc non seulement naturel mais nécessaire pour les hommes de remettre en cause les pensées d'autrui et les leurs. Le doute est valorisé, dans un scepticisme essentialiste que nous développerons lorsque nous aborderons le concept de « sagesse » selon Weick (section 3.4).

Rappelons que le *sensemaking* est un sens débattu, de façon continue, à travers la communication. L'argumentation est donc ce qui structure le sens donné collectivement à ce qui est en train d'advenir. Il est nécessaire que les individus se rencontrent suffisamment souvent pour pouvoir débattre afin de maintenir ce processus collectif de création de sens. Le décor dans lequel l'argumentation prend majoritairement place, c'est donc la réunion. Celle-ci génère des majorités et des minorités, de bons arguments, des avocats, des pensées divergentes. Elle est le lieu de la contradiction. Les réunions reproduisent les entités sociales et les relations. Elles sont une sorte de modèle réduit de l'organisation. Elles en copient la structure. La culture et la stratégie deviennent visibles, sont mis en scène. Les rôles sont clarifiés et réaffirmés. Les dissonances ressortent, les ambiguïtés sont identifiées et les problèmes sont construits. Enfin, les réunions sont une « occasion de mettre de l'ordre dans l'anarchie. » (Giordano 2005). C'est dire si les réunions sont importantes.

2.2. La croyance comme prédiction

Par ailleurs, les acteurs des organisations ont besoin de stabiliser leur environnement pour réduire le sentiment d'incertitude. Dans le monde instable des organisations, les

individus ont besoin de stabilité, et, de façon générale, ils adaptent leur comportement de manière à confirmer leurs croyances. Il n'est, de toutes façons, pas possible de créer du sens par le biais de l'argumentation si le monde n'a pas été stabilisé par l'intermédiaire des prophéties. Comment affirmer quoi que ce soit ou défendre un quelconque point de vue si personne ne peut prédire les résultats que nos actions vont déclencher ?

Ils formulent alors des prédictions concernant le résultat à venir de leur action. C'est de cette façon qu'ils donnent du sens à leurs actions et qu'ils peuvent expliquer pourquoi ils agissent comme ils le font. Ils structurent le réel, ils lui créent un cadre. Or, quand les individus font comme si ces cadres étaient réels, ces derniers fonctionnent mieux. C'est alors qu'entre en jeu la foi. L'ordre présumé des choses, en devenant tangible, amène l'action et l'énaction : on agit sur le monde selon nos croyances et ainsi on le modèle, puis il modèle à son tour nos croyances. Pour agir, les individus ont donc besoin de croire que ce qu'ils font est la bonne chose à faire. Leurs attentes guident leurs interprétations et affectent les événements.

Les prédictions sont essentielles au *sensemaking* de deux façons : lorsqu'elles sont confirmées, elles stabilisent le réel et nous donnent confiance, et lorsqu'elles sont infirmées, elles peuvent faire émerger un nouveau sens. A condition, bien sûr, que l'individu soit en mesure de réviser sa croyance. En effet les croyances ont une tendance à rester stables et les individus cherchent sans cesse à ignorer les indices qui les contredisent et à valoriser ceux qui les confirment. Cette idée est exprimée par la phrase de Weick « On ne voit que ce qu'on croit », par opposition à la formule populaire résumant le doute exprimé par Saint Thomas. Livet (2002, 2010) montre par exemple comment les émotions peuvent empêcher la révision des croyances, lorsqu'il existe une corrélation entre les deux. Face à une contradiction entre plusieurs croyances (généralement du fait d'un événement nouveau et inattendu, et donc une interruption), l'individu tente de réduire la contradiction en éliminant une ou plusieurs croyances contradictoires. Mais le fait de vouloir réviser une croyance peut raviver l'émotion en rappelant à l'individu les causes de l'émotion. Celui-ci focalise alors sur le conflit, et ne parvient pas à le dépasser. Il « piétine », il redémarre le processus de révision sans jamais parvenir à l'achever. L'acteur peut alors effectuer une « dérivation » : il modifie

une autre croyance, plus facile à réviser et qui ne sera pas freinée par une émotion trop violente. Par exemple, le renard de la fable de la fontaine décrètera que les raisins, trop hauts pour lui, sont « trop verts », pour apaiser sa frustration de ne pas pouvoir les manger (Elster 1997). On peut également citer l'exemple de l'envieux qui, pour calmer sa honte de ressentir une envie injustifiée, imagine que la personne qu'il jalouse est un être malveillant (Livet 2010). Ainsi, l'esprit trouve des moyens de réduire la contradiction sans remettre trop profondément en question ses croyances.

Malgré tout, c'est à travers les interruptions, qui remettent brutalement en question nos prédictions, qu'un sens nouveau peut émerger, comme nous l'avons précisé dans la section 1.4.

Ainsi, puisque de manière générale nous préférons confirmer nos attentes plutôt que de les contredire, nous faisons en sorte qu'elles s'accomplissent. Nous faisons cela de deux manières. D'une part nous voyons surtout ce que nous nous attendons à voir, en sélectionnant dans le réel ce que nous voulons remarquer et mettre en avant. Plus un évènement est attendu, plus il est facile à voir ou entendre. Nos attentes fonctionnent donc comme des filtres puissants de la réalité. Nos attentes, nos prédictions, modifient notre perception des choses. Nous entendons ou verrons ce que nos attentes nous préparent à voir ou entendre, même si la réalité est très éloignée de ces prédictions. Nous ordonnons la réalité pour la percevoir selon nos schémas mentaux (nous revenons à cette idée qu'on ne voit que ce qu'on croit). D'autre part nous agissons sur notre environnement de façon à ce qu'il se conforme à nos attentes. La croyance que la vie vaut la peine d'être vécue génère les actions qui font que la vie mérite d'être vécue, nous dit Weick. Nous connaissons déjà ce second phénomène sous le nom d'énaction : le monde que nous percevons est au moins partiellement construit par nous.

Nous agissons ainsi car, par ce biais, nous gagnons confiance en le réel. Cela nous autorise à relâcher notre attention concernant l'objet de notre prédiction, et donc d'agir plus rapidement et de libérer notre esprit de cette préoccupation pour le focaliser sur d'autres actions, moins certaines et plus complexes. Si ce qui nous affecte se conforme à nos prévisions, nous laissons notre attention fléchir. Si tout concorde avec nos prédictions, nous nous adaptons et nous cessons de prêter attention aux phénomènes attendus, ressentis comme naturels, « normaux », indubitables. Au quotidien, les

personnes testent leurs prédictions, et, si elles donnent des résultats satisfaisants, elles gagnent en confiance et assimilent ainsi le sens créé. Si nous doutions sans cesse de tout ce qui allait découler de nos actions, nous resterions paralysés face à un monde chaotique, incertain, insensé. Grâce à ce mécanisme, le monde nous semble ordonné, stable, rassurant, et nous pouvons nous concentrer sur la part d'incertitude qui reste.

C'est pourquoi les prophéties auto-accomplies (*self-fulfilling*) fleurissent dans les organisations. C'est un processus de création de sens qui fonctionne. C'est en fait le processus le plus commun, le plus fréquent de création de sens. C'est par lui que se construit le monde social, puisque c'est par ce biais que nous augurons des comportements des autres et que nous agissons en conséquence. Nous avons certaines attentes quant aux attitudes de chacun, à leur rôle, à leur façon d'interagir, et nous agissons envers eux de façon à les inciter à confirmer ces comportements. Weick décrit les séquences prophétiques ainsi : lorsque nous rencontrons une personne, nous la classons dans une catégorie et formons un certain nombre de prophéties quant à son comportement ; nous agissons envers cette personne en accord avec ces attentes ; cette personne interprète nos actions et y répond, conformément à ce qu'elle a perçu et aux prédictions qu'elle a elle-même formulées ; nous remarquons alors dans son attitude ce qui correspondait à nos attentes, et nous recommençons le cycle, renforçant la relation initiée. Ces « chaînes de prophéties » qui amplifient les relations peuvent expliquer le grossissement inévitable d'un conflit ou au contraire le bon fonctionnement d'un groupe de travail. Les différences de pouvoir entre les gens renforcent ces mécanismes car celui qui a l'autorité impose ses attentes et son interlocuteur s'y conforme. De plus, les membres des organisations ont besoin de réduire l'incertitude, et c'est un bon moyen d'y parvenir. Ils adoptent donc des comportements confirmatoires (ils énoncent leur environnement pour qu'il se conforme aux attentes sociales) qui tendent à valider les prophéties.

Mais même lorsque le réel ne se conforme pas à nos attentes et qu'il nous est impossible de ne pas le remarquer, les croyances comme prédictions sont utiles. Si quelque chose viole (interrompt) nos prédictions, nous sommes mis en alerte. Lorsque nous comparons un événement à nos attentes et que nous constatons un écart, nous construisons des

explications pour justifier cet écart et pour donner du sens à l'évènement. C'est une autre façon de créer du sens.

Ces prophéties servent d'ailleurs de base aux argumentations des acteurs : je peux justifier que j'ai agi de la sorte parce que je croyais que c'était la bonne chose à faire, ou je peux argumenter que cette option est meilleure car je peux prédire que son résultat sera le suivant.

Nous pouvons le formaliser ainsi :

Prédiction : si je fais A, j'obtiendrai B.

Argumentation : donc, si je veux obtenir B, je dois faire A. (ou, rétrospectivement : si j'ai fait A, c'est parce que je voulais obtenir B)

Les deux formes de la croyance ne sont donc que les deux faces d'une même pièce.

Nous voyons que ce qui compte n'est pas que nos prophéties soient vraies ou fausses, mais c'est bien leur rôle dans la création de sens. Tant qu'elles s'avèrent utiles pour l'action et qu'elles nous servent de guide, nos prévisions ont de l'importance, qu'elles soient justes ou pas.

2.3. Plausibilité plutôt qu'exactitude

« Le *sensemaking* n'est pas affaire de précision ou d'exactitude mais de plausibilité » (Weick, 1995, traduit par Vandangeon-Derumez et Autissier 2006). Le modèle du *sensemaking* n'est pas, en effet, la perception exacte de l'objet. La représentation que nous avons de la réalité est une interprétation pour laquelle il n'existe aucun moyen de statuer si elle est vraie ou fausse, ce qui rend l'analyse objective inconcevable.

D'ailleurs, Weick (2012) explique que peu d'études ont été faites sur l'exactitude des perceptions des managers, mais que celles qui existent montrent toutes que leur vision est majoritairement inexacte.

Le monde est complexe, surtout dans son aspect relationnel : politique, intérêts conflictuels, multiplicité des identités individuelles, etc. Tous ces éléments font que la réalité est très difficile à saisir avec exactitude. Face à la masse d'informations très

importante et à la complexité du réel auxquelles sont confrontés les individus, il s'avère indispensable pour eux « de simplifier le réel pour se donner les moyens d'agir » (Vandangeon-Derumez et Autissier 2006). La recherche d'exactitude semble alors inutile et vaine la plupart du temps pour créer du sens.

Ainsi, les individus « filtrent » le réel, ils en extraient des indices marquants pour l'appréhender. Ils reconstruisent ainsi rétrospectivement le passé et l'embellissent. Ils ne le retranscrivent pas dans sa réalité complexe. Quand les gens imaginent la réalité (c'est à dire forment une image d'elle) ils partent d'indices concrets puis ils inventent un monde dans lequel cet indice a du sens. C'est un véritable acte de divination (Weick 2012).

De plus, les gens ont besoin d'agir vite dans la majorité des cas et l'exactitude demande du temps. Les perceptions exactes peuvent donc immobiliser, empêcher l'action. Par exemple, le temps de la délibération, l'objet peut avoir changé et la conclusion de la délibération n'est alors exacte que pour un élément passé et plus pour sa réalité présente. Ce qui a fini par être délimité et identifié a peut-être même cessé d'exister entre-temps. D'ailleurs, le fait même de chercher la vérité sur l'objet le modifie. On élabore à son sujet des prédictions, on commence à énoncer le réel, à le construire et par là même à le modifier et à se modifier soi-même. Chercher l'exactitude est donc une quête bien futile pour qui veut agir.

Par contre, les acteurs s'appuient souvent sur des « jugements d'exactitude » (penser qu'une croyance est exacte et s'y tenir) pour s'engager dans l'action. Les perceptions inappropriées peuvent donc conduire à des résultats très positifs. Elles peuvent mener à l'action et vaincre ainsi l'inertie. Elles peuvent même pousser à atteindre des buts qui pourraient sembler inatteignables s'ils avaient été évalués en toute objectivité, avec justesse, rationalité et exactitude. On se souvient de l'exemple des Hollandais : leur perception de la carte était fautive, mais le résultat s'est pourtant avéré positif.

Ainsi, l'inexactitude peut produire un enthousiasme fertile, une confiance en soi fructueuse. Autissier (2017) peut alors affirmer que, lorsqu'on est dans la plausibilité plutôt que dans l'exactitude, « ce qui est perdu en objectivité est regagné en activité. » Une réponse énergique, confiante, motivée, fondée sur une plausibilité, pourra s'avérer

beaucoup plus profitable. Dans un monde changeant et malléable, des actions confiantes, osées et enthousiastes, même si elles sont basées sur des illusions, peuvent s'avérer adaptées.

Que se serait-il passé, se demande Weick, si le leader des Hollandais avait su que la carte était fautive ? S'il les avait guidés quand même jusqu'au camp en se servant de cet outil défaillant, l'exemple aurait été, nous dit-il, plus parlant encore. Le bon leader sait qu'il navigue à vue, qu'il ne sait pas vraiment où il va, mais guide malgré tout son équipe. Il insuffle de la confiance, il désigne une direction générale, il propose une vision claire du chemin à parcourir pour y parvenir. Il propose un but pour engager dans l'action. Il crée des actes de foi. Puis, la confirmation de la prophétie, par le succès de l'action, fait le reste.

Ce qui les a sauvés, ce n'était donc pas d'avoir une carte appropriée, mais de la considérer comme appropriée et de s'en servir pour garder espoir, pour prendre des décisions, pour avancer. La plausibilité s'est avérée plus utile. S'ils avaient été dans l'exactitude, ils auraient eu conscience qu'ils n'avaient pas la bonne carte, et ils auraient pu paniquer, se laisser mourir ou avancer au hasard.

Ce qui compte n'est pas d'avoir une carte (cognitive) précise de l'environnement, mais c'est d'avoir une carte qui mette de l'ordre dans le monde et nous pousse à l'action. La plausibilité, le pragmatisme, la cohérence, l'invention, sont bien plus utiles que l'exactitude. C'est un élément très important de compréhension du rôle des cartes cognitives, comme nous le verrons par la suite.

Ce qui constitue le *sensemaking*, finalement, c'est donc « une bonne histoire » (Weick, 1995), une histoire plausible. Pour Weick (2012), organiser revient à essayer de répondre à cette question : What's the story ? (quelle est l'histoire ?). Les personnes trouvent une histoire plausible pour expliquer ce qui est en train de se passer, puis ils cherchent des indices dans l'environnement pour valider cette histoire.

Une bonne histoire a de nombreuses vertus. Elle est cohérente, marquante, elle résonne chez les autres et en soi. Elle embellit le réel et est amusante à construire et à transmettre. Elle est engageante, énergisante. Elle permet de construire rétrospectivement du sens lorsqu'elle est partagée et que chacun peut y apporter sa

Pierre. Elle explique, interprète, et lance donc dans le processus de *sensemaking*. Une bonne histoire permet de construire un enchaînement causal plausible, supposé avoir permis l'obtention du résultat advenu. Une histoire est riche en équipements symboliques : mythes, métaphores, platitudes, fables, épopées, paradigmes. Une prédiction, une prophétie, peut aussi être une « bonne histoire » : les gens vont croire ce qui est intéressant, attirant, émotionnellement attractif et pertinent par rapport à leurs objectifs. Tous ces récits servent de cadre, de gabarit, de modèle pour donner du sens au monde et à l'action.

A partir de cette analyse de l'importance des croyances dans le processus organisationnel, nous pouvons imaginer que la description de celles-ci, par exemple en les schématisant sous forme de cartes cognitives, peut être utile en clarifiant à la fois les arguments et les prédictions des différents acteurs.

Dans notre étude, nous nous intéressons notamment aux processus décisionnels collectifs et à la façon de les améliorer. La représentation graphique des croyances pourrait aider les acteurs à clarifier leurs positionnements individuels, à les confronter au sein du débat et ainsi à décider dans de meilleures conditions. Nous allons donc, dans le paragraphe suivant, nous intéresser de plus près à la façon dont la décision peut être envisagée et analysée dans le cadre de la théorie du *sensemaking*.

3. SENSEMAKING ET DECISION

L'utilité d'une approche cognitive des organisations a été largement démontrée par le passé (Munier et Orléan 1993; Weick 1995; Orléan 2002, 2004; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006). En particulier, en ce qui concerne la décision, de nombreuses critiques du modèle rationaliste traditionnel, séquentiel et calculatoire, ont établi les insuffisances intrinsèques qui le caractérisaient. Que ce soit en mettant en avant les préférences instables et les limites calculatoires et informationnelles des individus (March et Simon 1958; Simon 1979), en introduisant le hasard au cœur de la mécanique de choix (Cohen, March, et Olsen 1972; Huault 2009), en redonnant leur place aux représentations et aux croyances (Munier 1994; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006) ou encore en insistant sur le rôle prégnant du contexte, des normes sociales, des conventions, des interactions et des structures de coalitions internes aux organisations (Cohen, March, et Olsen 1972;

Weick 1995; Orléan 2002; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006), ces auteurs ont rendu incontournable la prise en compte de la cognition au cœur de la réflexion sur les stratégies individuelles et collectives.

C'est dans cette lignée que s'inscrit la théorie du *sensemaking*. Elle remet frontalement en question le modèle rationnel de la décision. Ici, la décision est avant tout un acte interprétatif (Weick 1995). Lorsqu'ils sont confrontés à un choix et prennent une décision, les individus s'appuient sur des interprétations. Celles-ci sont générées dans l'organisation face à l'ambiguïté, du fait du grand inconfort que celle-ci instaure. Puisque plusieurs interprétations sont possibles en cas d'équivocité, il faut faire un tri et déterminer quel sens on choisit d'accorder à ce qui est en train de se produire.

Les individus éprouvent ainsi, par l'effet de cet inconfort, le besoin d'expliquer, de donner du sens à cette divergence, à cette bifurcation de la réalité par rapport à leurs attentes. Il leur faut s'engager dans un processus de recherche de solutions inédites. Il faut déconstruire le sens pour en construire un nouveau. La destruction des repères pousse à en créer d'autres.

Etant donné que ce processus est continu et que les individus y sont emportés comme dans un flot, la structuration traditionnelle du processus décisionnel n'a ici plus cours. La rétrospection est la forme première de la relation entre pensée et action. L'ordre décisionnel est alors inversé : nous agissons puis nous pensons nos actions. Ce concept de rétrospection sera l'objet de la prochaine section. Nous présenterons ensuite l'action comme énaction, c'est à dire comme une contrainte mutuelle entre les individus et leur environnement, afin de mieux comprendre ce flot continu d'actions et de pensées qu'est *l'organizing*. Cela nous permettra de décrire comment les acteurs construisent les problèmes pour décider. Enfin, nous proposerons une vision refondée du management, qui devrait moins se focaliser sur la décision mais beaucoup plus sur la création continue de sens.

3.1. Rétrospection : l'ordre décisionnel inversé

Rappelons que Weick donne la « recette » du *sensemaking* en ces termes : « comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ? » Il inverse ainsi l'ordre traditionnellement accordé à la prise de décision. Nous considérons généralement que

nous voyons quelque chose, qui nous amène à l'analyser, à le penser, puis que nous formulons ce que nous allons faire et qu'enfin, nous agissons. Pour Weick, c'est le contraire qui se produit : nous agissons, puis nous disons notre action et nous voyons alors ce que nous pensons.

Ordre décisionnel rationnel :

Voir → penser → dire → agir

Ordre décisionnel rétrospectif :

Agir → dire → voir → penser

L'action apparaît comme le point de départ du *sensemaking* et non comme sa conclusion. C'est rétrospectivement que nous donnons du sens à nos actions et c'est dans l'action que le *sensemaking* prend racine. Tant qu'elles n'ont pas eu lieu, on ne peut pas leur donner de sens. Weick donne l'exemple des jurés qui commencent par se mettre d'accord sur une sanction, puis qui cherchent à justifier la raison de leur choix pour lui donner de la force et du sens (Weick 1995).

Ainsi, les individus, pris dans un flot continu d'énaction, font des choix. Ils se retrouvent alors face à un résultat, un *outcome*, une conséquence. Ils se sentent mal à l'aise, angoissés, par rapport à celui-ci car ils sont dans l'incertitude, dans le flou concernant le sens de ce résultat. Ils expérimentent une dissonance.

Après avoir décidé, les individus donnent rétrospectivement une signification à leurs actions, dans le but de réduire cette dissonance. Ils mettent ainsi en valeur les points positifs de l'alternative qu'ils ont choisie et les points négatifs des autres alternatives : autrement dit, ils argumentent. Ils justifient leur choix après coup, socialement, en soumettant leur interprétation à l'approbation ou à la désapprobation des autres par le biais du débat. Puisqu'on justifie vis-à-vis des autres le choix qu'on a fait, on cherche une explication acceptable, socialement tenable.

Le monde perçu est donc le monde passé. Dans le présent, l'individu est pris dans un flot d'actions qui l'empêchent d'appréhender le sens de ce qu'il fait. La mémoire est un outil important pour le *sensemaking*. Or, on sait bien que la mémoire n'est jamais fiable

à 100%. Puisqu'il nous est impossible de saisir le torrent des expériences passées dans leur ensemble, nous découpons, trions, arrangeons, agençons ce passé pour le rendre intelligible et pour qu'il justifie efficacement nos actions. Par conséquent, nous le « déformons » à notre façon.

La création de sens est ainsi un processus « attentionnel » qui consiste à tourner son attention vers ce qui s'est déjà produit. Dans ces conditions, le présent influera forcément sur notre interprétation des faits, puisque l'attention, située dans l'actuel, est impactée par son contexte.

Si la rétrospection est un biais, conclut le chercheur, nous sommes en permanence un peu biaisés. Cela expliquera par exemple que des acteurs d'une même organisation donnent un sens totalement différent à un même évènement. Un individu interprètera ce qui s'est passé à travers le prisme de ses projets et de ses buts actuels. Le top-management et les opérateurs pourront ainsi percevoir un même évènement de façons très diverses. L'expérience passée peut alors proposer des sens multiples, dont certains s'avèrent contradictoires, et les individus se retrouvent face à cette équivocité, cette ambiguïté, cette dissonance chère à Weick.

Le problème, dans la création de sens, est donc bien qu'il existe généralement trop de significations différentes possibles et non pas trop peu. Il s'agit alors de simplifier ce passé pour l'appréhender en effaçant des séquences causales pour ne conserver que celles qui nous permettent d'expliquer la situation de façon satisfaisante. Cela revient à apporter l'illusion de la détermination à nos expériences. « Nous aurions dû anticiper les erreurs » dit celui qui a face à lui un *outcome* insatisfaisant. « Notre stratégie était imparable et amenait inévitablement au succès du projet » affirme celui qui est face à un *outcome* positif. À tort, les individus présentent leur histoire comme s'il avait été possible de la prédire. Or, le futur, trop complexe, soumis à la somme des actions de nombreux individus et d'un environnement mouvant (dans le cadre de l'énaction), est impossible à prédire. En réalité, il est facile, une fois le résultat connu, de reconstituer le passé pour apporter une explication acceptable au déroulement des évènements.

Cette lecture biaisée, pour Weick, ne doit pas être corrigée. Elle s'avère au contraire très utile. Elle met de l'ordre dans le réel, elle simplifie le passé afin de lui donner du sens et

elle nous permet ainsi de prendre des décisions plus sereinement, avec engagement et force, ce qui rendra notre action plus efficace. Si le fait de créer du sens motive les individus et que la motivation engage dans l'action, alors une rétrospection performante est indispensable aux membres de l'organisation. Le sentiment de clarté, d'ordre, de rationalité est rassurant. Or, l'individu qui se sent confus, incertain, indécis et troublé aura plus de difficultés à agir que celui qui est sûr de lui, confiant, décidé et hardi.

3.2. L'énaction comme modèle d'action organisationnelle

Dans sensemaking, il y a *make* : faire, fabriquer, construire. L'agir n'est donc pas seulement un élément du *sensemaking*, mais il en est l'essence. « Cognition lies in the path of action » (Weick 2012) car il nous faut agir pour voir ce que nous pensons.

L'individu, dans l'organisation, ne fait qu'agir. Dire, c'est agir. Justifier, c'est agir. C'est se positionner par rapport à autrui. Le *sensemaking* ne peut donc pas s'envisager hors de l'action. Le cognitif n'est pas isolé, isolable du faire. On ne peut pas penser sans agir ni agir sans penser.

Plus que cela, nous n'agissons pas seulement, nous enactons. L'enactment (énaction en français) est un concept hérité de l'école de Palo Alto, et développé notamment par Bateson et Varela (Bateson 1970 ; Fisher 1982 ; Rawlins 1987 ; Maturana et Varela 1992;). Pour eux, le monde n'est ni une donnée objective dont il s'agirait de découvrir les lois, ni une représentation purement subjective, créée ex nihilo dans notre esprit. La cognition est alors « incarnée », au sens où elle est incorporée et inter-agissante avec son environnement (« Umwelt »). Cet environnement est perçu par les individus, qui lui attribuent un sens. Ce paradigme a ainsi des conséquences en termes théoriques, mais aussi épistémologiques, puisque la connaissance est comprise comme un processus énonctionnel : le chercheur entre en relation avec son environnement pour le connaître. Nous développerons cette façon d'envisager les sciences dans le chapitre 6.

Ce concept d'énaction est également central chez Weick. Il correspond à l'idée que les personnes produisent une partie de l'environnement qu'elles affrontent. Elles attribuent à celui-ci des caractéristiques, elles forment des catégories et elles le construisent autant qu'il les construit. La réalité n'est donc pas non plus pour lui une donnée objective,

extérieure et indépendante mais elle est le résultat d'un processus individuel de schématisation par le biais de l'extraction d'indices.

Les individus se construisent une représentation de leurs finalités et de leurs actions. Mais, du fait qu'ils sont dans un processus d'énaction et qu'ils sont en interaction constante avec les autres, ces représentations sont co-construites. L'individu est pris dans un mouvement constant de reformulation de ses représentations et de ses objectifs.

Dans de telles conditions, la décision n'a pas de début ni de fin. C'est un processus continu de l'*organizing*. Entraînés dans le flot continu de la réalité, nous ne pouvons pas faire un pas en arrière pour interpréter nos actions en train d'advenir. Nous ne pouvons qu'en assumer les conséquences.

Si l'élaboration de sens est rétrospective et énoncée, cela n'empêche pas Weick de s'intéresser à l'un des éléments traditionnels de la question de la décision en gestion : la construction de problèmes.

3.3. La construction des problèmes

Un problème est un fossé, un écart entre ce que les choses sont et ce qu'on voudrait qu'elles soient. C'est donc une relation de disharmonie entre la réalité et nos préférences. Un problème est donc construit plutôt que découvert. C'est une représentation, un concept. C'est une abstraction utile. Utile, car marquer une situation comme étant un problème nous permet de porter notre attention sur elle, d'y concentrer nos efforts.

Ce que l'on va désigner comme problème dépendra largement de nos schémas mentaux : inversant l'adage de Saint Thomas, Weick considère qu'on voit ce qu'on croit et on ne remarque pas ce à quoi on ne croit pas.

Désigner une nouveauté comme étant un problème est alors un acte qui a des conséquences : à l'instant où une chose est désignée comme étant un problème, le problème commence. Le fait de demander « qu'est-ce que ça veut dire ? » ou de dire « regarde ça » ou de demander « concentre-toi » peut lancer le *sensemaking*.

La variété des significations disponibles dans une organisation a également son importance. Plus la richesse des désignations possibles du problème est grande, plus les solutions possibles seront nombreuses et plus il y a de chances pour qu'une de ces solutions s'avère efficace. De plus, la richesse de ce qui sera remarqué dans le flot continu sera d'autant plus grande que les ressources définitionnelles seront vastes. Rappelons que l'ambiguïté, que l'on peut définir comme un trop grand nombre de réponses possibles, est l'une des sources du *sensemaking*. La richesse crée donc une ambiguïté qui, si elle peut s'avérer troublante, sera positive si elle sert de point de départ à la création d'un sens nouveau.

La diversité du langage, la « requisite variety » (variété requise) est une clé du *sensemaking*. Un individu envisagera différemment les choses selon qu'on lui dira :

« c'est une difficulté, gère-la »,

« c'est un dilemme, dépasse-le. »,

« c'est un conflit, résous-le. »,

« c'est une opportunité, prends-la. »,

(Weick, 1995)

La divergence, l'ambiguïté, l'interruption et l'incertitude ne suffisent pas : il faut que le problème soit construit et remarqué, pour être porté à l'attention et pour engager les acteurs dans le processus de création de sens.

C'est le rôle du manager que de construire ces problèmes. Ces construits sont formés à partir d'éléments troublants, incertains, de situations ambiguës. Lorsque le manager transforme une situation ambiguë en problème, il donne du sens à ce qui n'en a pas au départ. Il nomme les choses, il définit le contexte. Le leader est celui qui altère, modèle, guide la pensée des autres pour les engager dans l'action. Il doit alors savoir se montrer persuasif en proposant une interprétation plausible de la situation.

3.4. De la recherche de la connaissance à la recherche de la sagesse

Weick estime finalement que les managers ont tendance à trop se concentrer sur les décisions (Weick 2012). Lorsqu'ils décident, les managers considèrent que la décision leur appartient, ils la perçoivent comme une propriété. Ils en sont fiers et ont tendance à la défendre coûte que coûte. Ils refusent d'écouter ceux qui la questionnent et ils ralentissent ainsi le processus de *sensemaking*.

Weick propose donc de se concentrer plutôt sur la création de sens. Il s'agit de modifier sa position attentionnelle, son mode de vigilance (*heedfulness*). Si on cherche sans cesse un nouveau sens, on est ouvert aux autres visions, on est capable d'écouter et de changer. Si Weick préfère utiliser le terme de *sensemaking* à celui de décision, c'est parce que celui-ci permet de couper avec le « stranglehold » (corde d'étranglement) que les modèles rationnels de la décision ont eu sur les théories organisationnelles auxquelles il s'oppose. Cela permet de se rendre compte qu'en réalité, les choses adviennent longtemps avant que les gens aient conscience qu'une décision a été prise : « decision making is incidental, *sensemaking* is paramount »². Se focaliser sur la décision consiste donc à manquer la plupart de ce que les gens font lorsqu'ils réduisent l'incertitude.

Cela ne signifie pas que la décision n'existe pas, mais qu'elle est incluse dans un processus beaucoup plus large et continu : celui du *sensemaking*. Weick propose de changer la focale.

Par ailleurs, Weick explique que de bonnes décisions ne débouchent pas forcément sur des décisions énergiques, et que, au contraire, des décisions issues d'informations imparfaites voire fausses peuvent déboucher sur des actions énergiques et soutenues. La « bonne décision » n'est donc finalement pas un niveau d'analyse pertinent pour les organisations, qui auraient plutôt intérêt à se concentrer sur des actions motivées et enthousiastes.

² La décision est incidente, le *sensemaking* est surplombant (plus vaste) (traduction de l'auteur).

Par conséquent, Weick pense qu'il est plus pertinent de rechercher la sagesse plutôt que la connaissance. Pour lui, la sagesse consiste tout à la fois à croire et à douter. A être conscient que le sens est en perpétuel mouvement, mais qu'il est nécessaire malgré tout.

Il prescrit trois hypothèses d'où le chercheur doit partir, et qui en disent également beaucoup sur le management des organisations :

- **Hypothèse d'ambivalence** (*Assumption of ambivalence*) : il s'agit du compromis optimal entre savoir et doute. Par exemple, les pompiers qui ont survécu à Mann Gulch se sont montrés à la fois prudents et confiants. Ils avaient finalement conscience de leur ignorance. La sagesse, c'est être conscient qu'on ne sait pas et que l'appréciation du savoir peut être faillible. Plus on sait de choses, plus on réalise tout ce qu'on ne sait pas. Cela ne signifie pas que l'on est dans l'indécision, mais que l'on est apte à traiter l'expérience à la fois comme un piège et comme un guide.

- **Hypothèse de complexité** (*Assumption of complexity*) : vouloir simplifier n'est pas mauvais. La complexité crée de la confusion, et nous cherchons à sortir de la confusion en simplifiant la réalité. C'est ce que Weick appelle la « simplicité profonde », opposée à la simplicité superficielle qui, elle, ne prend pas le temps de plonger dans la confusion et la complexité pour en tirer un schéma mental. Complexité est due au fait que le monde est inconnaissable et imprédictible. La simplification profonde consiste à chercher à connaître en profondeur le monde, à essayer de le comprendre. Pour cela, il faut entretenir une variété d'interprétations (la fameuse variété requise), différencier ses idées, argumenter, écouter les autres travailler à réconcilier les différences et s'engager à sans cesse réviser et mettre à jour les simplifications.

- **Hypothèse que les niveaux d'analyse empêchent l'enquête** (*Assumption that levels impede inquiry*) : Les chercheurs font trop souvent la distinction entre macro et micro. Ce n'est pas pertinent. Les toutes petites choses peuvent grossir et devenir très importantes dans l'organisation. Elles peuvent avoir de grandes conséquences. On sépare le niveau individuel et organisationnel à tort. Quand on

développe une épistémologie comme celle de Weick, on analyse les interactions entre les individus de la même façon que les interactions entre les nations. Être attentif aux toutes petites choses peut permettre d'avoir une compréhension globale.

Ce positionnement peut être utile à la fois pour le chercheur (qui a alors une vision plus globale) et pour les managers (qui ont un sens plus aigu de la réalité organisationnelle).

Notre ambition consiste à apprécier de quelle manière l'utilisation de cartes cognitives dans l'organisation peut faire prendre un certain recul aux acteurs vis à vis de la décision, afin de les amener vers plus de sagesse que de connaissance. Pour favoriser le processus de décision collective, il faut finalement proposer aux acteurs une vision plus large de la réalité et leur faire prendre du recul par rapport à la décision elle-même.

4. THEORIE DU SENSEMAKING ET COGNITIVISME

La compréhension plus approfondie de la théorie du *sensemaking* démontre qu'elle soutient effectivement un positionnement gestionnaire cognitiviste. Pour reprendre les trois arguments de Cossette (2004) pour décrire cette pensée :

- L'objectivité est un mythe : le chercheur recherche la plausibilité et non l'exactitude. Il est en énonciation avec le monde et pense rétrospectivement. Il lui donne du sens dans un processus de *sensemaking*. Cette vision de la science change profondément le rapport qu'entretient le chercheur avec la réalité. En particulier, nous le verrons, cela ouvre le champ à la recherche-intervention.
- Les lois n'existent pas : la réalité est construite par le biais du langage. Ce qui ne signifie pas qu'il est inutile d'utiliser des outils comme la prédiction et l'argumentation. Au contraire, c'est à travers elles que nous pouvons donner du sens à l'univers complexe qui nous entoure.
- L'instrumentalisation de la science : ce qui rend valables nos prédictions et argumentations, c'est leur utilité. Elles permettent d'ordonner, de structurer le réel, et donc d'agir sur lui. C'est aux représentations, plus précisément aux croyances, que nous nous intéressons en tant que chercheur, plutôt qu'à des lois universelles dont nous ne pourrions jamais savoir si elles sont vraies ou fausses.

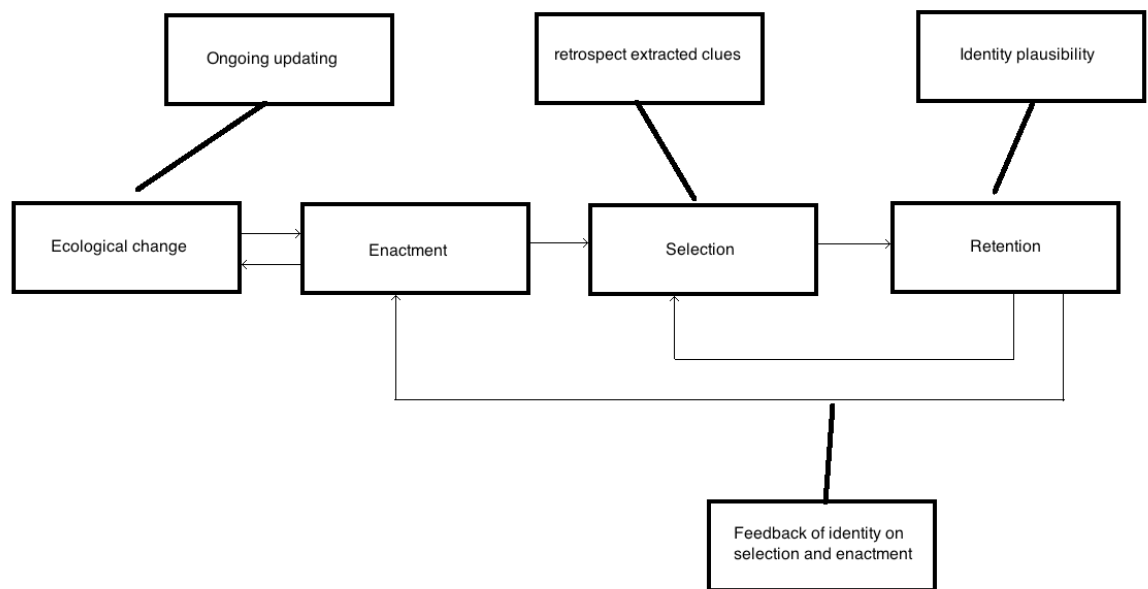
Cette inscription de la pensée Weickienne dans un mouvement de pensée plus large sera utile, en particulier, pour la construction de notre méthodologie de recherche, comme nous le verrons dans la deuxième partie de notre étude.

Malgré tout, la spécificité de ce raisonnement est frappante, en particulier par le vocabulaire novateur qu'elle construit et qui amène à envisager la réalité organisationnelle sous un angle bien différent (puisque, nous l'avons vu, le langage modifie la réalité perçue). Weick utilise finalement trois termes différents et proches pour décrire les processus organisationnels : *organizing*, *sensemaking* et *enactment*. Tous trois se rapportent à la façon dont les individus sont en relation avec la réalité. Mais il nous semble nécessaire clarifier le périmètre de ces trois processus et leurs relations :

- L'***organizing*** est un processus évolutif de changement. Il forme ainsi un cycle constitué de diverses séquences : changement écologique, éaction, sélection, rétention (voir **schéma n°1**). Le changement écologique se rapporte à l'environnement perçu comme un processus continu. La sélection consiste à rendre signifiant (*meaningful*) ce qui advient et la rétention consiste à préserver ce sens.
- Le ***sensemaking*** correspond au processus de création de sens. Weick fait correspondre trois variables du *sensemaking* à trois variables de l'*organizing* : mise à jour continue (ongoing updating), rétrospection et enfin identité et plausibilité (voir **schéma n°1**) Le *sensemaking* peut également être défini selon les sept propriétés du SIR COPE : social, identity, retrospect, clues, ongoing, plausibility, enactment (social, identité, rétrospection, indices, continuité, plausibilité), comme nous l'avons vu.
- L'***enactment*** (éaction) est la « colle » (glue) qui réunit les deux termes : les gens agissent de façon à donner du sens à ce qu'ils doivent faire ensuite. L'éaction s'exprime à travers ces deux questions : « What's the story ? » (quelle est l'histoire de ce qui est en train d'advenir ?) et « now what ? » (qu'est-ce que je dois faire ensuite ?).

Le monde change de façon continue. Les acteurs affectent cet environnement sans cesse changeant et participent ainsi à ce changement. Ils sélectionnent certains éléments de cet environnement (indices) pour lui donner du sens. Enfin, ils retiennent ce sens pour le stabiliser. « Sensemaking can be treated as reciprocal exchanges between actors (enactment) and their environment (ecological change) that are made meaningful (selection) and preserved (retention) »³ (Weick 2012 p. 139). Le *sensemaking* est donc ce qui donne sens à l'*organizing*. Par l'énaction, le *sensemaking* est un processus de mise à jour continue du sens qu'a le changement écologique continu. Les indices extraits de façon rétrospective permettent de sélectionner un sens. Enfin, si ce sens est plausible et s'il permet une construction identitaire, il est retenu.

Schéma n°1 – Relation entre énonction, *Organizing* et *Sensemaking*



Source : Jennings et Greenwood (2003), adapté de Weick (1979, p. 132).

Si nous résumons le processus décisionnel dans cette perspective du *sensemaking*, nous avons besoin de plusieurs ingrédients pour améliorer le travail du manager et la coordination des acteurs lors d'un processus de décision. Ces ingrédients sont les

³ Le *sensemaking* peut être traité comme un échange réciproque entre des acteurs (énaction) et leur environnement (changement écologique) qui prennent du sens (sélection) et sont préservés (rétention).

suivants : des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l'**énaction**, et la **construction de problèmes**. Chaque fois que les acteurs améliorent l'un ou l'autre de ces processus, ils améliorent par là-même le processus de *sensemaking* et donc d'*organizing*.

Dans ce cas-là, cela signifie que lorsque des outils et des démarches spécifiques sont mis en place pour encadrer les processus cognitifs tels que la décision, cela a un effet sur le contenu du processus. La forme (l'organisation) impacte le fond (la cognition). L'*organizing* n'est pas uniquement cognitif. Nous voulons démontrer dans le chapitre qui suit que Weick n'a pas précisé comment les conditions organisationnelles peuvent influencer sur les processus, alors qu'il disposait pourtant de tous les outils conceptuels utiles à une telle analyse. Nous voudrions apporter un regard complémentaire, distancié par rapport à la théorie du *sensemaking* en redonnant une place plus centrale au *make* de *sensemaking*, c'est à dire à la façon dont les acteurs font pour créer du sens. Autrement dit aux pratiques organisationnelles de création de sens.

CHAPITRE 2

LE ROLE DU CONTEXTE OU LA VISION ORGANISATIONNELLE DE LA COGNITION

Weick a sans doute compris quelque chose d'essentiel en incitant les managers à s'intéresser plutôt au *sensemaking* qu'à la décision. Mais il omet de préciser que dans les faits, les managers sont formés à se concentrer sur la décision. On peut donc se poser deux questions : comment orienter concrètement l'attention des managers sur le sens plutôt que sur la décision (est-ce que les cartes cognitives seront pertinentes pour le faire) ? Comment cette attention tournée vers la décision, et par conséquent cette croyance que la décision est le cœur du problème, agit-elle sur le processus de décision ?

Albert David (2006) discute cela en ces termes : si le *sensemaking* est un processus, il doit pouvoir être géré. Il doit pouvoir être organisé, amélioré, favorisé, etc. Les organisations disposent d'un large éventail d'outils et de procédures destinées à formaliser et maîtriser des processus, comme les décisions, les routines, les réunions, les recrutements, les formations, etc. Si le *sensemaking* peut être identifié et si ses facteurs de succès ou d'échec sont connus, alors il devrait être possible de développer des outils et procédures susceptibles de le formaliser, et, par là même, de l'améliorer. Comment ?

Pour le formuler autrement, dans le chapitre précédent nous nous sommes attachés à la façon dont la cognition est organisante, et nous voulons nous pencher ici sur la façon dont elle est organisée. En effet, lors de notre contact avec le terrain, nous avons constaté que la cognition était encadrée dans un ensemble de règles d'action qui la structurent et la déterminent. En d'autres termes, les décisions ne sont pas prises partout de la même façon, selon le même procédé, et cela influence fortement le processus et son contenu.

Nous avons ainsi relevé une absence de prise en compte chez Weick de deux éléments essentiels et interconnectés qui ont un effet organisant sur les processus décisionnels : la différence entre procédure et processus d'une part et le rôle des outils d'autre part.

En effet, si Weick s'intéresse de près aux processus cognitifs et à la façon dont ils structurent l'action, il traite peu, sinon pas du tout, de l'effet du contexte et des artefacts sur la façon dont se déroulent ces processus. « Weick n'a que marginalement traité de la dimension proprement organisationnelle (politico-bureaucratique, disons). » (Laroche 2006, p. 99)

Ces deux aspects – procédures et outils – sont très liés. Les outils encadrent l'activité et peuvent avoir directement pour rôle de créer des procédures, et les conditions organisationnelles influent elles-mêmes sur la façon dont les acteurs utilisent ou non des outils organisationnels. Parfois, outil et procédure sont même confondus : l'une de nos communes (C2, voir chapitre 3) utilisait par exemple une fiche dite « méthode projet » que les managers devaient remplir au fur et à mesure du processus décisionnel afin de vérifier, étape par étape, qu'ils suivaient bien la procédure de cette même méthode projet. La fiche disait la procédure et la procédure consistait avant tout à remplir la fiche à chaque étape.

Créer du débat dans l'organisation (ce que nous avons voulu faire), c'est à la fois mettre en place un outil (les cartes cognitives) et constituer des conditions organisationnelles propices à ce débat. Il s'agit alors de procédure et pas de processus. Il s'agit d'organiser le cognitif, ou encore de mettre à l'épreuve le processus par une procédure.

Nous nous proposons donc dans un premier temps d'interroger ces notions (procédure et outils) chez Weick qui, si elles sont très ponctuellement abordées, ne sont pas approfondies. Puis, afin de mettre en perspective la théorie du *sensemaking* sur la question de la décision qui nous occupe ici, nous proposerons d'envisager cette dernière comme une praxis performative (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012), ce qui nous permettra d'apporter nombre de réponses. Enfin, nous décrirons quatre modèles théoriques de la décision (le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et le modèle énonctionnel) afin de montrer comment l'usage d'outils issus de tel ou tel cadre théorique influe sur les processus et encadre les procédures décisionnelles.

1. STRUCTURE, ORGANISATION ET PROCEDURE : AU-DELA DU PROCESSUS

Il nous faut rappeler que Weick n'est pas gestionnaire mais psycho-sociologue. Il y a donc un décalage entre la pensée de Weick (psychosociologue) et le management (Laroche 2006). Il faut identifier ce dont Weick ne parle pas et dont le management, lui, doit parler.

Weick s'intéresse aux organisations à partir de la notion de fiabilité, pas de performance (Laroche 2006). Cela le pousse à s'intéresser à un certain type d'organisations : les contrôleurs aériens et les pompiers par exemple. Pourtant, ses concepts peuvent apporter beaucoup à des organisations moins confrontées à des risques de catastrophe, comme les collectivités territoriales.

Ce positionnement de Weick a un impact sur les sujets qui l'intéressent et qu'il aborde. Il s'intéresse aux théories des organisations (il cite souvent Mintzberg, March ou Simon), mais ce n'est pas central dans sa réflexion. Il détourne d'ailleurs souvent le vocabulaire de gestion pour le remplacer par un vocabulaire qui lui convient mieux (*organizing* au lieu d'organisation, éaction au lieu d'action, rétrospection plutôt que planification, etc.) Son but est d'amener à percevoir différemment la réalité organisationnelle : en changeant les mots qu'il emploie, il tourne l'attention du manager vers d'autres préoccupations que celles qui l'obsèdent traditionnellement.

Si cet aspect de son travail est intéressant, cela l'amène aussi à omettre certains indices. Selon sa propre analyse, il observe une part de l'organisation qui l'intéresse particulièrement, et omet certains aspects car il n'y prête pas attention. Bien entendu, nous ne saurions le lui reprocher, étant donné, selon ses propres principes, qu'il n'est pas possible d'atteindre l'exactitude, et que, dans sa recherche de plausibilité, il n'a pu englober l'ensemble de la complexité de la réalité organisationnelle.

Cependant, pour répondre à son propre esprit scientifique, il semble pertinent de créer sans cesse un sens nouveau à partir de la théorie du *sensemaking*. Notre ambition ici est donc d'ouvrir de nouvelles perspectives de réflexion à partir de cette théorie pour comprendre certains phénomènes organisationnels sur lesquels Weick ne s'est pas particulièrement concentré.

En particulier, comme nous le verrons, sa théorie manque d'une analyse du rôle des artefacts organisationnels comme les procédures et les outils qui organisent les processus cognitifs. Cette absence est coûteuse, car il devient alors difficile d'imaginer les moyens par lesquels il est possible d'organiser différemment. Si organiser est un processus continu, comment peut-on modifier ce même processus de façon à le rendre plus efficace ? C'est là un enjeu managérial concret. Décrire l'*organizing* suffit-il ? Une organisation aura besoin de prescriptions plus précises et de dispositifs réels pour diffuser des pratiques (comme par exemple le débat) susceptibles d'améliorer le *sensemaking*.

Les décisions sont structurées, elles sont incluses dans des instances, des institutions, des méthodes, des pratiques qui les orientent et qui impactent leur contenu. Ainsi, l'environnement édicté par les individus par le biais d'instruments concrets et matériels (comme des notes de service, des tableaux, des schémas tels que les organigrammes, des procédures, des modes de communication privilégiés comme les réunions ou les échanges de courriers, etc.) les contraint à décider selon une méthode spécifique (Doit-on se rencontrer ? Doit-on voter ? Doit-on laisser la parole à chacun ou pas ? Qui doit-on inviter aux délibérations ? Qui est le décisionnaire final ? Comment valide-t-on la décision ? Doit-on demander son avis au maire ? Doit-on impliquer les usagers ? etc.)

Afin de penser ces différentes réalités organisationnelles, nous mettrons en perspective la pensée weickienne selon trois angles d'analyse : la question de la structure, la question des procédures et la question des outils organisationnels. L'analyse de ces artefacts, c'est à dire ces résultats construits par l'homme dans le but d'agir, sont nécessaires pour envisager une compréhension du rôle de la carte cognitive dans un processus décisionnel.

1.1. Le rôle de la structure chez Weick

Vandangeon-Derumez et Autissier (2006) indiquent que la structure est un des concepts les plus difficiles à préciser et à mobiliser chez Weick. Il est le lieu de l'institutionnalisation de l'action collective, ce qui signifie qu'il ancre celle-ci dans le temps et l'espace. Weick (1995), décrit la structure comme un artefact de « postdiction » (l'inverse de la prédiction), d'observation et d'explication. On sent là le rôle de la

rétrospection, qui construit *a posteriori* des liens entre des indices extraits et le cadre de référence (institutionnalisé) de l'individu et du collectif. On est ici à nouveau tournés vers le passé et plus vers l'avenir.

En mobilisant les ressources de la structure, nos actions institutionnalisent des choses et structurent à nouveau. La structure est donc constituée et constituante. Les organisations sont à la fois structurantes et structurées par le processus de *sensemaking*.

Il s'agit d'une mise en relation de structures formelles et informelles (Vandangeon-Derumez et Autissier 2006). Les premières sont des cadres qui valident socialement, codifient, institutionnalisent les rôles, les règles, les procédures, les activités et servent de base à la création de sens. Les secondes correspondent aux interactions par lesquelles les individus construisent un sens partagé, en s'appuyant sur les structures formelles.

Ainsi, la structure permet à chacun de se définir dans l'organisation, d'y occuper un ou des rôles et de s'y positionner socialement. Si les rôles disparaissent, l'organisation est en péril si elle n'est pas en mesure de les recréer, car alors le chaos émerge, comme à Mann Gulch (Weick 1993), et risque d'anéantir le système entier.

La structure, en somme, nous évite de devoir sans cesse réinventer et réapprendre. Elle instaure de la permanence, de la continuité, de la stabilité en permettant aux individus de réitérer, dupliquer, étendre et mémoriser. Cette façon de la définir fait écho aux routines organisationnelles, que nous décrirons plus précisément dans la section 1.2. ci-dessous. L'aspect structurel renvoie en effet à l'aspect ostensif des routines telles que les conçoivent Pentland et Feldman (2003, 2005, 2008, 2016).

Pourtant, lorsque Weick évoque cette question de la structure, il ne parle pas des conditions organisationnelles qui favorisent le *sensemaking*. Si les croyances constituent la structure, il est évident que la structure agit sur les croyances. Elle les encadre et les détermine. Croyance et structure sont dans une relation d'énaction.

En ce qui nous concerne, plus précisément, Weick ne précise pas comment on peut créer un cadre favorable à la prise de décision. Nous voulons donc à présent proposer une analyse plus approfondie de la question de la procédure décisionnelle, autrement dit des conditions organisationnelles de la décision.

1.2. La décision : entre processus et procédure

En termes simples, on peut dire que la procédure est un ensemble défini de tâches, une marche à suivre explicite. C'est un mode opératoire, une façon de procéder établie par l'organisation pour obtenir un certain résultat.

Pour mieux comprendre la procédure, il faut nous intéresser au concept de routine, et en particulier aux récents apports sur la dynamique des routines (Feldman et Pentland 2003, 2008; Pentland et Feldman 2005; Feldman et al. 2016). Ces auteurs contredisent l'idée très généralement répandue que les routines sont créatrices d'inertie. En s'appuyant sur la distinction établie par Bruno Latour (Latour 2005; Strum et al. 2013) entre ostensif et performatif, ils montrent comment les routines sont sources de flexibilité et de changement au sein des organisations.

L'aspect ostensif des routines est le schéma, la structure abstraite de la routine. C'est ce qui guide les individus pour agir. L'aspect performatif de la routine correspond à un ensemble d'actions concrètes, spécifiques, portées par des acteurs réels, dans des lieux et à des moments précis. C'est dans le performatif que la routine émerge. L'énaction entre l'aspect performatif et ostensif de la routine est une opportunité de variation. L'intention d'action qu'est l'ostentativité de la routine s'articule constamment à l'action réelle incarnée dans la performativité.

La procédure appartient à l'aspect ostensif de la routine. L'ostentativité peut être formalisée ou tacite. Lorsqu'elle prend la forme d'un écrit décrivant les différentes actions à mettre en œuvre, elle est une procédure. Les individus interprètent à la fois les aspects tacites et formalisés de l'aspect ostensif de la routine pour la performer. C'est ainsi qu'ils improvisent pour adapter les actions à un contexte spécifique. Si l'ostensif contraint le performatif, en retour, le performatif peut être amené à modifier par ajustements progressifs l'aspect ostensif, changeant ainsi la routine à la fois dans son aspect concret mais aussi dans l'idée abstraite à laquelle se réfèrent els individus pour comprendre la routine.

La procédure est donc la formalisation, par exemple par écrit ou sous la forme d'un schéma, d'un processus cognitif, de manière à rendre celui-ci opérationnel et

reproductible. On pourrait dire qu'elle modélise ou qu'elle systématise (met en système) les processus.

Elle doit contextualiser ce processus en déterminant ses conditions d'application et les institutions qui l'encadrent, comme par exemple les règles ou les lois auxquelles il doit se conformer. On imagine à quel point les procédures sont donc importantes pour le *sensemaking*, puisqu'elles orientent l'action.

Cependant, Weick tient cette question à distance, du fait de sa conception de la procédure comme étant figée : les procédures nécessaires à la production des décisions de qualité peuvent produire des actions hésitantes et sans audace. Finalement, la procédure peut ralentir le processus de *sensemaking* en le contraignant trop. Nous savons pourtant, grâce à Pentland et Feldman (Feldman et Pentland 2003, 2008; Feldman et al. 2016) notamment, que les procédures, formes ostensives de la routine, sont inscrites dans une dynamique grâce à leur lien avec leur aspect performatif. Weick lui-même est assez sensible à cette dynamique de changement constant du cadre par le biais du *sensemaking*. C'est même ainsi qu'il conçoit le processus d'*organizing* : comme un ensemble d'ajustements constants de l'action organisationnelle en éaction avec des croyances.

Le lien entre procédure et processus est ainsi éactionnel : les procédures organisationnelles, plus ou moins formalisées, plus ou moins rigides, plus ou moins conscientes, impactent les processus cognitifs, qui, en retour, ont un effet sur les règles organisationnelles. Il est alors envisageable que les procédures ancrées dans les organisations que nous étudions ici aient un effet sur l'usage des cartes cognitives et leur efficacité à améliorer le processus de *sensemaking*.

Procédure et processus sont inextricablement liés. Là où le processus est cognitif, la procédure encadre, organise, structure ou encore matérialise le processus. La procédure lui donne une forme stable et explicite. Elle est donc à la fois contraignante et habilitante. Contraignante car elle impose une certaine forme au processus, et habilitante car elle rend le processus applicable en diverses circonstances. « Comme toutes les techniques, les techniques gestionnaires permettent et contraignent » (David

2006, p. 250). Si Weick se méfie de son aspect contraignant, il passe à côté de son rôle habilitant.

Bien entendu, la procédure est incapable de formaliser la totalité du processus, et celui-ci la dépasse largement. Les processus sont tous idiosyncratiques et extrêmement complexes, aussi de nombreux aspects échappent-ils à la procédure. Cependant, celle-ci détermine et oriente l'enchaînement cognitif, collectif ou individuel. Selon la forme des procédures, leur degré de formalisation, leur nombre, ou encore les croyances que les acteurs leur accordent, elles systématisent certains processus cognitifs.

Elster (Elster 1997, 1998) propose par exemple d'envisager la procédure décisionnelle selon une trichotomie : voting, arguing, bargaining (vote, argumentation, négociation). Ces trois modes de décision sont liés à des conceptions différentes de la démocratie et de ses modes décisionnels. Nous développerons largement ces questions démocratiques lorsque nous aborderons les enjeux spécifiques des collectivités territoriales (chapitre 3, section 1.2.). Dès à présent, cette façon d'envisager les différentes procédures de la décision souligne l'importance que cela peut avoir sur les collectifs et sur les résultats produits.

Le **vote** correspond à la conception de la décision pure de Rousseau. Les gens doivent former leurs préférences de façon indépendante, isolée, pour ne pas être contaminés par l'éloquence. C'est le mode décisionnel privilégié de la démocratie envisagée selon l'angle du choix rationnel – la nôtre, globalement. Cette façon de décider prend ses racines dans la théorie du choix social, profondément rationaliste. C'est une forme de décision que l'on retrouve fréquemment dans les organisations également.

La **négociation** correspond à une succession d'offres et de contre-offres. Le résultat est déterminé par le mécanisme de ce « jeu » et par le pouvoir de négociation de chacun, et dépend alors des ressources que chacun est à même d'investir, ce qui déséquilibre la relation lorsque l'une des parties dispose de plus de ressources ou de pouvoirs. Dans les organisations, les relations de pouvoir entre les acteurs sont sources de problèmes lorsque les décisions sont négociées, ce qui est souvent le cas.

L'**argumentation**, enfin, s'inspire du modèle du jury : il faut l'unanimité pour décider. Cette procédure, issue principalement de la démocratie vue par Habermas (Tine 2008;

Marcil-Lacoste 1990; Ferrarese 2010), demande beaucoup plus de temps et d'engagement de la part des acteurs. Cependant, elle a l'avantage de créer une adhésion bien plus forte aux décisions ainsi prises, puisqu'elle a été construite par tous et acceptée volontairement. Malgré ses limites, que nous aurons largement l'occasion de décrire dans la suite de cette thèse, cette perspective a ceci d'intéressant pour notre propos qu'elle laisse toute sa place au débat, tel qu'il est conçu par Weick (1995) : elle fait écho à Weick et à la façon dont se forment les croyances. Si l'on veut améliorer le processus de *sensemaking* organisationnel, il semble plus pertinent de s'engager dans une décision fondée sur un mode délibératif et argumentatif.

Ainsi, la spécificité organisationnelle et procédurale de chaque cas que nous avons étudié influence les processus organisationnels qui s'y déroulent, comme nous le montrerons dans le chapitre 3. Cependant, un autre élément joue un rôle encadrant qui influe sur les processus : les outils.

1.3. Le rôle des outils

Notre deuxième partie sera centrée sur le rôle de la carte cognitive comme outil heuristique, et nous y développerons largement cette notion. Cependant, pour introduire cette question de façon pertinente, nous voudrions ici mettre en place une première étape analytique en nous interrogeant de façon large sur les effets des outils sur les processus.

Les outils de gestion sont présents dans toute l'œuvre de Weick (Lorino 2006). Par exemple, l'histoire des hollandais est fondée sur l'utilisation d'une carte des Pyrénées. Pourtant, il ne fait pas de leur pragmatique ou de leurs conditions contextuelles un sujet de recherche prioritaire, que ce soit concernant les outils « rationnels » (dont il se méfie) ou les outils narratifs (récits, mythes, qu'il affectionne). Weick parle des instruments, mais pas de l'**instrumentation** en gestion (David 2006). Il ne se questionne pas sur la façon dont on les construit, dont on les implante dans l'organisation, leurs effets, etc. David (2006) va plus loin : sur outils, dit-il, on peut se demander de quel sens ils sont porteurs et par quel processus de création de sens ils sont conçus.

L'outil est pour Weick à la fois un vecteur de conservation des procédures, de standardisation, de routinisation, et une occasion de percevoir des écarts et de s'étonner.

Comme les procédures, ils sont vus par Weick comme contraignants, c'est à dire comme des cadres structurels normalisateurs susceptibles de freiner le processus de *sensemaking*. Pourtant, les artefacts peuvent aussi être des vecteurs de sens. Ils peuvent « véhiculer des significations » (Lorino, 2006, p. 59). Nous avons également montré par ailleurs (Guirou 2016) la façon dont les acteurs pouvaient investir les outils de croyances et s'en servir pour dynamiser l'action.

On pense notamment aux cartes cognitives comme vecteurs de sens. « Puisque les cartes causales déterminent ce qu'une personne percevra et fera dans les situations rencontrées, elles ont un effet substantiel sur ce que les gens appellent le réel. » (Weick 2001 : *Making sense of the organization*).

Hélas, Weick se désintéresse de l'instrument lui-même. C'est son usage qui l'intéresse. C'est pourquoi il ne fait finalement pas l'analyse de la « pragmatique des instruments ». « Il ne s'intéresse pas aux modes d'existence et à l'« objectivité » (qualité de l'objet) des artefacts » (Lorino, 2006, p. 60). Comment l'outil transforme-t-il l'activité ? demande Lorino. Sans une analyse de l'activité, il est impossible de construire une pragmatique de l'instrument.

Parmi les questions qui se posent concernant le rôle des outils, on peut citer : Dans quelles circonstances les outils sont-ils utilisés ? Avec quelle temporalité ? Quelles modalités d'interprétation ? Quelle distribution des rôles ? Quelles intentions et quels effets ? il ne « narre pas la narration ». Weick n'effectue pas de retour réflexif sur les modalités de l'action. On aimerait par exemple savoir comment les Hollandais ont concrètement utilisé leur carte.

En réalité, Lorino relève une contradiction chez Weick entre sa vision processuelle et sa perception des cartes cognitives, qui sont finalement assez statiques. Lorino explique que c'est parce que Weick envisage une double rationalité : la rationalité traditionnelle (celle des rationalistes) et la rationalité narrative (qui s'appuie sur le récit cher à Weick). Il a donc une vision duale des instruments. Tout instrument mêle à la fois des éléments de rationalité traditionnelle et de rationalité narrative, à divers degrés.

Une autre limite relevée par Lorino est que Weick s'intéresse à l'action, mais il entend plutôt par là les comportements. Il s'intéresse peu à l'activité, c'est à dire au travail lui-

même (Lorino 2006). Or, pour comprendre les instruments, il faut s'intéresser à l'activité.

Finalement, ces analyses peuvent être synthétisées de la sorte : les procédures et les outils peuvent être habilitants et pas seulement contraignants, et en cela ils peuvent améliorer le processus de création de sens. Pour comprendre comment, il nous faut nous intéresser à l'activité et pas seulement à l'action.

Afin de mettre en lumière cette incomplétude de l'analyse proposée par le *sensemaking*, il est utile de définir la décision comme une praxis performative (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012). Finalement, la décision n'est pas seulement un processus cognitif, c'est avant tout une pratique. Cette pratique est encadrée dans des cadres théoriques et des outils issus de ces derniers et qui les diffusent.

2. LA DECISION COMME PRAXIS PERFORMATIVE

Les théories de la décision dont les manuels de management sont emplis ont un impact sur les processus de décision (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010). En effet, la décision est une praxis performative, autrement dit « un ensemble d'activités par lesquelles les acteurs produisant des décisions transforment des théories en réalité sociale. » Décider, c'est donc d'abord agir, et cette action consiste à mettre en œuvre ce que les théories suggèrent. La décision est un travail, mis en œuvre volontairement par différents acteurs qui s'appuient sur des outils, des méthodes, des cadres cognitifs. Ils fabriquent la décision d'une manière bien précise. La réflexivité des acteurs, autrement dit leur capacité à penser leur action, est l'un des éléments essentiels du processus décisionnel.

Nous retrouvons là deux limites que nous avons relevées chez Weick dans les paragraphes précédents et que cette perspective nous permet d'explorer : les procédures et modèles d'action sont habilitants, et on ne peut pas faire l'économie de l'analyse de l'activité pour comprendre quel est leur rôle dans le processus de création de sens.

On retrouve ici l'importance du *make* de *sensemaking*. Il ne s'agit pas seulement de signification, mais aussi d'action, et donc de pratique.

Cabantous, Gond et Jahnsen-Crahmer (2010) font appel à deux champs théoriques : la fabrique de la stratégie d'un côté, qui définit la décision comme une pratique, et la performativité d'un autre, qui renvoie au fait que les théories influencent leur propre objet au point de mettre en œuvre des prophéties auto-réalisatrices. La prise de décision est gouvernée par des normes et par un ensemble de croyances managériales sur la façon de prendre une décision, voire de prendre une « bonne décision ». Les outils sont alors envisagés comme des prothèses cognitives qui rendent possible la réalisation de comportements économiques décisionnels.

La décision comme praxis performative correspond donc à l'idée que la décision est un « processus de construction sociale de la réalité organisationnelle à l'image de la théorie. » (Cabantous et Gond 2012, p. 66)

Finalement, la façon de concevoir les organisations façonne les organisations. C'est ce que nous voulons signifier lorsque nous parlons de « l'organisation du cognitif ». Les théories ne sont pas seulement descriptives, elles ont un pouvoir normatif.)

Selon Cabantous et Gond (2012), le champ théorique de la décision s'est structuré autour de deux mouvements : d'un côté, les approches normatives, et de l'autre les approches descriptives. Le développement de la seconde approche, qui s'est positionnée de façon critique vis à vis de la première, a empêché de percevoir les effets des théories sur la pratique. En effet, les approches normatives sont considérées par les théoriciens comme irréalistes et non pertinentes, et on suppose donc qu'elles n'ont pas d'influence réelle sur la pratique décisionnelle, tandis que les approches descriptives sont supposées dire la réalité préexistante de la décision sans l'influencer. Pourtant, est-il bien raisonnable de considérer que les théories de la décision ne peuvent en aucun cas influencer les processus décisionnels ? Si l'on part de ce postulat, on suppose que les théories ne sont pas utiles, et qu'elles ne peuvent en aucun cas permettre d'améliorer les processus décisionnels. Ainsi, il est regrettable que l'on exclue de la réflexion les « masses manquantes » des processus de décision, autrement dit les objets et outils qui structurent les processus. Ces outils ont une dimension normative qui inclut du procédural dans le processuel. La façon dont on prend les décisions a forcément un effet sur les décisions elles-mêmes. Les auteurs décrivent alors trois processus de performance de la praxis décisionnelle : la conventionnalisation, l'ingénierie et la

marchandisation. Ces processus actualisent la rationalité dans les pratiques décisionnelles.

La conventionnalisation consiste, pour les acteurs, à s'encaster progressivement et délibérément dans des représentations sociales. Les acteurs créent ainsi les conditions organisationnelles de la décision en s'appuyant sur les théories de la décision. La théorie joue alors le rôle d'une convention, c'est à dire d'une représentation partagée destinée à faciliter la coordination. La conventionnalisation trouve ainsi souvent sa source dans les institutions de formation et d'enseignement.

L'ingénierie consiste à utiliser des outils ou artefacts qui sont eux-même encastés dans des théories de la décision. Ces outils sont à la fois mobilisés et conçus par les acteurs. Les décisions sont ainsi souvent le résultat d'une co-production via des outils. Les artefacts peuvent donc jouer un rôle très important dans le processus décisionnel (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010).

Enfin, la marchandisation articule de manière dynamique les relations entre théories, acteurs et outils. Les prescripteurs, tels que le consultant ou l'intervenant, utilisent alors l'outil comme un vecteur de diffusion des théories. Celles-ci servent de cadres cognitifs qui accompagnent le processus décisionnel. Les consultants et chercheurs qui fabriquent des outils rationnels de la décision font par exemple en sorte de modifier la réalité de l'organisation de façon à ce qu'elle se conforme au modèle rationnel (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010).

Nous montrerons à titre d'exemple, dans le chapitre 5 comment l'emploi des cartes cognitives pour accompagner la décision est en soi une procédure décisionnelle que le chercheur marchandise pour proposer une théorie cognitive de la décision aux acteurs.

Figure n°1 – la prise de décision comme praxis performative



Source : figure construite d'après Cabantous et Gond (2011)

Le fait de performer des cadres théoriques impacte la pratique décisionnelle. De ce fait, la théorie devient parfois empiriquement plausible parce que les acteurs y investissent un certain nombre de croyances.

Si nous traduisons cette idée à la lumière de la théorie du *sensemaking*, nous comprenons que la lecture de manuels de management, l'utilisation d'outils de gestion et l'intervention d'acteurs extérieurs (consultants ou intervenants) influent sur les croyances des acteurs, qui, par conséquent, modifient leur façon de décider. Cette énonciation entre théorie et pratique est de l'ordre de la procédure. Le modèle de décision utilisé pour choisir collectivement aura des effets sur les pratiques organisationnelles. C'est ce que Cabantous et Gond (2012) appellent la « dimension matérielle » de la décision. Les outils et théories encadrent, structurent, conditionnent la pratique décisionnelle. Ces théories peuvent par exemple être utilisées pour guider l'action ou pour justifier rétrospectivement l'action. Ce serait là un « paternalisme doux », qui consisterait à guider les acteurs en se fondant sur des théories souhaitables, éthiques et socialement responsables, tout en leur laissant la liberté de décision.

A partir de cette remise en perspective de la théorie du *sensemaking*, nous pouvons à présent décrire et comprendre les procédures décisionnelles concrètement mises en œuvre sur nos terrains. Autrement dit, nous pouvons décrire la praxis décisionnelle que les acteurs appliquent concrètement.

L'objectif à présent sera de décrire quelques grands modèles théoriques de la décision et de décrire la façon dont ils sont plus ou moins performés sur nos différents terrains. Cela permettra de mieux comprendre comment l'outil carte cognitive, et la théorie qui lui est sous-jacente (le *sensemaking*) peuvent être plus ou moins facilement mise en œuvre dans les organisations en fonction de l'organisation de la cognition qui y est faite.

La question est donc, pour ces auteurs de montrer quelles sont les conditions organisationnelles et sociales grâce auxquelles les théories sont mise en œuvre dans les organisations.

Si l'on s'en tient à la théorie du *sensemaking*, notre étude a donc pour objet de montrer dans quelle mesure l'emploi d'un outil cognitiviste – la carte cognitive – peut avoir un impact sur le processus décisionnel ou pas. Par extension, la question est de savoir ce qu'une théorie cognitive de la décision (le *sensemaking*), à travers l'un de ses instruments les plus connus aujourd'hui peut apporter à de tels processus.

Ici, nous mettons en œuvre une instrumentalisation du *sensemaking* à travers une marchandisation de la carte cognitive de façon à apprécier dans quelle mesure cela crée ou non une conventionnalisation et à quel degré.

Cette définition de la décision comme praxis performative nous apporte un éclairage intéressant. En effet, grâce à cette analyse, pouvons caractériser les théories et outils qui sont déjà en concurrence au sein des organisations étudiées avant notre intervention. Cette compréhension du contexte, on le verra, permettra de mieux comprendre l'accueil réservé à notre propre outil et à notre bagage théorique. Nous élaborerons sur cette base une typologie permettant de rendre compte des différents modèles décisionnels rencontrés. Ceci pourra nous servir de filtre pour analyser nos cas.

3. QUATRE MODELES THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA DECISION

En nous appuyant sur diverses typologies des modèles théoriques de la décision (Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012; Allison, Zelikow, et al. 1999; Munier 1994), nous avons

choisi de présenter quatre modèles stratégiques, dont les trois premiers sont parmi les plus reconnus par les chercheurs en gestion : le **modèle rationnel**, le **modèle procédural**, le **modèle de la poubelle**, et enfin le **modèle énonciationnel**, qui correspond à celui que nous souhaiterions performer.

Pour analyser ces différents modèles et leurs intérêts, nous proposons d'utiliser l'analyse effectuée par Hollard et Vion (2006), très utile pour comprendre les différents modèles d'évaluation des politiques publiques. Cet article permet de comprendre les controverses qui traversent ce champ de la gestion, et les positionnements différents adoptés par les experts qui émettent des recommandations auprès des élus. Il est en effet pertinent pour notre propos de comprendre les logiques qui sous-tendent les méthodologies plus ou moins rationnelles et plus ou moins interactionnelles qui sont mobilisées pour orienter les politiques publiques. Les auteurs analysent ces méthodologies à travers deux opérations de traitement de l'information différentes que les experts sont amenés à effectuer lors de leurs enquêtes : la prise en compte et la hiérarchisation, qui sont plus ou moins transparentes et formelles selon les méthodologies déployées.

La prise en compte représente la manière dont les acteurs incluent des informations nouvelles dans leurs raisonnements, tandis que la hiérarchisation consiste à utiliser ces informations pour produire une hiérarchie des mondes possibles. Certaines démarches insistent sur l'opération de hiérarchisation, d'autres sur l'opération de prise en compte de l'information. Nous analyserons nos quatre modèles à lumière des opérations de prise en compte et de hiérarchisation qu'ils supposent.

Le premier modèle, rationnel, est un modèle très présent dans les organisations. Nous verrons que, du fait des théories du *New Public Management* (NPM), c'est un modèle très répandu dans la fonction publique. Si la hiérarchisation des mondes possibles est très aboutie dans ce type de modèles, la prise en compte des informations est plus limitée.

Le modèle procédural, conçu par Simon (Simon 1955, 1976, 1979), s'inscrit en opposition au modèle rationnel. Cependant, comme nous le verrons, il est utilisé dans les organisations comme un moyen d'optimiser les solutions choisies. En effet, les

acteurs cherchent à réduire le plus possible les limites de la rationalité pour se rapprocher du modèle « pur » : le modèle rationnel. La prise en compte des informations est plus transparente ici, mais reste insuffisante, tandis que la hiérarchisation des mondes possibles reste forte.

Le troisième modèle est celui proposé par March, Cohen et Olsen (Cohen, March, et Olsen 1972). Il remet en question la nature rationnelle de la décision pour montrer qu'elle dépend plus largement de la structure politique de l'organisation. Les jeux d'acteurs et le hasard y jouent un rôle plus important que la raison et la logique. La prise en compte est ici plus importante, puisque ce modèle de décision s'appuie sur la rencontre des acteurs et leurs interactions.

Enfin, c'est en nous appuyant sur l'énaction comme modèle d'action de la théorie du *sensemaking* de Weick que nous proposerons un quatrième modèle de la décision, qui correspond à celui que nous souhaiterions performer dans les organisations étudiées à travers l'utilisation des cartes cognitives. Nous montrerons que, malgré ses limites en termes de hiérarchisation des mondes possibles, ce modèle propose une prise en compte des informations beaucoup plus développée.

Cette liste des modèles de décision est loin d'être exhaustive, mais, comme nous le verrons, elle est tout à fait suffisante pour notre propos. Elle a l'intérêt de mettre en avant les luttes pour la performativité qui ont lieu dans les organisations et d'être propice à la catégorisation de nos cas. La question sera alors de savoir quel est le modèle dominant dans chaque organisation étudiée, mais aussi de voir dans quelle mesure l'introduction d'un outil qui appartient au modèle énactionnel (la carte cognitive) peut avoir un impact sur le processus décisionnel.

3.1. Le modèle rationnel

Si l'on fait un rapide historique de la décision en gestion, on trouve, à l'origine, les théories inspirées des sciences économiques concernant la maximisation du profit et l'arbitrage coûts/bénéfices dans un contexte d'information pure et parfaite et de préférences stables. Le processus de décision est à la fois instantané (vidé de sa réalité temporelle), individuel (isolé du groupe et de ses pressions), et suit cette logique :

Problème → décideur → choix → acte.

Cossette (Cossette 2004) caricature quelque peu ce modèle : il explique que, dans cette analyse des choses, les gestionnaires rationnels possèdent tous la même connaissance, raisonnent tous de manière logique, prêtent attention aux mêmes menaces et opportunités et poursuivent les mêmes buts. Ils sont désincarnés, désindividualisés, comme des machines décontextualisées et sans substance propre. Le schéma rationaliste de décision peut être décrit de la sorte : toutes les options possibles pour atteindre un but et toutes les conséquences possibles sont envisagées. Une valeur de préférence est attribuée à chacune. Le décideur n'a alors qu'un rôle restreint : faire un calcul pour déterminer laquelle a la valeur optimale. C'est cette option qui doit être choisie. C'est donc une vision normative de la décision qui nous est ici présentée.

Si cette vision critique est schématique et réductrice, elle permet cependant de comprendre pourquoi, par la suite, des auteurs en gestion ont éprouvé le besoin de développer un modèle contradictoire de la décision.

En fait, cette définition classique de la stratégie place le dirigeant au centre du processus (Laroche et Nioche 2006). C'est en lui que siège la capacité de calculer, optimiser, juger, et donc, finalement, de penser. Ce mode de décision peut être rapproché de la procédure du vote telle que la conçoit Elster (Elster 1997, 1998). La source théorique est d'ailleurs la même : celle du choix social. La forme la plus extrême de ce mode de décision est le décisionnisme (Cardinal 1982; Tuchscherer 2003) : épuré de toute influence extérieure, prise dans la solitude et selon les règles de la raison, la décision ne doit en aucun cas s'inscrire dans le débat, au risque de sombrer dans un compromis néfaste pour tous.

Le problème est que cette pensée stratégique n'est pas décrite comme un processus cognitif. C'est une pensée totalement libre (elle est déconnectée de l'action, qui ne lui est alors que subordonnée) et elle est purement rationnelle (il n'existe qu'un seul cheminement logique concevable et convenable). C'est donc une sorte de dirigeant idéalisé que l'on nous présente ici. On voit bien que la notion de choix perd de sa substance en étant réduite à une simple opération mathématique. L'engagement, la prise de risque, l'audace, l'imagination, l'esprit d'entreprise ou encore l'innovation (des

notions cognitives) sont secondaires dans ce paradigme. De même, un ensemble de notions sociales en sont écartées. On pourrait citer par exemple les interactions, les normes ou les institutions.

Ce type de démarche se concentre sur le comportement des individus plutôt que sur leurs interactions. Le travail de prise en compte est très peu développé : on établit une liste de facteurs ou de critères en amont du travail décisionnel, et l'essentiel de la procédure consiste à trier les informations choisies pour établir une hiérarchie des mondes possibles. Ce modèle est donc particulièrement formalisé, selon les canons traditionnels de la science. Le raisonnement peut être reproduit à l'identique par un autre expert. Les choix qui sont issus de ce type de procédure sont extrêmement clairs et transparents : il s'agit d'appliquer les recommandations logiques issues du raisonnement. On est donc dans un modèle très prescriptif. La critique qui est faite à ce type de procédure décisionnelle est la décontextualisation due au manque de travail de prise en compte au départ. Ce que, par exemple, regrette David (2001), qui invite à beaucoup plus contextualiser les outils au sein des organisations. En effet, certaines causalités peuvent être omises, et cette mécompréhension des réalités du terrain peuvent amener à des décisions contre-productives.

Ce modèle forme par contre une convention utile, habilitante, qui permet aux acteurs d'organiser leurs actions. La décision de type rationnel est ainsi expérimentée au quotidien par les acteurs organisationnels (Cabantous et Gond 2012). Elle est même une norme sociale, puisque nombre d'acteurs considèrent qu'une bonne décision doit permettre d'atteindre le plus efficacement possible des objectifs définis à l'avance.

Plusieurs scientifiques ont d'ailleurs étudié une cinquantaine d'applications concrètes de la théorie du choix rationnel à partir d'études empiriques datant de 1970 à 2001 issues du journal *Interfaces*⁴. Ils en ont tiré de nombreuses astuces, techniques et pratiques concrètement mises en œuvre dans les organisations pour se rapprocher le plus possible de l'idéal du manager rationnel.

⁴ *Interfaces* est un journal bimensuel de l'organisme INFORMS, créé en 1970. Il fait partie des revues majeures en termes d'études de cas sur la décision

Le modèle rationnel est conventionnalisé par le biais des enseignements en économie et en gestion qui sont fournies aux cadres, à l'université ou dans les écoles de commerce.

Il existe une véritable « ingénierie de la rationalité », c'est à dire une profusion d'outils d'aide à la décision fondés sur ce modèle, dont nombre d'outils informatiques très sophistiqués. Cette architecture matérielle soutient la théorie de la décision dans les organisations et la transforme en pratique routinière. Ces outils rapprochent les acteurs de l'idéal du manager rationnel.

D'ailleurs, comme nous le montrerons dans le chapitre suivant, le courant du New Public Management (*NPM*), très influent dans la fonction publique en général et dans la fonction publique territoriale en particulier, pousse les acteurs de ces organisations à employer de plus en plus d'outils de rationalisation.

Les conventions de rationalité sont en plus de cela facilitées par les processus de marchandisation de décision rationnelle. Les praticiens, en particulier les consultants (internes ou externes), traduisent ces théories pour les mettre en œuvre dans les organisations. On est donc face à une fabrication artisanale de la décision. Il faut d'ailleurs beaucoup de créativité pour performer une pratique rationnelle de la décision.

Par conséquent, la mobilisation d'un cadre rationnel de la décision est une façon de transformer des problèmes organisationnels confus et incertains en problèmes construits. Le modèle procédural est un modèle suffisamment plausible de la décision pour être utile à l'organisation. Il guide l'action et ordonne le réel. Il propose une structure cognitive efficace. Par exemple, ces outils peuvent avoir pour but d'étendre les capacités cognitives limitées des acteurs, avec pour objectif de se rapprocher de l'idéal du manager rationnel. Les outils de diagnostic, de gestion de projet, ou encore les tableaux de bord sont souvent très influencés par cette perspective très rationnelle de l'organisation.

La rationalité est décrite à tort par les théoriciens comme une propriété que les organisations ont ou pas, et pas comme le résultat du travail des acteurs dans l'organisation (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010). Nous montrerons dans le chapitre 3 la façon dont les acteurs mettent en œuvre certains outils pour fabriquer de la décision rationnelle.

La critique la plus reconnue de ce modèle est le modèle procédural proposé par Simon (Simon 1979; March et Simon 1958). Cependant, comme nous le verrons, ce modèle est utilisé aujourd'hui en gestion comme une façon de rechercher la rationalité « pure » du modèle rationnel de la décision.

3.2. Le modèle procédural

Simon, dont March fut l'élève et avec lequel il collabora en 1958 sur l'ouvrage *Organizations* (March et Simon 1958), ouvre la voie à la critique de cette vision optimisatrice de la décision dans son article *A behavioral Model of rational choice* (Simon 1955). Il incorpore dans le processus divers concepts, notamment cognitifs, qui vont remettre en cause ce modèle classique. L'information incomplète, les préférences instables, l'environnement incertain, le rôle des normes sociales et de la régulation que le groupe exerce sur l'individu, ou encore la simple idée que le décideur est rarement seul à décider sont réintroduits. Simon crée ainsi la théorie de la rationalité limitée.

Nous appellerons ce modèle « procédural » en référence à la rationalité procédurale telle que la conçoit Simon : la décision est issue d'une procédure cognitive, c'est à dire un cheminement progressif de la pensée. « Le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Sa rationalité procédurale dépend du processus qui l'a généré. » (Simon 1976, p. 132). Un ensemble d'étapes séquentielles constituent le raisonnement. Simon invite ainsi à se concentrer sur le processus, et pas seulement sur le résultat de la décision : « Mon propos concerne le fait qu'un contact direct avec les opérations de l'entreprise conduit à observer des procédures utilisées pour prendre des décisions, plutôt que d'observer uniquement les résultats » (Simon 1976, p. 132).

Dans ce modèle, l'ordre pensée → action reste valable. L'objectif de Simon est de trouver des procédures efficaces pour computer de véritables solutions aux problèmes concrets de la décision. Il n'est alors plus possible d'envisager d'atteindre l'optimum de Pareto. Il s'agit de préférence de simplifier les modèles pour être en mesure de traiter l'information et d'atteindre une solution satisfaisante plutôt qu'optimale. On recherche des choix « raisonnables » (Simon 1976, p. 134).

La procédure décisionnelle issue du modèle procédural de la décision s'appuie donc sur un certain nombre d'actions concrètes que les acteurs mettent en œuvre dans les organisations. Ces actions ont pour but de réduire les limites de la rationalité le plus possible, pour obtenir la solution la plus satisfaisante possible.

Il s'agira, dès lors :

- d'acquérir le plus d'informations possibles pour réduire le plus possible l'incertitude
- d'améliorer au mieux les capacités cognitives des individus
- de réduire l'influence des préférences individuelles pour répondre au mieux aux besoins du collectif

En somme, l'objectif est de se rapprocher le plus possible de la rationalité la plus pure, les limites de celle-ci étant perçues comme des biais à dépasser. Les préoccupations principales de Simon sont d'ailleurs de réduire l'incertitude et de traiter au mieux l'information « L'incertitude ne provoque pas seulement des procédures de prévisions; elle fait naître aussi toute une série d'actions pour réduire l'incertitude ou tout au moins pour rendre les résultats moins dépendants d'elle. » (Simon 1976, p. 140).

Les organisations s'efforcent de rationaliser grâce à nombre d'outils comme des logiciels, des grilles de mesure rationnelles, des procédures d'aide à la décision rationalistes. Leur but est d'obtenir, par ce biais, la solution la plus satisfaisante possible (si possible la solution optimale...) au regard de la rationalité. Ainsi, le modèle procédural de Simon prend concrètement la forme, dans les organisations, d'une quête de la rationalité la plus pure possible. Le modèle procédural est donc mobilisé comme moyen de favoriser une plus grande rationalité organisationnelle.

Certains auteurs considèrent d'ailleurs que ce type de décision entre dans la catégorie des procédures rationnelles : « la décision rationnelle est définie ici comme une décision structurée reposant sur un ensemble d'informations, aboutissant à un choix sciemment établi dans l'intérêt de l'organisation, conforme à la rationalité économique, mais qui peut être entaché de biais liés à la rationalité limitée. » (Royer 2002, page 8).

Le modèle procédural améliore la phase de prise en compte puisqu'elle considère les limites de l'accès à l'information. Elle prend aussi en considération, dans une certaine mesure, les interactions. Malgré tout, c'est la phase de hiérarchisation des mondes possibles qui reste la plus prégnante, avec une recherche de solution satisfaisante et l'établissement d'une liste de recommandations raisonnables. Les modèles suivants proposent d'aller plus loin dans ce travail de prise en compte de l'information.

Le modèle de la poubelle, direct héritier du modèle procédural, fut construit par Cohen, March et Olsen (Cohen, March, et Olsen 1972). Il questionne cette recherche de rationalité en proposant une vision politisée de l'organisation. La remise en avant des relations de pouvoir rend obsolète cette quête de rationalité et dépasse en cela le modèle procédural. La contextualisation, beaucoup plus forte, permet une prise en compte des informations plus aboutie.

3.3. Le modèle de la poubelle

March, qui voit l'organisation comme un espace politisé, va proposer un dépassement du modèle procédural. Il construit une théorie nouvelle, qui ouvre le champ d'une réflexion plus cognitiviste, où la pensée et les interactions ont leur place.

Le modèle de la poubelle décrit la nature aléatoire du mécanisme décisionnel (Cohen, March, et Olsen 1972), ce qui renouvelle en profondeur le concept. Cette perspective suppose que l'organisation est un univers beaucoup plus complexe, instable et ambigu que ce qu'affirme le modèle rationnel.

March remet d'abord en cause la théorie de l'information pure et parfaite, comme l'avait fait Simon : Il est impossible pour un seul et même individu d'accéder à la totalité des informations existant sur un sujet donné, et il arrive même souvent que l'on obtienne des informations erronées. Mais la critique de March va plus loin que celle qu'avait proposée Simon. Pour lui, lorsque les organisations collectent des informations, ce n'est pas forcément pour aider à la prise de décision. D'ailleurs, les informations ont souvent peu de rapport avec les décisions. Elles sont plutôt mobilisées après coup pour justifier le choix effectué, ce qui se rapproche de la vision Weickienne de la rétrospection. L'information a en fait une dimension hautement symbolique (Feldman et March 1981) : elle est utile pour élaborer des histoires cohérentes et sert

ainsi de base à l'interprétation. Même quand l'information est erronée ou imparfaite, elle est utilisée par les managers. De ce fait, l'organisation collecte beaucoup plus d'informations qu'elle n'en utilise. Dans ces conditions, le modèle classique de la décision n'est plus approprié.

March rejette ensuite le postulat classique selon lequel les préférences sont stables. Les goûts, pour lui, ne sont pas absolus, et pas toujours cohérents et précis. Ils peuvent être flous, ils peuvent changer d'un jour à l'autre, ils peuvent être influencés par les préférences de leurs interlocuteurs ou d'autres personnes (nos parents, nos amis, etc.). Nos actes jouent d'ailleurs souvent a posteriori sur nos préférences. Nous agissons, puis nous nous rendons compte, à travers nos choix, de nos préférences. Nous les exprimons ainsi après coup. Par ailleurs, les décideurs ne font pas forcément leurs choix en fonction de leurs goûts. Au contraire, ils optent tous les jours pour des actions en désaccord avec leurs propres préférences, mais sont conformes aux routines, institutions, procédures de l'organisation. Ainsi, March pose que l'acte peut précéder la pensée (Huault 2009), inversant ainsi l'ordre traditionnellement établi (on retrouve ici la rétrospection de Weick).

Par ailleurs, il réintroduit les notions de hasard, de chance et de circonstances aléatoires dans le processus décisionnel. En particulier, les interactions entre les individus sont accidentelles et pas forcément planifiées. Il existe en fait trois types de choix possibles dans les organisations : les décisions par inattention, les décisions par déplacement des problèmes et les décisions par résolution de problèmes. Les deux premières sortes de décisions sont en fait, pour March, les plus courantes.

Enfin, le processus de décision n'est pas toujours finalisé : les managers ne savent pas toujours où ils vont. Leur vision du futur n'est pas claire, l'information dont ils disposent est incomplète, et ils sont soumis à de multiples contraintes qui faussent le mécanisme de rationalité pure. Il est impossible pour un manager de maximiser son action. Même si le manager reste un être rationnel, les conditions ne lui donnent pas les moyens de s'appuyer sur sa rationalité pour décider. Par conséquent, les décisions des acteurs sont souvent paradoxales et sujettes à de multiples interprétations.

Cette vision des choses semble mettre en évidence un comportement inadapté, voire pathologique des managers. Mais cela n'est vrai que si l'on possède une approche des organisations comme étant un système de procédures finalisées. March veut montrer que ces comportements des décideurs, loin d'être des anomalies, sont tout à fait performants et efficaces. Il veut également mettre en avant le fait que ces attitudes de choix sont fréquentes et familières.

En réalité, dans les organisations, les objectifs sont ambigus, les problèmes souvent mal compris, les décideurs occupés par de multiples préoccupations, ce qui fait qu'ils ne s'investissent pas à 100% dans chaque décision. Les technologies sont souvent floues, et la participation des uns et des autres est fluide, incertaine, aléatoire. C'est ce que March appelle l'anarchie organisée, une structure que l'on retrouve à plus ou moins grande échelle dans toutes les organisations.

Cette perspective a pour intérêt principal de révéler l'inefficacité, voire la contre-performance dont font preuve certaines solutions managériales trop rationalistes, fondées sur le contrôle des procédures.

Par conséquent, pour March, la performance organisationnelle est le résultat de négociations, de marchandages, de persuasions, c'est à dire, finalement, du jeu des acteurs. Il nous présente ainsi une vision politisée de l'organisation. A partir de ses travaux sur les conflits d'intérêt dans les organisations, March élabore un modèle de comportement de l'entreprise. Pour lui, l'organisation peut être appréhendée comme une coalition politique. L'organisation n'est pas donnée. Elle est le résultat de négociations entre des logiques locales divergentes. Le système est donc instable, car tout le temps en tension. Il en découle un certain désordre organisationnel (March et Olsen 1983). Afin d'éviter le chaos, les organisations se dotent d'éléments structurels, comme par exemple des institutions, des procédures ou une culture organisationnelle. La décision, dans ce contexte, n'est pas régie par un calcul complexe destiné à optimiser les résultats de l'action, mais elle est le fruit des stratégies des acteurs au sein du collectif (Baier, March, et Saetren 1986). La décision répond en fait à des enjeux de nature socio-politique plutôt qu'économiques.

Souvent, les décisions ne sont pas le produit d'un processus rationnel, mais plutôt la résultante aléatoire de la rencontre contingente entre des flux indépendants de : problèmes, solutions, participants et opportunités de choix (Cohen, March, et Olsen 1972).

Les problèmes sont des *concerns* (préoccupations) de gens dans et hors de l'organisation. Ils peuvent surgir à cause de difficultés familiale, de frustration au travail, de relations de travail, de carrières, de distribution des statuts, du travail et de l'argent, des idéologies, d'une crise de l'humanité relayée par les medias ou d'un voisin de palier.

Les solutions sont un *outcome*, produit par un ou plusieurs participants. De même que les problèmes, les solutions sont construites comme telles. Il arrive fréquemment, dans les organisations, que des participants disposent de solutions sans avoir encore formulé de problèmes. Par exemple, certains services ont des budgets qu'ils n'ont encore alloués à aucun projet et cherchent à l'investir. Il est aussi fréquent que des acteurs identifient des outils sous-exploités ou mal exploités et soient en quête de moyens de les utiliser plus largement. Nous le verrons sur nos terrains, il arrive même que des problèmes représentent des solutions à d'autres problèmes : du personnel en attente de mission ou du matériel abandonné dans une réserve et qui prend de la place, par exemple. Les solutions sont finalement une réponse cherchant activement une question. En fait, la plupart du temps, on ne peut pas connaître la question tant qu'on n'a pas formulé la réponse, et non l'inverse.

Les participants, quant à eux, vont et viennent. Leur participation est fluctuante, et dépend de ce qui les préoccupe par ailleurs. Aucun de ses membres ne peut donner 100% de son attention à tout ce qui a lieu dans l'organisation.

Les opportunités de choix sont des occasions qui se présentent lorsqu'une organisation est supposée produire des comportements qui peuvent être nommés décisions. Des opportunités surgissent régulièrement et toute organisation a ses propres façons de déclarer une occasion de choix. Par exemple : des contrats doivent être signés, des gens doivent être recrutés, de l'argent doit être dépensé ou des responsabilités doivent être distribuées.

Chaque occasion de choix est présentée ici comme une corbeille à papier dans laquelle sont jetés les problèmes et les solutions par les participants au fur et à mesure de leur apparition. Les solutions et problèmes sont ainsi totalement désolidarisés. Les décisions sont prises sans être le produit d'un choix délibéré, volontaire et rationnel. Elles ne sont pas commandées par l'exigence de réponse à des problèmes, mais adviennent lorsque, par hasard, un problème et une solution se rencontrent dans la poubelle et peuvent être articulés. La décision est ainsi un résultat plutôt qu'un processus.

Dans les faits, tous ces flux ne sont pas indépendants les uns des autres. Mais le tour de force des auteurs reste le fait d'avoir isolé ces éléments et montré qu'ils ne sont pas forcément connectés de façon logique et linéaire. Par exemple, les choix sont à la recherche de problèmes et les solutions sont en quête de questions auxquelles elles pourraient répondre. Du coup, si on met la main sur un problème qui n'a pas de solution disponible, il est fort probable qu'on le retournera à la poubelle en attendant de réaliser un meilleur choix. Ceci permet de décrire de façon plus réaliste ce qui se passe dans les organisations lors des prises de décision, en montrant comment certains problèmes peuvent rester longtemps sans solution et comment certains membres des organisations sont riches de solutions et ne cherchent que des opportunités de pouvoir les mettre en œuvre. Il n'existe donc jamais une seule solution à un problème, logique et cohérente. Tout dépendra des personnes et des ressources de l'organisation en termes de solutions.

Cette description très riche de la prise de décision permet de mettre le doigt sur l'interrelation compliquée qui existe entre la génération de problèmes, le déploiement de personnel, la production de solutions et les opportunités de choix.

Tous ces éléments que nous offre March amènent à redéfinir les outils managériaux et le rôle des décideurs dans les organisations, en particulier lorsque celles-ci se rapprochent le plus du modèle de l'anarchie organisée. La théorie classique de la décision part du principe que les organisations ont des buts et des technologies bien définies. Mais quand on réalise que la participation est fluide et que les technologies sont incertaines, il faut redéfinir les règles de gestion.

Ainsi, cette théorie encourage à ne pas trop faire confiance aux procédures et à ne pas porter en trop grande estime les grands plans managériaux. Elle incite par contre à

prendre en compte les logiques de coalitions au sein de l'organisation et à envisager celle-ci comme un espace politisé.

March donne ainsi le ton d'une nouvelle façon d'aborder la théorie de la décision, en rappelant que l'homme est un être complexe, intégré dans des structures interactives complexes, et qu'il n'est pas possible de réduire les processus organisationnels à des séquences rationnelles pures. Il redonne tout leur sens aux notions cognitives. On peut citer par exemple les valeurs, les croyances et les attentes (Cossette 2004).

Le travail de prise en compte est donc, dans ce modèle, beaucoup plus développée : le contexte, la complexité des relations entre acteurs et les réalités politiques de l'organisation sont prises en considération. March ouvre ici la voie vers un modèle de la décision très utile, et qui a d'ailleurs aujourd'hui une large audience tant chez les chercheurs que chez les managers.

Mais son modèle présente des failles. Tout d'abord, en termes de hiérarchisation, le processus est beaucoup moins élaboré que les deux modèles précédents : ce modèle n'est pas prescriptif, et il n'existe pas, à l'issue du processus, une liste d'options triées en fonction de leur pertinence. La place importante laissée au hasard s'écarte d'un raisonnement logique. Les décideurs peuvent donc se retrouver quelque peu désemparés quant à la marche à suivre, ou avoir du mal à justifier leurs choix par la suite.

Par ailleurs, la critique principale que l'on peut formuler concernant cette théorie est qu'elle reste objectiviste, car elle traite les problèmes comme s'ils avaient une existence autonome et non comme des construits. Elle les déconnecte de la pensée humaine, et oublie que les problèmes ne le sont que parce qu'ils sont perçus comme tels.

Par ailleurs, March dépossède totalement le décideur de sa rationalité et de son intentionnalité, ce qui nous semble risqué. En effet, les membres des organisations, s'ils sont soumis à des logiques qui les contraignent, ont malgré tout une marge d'action, une capacité à juger et à décider. Ils sont capables de penser leur action et de s'engager fortement dans des projets. Le modèle de la poubelle a tendance à présenter des managers irrationnels, illogiques, irresponsables, portés par des contraintes qui les dépassent. Finalement, même si March admet que certaines décisions sont prises selon le modèle « traditionnel », au fond, en introduisant l'aléa et en lui donnant ce poids

important, il oublie les motivations des acteurs. Il ne s'intéresse pas aux raisons qui poussent les décideurs à s'engager dans une voie plutôt qu'une autre. C'est ce que nous souhaitons réintroduire, en montrant que, si l'action précède la pensée, elle reste dirigée par des cartes mentales qui guident les choix de façon continue.

Enfin, si ce modèle nous apprend beaucoup et présente des intérêts indéniables, et s'il est évident qu'il est opérationnel dans les organisations, sa nature, fort peu prescriptive, le rend difficile à performer. Il manque d'ailleurs un ingrédient essentiel pour nous : l'importance du débat et de la communication. Si l'organisation est un espace politisé, alors créer du débat pourra permettre de décider de façon à obtenir plus d'accord et d'adhésion de la part des acteurs. Le modèle éactionnel, que nous souhaitons présenter à présent, et qui s'inscrit dans la théorie du *sensemaking*, doit pouvoir répondre à ces enjeux.

3.4. Le modèle éactionnel

Nous avons choisi de nommer ce modèle au regard de la théorie de l'action organisationnelle de la théorie du *sensemaking*, décrite dans la section 3.2. du chapitre 1. Une telle conception de la décision se fonde en effet sur l'importance de l'interaction entre les individus. Elle envisage donc la décision comme un processus collectif lors duquel les acteurs discutent, échangent à propos de leurs croyances, et construisent ainsi un nouveau sens et des solutions inédites. Le débat, sous forme d'argumentation et de prédiction, est alors au cœur de ce processus. Le modèle éactionnel tel que nous le concevons s'inspire en outre d'un certain nombre d'apports issus du courant cognitiviste en gestion, qui a pour ambition de construire une description réaliste du « fonctionnement psychique » du dirigeant (Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006).

Cossette (2004) définit les fondements de ce modèle à travers diverses caractéristiques : le processus décisionnel n'est pas enfermé dans une structure fixe dont les étapes sont clairement identifiées ; le flou, le hasard et le chaos sont parfois les éléments dominants du choix ; le décideur est replacé au cœur du processus ; ces hommes ont des structures cognitives hiérarchisées (les schèmes) qui les guident dans leurs choix et dont dépendent leurs objectifs, intérêts, préférences et anticipations. Une même situation peut être vue comme un problème ou une opportunité. L'organisation est par ailleurs un lieu

politisé où tout, à tout instant, peut devenir sujet à débat. Ce qui place les interactions au cœur du processus. On voit là comment cette approche possède tous les atouts pour dépasser les clivages des deux précédents modèles et pour proposer une analyse plus exhaustive des stratégies organisationnelles.

Nous pouvons synthétiser l'apport de ces recherches en mettant en avant trois arguments majeurs en faveur d'une approche cognitive de la décision.

En premier lieu, cette perspective prend en compte la capacité de jugement des décideurs, plutôt que de les réduire à de simples machines calculatoires et purement rationnelles. En étudiant la façon dont les individus *pensent*, nous les replaçons au centre du processus décisionnel (Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006). Par exemple, s'intéresser à leurs croyances (Munier 1994; Weick 1995), à leurs intuitions (Bertolucci et Pinzon 2015), à leurs préférences, à leurs motivations ou encore aux biais qui peuvent influencer leurs décisions (Schwenk 1984; Laroche et Nioche 2006) est riche en enseignements concernant la nature complexe du processus décisionnel.

Le second intérêt que nous voyons à ce champ de la recherche est qu'il considère avec intérêt les interactions entre les individus. Les gens pensent et agissent aussi en fonction de ce qu'ils croient que les autres croient (ce que Orléan, 2002, appelle la croyance sociale). Simon et March, qui furent des pionniers de l'introduction du cognitif dans l'analyse de la décision, mirent en avant ce rôle essentiel des relations au cœur du processus (Simon 1979; March et Simon 1958; Cohen, March, et Olsen 1972; Huault 2009). Par ailleurs, divers psychologues spécialistes du développement de l'enfant, mais aussi divers chercheurs en gestion, ont montré dans quelle mesure l'esprit se structure et apprend à travers l'interaction avec autrui (Vygotski 1929; Weick 1995; Jovchelovitch 2006; Vergnaud 2007; Piaget 1954). Cette analyse permet d'appréhender la façon dont nos propres pensées peuvent être influencées par notre environnement social, par les normes, les règles, les institutions ou encore les conventions (Orléan 2002, 2004), qui déterminent ce que nous considérons comme acceptable ou non de penser. À une rationalité pure et instrumentale, la perspective cognitive oppose donc une rationalité cognitive (Munier 1994), qui consiste à s'appuyer sur les opinions que nous observons chez autrui pour construire notre propre raisonnement et argumentation.

Enfin, la branche de la recherche sur la cognition qui nous intéresse particulièrement ici est fondée sur une épistémologie constructiviste. Elle considère que l'environnement est fondamentalement complexe (Le Moigne 1990; Weick 1995; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006; Vergnaud 2007). Les individus, pour agir, ont donc besoin de le simplifier, c'est à dire de l'ordonner selon des schèmes (des structures mentales ou cartes cognitives) pour lui donner un sens et éviter de sombrer dans le chaos. La réalité telle que nous la percevons n'est donc pas une donnée extérieure au sujet mais une construction de l'esprit.

Lorsque cette conception de la décision est mise en perspective avec la théorie du *sensemaking*, on retrouve les éléments cités à la fin du chapitre 1 comme ingrédients à prendre en compte par le manager lorsqu'il s'intéresse au processus décisionnel : des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l' **éaction**, et la **construction de problèmes**.

On peut identifier, à partir de là, un certain nombre d'actions concrètes que le modèle éactionnel met en avant pour améliorer le processus décisionnel :

- La réunion des acteurs, afin de multiplier et favoriser les interactions.
- La définition collective des problèmes.
- La simplification plausible de la réalité (par exemple par la visualisation des cartes mentales sur la base de graphiques).
- L'amélioration de la communication, essentielle au *sensemaking*.
- La mise en œuvre du débat sur les croyances.
- La mise en avant des récits.

L'une des critiques que l'on peut formuler concernant ce modèle est sa faible hiérarchisation des mondes possibles (Hollard et Vion 2006). En effet, si la prise en compte est ici très développée, puisque les croyances de chaque acteur sont explorées très en profondeur et puisque le contexte est présenté dans toute sa complexité, la décision publique ne saurait se satisfaire de cette seule procédure. Notre objectif n'est donc certainement pas de remplacer les procédures de type plus rationnel, ou de rejeter en bloc les outils du NPM. Il s'agit plutôt ici de développer une procédure de prise en compte plus élaborée, puisque c'est bien cette partie du processus qui est largement

délaissé dans les organisations, qui utilisent largement des outils rationalistes (Cabantous et Gond 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012). Cette phase de recherche d'informations pourra par exemple être très utile comme préalable à l'établissement d'un questionnaire de type statistique ou l'établissement d'une hiérarchie des facteurs de succès dans le cadre d'une étude multicritère. Hollard et Vion (2006) évoquent d'ailleurs le développement de méthodes innovantes, aujourd'hui dans le champ de l'évaluation des politiques publiques, qui consiste à adopter des démarches mixtes, qui proposent des phases de grands débats publics puis testent progressivement les arguments décisifs afin de réduire peu à peu le champ des possibles et de produire une liste de recommandations concrètes.

Notre objectif sera donc de proposer ici une phase de prise en compte plus élaborée, qui permettra de récolter des informations plus complètes et pertinentes, qui pourront ensuite être mobilisée au sein de procédures plus traditionnelles de hiérarchisation des mondes possibles. Nous souhaitons donc voir dans quelle mesure un outil (les cartes cognitives) fondé sur le *sensemaking* peut influencer les pratiques décisionnelles et améliorer le processus décisionnel. Dans des organisations où le modèle rationnel, le modèle procédural et le modèle de la poubelle dominant, comment la carte cognitive s'inscrira-t-elle dans la lutte pour la performativité ?

Si les outils cognitivistes, en particulier les cartes cognitives, sont intéressants, ils ont été peu utilisés dans le cadre de la fonction publique, en particulier dans la fonction publique locale. C'est pourtant un espace propice à l'expérimentation de ce modèle. D'abord car les collectivités locales appartiennent au champ politique. Elles sont gérées par des élus, aux croyances politiques fortes, et des fonctionnaires, qui suivent ou non d'autres logiques. L'opposition a sa place dans le conseil municipal, et il n'est pas rare que la majorité elle-même voit surgir des désaccords en son sein. Les services sont très diversifiés et font appel à des valeurs et cultures variées (services sociaux, culturels, techniques, administratifs, policiers). La diversité des croyances est donc importante dans ce genre d'organisations, et les débats sont potentiellement nombreux. S'appuyer plus largement sur ces débats pour décider pourrait donc s'avérer fructueux. Nous développerons plus spécifiquement ce contexte dans le chapitre 3 de la présente étude.

4. UTILISATION DES MODELES DE DECISION COMME GRILLE D'ANALYSE

Ce chapitre nous a permis de mettre en perspective la théorie du *sensemaking* au sein de notre problématique. En effet, si nous voulons mettre en place des cartes cognitives pour améliorer le processus décisionnel, nous partons de l'hypothèse que cet outil pourra modifier le processus décisionnel de façon énonctionnelle. Par conséquent, cela signifie que les outils actuellement utilisés par les acteurs dans les organisations ont un effet sur les processus de décision.

Nous avons alors proposé de définir la décision comme une praxis performative : « un ensemble d'activités par lesquelles les acteurs produisant des décisions transforment des théories en réalité sociale. » (Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010).

Dans un tel cadre, nous avons proposé un filtre d'analyse des décisions organisationnelle à partir d'une typologie des modèles théoriques : le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle, et enfin le modèle énonctionnel (qui nous concerne particulièrement ici), ont été expliqués.

Nous nous proposons de résumer dans le **tableau n°1** les différents modèles de la décision qui nous permettront de caractériser la façon dont les acteurs décident dans les trois terrains que nous avons analysés. Les pratiques décisionnelles et les procédures qui les encadrent apparaîtront plus clairement.

Tableau n°1 – Quatre modèles de la décision

Modèle de décision	Modèle rationnel	Modèle procédural	Modèle de la poubelle	Modèle énonctionnel
Modèle	Problème → calcul → solution → action	Problème → information → solution → action	Rencontre aléatoire de problèmes, personnes, solutions et opportunités de choix	Rétrospection Complexité Interactions et Énactions Cartes cognitives guidant l'action
Vision organisationnelle	Rationnelle	Rationnelle (recherche d'informations, calculs, optimisation)	Politisée	Processus organisant (<i>organizing</i>) et <i>sensemaking</i>
Décideur	Unique et rationnel	Unique et rationnel, mais rationalité limitée	Collectif et irrationnel	Collectif en énonction
Solution recherchée	Optimale (optimum de Pareto)	La plus satisfaisante possible, éventuellement optimale	Satisfaisante	Contextualisée et débattue
Evaluation de la décision	Principe d'utilité	Principe d'utilité	Principe d'action	Principe d'action et de création de sens
Exemples d'outils	Outils rationalistes	Outils rationalistes d'aide à la décision destinés à réduire les limites de notre cognition	Réunions, « corbeille à papier » matérialisée (boîte à idées)	Réunions, cartes cognitives, débat
Auteurs	Economie néo-classique	Simon	March, Cohen, Olsen	Weick, théorie du <i>sensemaking</i>

Il est évident que cette typologie des modèles de la décision est incomplète, mais aussi qu'elle est réductrice en ce sens où des débats traversent ces théories et où rien n'est aussi figé que dans le tableau que nous présentons. Les frontières théoriques sont plus floues que cela. Nous savons par exemple que Simon, puis March, ont ouvert la voie à une vision cognitive, et que le rapport qu'entretiennent ces théories est plutôt d'ordre historique, progressif et incrémental.

Cependant, comme nous le verrons par la suite, cette typologie sera utile à notre propos et correspond aux grands types de procédures décisionnelles que nous avons concrètement rencontrées sur le terrain. N'oublions pas que l'objectif de cette présentation est de confronter un modèle décisionnel inspiré de la théorie du *sensemaking* à des terrains d'une grande complexité. En somme, cette catégorisation en quatre modèles décisionnels est suffisamment plausible pour créer des connaissances quant à l'usage des cartes cognitives, mais la sagesse veut que nous prenions une

certaine distance vis à vis de celle-ci et que nous soyons conscients de ses limites et de son incomplétude.

Dans le chapitre suivant, nous nous attacherons à utiliser ce cadre pour caractériser les trois terrains dans lesquels nous sommes intervenus. Les quatre modèles ainsi décrits serviront de grille d'analyse à la fois pour comprendre les enjeux qui se nouent dans les collectivités territoriales en matière de décision, mais aussi pour caractériser, différencier et comparer les trois communes étudiées.

CHAPITRE 3

TROIS ORGANISATIONS, TROIS PROCEDURES DECISIONNELLES

Avant de présenter, dans la deuxième partie, notre méthodologie de recherche, nous introduirons, dans ce chapitre, nos terrains d'investigation. Nous sommes intervenus dans trois collectivités territoriales différentes et avons suivi trois processus de décision différents. Nous avons voulu étudier trois collectivités car, pour comprendre ce qui fonctionne dans les cartes cognitives, il nous a semblé plus pertinent de comparer plusieurs processus.

Cette comparaison nous a permis de montrer comment les divers contextes et les pratiques organisationnelles influent sur les processus de décisions. Nous développerons dans ce chapitre une première analyse de ces contextes et pratiques. Cela nous permettra de mieux appréhender ces terrains dans la troisième partie de cette thèse.

Par ailleurs, trois études de cas nous ont semblé être plus riches qu'une seule pour prendre toute la mesure des particularités d'un champ organisationnel – ici la fonction publique territoriale. Enfin, les différentes façons dont les acteurs se sont saisi des cartes cognitives et leurs attitudes vis à vis d'elles ont été riches en enseignements.

Nous voudrions donc, dans ce chapitre, contextualiser ces différents cas afin de décrire les procédures organisationnelles qui impactent les processus cognitifs décisionnels mis en œuvre.

Nous commencerons par proposer une analyse de ces organisations bien spécifiques que sont les collectivités territoriales. En particulier, nous décrirons le courant du *New Public Management* qui impacte cet espace et détermine les outils et procédures organisationnelles, et nous mettrons en perspective la question de la décision publique en questionnant le rôle de la délibération au sein des institutions démocratiques (Elster 1997, 1998; Yon 2012; Bohman 1997). Puis, nous décrirons de façon synthétique les trois terrains de notre recherche (une description bien plus étendue en sera faite dans la troisième partie, mais notre intention ici est de les introduire). Ceci nous permettra de

déterminer quels types de procédures décisionnelles structurent les processus de décision dans nos différents cas, et, ainsi, de les caractériser.

1. LE CONTEXTE : LES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Pour comprendre quels enjeux traversent nos terrains de recherche et afin de les mettre en perspective en termes de modèles théoriques de la décision, cette section s'organisera autour de deux questions centrales qui se posent lorsqu'on se penche sur la décision publique : la question de la rationalisation de la gestion publique dans un contexte de crise budgétaire (avec en toile de fond le courant du *New Management public* ou NPM) et la question de la politique publique, autrement dit de la forme que prend la démocratie dans ces différents services.

Ces deux cadres d'analyse sont très liés à la question de la décision. Le NPM incite en effet à utiliser de plus en plus d'outils rationalistes dans une perspective de réduction des dépenses publiques, ce qui donne au modèle rationnel de la décision une place de choix au sein de la lutte pour la performativité. Par ailleurs, la question de la décision publique ne peut faire l'économie de la question des modes d'existence de la démocratie, en particulier au niveau local. Comment décide-t-on et qui décide lorsque c'est l'intérêt général qui est en jeu ?

Nous concluons en mettant en perspective ces deux questions dans le cadre de la théorie du *sensemaking*. D'abord afin d'analyser la fonction publique locale sous cet angle, mais aussi pour interroger la performativité possible de cette théorie dans un tel contexte.

1.1. Le succès paradigmatique du NPM

Suite à l'avènement, dans les années 90, de la Nouvelle Gestion Publique, héritée du *New Public Management* (NPM) anglo-saxon, et à la montée en nombre de ses partisans, la culture de la rentabilité a fait son entrée dans les préoccupations des acteurs. Ses défenseurs voudraient moderniser la fonction publique en valorisant des notions telles que la performance, l'efficacité ou la concurrence, empruntées aux logiques de marché.

Emery et Giaque (2005) partent du constat que l'emploi public a cristallisé les critiques à l'encontre du service public et qu'ont été soulevés de réels dysfonctionnements de l'appareil bureaucratique. L'idée que la fonction publique a atteint les limites de son modèle s'est très tôt répandue, avec notamment la représentation classique et caricaturale des « fonctionnaires budgétivores » face aux « vertueux producteurs » (Jeannot, Rouban *et al.* 2009). Le fait, en particulier, que les agents soient excessivement protégés même en cas d'incompétence avérée a fortement influencé l'imaginaire collectif (Emery et Giaque 2005). La représentation traditionnelle des fonctionnaires trop nombreux, inefficaces, privilégiés et arrogants a poussé les managers à s'engager dans un mouvement de « mimétisme » du secteur public vers le privé.

L'expérience d'achat des populations concernées par les services, issue des évolutions culturelles de la société de consommation actuelle, accentue le phénomène (Pesqueux 2006). L'évolution sociétale vers un modèle de marchandisation, accompagné d'une exigence d'individualisation des produits et d'ouverture de l'éventail de choix impacte les consciences. Il paraît légitime au citoyen d'aujourd'hui de pouvoir disposer, partout et à tout moment, d'une grande variété d'options afin que la réponse à son besoin soit spécifique, individuelle et appropriée. Finalement, l'habitude de consommer rend les usagers plus pointilleux. Comme on choisit la couleur, les options, la marque et le modèle de sa voiture, on veut pouvoir choisir le service qui nous convient.

Cette « privatisation » de la fonction publique donne lieu à une réforme en profondeur des valeurs, de la culture, des relations d'emploi et du fonctionnement du service public qui a été entamée pour moderniser et dynamiser la bureaucratie weberienne jugée archaïque et paralysée. Ce courant, qui domine aujourd'hui en gestion publique, encourage donc plutôt à l'utilisation d'outils de gestion rationalistes, issus de la gestion privée. Pesqueux (2010) définit le NPM comme étant « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. » Il s'agit d'adopter une « rationalisation » des choix budgétaires et de s'inscrire dans une « idéologie progressiste de l'excellence » et un « volontarisme managérial ».

La crise économique qui a durement frappé le monde en 2009 a accentué ce besoin d'articuler les décisions publiques autour de calculs rationnels des coûts et des bénéfices (Hertzog 2012; Guirou 2013). Cette pression est d'autant plus forte sur les communes qu'elles doivent gérer un budget autonome, qu'elles voient leurs dotations de l'Etat fondre, et que certaines sont au bord de la faillite financière (Hertzog 2012). Rationaliser permet d'expliquer, de rassurer et de favoriser la transparence des processus, dans un contexte où l'incertitude et la suspicion grandissent. En termes de *sensemaking*, finalement, la rationalisation est une façon de simplifier et de donner du sens face au chaos auquel sont confrontées les collectivités.

En outre, on ne peut pas parler des collectivités territoriales sans évoquer les réformes qui réorganisent régulièrement la fonction publique territoriale, et qui s'efforcent de rationaliser la gestion publique.

La loi dite « LOLF »⁵ avait pour ambition de rationaliser les dépenses publiques. Plusieurs critiques ont été formulées par divers chercheurs, en particulier concernant les problèmes de management induits par ces transformations (Perret 2006; Lacaze et others 2006; Alilat, Garcin, et Gibert 2016; Damart 2016). Les contradictions entre le volet management de la loi et les logiques institutionnelles ou la culture de la fonction publique sont problématiques. Comment concilier individualisation du management et logiques de carrières, par exemple ? Par ailleurs, des problématiques liées aux politiques publiques et aux processus décisionnels ont été évoquées : « La vision programmatique de l'action publique qu'essaie de promouvoir la LOLF demeure encore toute théorique. Elle est largement déconnectée des processus de prise de décision et de mise en forme des politiques publiques. » (Perret 2006).

La réforme de 2010⁶, mise à jour en 2014⁷, avait quant à elle pour but de transformer en profondeur le système institutionnel local (Hertzog, 2012). De plus en plus, les critiques se font sévères à l'encontre du « millefeuille » administratif territorial, dont les niveaux successifs entraînent de la lourdeur, du flou et de l'inefficacité. Les nombreux rapports

⁵ Loi n° 2001-692, du 1er août 2001, loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

⁶ Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales

⁷ Loi 2014-58 du 27 janvier 2014, loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

évoquent des « dés-économies d'échelle ». Les départements, notamment, sont de plus en plus controversés. Cette loi propose, en premier lieu, de mettre en place des systèmes de métropoles autour des grandes villes de France, afin d'absorber une partie des compétences des communes et des départements. Ce projet « est destiné à renforcer un pôle urbain afin d'en améliorer la compétitivité et la cohésion » (Herzog, 2012). Cette nouvelle personne publique concerne de près notre interrogation puisque deux des communes que nous étudions ici (C2 et C3) sont concernées par la métropole marseillaise, ce qui a des conséquences importantes en termes de gestion. Le contexte spécifique de Marseille et des communes concernées par la métropolisation a conduit à une opposition très forte des élus locaux à ce projet de loi. Diverses critiques ont en effet été soulevées, comme la lourdeur administrative de ces structures et les inerties dues à l'effet de taille, la perte de proximité avec les administrés pour les compétences centralisées sur la ville-centre, et la complexification territoriale entraînée par cette réorganisation (Dumont 2016).

Enfin, la loi de 2015⁸ transfère une partie des compétences des communes vers l'intercommunalité. Ici aussi, la logique consiste à concentrer le pouvoir local et à réduire la marge de manœuvre des communes. Elle insiste également sur les enjeux de rationalisation de l'organisation territoriale et sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilité financière, qui comprend notamment la création d'un observatoire de la gestion publique locale. L'influence du courant du NPM n'est pas étrangère à ces ambitions.

De plus, diverses fusions et des dissolutions sont à l'ordre du jour, comme le projet de faire disparaître définitivement le département (Herzog, 2012). Parmi les éléments clés de la loi, on envisage notamment une simplification des structures par le biais d'une fusion de certains niveaux d'autorité territoriale et la simplification de la répartition des compétences. Un second axe du texte est la « promotion d'une gestion budgétaire performante. » (Herzog, 2012).

⁸ Loi n°2015-991 du 7 août 2015 : loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) qui confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale

Toutes ces notions sont évidemment inspirées des théories économistes et gestionnaires issues du courant du choix social. La formation des décideurs publics, très influencés par ces théories, a certainement joué un rôle dans cette obsession croissante pour la rationalisation.

Pourtant, le courant du NPM a montré ses limites à de nombreuses reprises. La dégradation des conditions de travail (Emery et Giaouque 2005; Pesqueux 2006), le coût important des audits (Joncour 2001), les contradictions culturelles entre les logiques de performance et l'esprit de service public qui entament la motivation des agents (Emery et Giaouque 2005; Pesqueux 2006) et les résultats peu satisfaisants des privatisations en termes de prix et d'efficacité des services (Joncour 2001; Gence-Creux 2001) amènent à s'interroger sur la pertinence de cette approche de la gestion publique.

Les outils d'aide à la décision rationalistes, notamment, ont été critiqués. Par exemple, la méthode du transfert des bénéfices, qui se concentre sur un calcul coûts-bénéfices par anticipation, affiche non seulement un taux d'erreur élevé, mais se montre appropriée seulement dans certaines circonstances (Rozan et Stenger 2000).

Un fait demeure pourtant : ce courant est très performatif. Sa forme normative a poussé à la mise en œuvre de nombreux outils et à la formalisation des processus de décision. Comme nous le verrons, ces préoccupations de rationalisation occupent les esprits sur le terrain.

Pourtant, une autre préoccupation transparait également dans la fonction publique territoriale : celle de la démocratie, de la délibération et, finalement, de la façon dont doivent être menées les politiques publiques.

1.2. Le débat dans les collectivités locales : la question de la démocratie délibérative

Lorsqu'on s'intéresse à la décision publique vient forcément un moment où l'on doit interroger la légitimité politique du modèle décisionnel. L'enjeu est colossal, puisqu'il se situe au niveau de l'intérêt général (*common good*). Comment être sûr que les décisions sont vraiment prises dans l'intérêt de chacun ? Comment concilier les intérêts divergents ? Finalement, ces décisions sont-elles réellement démocratiques ? L'idée qui

ressort ici est que la coordination des individus peut amener un meilleur résultat pour tous que ce que des individus non-coordonnés auraient atteint (Elster 1997). C'est là l'essence de l'idéal démocratique.

Il en ressort un concept politique important : la démocratie délibérative. Celle-ci est définie très simplement par Elster (Elster 1998) : c'est une décision par la discussion. Les défenseurs de cette idée ne sont pas unanimes sur tout ce qui la concerne, mais Elster relève deux points qui emportent l'accord général : cette notion inclut l'idée de décision collective avec la participation de tous ceux qui seront affectés par la décision, ou de leurs représentants, et la décision doit y être prise au moyen d'arguments donnés par et aux participants qui s'engagent à être rationnels et impartiaux.

A travers cet enjeu du débat citoyen, nous pouvons situer le contexte de notre étude en pointant quelques éléments de compréhension de la décision publique. Éléments qui ne manqueront pas de faire sens quant au rôle de la carte cognitive.

Or, lorsqu'on se penche sur cette question du bien commun, on voit surgir, globalement, deux positionnements extrêmes sur le sujet. D'un côté se dessine une vision rationaliste de la recherche du bien commun, et de l'autre une vision délibérative de celle-ci. Elster propose, d'une certaine manière, de dépasser cette opposition de façon intéressante.

1.2.1. Théorie du choix social

Le premier courant de pensée, nommé théorie du choix social et inspiré de l'économie rationaliste, envisage le vote comme une agrégation des préférences. Les partis sont envisagés ici comme des entreprises et les votants comme des consommateurs (Bohman 1997). Cette théorie est directement liée au modèle de décision rationnelle tel que nous l'avons décrit précédemment.

Elster (Elster 1997) présente la structure de cette théorie du choix rationnel ainsi :

- un ensemble donné d'agents,
- confrontés à un ensemble donné d'alternatives,
- et dotés de préférences :
 - o données,
 - o purement ordinales,
 - o et transitives : Si on préfère A à B et B à C alors on préfère A à C.

Le but de la politique est ici d'ordonner ces alternatives à partir des préférences individuelles de façon à déterminer laquelle est optimale. La volonté générale est ainsi assimilée à l'optimum de Pareto, c'est à dire que l'objectif est d'atteindre la solution la meilleure possible pour une société.

Cette théorie pose plusieurs problèmes. D'abord elle part du principe que les alternatives proposées ne peuvent pas être manipulées ou escamotées par les politiciens.

Ensuite elle envisage les préférences comme fixes et totalement indépendantes des alternatives proposées. Or, les préférences n'étant pas directement observables, rien ne permet d'être certain que les préférences exprimées sont celles véritablement ressenties. Par exemple, il est probable que l'intérêt d'un individu ne soit pas toujours d'exprimer sa préférence. On peut aussi envisager qu'une personne exprime une préférence parce qu'elle a été payée pour le faire. On peut également ajouter que les choix peuvent cacher les préférences. Par exemple, face à une aversion au risque, une personne peut choisir une option qui en réalité n'a pas sa préférence mais a plus de chances d'advenir. Enfin, les préférences peuvent dépendre de leur faisabilité. Elster cite la fable du renard et du raisin comme exemple : le raisin étant trop haut pour lui, le renard le déclare immangeable parce qu'il sait qu'il ne pourra jamais le manger.

Elle ne prend pas non plus en compte l'intensité des préférences puisqu'elle ne les classe que de façon ordinale. Cette ordinalité pose une question majeure : comment agréger les préférences ? Le vote est-il suffisant ? Dans ce cas-là, est-il acceptable qu'une partie des citoyens voient leurs préférences non accomplies ?

Enfin, les citoyens y sont décrits comme des consommateurs passifs qui exercent un contrôle par le vote (Bohman 1997). On ne réélira pas ceux qui ont pris de mauvaises décisions, ce qui les incite à en prendre de bonnes. Autrement dit, le contrôle sur la décision s'exerce par l'anticipation d'un contrôle rétrospectif à travers le vote (Elster 1998). Cela donne un rôle secondaire et inactif aux citoyens, ce qui est peu compatible avec l'idée première de la démocratie.

Elle conçoit donc le processus politique comme une lutte pour le pouvoir parmi des intérêts en concurrence plutôt que comme une recherche d'un bien commun (intérêt général). Elle amène à exclure la délibération publique de son modèle. La question que soulève Bohman est la suivante : si les mécanismes d'agrégation échouent à produire une opinion publique, comment y réussir ?

Le problème est qu'en politique, contrairement à ce qui a lieu en économie, le citoyen doit exprimer des préférences qui touchent aussi aux autres. Elster en conclut que cette théorie est peu adaptée aux choix politiques. On ne peut pas analyser le forum selon le même filtre que le marché. Si le consommateur effectue des choix privés, le citoyen effectue des choix publics.

Mais ce qui est intéressant dans cette théorie, c'est le rôle instrumental de la politique. Celle-ci sert le bien commun. La politique n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre le compromis idéal entre des intérêts particuliers donnés et irréductiblement opposés. Cette vision de la politique est en opposition fondamentale avec une conception délibérative de la démocratie, telle que nous allons la présenter dans la section suivante.

1.2.2. La théorie de l'éthique du discours

A l'autre extrémité du prisme théorique sur la démocratie, notamment celui soutenu par Habermas (Marcil-Lacoste 1990; Tine 2008; Ferrarese 2010), on dénie justement ce rôle instrumental de la politique. Selon cette vision, l'acte politique par excellence consiste à s'engager dans le débat politique. La politique est une fin en soi, avant d'être un moyen de décider.

Le but de la politique devient alors un accord rationnel plutôt qu'un compromis. L'objectif de la politique ne doit pas être d'agrèger les préférences mais de les

transformer à travers le débat public. Il s'agit de construire des préférences informées et soucieuses des autres. La discussion rationnelle peut amener à produire des préférences unanimes.

Selon cet idéal, la discussion publique peut purger les préférences privées et idiosyncratiques. Un désir rationnel construit peut alors émerger. On n'obtient plus un compromis optimal mais un accord unanime.

Cet idéal se fonde sur deux prémisses : les citoyens pratiquent leur propre autocensure en s'engageant dans le débat public et ils mettent ainsi de côté les préférences qui pourraient nuire aux autres et sont donc inexprimables, et le temps permet d'exprimer les vraies préférences (ou alors il permet d'adopter les préférences qu'on exprime comme vraie).

Le résultat ainsi obtenu se rapproche vraiment du bien commun. Il est par exemple possible, dans un tel cadre, de prendre en compte des externalités négatives qui auraient été sinon ignorées, comme le bien des générations futures.

Cette position est séduisante. Surtout lorsqu'on a pour ambition d'améliorer le processus délibératif de la décision. Pourtant, elle comporte de nombreuses limites. Elster (1997) oppose sept objections à ce point de vue :

- Le premier problème qui se pose est le paternalisme. Concrètement, les personnes qui s'engagent dans le débat public font globalement partie d'une élite, qui peut très bien confisquer la parole et prendre ainsi le pouvoir. C'est ce que Bohman (1997) appelle la « théorie élitiste » de Schumpeter : les résultats empiriques de la sociologie politique suggèrent que les citoyens dans les démocraties modernes sont désinformés, indifférents et manipulables. Schumpeter en conclut : il n'existe pas de bien commun à propos duquel le peuple peut se mettre d'accord. La gouvernance doit donc finalement être laissée aux mains des élites, et la démocratie ne fonctionne plus que comme un contrôle négatif sur les leaders à travers la possibilité de les déchoir de leurs sièges aux prochaines élections.
- Même si on imagine un temps infini pour la discussion, il n'est pas sûr qu'on atteigne l'unanimité. Il existe dans la société des différences insolubles. Une

pluralité de valeurs irréconciliables (et positive, pourrait-on ajouter, si l'on en croit la variété requise de Weick).

- Le temps de discussion est toujours contraint et l'unanimité émerge rarement dans les faits.
- Parfois, le débat peut aggraver la situation. Par exemple dans une configuration finale perdant-perdant, ou si on envisage que celui qui est prêt à faire le plus de compromis y perd. La montée du nazisme est l'exemple le plus frappant de la façon dont la participation citoyenne peut être dangereuse (Bohman 1997).
- Il n'est pas sûr que l'ensemble du corps politique soit meilleur que la somme de ses parts (holistique). L'interaction peut renforcer des biais, par exemple. Ou encore, les foules sont plus irrationnelles que les individus. Enfin, les démagogues, les sophistes et les manipulateurs sont rois lors des débats. La propagande, l'éloquence et l'ironie sont des outils du débat qui peuvent le fausser.
- L'unanimité peut être le résultat du conformisme, lorsque des individus changent leur avis lorsqu'on leur indique où va la majorité.
- Les intérêts individuels peuvent influencer la vision que les gens ont du bien commun et fausser ainsi les débats. Par exemple lorsque certains voient un intérêt à utiliser la théorie du choix social pour justifier leurs préférences individuelles.

Le problème de cette théorie est qu'elle est idéale dans un monde parfaitement moral, mais que notre monde ne l'est pas. Il suffit d'un seul être immoral pour altérer l'ensemble du processus.

Dans notre étude, l'objectif est de favoriser le débat par l'usage des cartes cognitives. Une telle critique du rôle des délibérations pose question. Est-il vraiment préférable de favoriser les débats ? Est-ce seulement possible ?

Elster propose, pour sortir de cette impasse, de dépasser ces deux positionnements extrêmes entre choix social et éthique du discours pour en venir à une vision instrumentale de la politique.

1.2.3. La politique instrumentale

Cette proposition correspond à la démocratie délibérative telle que la conçoit Elster. Si elle se rapproche de la théorie de l'éthique du discours, elle s'en détache par la façon dont elle envisage la politique. Celle-ci n'est plus immédiatement une fin en soi, mais redevient d'abord un moyen, comme c'est le cas pour les rationalistes. Un moyen pour quoi ? Pour transformer et éduquer les participants. C'est ce que signifie le terme « instrumental ». « It is clear from Habermas's theory, I believe, that rational political discussion has an object in terms of which it makes sense. Politics is concerned with substantive decision-making, and is to that extent instrumental. »⁹ (Elster 1997, p. 19). C'est donc parce que son objet central est la décision qu'elle est instrumentale.

Tout l'enjeu de la politique repose pour lui sur ce dilemme : comment s'assurer que les gens soient encadrés par des règles (pour éviter l'irrationalité) tout en faisant en sorte que ces règles ne se transforment pas en prison dont on ne peut pas sortir même quand il serait rationnel de le faire ?

La politique permet ainsi avant tout d'obtenir certains bénéfices, en particulier de nombreuses externalités positives. En termes de décision, la démocratie est moins efficace que l'aristocratie. Mais la démocratie est quand même préférable : l'activité de gouverner démocratiquement produit dans la société une énergie qui est bénéfique (« restless activity ») et produit de la prospérité, et la qualité de la décision n'est pas la seule considération pertinente pour choisir un système politique : « the quality of the decisions is not the only consideration that is relevant for the choice of a political system. » (Elster 1997, p. 23). La justice, par exemple, est un critère plus important. Elster propose l'exemple des jurys : ce n'est peut-être pas une institution utile pour les accusés, mais c'est certainement une institution utile pour les décideurs. C'est aussi le moyen le plus efficace d'éduquer les citoyens. C'est pour cela que nous l'utilisons. Pour ses effets bénéfiques sur la société, malgré ses inconvénients en termes de processus décisionnel. Cela pousse les citoyens à agir, à participer, à s'engager dans leur société.

⁹ La théorie d'Habermas clarifie un point : la discussion politique rationnelle a un *objet* qui lui permet de faire sens. La politique se rapporte à la décision substantive, et à cet égard elle est instrumentale.

C'est cette « *restless activity* » qui représente la principale externalité positive de la démocratie. Ce qui compte ici, c'est le processus et non le résultat. Dans une démocratie, à travers le débat, les acteurs s'engagent dans l'action.

Le débat citoyen est une activité utile pour éduquer les individus. Il est alors pertinent de revenir aux différentes procédures de décision présentées par Elster, et que nous avons citées dans la section 1.2. du chapitre 2 : voting, arguing et bargaining. Le vote (voting), qui n'est pas une forme de communication, est donc un mode de décision moins efficace. Par contre, l'argumentation (arguing) et la négociation (bargaining) sont des formes de communication.

Bien entendu, comme Elster le soulève, la délibération n'est pas forcément et fondamentalement positive pour la décision. La première république d'Athènes s'intéressait déjà à cette question, et considérait alors la démocratie délibérative comme à la fois positive et négative. Négative notamment car la démagogie, le sophisme et la propagande pouvaient amener à de mauvaises décisions. Or, démagogie, sophisme et propagande sont des formes de la discussion.

Pour dépasser cette inquiétude, Elster (1998) invite à s'intéresser davantage au processus qu'au résultat : la discussion peut ne pas avoir d'impact sur la décision. Il faut donc bien séparer les deux. La discussion est utile avant tout pour l'éducation citoyenne. Le résultat ne doit pas nous obséder quant à lui. Ce qui compte, c'est de délibérer, pas de décider. On retrouve ici le point de vue de Weick : il faut plutôt s'interroger sur le processus de création de sens que sur la décision elle-même.

1.3. *Sensemaking* et démocratie délibérative dans les collectivités territoriales

Si la délibération (ou le débat) est un enjeu majeur de nos terrains, il reste encore à s'interroger sur la performativité de la théorie du *sensemaking* : introduire un outil cognitiviste (les cartes cognitives) sera-t-il utile pour créer du débat dans ces organisations ? Dans quelle mesure ces dernières sont-elles à même de se saisir de cet outil ?

Si on examine la démocratie délibérative du point de vue du *sensemaking*, on retrouve l'idée que la création de sens doit être continue et que ce qui compte, ce n'est pas la décision, mais bien l'entretien constant d'un processus de qualité. Tant que les gens débattent et continuent à créer du sens, alors l'organisation, et la société, fonctionnent.

Si l'on veut atteindre cet idéal démocratique proposé par Jon Elster, la théorie de Weick paraît plus appropriée pour répondre aux enjeux démocratiques. En faisant la part belle à la délibération plutôt qu'au résultat, il répond à des enjeux politiques qui dépassent la seule performance organisationnelle.

Cette analyse de la démocratie délibérative est utile à deux titres : d'abord, elle permet de mieux comprendre les processus décisionnels, qu'ils soient politiques ou organisationnels, et elle questionne ainsi la démocratie organisationnelle. Ensuite, elle nous invite à analyser sous un autre angle les enjeux propres à notre terrain d'étude. Si les collectivités territoriales ont pour objectif de servir l'intérêt général, il semble essentiel de s'interroger sur le type de démocratie que l'on souhaite proposer.

On en vient par exemple à se demander si les modèles rationnels issus du NPM sont véritablement pertinents dans un contexte comme les collectivités locales. A tout le moins, il semble que l'introduction du débat dans les processus décisionnels réponde à des enjeux de délibération publique utiles pour la recherche du bien commun. Qu'en est-il au niveau des collectivités locales qui nous occupent dans cette étude ?

Là où la participation des citoyens, en termes pratiques, peut être critiquée à un niveau national du fait du très grand nombre de personnes concernées (Bohman 1997), cette objection fait moins sens à un niveau local où il est probablement plus facile de se faire une idée de l'opinion des administrés. Les « town-hall meetings » (conseils municipaux ou équivalents) font d'ailleurs partie des espaces que les partisans d'une démocratie délibérative citent en exemple. En effet, si cette question de la délibération publique est posée au départ en termes de processus démocratiques étatiques, elle s'applique assez facilement à tous les types de processus politiques, même les plus petits, comme par exemple ceux qui ont lieu au sein des organisations ou dans les collectivités locales (Elster 1997). Les cartes cognitives pourraient donc constituer un outil pertinent à ce niveau démocratique-là.

A partir de cette réflexion sur le rôle de la décision publique, nous pouvons construire un pont théorique avec les modèles décisionnels précédemment décrits (modèle rationnel, modèle procédural, modèle de la poubelle, modèle éactionnel). Lorsqu'on envisage la politique d'un point de vue rationnel, on aura plutôt tendance à mettre en œuvre des outils de gestion rationnels. Comme notre système politique se rapproche de cette vision, il est logique de retrouver ces outils-là dans nos collectivités locales. D'un autre côté, il semble intéressant d'introduire des outils cognitifs dans ces structures puisqu'ils s'avèreraient utiles pour créer du débat, et, par conséquent, se rapprocher d'un modèle de démocratie participative.

La section suivante sera donc consacrée à la caractérisation de nos trois cas à travers les modèles décisionnels rationnel, procédural, de la poubelle et cognitif.

2. PRESENTATION DES CAS

Nous sommes intervenus dans trois communes du sud de la France, et nous avons influencé un processus de décision très spécifique dans chacune d'entre elles.

La première commune (C1) est une station balnéaire du Var (83) qui mène depuis début 2015 un projet global de développement du tourisme sur son territoire. Ceci s'explique par un enjeu important pour la commune : son classement en « station balnéaire » doit être remis en jeu en 2017. D'ici là, un dossier complexe doit être préparé et soumis à l'administration de l'Etat pour vérifier que la ville répond bien aux exigences de ce classement. Si le classement est perdu, les conséquences financières seront importantes pour la ville, car les dotations de l'Etat seraient drastiquement révisées à la baisse. En effet, si la ville accueille 12 000 habitants à l'année, elle compte 4000 résidences secondaires et, pendant la saison d'été, elle voit 24 000 touristes occuper les divers hôtels, gîtes, maisons d'hôtes, campings et autres hébergements. Cela représente 40 000 personnes en tout. Aussi ses infrastructures doivent-elles correspondre à ces besoins. Les canalisations, la station d'épuration, les supermarchés, la gare, les parkings, etc. doivent être adaptés en conséquence. Le classement en station permet de bénéficier de dotations de l'Etat correspondant à sa population maximale. Pour obtenir ce classement, une amélioration globale des services proposés par la ville doit être amorcée. En particulier, l'office du tourisme, jusqu'alors géré de façon bénévole et associative, est

repris en main par les élus sous la forme d'un EPIC¹⁰, ce qui implique la mise en place d'un comité de direction engageant toutes sortes d'acteurs (élus, cadres de la commune, représentants des commerces, des hébergeurs et des viticulteurs, anciens bénévoles de l'office), qui aura finalement pour rôle de piloter le tourisme de la ville.

La seconde collectivité (C2), sise dans les Bouches-du-Rhône (13), rencontre des difficultés de gestion de son guichet unique. Ce dispositif de la commune, plutôt récent (2013), a pour objectif de réunir toutes les démarches liées à l'enfance et à la petite enfance afin de réduire le nombre de dossiers à remplir, de faciliter la procédure pour les familles et d'avoir une visibilité globale sur les plus de 5000 enfants inscrits dans les activités communales. Ce guichet unique implique la collaboration de nombreux services de la commune (crèche, périscolaire, sport communal, cantine scolaire, transports scolaires, NAP¹¹). De nombreux dysfonctionnements ont été constatés lors de chaque rentrée scolaire. En particulier, des listes inexactes concernant les enfants et les activités qu'ils devaient suivre ont posé des problèmes en termes de responsabilité. En effet, certains enfants se sont retrouvés hors du contrôle de la commune, ce qui aurait pu s'avérer très dangereux. Il a donc été décidé de remettre à plat tout le fonctionnement de ce service afin de déterminer quelles peuvent être les causes de ces dysfonctionnements et de trouver des solutions adaptées.

La troisième commune (C3), également située dans les Bouches-du-Rhône (13), a un projet écologique ambitieux : être la première ville française de cette taille (un peu moins de 20 000 habitants) à énergie positive. La ville a une longue tradition d'utilisation de l'énergie et est historiquement chargée d'un passé industriel qui influence sa culture. On constatera par exemple que le journal d'information municipale s'appelle « Energies », et joue ainsi le double sens de ce mot. Le maire souhaite ainsi profiter des nombreuses ressources de la commune pour produire plus d'énergie qu'elle n'en consomme. Ce projet se décompose en trois volets : la mise en place, déjà effective au moment de notre intervention, de panneaux solaires et d'une exploitation des gaz issus de la décharge pour produire de l'électricité ; la récupération d'énergies fatales

¹⁰ EPIC : Etablissement public à caractère industriel et commercial

¹¹ NAP : nouvelles activités périscolaires, anciennement TAP. Il s'agit de dispositifs d'animation périscolaire mis en place pour les élèves dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires

issues de l'industrie locale¹², un projet encore en suspens aujourd'hui ; et enfin, la partie qui nous a véritablement occupée lors de notre démarche, c'est à dire l'exploitation des eaux souterraines chaudes qui ont empli les mines désaffectées de la ville afin de produire de la chaleur et de la climatisation. En particulier, c'est le puits Y, qui contient 60 000 m³ d'eau chaude, qui retient l'attention de tous, parce qu'il suffirait à lui seul à alimenter la zone d'activité Y qui sera construite sur les terrains environnant le puits. Un accord avec EDF est en cours pour formaliser cette audacieuse entreprise. Par ailleurs, une SEM¹³, dont la commune est l'actionnaire majoritaire, est en charge du pilotage du projet et a pour mission de trouver une solution technique à l'ambition municipale.

Nous avons pu prendre en compte ces contextes spécifiques grâce aux cartes cognitives qui ont été établies avec les divers acteurs impliqués.

3. CARACTERISATION DE NOS CAS

Nous pouvons à présent analyser nos organisations au prisme des quatre modèles de décision présentés dans le chapitre 2 : le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et le modèle énactionnel.

Pour cela, nous nous appuyerons sur diverses données issues directement de notre protocole de recherche, en particulier les comptes rendus de réunions que nous avons effectués, les entretiens libres qui ont permis de constituer les cartes et les échanges informels que nous avons engagés au cours de notre intervention sur le terrain. Par ailleurs, nous nous appuyerons sur les catégories conceptuelles issues de notre analyse des cartes cognitives pour montrer les référents théoriques qui sous-tendent les croyances des acteurs. L'ensemble de ces démarches méthodologiques seront détaillées en profondeur dans la seconde partie de notre étude, qui décrira précisément les modalités de recherche que nous avons mises en œuvre. Nous nous contenterons ici de

¹² Ces énergies sont « piégées » dans les processus industriels, et sont ainsi perdues. Par exemple, lorsqu'une industrie rejette de l'eau chaude ou de la vapeur et que celles-ci sont perdues dans la nature, on les dit fatales.

¹³ SEM : Société à économie mixte

les exploiter pour en préciser le contexte. Tous les éléments conceptuels utilisés sont classés dans le DVD fourni.

Nous verrons dans cette section que nous retrouverons certains éléments des quatre modèles décisionnels dans chaque collectivité, avec à C1 une dominance du modèle de la poubelle et à C3 une dominance du modèle rationnel. C2 s'est avéré être un modèle mixte, avec une forte lutte pour la performativité entre théorie rationnelle et théorie cognitive.

Le modèle énonctionnel est très peu présent dans ce type d'organisations. Cela n'est pas très surprenant au vu à la fois de l'histoire du management des collectivités locales (traversées par des questions de rationalisation depuis des décennies) et des formations des acteurs qui la composent, en particulier des cadres (qui viennent principalement du droit, des écoles d'ingénieurs et des écoles administratives). Il semble donc légitime de s'interroger sur les effets qu'aura l'utilisation d'un outil tel que les cartes cognitives dans un espace où les procédures décisionnelles sont très éloignées de la théorie du *sensemaking*.

3.1. C1 : un processus principalement sous la forme du modèle de la poubelle

Au sein de C1, nous avons effectué 12 entretiens libres qui ont permis de construire 12 cartes cognitives. Nous avons participé à quatre comités de direction du nouvel office du tourisme. Enfin, nous avons participé à deux réunions thématiques (en gras dans le **tableau n° 2** ci-dessous) parmi les six proposées et nous avons lu les comptes rendus des autres. Nous avons également assisté au conseil municipal du 17/11/2015. Nous nous appuierons sur ces outils pour décrire le contexte organisationnel.

Tableau n°2 – dates des réunions et comités de direction à C1

Dates des réunions	Dates des comités de direction
Réunion « plage et baignade » 23/11/2015 Réunion « stationnement » 25/11/2015 Réunion « transports » 27/11/2015 Réunion « plage de M. » 04/12/2015 Réunion Esthétique et aménagements 8/11/2015 Réunion « animations » 11/12/2015	20/10/2015 03/11/2015 26/01/2016 14/11/2016

3.1.1. Comités de direction du nouvel office du tourisme

À C1, à première vue, les décisions sont de type rationnel au sein du comité de direction. Le directeur et le maire, parfois un élu, présentent un objet de vote extrêmement rationalisé (la composition du comité, les travaux, le budget, etc.) Les personnes présentes sont amenées à voter pour ou contre. La délibération est réduite à ce vote. On sent bien que le décideur est soit le maire, lorsqu'il s'agit de financer un projet, soit le directeur tourisme lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des actions concrètes. Le comité n'est là que pour valider une décision déjà prise, et l'approbation est toujours accordée à l'unanimité ou la quasi-unanimité. Il ne laisse pas de place, ou très peu (au grand regret de certains de ses membres) à l'argumentation ou à la négociation.

Par contre, de façon informelle, le directeur tourisme a organisé la délibération. Dans les faits, le processus est beaucoup plus complexe. Si le comité de direction est appelé à voter sur des éléments très précis, ces sujets de délibération sont en fait le fruit d'un travail préparatoire qui correspond au processus de décision proprement dit. Ce que nous voyons lors du comité de direction n'est qu'un résultat.

3.1.2. Réunions sur le modèle de la poubelle

Le directeur tourisme a mis en place des réunions à thème (les plages, les ports, l'aménagement, etc.) au sein de la commune. L'objectif affiché de ces réunions était : *« organiser une suite de réunions avec tous les services où on avait fait un bilan de fin de saison. On avait relevé des thèmes sur lesquels il était intéressant de revenir pour*

identifier des problèmes et des solutions. » Il est assez intéressant de voir comment, dans la définition même de ces réunions, problèmes et solutions sont dissociés. Le directeur tourisme parle de « *Mélange des compétences et perceptions des différents services.* » Le mot « mélange » rappelle l'idée que tout est jeté dans la corbeille à papier de façon assez libre et informelle.

Les services étaient invités à y participer librement, selon leurs disponibilités et envies (un flux de participants non encadré, donc). Ces réunions en petit groupe étaient l'occasion de jeter des problèmes et des solutions dans la corbeille à papier du directeur. Elles offraient ainsi des opportunités de choix aux acteurs.

C'est dans ces réunions, mais aussi à travers les rencontres formelles et informelles que le directeur entretient avec les différents acteurs, que se fabrique la décision. Le directeur réunit des solutions et des problèmes et essaie de les faire se rencontrer, dans une logique de « boîte à idée ».

Voici quelques exemples du modèle de la poubelle dans le processus décisionnel :

- L'accès à l'une des plages est difficile pour les personnes âgées et les poussettes. Le directeur des services techniques se saisit de la question : le revêtement est âgé. Il faudrait le changer. On peut « *prendre ce prétexte* » pour refaire tout l'accès piéton.
- Certains relèvent le problème de la propreté des plages, et en particulier la présence de mégots. Les services techniques expliquent les contraintes de nettoyage : il n'est pas possible d'utiliser une machine (une cribleuse) car la plage est artificielle et ces machines retirent le sable. La plage finirait par se vider rapidement et cela coûterait cher de refaire venir des tonnes de sable pour la remplir. Le ramassage se fait donc à la main. Un professionnel du tourisme intervient alors pour rappeler que l'un des projets de l'office du tourisme consiste à installer des « totems » pour inciter à la civilité (informer sur les déchets canins, la propreté de la plage, etc.) Il propose de placer des cendriers sur ces totems ou d'inscrire la mention « interdiction de fumer » dessus. Il se saisit donc d'une idée évoquée auparavant (les totems de bois éducatifs) pour répondre à une difficulté identifiée pendant la réunion (la propreté des plages).

- Un dernier exemple intéressant concerne les changements d'habitudes des usagers de la plage. Depuis quelques années, une pratique touristique se développe, qui consiste à profiter de la plage le soir (souvent pour y pique-niquer). Or, le nettoyage des plages est organisé en journée. Il faudrait ajouter des heures de nettoyage en soirée, mais les saisonniers qui s'en occupent sont déjà à plein temps. Un participant a alors proposé d'utiliser le personnel des espaces verts qui sont à temps partiel et de compléter leurs heures par ce biais. En effet, ce personnel précaire demandait fréquemment des heures de travail complémentaires. C'était là une occasion de répondre à cette difficulté.

On voit là comment les solutions et les problèmes sont associés de façon étonnamment aléatoire. En fonction des préoccupations des participants, des solutions inédites, qui concordent avec des problèmes, sont jetées dans la poubelle. Le dernier exemple montre même comment un problème (le manque de personnel) devient une solution à un autre problème (le manque d'heures de certains salariés).

3.1.3. L'analyse des catégories issues des cartes cognitives

Par ailleurs, la catégorisation des cartes cognitives n'a pas fait resurgir de thèmes rationalistes (voir **Annexe 1** – catégories chez C1). Si le sujet du développement économique est présent, c'est en termes de marketing qu'il est envisagé. Nous n'avons relevé aucune occurrence de termes tels que rationalisation ou standardisation. Les seuls concepts qui font référence à la théorie rationnelle apparus lors des entretiens libres sont les suivants :

- Les procédures, dans le cadre d'une démarche qualité, sont renforcées lors du passage en EPIC par rapport à ce qu'elles étaient au sein de l'association. Mais celles-ci n'impactent pas directement les décisions qui nous concernent, soit la politique touristique globale. Par ailleurs, une seule personne a évoqué concrètement les procédures lors des entretiens.
- Les notions d'efficacité et de qualité sont très présentes, avec notamment une catégorie complète nommée « efficacité et performance », comprenant les notions d'utilité, de nécessité et de satisfaction. Mais ces notions sont utilisées à des fins argumentaires et n'impactent pas à proprement parler le processus

décisionnel. Elles parlent plus largement de la politique touristique à mettre en œuvre, pas des outils ou procédures décisionnelles.

- Enfin, il n'existe qu'une seule référence à l'idée de bonne ou de mauvaise décision, ce qui montre que ce n'est pas ce qui préoccupe en priorité les acteurs.

Par contre, les questions de politique ont été maintes fois évoquées. Les relations avec les autres communes des environs au sein de l'intercommunalité, par exemple, ont beaucoup occupé les consciences. Les thèmes de la communication et de la transversalité y sont aussi très présents. Enfin, la question des relations entre les différents acteurs, comme par exemple entre la collectivité et les acteurs socio-professionnels ou entre les élus et les agents ont été des sujets centraux au cours du processus. On voit donc que les acteurs ont ici plutôt une vision politisée de leur organisation.

Les croyances sont d'ailleurs plutôt orientées vers des enjeux de communication et de coalitions. On retrouve en effet une catégorie complète consacrée au thème « communication et collaboration ». Celle-ci compte des concepts tels que :

- 1010 vision globale . intérêts particuliers
- 1011 collaboration . Conflits
- 1015 confiance . Méfiance
- 1016 communication . manque de communication

Ces sujets sont centraux dans la pensée des acteurs. On sent là les prémisses incertaines d'une vision plus cognitive de l'organisation, où les interactions ont une place importante.

Le **tableau n°3** résume les caractéristiques de C1 en termes de modèle de la décision. La procédure majoritaire, celle qui a encadré les réunions, est celle du modèle de la poubelle.

Tableau n°3 – Les modèles décisionnels à C1

Modèle décisionnel	Modèle rationnel	Modèle de la poubelle	Modèle éactionnel
C1	<ul style="list-style-type: none"> - Un seul décisionnaire apparent - Vote (agrégation des préférences) - Décision immédiate 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle de la poubelle lors des réunions - Participations libres - Intérêt marqué pour la transversalité, les enjeux de coalitions - Peu d'intérêt pour les enjeux de rationalité, de standardisation, de procéduralisation, etc. - de multiples décisionnaires dans les faits 	<ul style="list-style-type: none"> - un intérêt pour l'interaction et un fort besoin de communication

3.2. C2 : une forte lutte pour la performativité

Dans cette collectivité, nous avons réalisé 16 entretiens libres qui ont donné lieu à 16 cartes cognitives individuelles. Nous avons également assisté à 8 réunions (dont une consacrée à un atelier de restitution des résultats).

Tableau n°4 – Dates des réunions à C2

Dates des réunions
16/11/2015 18/12/2015 12/01/2016 29/03/2016 28/04/2016 26/09/2016 24/01/2017 (atelier de restitution) avril 2017

Le processus observé dans la commune de C2 s'est trouvé en forte tension entre le modèle rationnel, le modèle procédural et le modèle éactionnel. C'est ce qui nous a amenés à considérer que cette collectivité était guidée par un modèle de la décision mixte, où plusieurs théories luttent pour la performativité.

3.2.1. Les réunions à C2

Les acteurs ont suivi globalement ce processus : ils ont d'abord défini le problème, puis ils ont recherché des solutions, ensuite ils ont choisi les options les moins insatisfaisantes, puis ils ont mis en œuvre des solutions et enfin ont procédé à une évaluation des résultats. On voit ici se dessiner le modèle procédural. Ils ont clairement défini chaque réunion comme une « étape » du processus, ayant ainsi une vision très séquentielle des choses. L'un des leitmotivs a d'ailleurs été « *il faut prendre des décisions.* » : il faut arrêter de discuter et décider.

Le déroulé des réunions s'est globalement effectué comme suit :

Indentification du problème : L'inscription des enfants dans les différentes activités de la collectivité (sportif, petite enfance, restaurant scolaire, périscolaire, TAP (nouveaux rythmes scolaires), et séjours) est problématique. On constate un décalage entre les listes préétablies et les listes finales. Le guichet unique est la porte d'entrée pour toutes ces inscriptions. Ce sera donc le point de départ de la réflexion.

Recherche de solutions : le kiosque famille (logiciel d'inscription en ligne), le dossier unique (un seul dossier d'inscription pour s'inscrire à tout, avec cette idée centrale : il faut simplifier), dématérialisation maximale (éviter le gaspillage de papier).

Choix des solutions les moins insatisfaisantes : liste des besoins précis (cahier des charges) à la société qui gère le kiosque famille, qui fait au mieux pour répondre à ces besoins : une réunion est consacrée à la présentation de ces améliorations par la société. Pour le dossier unique : une réunion est organisée spécifiquement sur ce thème.

Evaluation du résultat : La dernière réunion a eu pour but d'évaluer le travail accompli. L'une des DGA la clôture par un bilan. Elle exprime les choses ainsi : « *Moi je considère que c'est quelque chose qui a bien avancé.* » « *Aujourd'hui on voit qu'on peut y arriver.* »

Cette organisation a une grande habitude des processus et modèles procéduraux. Par exemple, la méthode projet est une procédure qui encadre les processus importants dans C2. Elle ignore l'aspect relationnel et humain, pour se concentrer sur la rentabilité, la performance et l'efficacité des projets. Le fait que les acteurs doivent rendre compte

précisément de chacun de ces éléments du projet a un impact à la fois sur les croyances (la rentabilité et la performance sont le plus important, croyances issues du *NPM*) et sur les processus cognitifs en eux-mêmes, qui se structurent dans le temps selon cette procédure.

Ainsi, les décisions sont finalement rationalisées.

D'un autre côté, assez paradoxalement, les acteurs ont reçu des formations approfondies à la communication. Ils ont ainsi une conscience aiguë de l'importance du relationnel. Le modèle énonciatif lutte pour la performativité dans l'organisation. Toutes les réunions ont notamment été animées de débats de fond sur les sujets abordés. Les acteurs ont été nombreux à prendre la parole et à se contredire. La parole y était globalement plus libre qu'ailleurs, alors même que des conflits complexes opposaient certains services.

Nous avons notamment constaté que les acteurs ont finalement omis, plus ou moins volontairement, d'entrer dans le cadre concret de la méthode projet : « *On n'a pas fait de fiche de projet là-dessus. C'est pas grave. On fonctionne bien comme ça.* » On a donc préféré finalement quelque chose de plus informel pour alléger le processus. Une question s'est par ailleurs posée vers la fin « *Est-ce qu'on voit avec « là-haut » ?* » Autrement dit : est-ce qu'on demande une validation hiérarchique (par le maire, le DGS) ? La réponse a été : « non ». Les acteurs ont trouvé un moyen de contourner les procédures lourdes de l'organisation.

De plus, les acteurs sont fortement influencés par des notions comme la « communication bienveillante » et la PNL. L'une des dernières phrases prononcées au cours du processus a été : « *Je tiens à féliciter l'ensemble de l'équipe pour avoir travaillé de concert, en s'écoutant et en essayant de comprendre les difficultés de chacun* ». Bien entendu, il est possible que l'intervention du chercheur ait eu un impact sur ce phénomène. Quoiqu'il en soit, dès le départ, ce terrain était plus perméable que les deux autres à ce type de vision.

D'autres exemples peuvent être cités, comme cette exclamation poussée par un cadre : « *On peut le justifier politiquement comme ça.* » Ainsi, les acteurs se saisissent d'un argument lancé au vol pour l'utiliser afin de justifier leur choix auprès des élus

rétrospectivement. Enfin, des expressions comme « *mettre en commun les synergies* » ou « *travailler ensemble* » ont été fréquemment utilisées à C2.

3.2.2. L'analyse des catégories issues des cartes cognitives

Cette lutte pour la performativité des théories ressort dans les catégories qui ont été construites à C2 (voir **Annexe 2** – catégories chez C2).

Trois catégories penchent en effet pour une vision rationnelle de l'organisation : la catégorie « organisation et structure », qui voit l'organisation comme un donné plutôt que comme un processus, la catégorie « performance », issue sans doute du NPM, et enfin la catégorie « rationalisation ».

Dans rationalisation, on trouve en particulier ces concepts qui se réfèrent au modèle rationnel de la décision :

- 1096 Homogénéité . Hétérogénéité
- 1097 Rationalisation . Gaspillage
- 1098 Logique . illogique
- 1099 Formalisation . manque de formalisation

Ces notions viennent de la théorie du NPM qui influence fortement ces terrains. L'homogénéité, en particulier, se rapporte aux procédures. Plus les procédures sont uniformes, plus on gagne en temps et en efficacité.

Le concept « 1043 bonne décision . mauvaise décision ou indécision » nous rappelle enfin que pour ces acteurs les décisions sont irrémédiablement bonnes ou mauvaises.

Ces catégories et ces concepts montrent une prégnance de la vision rationaliste. Mais d'autres catégories et concept démontrent que des visions plus cognitivistes ont fait du chemin dans cette collectivité.

Le concept suivant : « 1090 Simplicité . Complexité » est particulièrement intéressant, car il se rapproche d'une idée plutôt cognitive de la rationalité. Le monde est complexe, et nous devons le simplifier pour pouvoir agir sur lui. Une idée très proche de la complexité telle que la conçoit Weick. On voit donc que même lorsque les acteurs font appel à la notion de rationalité, ils ont malgré tout à l'esprit une notion ambiguë, qui tire

sa définition à la fois des théories du choix social et à la fois des théories cognitivistes ou psychosociales.

Une catégorie entière est en outre consacrée à la communication, avec des concepts tels que :

- 1010 communication . manque de communication
- 1012 partage . rétention des informations
- 1015 recherche de solutions . recherche de responsables
- 1017 collaboration . Conflits
- 1018 grosses réunions . réunions en petit comité
- 1019 bonne communication . mauvaise communication
- 1021 culture problématique . pas problématique
- 1024 participation . exclusion des agents
- 1026 Bienveillance . manque de bienveillance

Autant de concepts qui montrent à quel point la rencontre, l'interaction, l'échange, on pourrait même dire l'énaction sont importantes pour ce collectif.

En outre, une catégorie complète est destinée à la description du contexte, au besoin d'inscrire son action dans un environnement organisationnel précis. On y retrouve en particulier les concepts suivants :

- 1028 Liberté, souplesse . Contraintes
- 1029 contexte favorable . Défavorable
- 1030 décision concertée . Imposée

Quelques concepts intéressants ont par ailleurs attiré notre attention :

1007 Compréhension, sens, signification . Absurdité : « besoin de savoir à quoi sert mon travail ensuite (vision a posteriori) - justifier le travail - comprendre l'utilité de la tâche - ouvrir les services pour donner du sens au travail » (les éléments entre guillemets correspondent aux verbatim enregistrés lors des entretiens). Deux personnes ont évoqué ce sujet. C'est la seule occurrence que nous avons relevée, sur les trois terrains, d'une référence à l'idée de « créer du sens » (*sensemaking*).

1038 Apprentissage . Stagnation : c'est un sujet qui occupe beaucoup les acteurs, avec en particulier cette idée d'apprentissage continu.

Il semble donc qu'à C2, l'envie de faire sens ensemble soit plus forte qu'ailleurs. Mais le modèle énationnel ne s'est pas pour autant imposé. C'est pourquoi nous n'avons pas choisi de placer ce terrain dans la case « modèle énationnel » mais bien plutôt dans une case « lutte pour la performativité » qui met en valeur cette lutte pour la performativité au sein de la commune. Comme nous le verrons dans la troisième partie de notre étude, cela a influencé l'accueil qui a été fait à l'outil et son efficacité. En effet, les acteurs étaient déjà familiarisés avec des outils tels que le débat ou même les cartes cognitives. Certains cadres ont été formés succinctement à cet outil il y a plusieurs années de cela et l'utilisent encore parfois pour décider.

Tableau n°5 – Les modèles décisionnels à C2

Modèle décisionnel	Modèle rationnel	Modèle procédural	Modèle énationnel
C2	NPM, rationalisation des coûts et standardisation Recherche d'optimalité	Résolution de problèmes Méthode projet Etapes : définir le problème, réunir des informations, proposer des alternatives, choisir la moins insatisfaisante	Justification rétrospective Intérêt pour les interactions Place importante de la communication Réunions et débats

3.3. C3 : les modèles procédural et rationnel dominants

Nous avons assisté dans cette collectivité à deux comités de pilotage, le 12 janvier 2016 et le 4 juillet 2016 et effectué 9 entretiens libres. Notre recherche s'est également appuyée sur la lecture de nombreux documents techniques (études de faisabilité, études de marché, rapports, compte-rendu de réunions et de comités de pilotage, etc.).

Le projet étudié est un projet technique, qui mobilise de nombreuses institutions et organisations publiques, semi publiques et privées : la DREAL (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement, service d'état chargé des permis de recherche et d'exploitation), la BRGM (Bureau de recherche géologique et minière, qui assiste et finance partiellement les études effectuées par la SEM), l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, potentiellement amenée à apporter des

subventions), l'intercommunalité dont dépend la ville et la SEM, en particulier, participent activement au processus.

Les règles légales concernant ce type de projets sont très strictes. L'encadrement des délibérations est codifié. Par ailleurs, le responsable du projet, le directeur de la SEM en charge du projet, a une formation très technique et a l'habitude des outils rationalistes de gestion de projet, qu'il mobilise avec aisance.

Afin de bien comprendre comment s'est déroulé le processus et comment fonctionne cette collectivité, nous allons présenter chaque comité de pilotage auquel nous avons assisté. Le déroulement de ces séances est très instructif pour comprendre d'une part les enjeux de la décision, et d'autre part le cadre rationnel qui domine ici.

3.3.1. Premier comité de pilotage

L'objet du premier comité de pilotage est de présenter 7 projets techniquement envisageables en termes de faisabilité. Un ingénieur de la BRGM a fait une étude des différentes alternatives. Celle-ci commence par ces mots : « La présente solution examine les solutions qui seraient applicables pour exploiter le puits Y à des fins de confort thermique des locaux de la ZA Y qu'il est programmé d'aménager à Gardanne. » Pour chacune d'entre elles, il a établi un tableau d'indicateurs chiffrés afin de les comparer directement (voir **document n°1**).

Le consultant ouvre la réunion sur ces mots : « Il y a des propositions à éliminer. » On est donc clairement dans une vision rationnelle et procédurale de la décision : une recherche d'information rationnelle, chiffrée, calculée permet d'établir un certain nombre d'alternative et d'éliminer parmi elles les moins satisfaisantes.

Les indicateurs utilisés pour déterminer l'intérêt du projet et pour choisir les solutions à éliminer sont les suivants : la maturité technologie (est-ce que c'est utilisé depuis longtemps et connu), l'efficacité énergétique (quelle surface sera chauffée et/ou climatisée ?), l'économie (les coûts, amortissements et investissements), les risques (technologiques, énergétiques et économiques) et enfin la notoriété liée au projet (est-il innovant ? Apporte-t-il une image positive ? Fera-t-il parler de la ville ?). Ces indicateurs sont notés de 0 à 5, 0 étant l'absence totale de solutions (par exemple, 0

freecooling signifie pas de climatisation possible), 1 étant un faible intérêt et 5 indiquant un fort intérêt de la solution (voir **document n°1**).

Au fil du processus de décision, les acteurs vont être amenés, comme on le verra, à éliminer de plus de plus d'options pour finalement n'en retenir qu'une seule.

Avant de parler des solutions elles-mêmes, voici une synthèse de quelques éléments techniques du puits qui permettront de mieux comprendre les enjeux exposés par la suite : le Puits Y est rempli d'eau sur 800 m d'épaisseur. Depuis le haut du puits, il y a un vide de 300 m au-dessus de l'eau. L'eau ne circule pas à l'intérieur du puits, et sa température est stable (environ 28°C), soit 10°C en dessous de la température de la roche qui l'entoure, et uniforme sur toute la surface. L'eau est amenée à se réchauffer au fil des années du fait de son contact avec la roche chaude. Par ailleurs, si l'eau est plus froide, elle a un potentiel énergétique 5 fois supérieur à celui de la roche.

Document n°1 – Tableau d'indicateurs – C3

Utilisation géothermique du Puits-Y pour la ZA [REDACTED] – Memorandum de comparaison

5. Grille de notation

Notation indicative

Note de 1 à 5 fonction du positionnement de l'option examinée

- 4 = de 1^{er} plan
- 3 = normal
- 2 = moyen
- 1 = faible
- 0 = très faible

	Solution de base				Solution de repli		
	Puits-Y_R.1 Configuration de base dans le Puits-Y	Puits-Y_R.2 Configurations variantes dans le Puits-Y	Puits-Y_A.1 Configuration alternative avec frais par absorption	Puits-Y_A.2 Configuration alternative et frais sans géothermie	SGV_R.1 Repli de base en champ de sondes géothermiques	SGV_A.1 Repli alternatif avec rafraichissement par absorption	SGV_A.2 Repli alternatif et rafraichissement sans géothermie
Maturité technologique							
<input type="checkbox"/> Equipement géothermique	1	0	1	1	3	1	2
<input type="checkbox"/> Distribution de l'énergie	2	2	1	3	2	1	3
<input type="checkbox"/> Machineries	2	1	1	2	2	1	2
<input type="checkbox"/> Appoints énergétiques	3	3	3	2	3	3	2
Efficacité énergétique							
<input type="checkbox"/> Chauffage direct / PAC	3	3	4	4	2	4	4
<input type="checkbox"/> ECS	3	3	4	4	2	4	4
<input type="checkbox"/> Freecooling / PAC	2	2	0	0	3	0	0
<input type="checkbox"/> Apports ENR-&-R	3	3	4	4	2	4	4
Economie							
<input type="checkbox"/> Investissement	3	2	1	1	2	1	1
<input type="checkbox"/> Fonctionnement	2	2	3	1	2	4	3
<input type="checkbox"/> Pérennité	2	2	2	2	4	3	2
<input type="checkbox"/> Performance environnementale	3	3	4	1	3	4	1
Risque							
<input type="checkbox"/> Technologique	2	0	1	2	3	1	2
<input type="checkbox"/> Énergétique	2	1	3	4	3	3	4
<input type="checkbox"/> Economique	2	0	1	1	3	3	3
Notoriété et Visibilité							
<input type="checkbox"/> Image	3	3	4	2	3	3	2
<input type="checkbox"/> Autonomie énergétique	2	2	4	0	2	4	0
<input type="checkbox"/> Transposabilité	1	0	2	3	4	4	2
Totaux	41	32	43	37	48	48	41

Document de travail – Décembre 2015

Utilisation géothermique du Puits-Y pour la ZA [REDACTED] – Memorandum de comparaison

Ajoutons que la technologie géothermique est normalement non renouvelable. Il s'agit d'exploiter des stocks d'énergie constitués au fil des millénaires par la pression de la roche qui crée de la chaleur (c'est le phénomène de la lave : plus la roche est sous pression, plus elle est chaude). Or, ici, il semble envisageable de chauffer l'eau grâce à un dispositif alternatif (des panneaux solaires par exemple) ce qui permettrait de stocker de l'énergie dans l'eau. Une innovation majeure dans ce domaine technique. C'est ce que propose, nous le verrons, la solution 2 ci-dessous.

Nous présenterons ci-dessous les trois grandes solutions proposées, les autres solutions étant des variantes de celles-ci (voir **document n°2**).

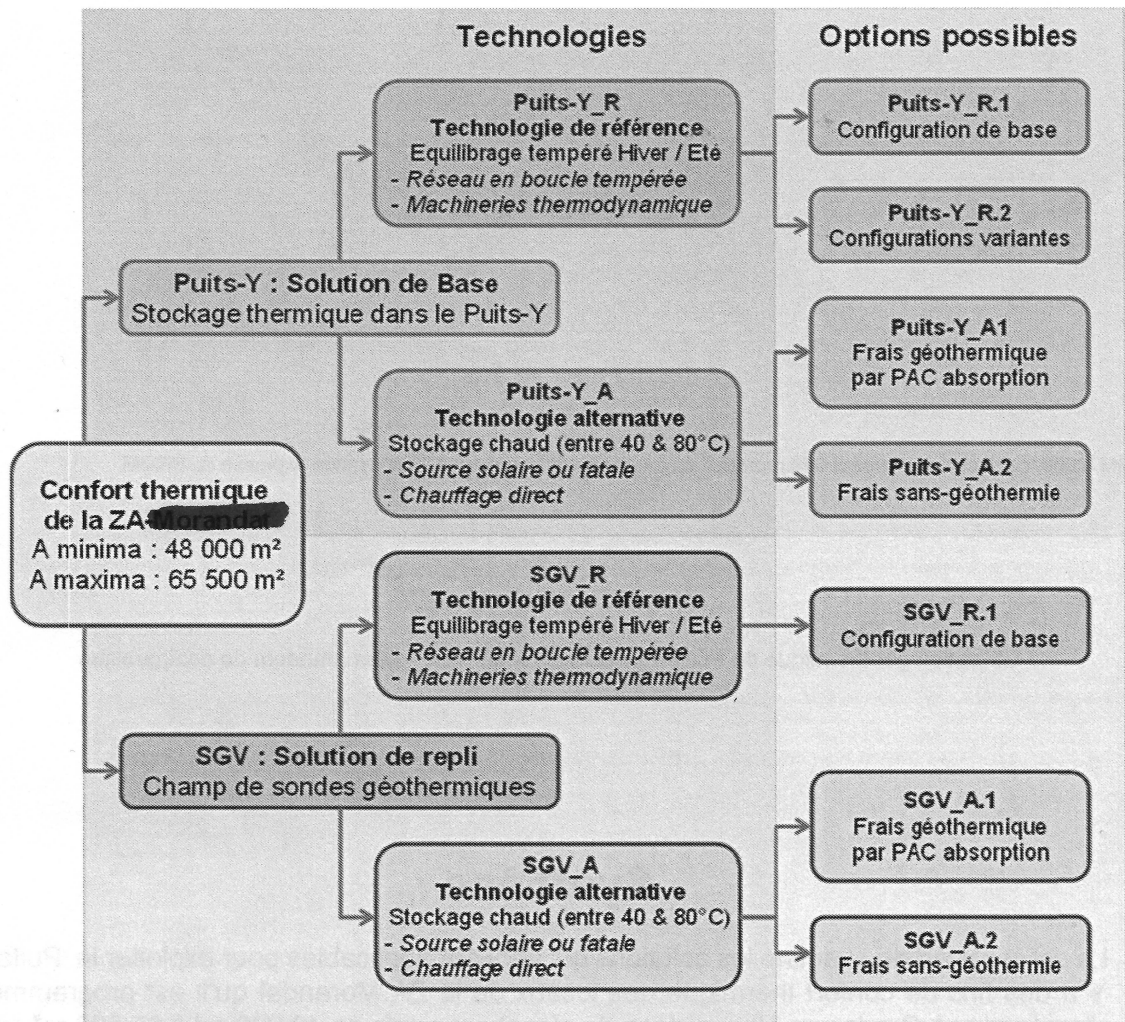


Figure 1 : Schéma logique des options technologiques identifiées par l'étude

Solution 1 : stockage alterné en boucle tempérée (Puits-Y_R.1)

Il s'agit de la technologie de référence, soit celle qui est majoritairement employée dans le cadre des projets de géothermie exploitant l'eau chaude souterraine. Le principe de cette technique est de distribuer de l'eau tiède (25-30°C) en été grâce à une pompe à

chaleur, et de l'eau froide (10-15°C) en hiver pour climatiser. Le fait de rejeter de l'eau chaude en été et de l'eau froide en hiver modifierait la température du puits pour atteindre cette alternance.

La difficulté de cette solution est que cela n'a jamais été fait sur des réservoirs dans les mines de fonds. Le fait qu'il y ait 300 m de vide au-dessus de l'eau est problématique. Par ailleurs, il est difficile de chiffrer le coût possible d'un double réservoir dans un seul espace (un réservoir d'eau chaude et un réservoir d'eau froide, en haut et en bas du puits). C'est donc surtout la question des coûts qui handicape ce projet. Par ailleurs, elle est insuffisante en matière de climatisation.

Variante : Puits-Y_R.2 (séparation en deux stocks d'eau grâce à un obturateur pour avoir de l'eau plus chaude et plus froide dans les deux réservoirs)

Solution 2 : stockage de chaud et réseau de chaleur (Puits-Y_A.1)

C'est une variante de la solution précédente, associée aux énergies fatales et/ou solaires pour augmenter la température de l'eau. Ceci permettrait alors de chauffer directement en hiver sans passer par une pompe à chaleur (eau à 35-40°C) et de climatiser par le biais d'un groupe à absorption (un système qui climatise en utilisant la chaleur, comme dans nos réfrigérateurs par exemple) grâce à une eau à au moins 70°C. Cette solution répondrait à tous les besoins de chauffage de la zone d'activité Y.

Variante : puits-Y_A.2 (pas de climatisation. On ne fait que chauffer)

Solution 3 : champ de sondes (SGV_R.1)

C'est la deuxième technologie de référence, utilisée très largement aujourd'hui en géothermie. Plutôt que d'exploiter l'eau du puits Y, il s'agirait d'utiliser les roches en y implantant des sondes. Comme dans le cas de la première solution, on est sur un système de boucle tempérée et de stockage alterné tiède/chaud.

Variante : SGV_A.1 (champ de sondes avec rafraîchissement par absorption, comme dans la solution 2) et SGV-A_2 (champ de sonde sans climatisation)

L'enjeu financier et technique le plus difficile dans les solutions 1 et 2 est le fait qu'il faut construire un système autoporteur pour compenser le poids énorme du tuyau de 300

m de long qui surmontera l'eau. Ce tuyau peut peser 4000 tonnes. Il faudra pour cela utiliser les technologies pétrolières. Le coût sera important.

Une fois les 3 solutions possibles et leurs 4 variantes présentées aux participants, il s'agit de décider lesquelles on abandonne et lesquelles on chiffre en termes de budget. Le directeur de la SEM intervient donc avec ces mots : « quels projets on favorise ? Il faut décider aujourd'hui. » La décision, c'est l'enjeu.

La séance se poursuit ensuite en trois étapes :

- le technicien de la BRGM qui a présenté l'étude est invité à donner son « *sentiment* », son « *avis* ». Il dit à propos des solutions puits-Y_A.2 et SGV-A_2 (sans climatisation) : « *On les a étudié car il fallait. Mais elles ne sont pas pertinentes.* » Pour la solution Puits-Y_R.2 (la variante de la première solution avec obturateur), il affirme : « Il y a un zéro : le risque lié au bouchon de ciment. C'est pas la panacée. Mais en fait, c'est qu'un petit problème technique. Dans pétrole, ils le font tout le temps. » Il reste donc 4 solutions intéressantes.
- Voyant que personne ne prend la parole, le consultant de la BRGM propose alors de faire un tour de table. Celui-ci amène à préférer la solution Puits-Y_R.1 (la solution 1 non variante) et la Puits-Y_A.1 (la solution 2 non variante), c'est à dire les deux solutions qui exploitent l'eau du puits.
- Le maire demande alors : « *ça fait l'unanimité ?* ». Pas de protestation et des « oui » circulent. Le directeur de la SEM ajoute que la solution des sondes (la basique, soit la SGV_R.1) reste intéressante au cas où on ait besoin de compléter les besoins.

Trois solutions ont donc été retenues : la puits-Y_A.1, la puits-Y_R.1 et la SGV_R.1. Ce qui est intéressant, c'est que finalement les acteurs ont retenu les trois solutions de référence et écarté toutes les variantes.

La conclusion du directeur de la SEM est la suivante : « On a posé les solutions, on a identifié les problèmes, maintenant on va affiner. » Cela fait très largement écho à la décision de type procédurale.

3.3.2. Deuxième comité de pilotage

Le maire introduit la séance avec ces mots parlants : « *Je ne veux pas qu'on me dise 'ça c'est pas possible, ça c'est pas possible...' Mais 'voilà ce qui est possible.' !* » Nous verrons par la suite que cette phrase est loin d'être anodine et donne le ton du comité.

Lors de cette seconde réunion, chaque solution choisie (que nous appellerons donc 1, 2 et 3 en référence aux trois solutions présentées ci-dessus) a été analysée en termes de coûts et de bénéfices. Il s'avère au final que la solution 2 est très coûteuse (alors qu'elle était la préférée des acteurs), la solution 1 est plus facile à mettre en place mais reste chère, et la solution 3, celle qui a été conservée « au cas où », est la plus rentable. Une situation qui n'arrange pas du tout ni le maire, ni le directeur de la SEM.

Deux coalitions se forment alors peu à peu, qui existaient en fait bien avant le projet mais qui ressortent à ce moment-là : d'un côté, le maire, sa DGS et le directeur de la SEM (les « pour ») qui voudraient voir aboutir la solution 2, de l'autre les agents et cadres de la collectivité (les « contre ») qui trouvent que c'est un projet pharaonique et déraisonnable et qui voudraient tout abandonner.

Un argument des « contre » est récupéré par les « pour » : « *Il ne nous a pas bien convaincus le monsieur* » dit la directrice adjointe des services techniques. Quelques chiffres dans l'étude étaient en effet erronés. Aussi les acteurs partent-ils de l'idée qu'on ne peut pas faire confiance à ces calculs et les rejettent comme arguments, après avoir payé très cher pour cette étude de marché. Le directeur de la SEM ajoute : « *Si les hypothèses sont trop positives, le jour où ça ne se vérifie pas, c'est problématique.* »

Finalement les « pour » sont entrés dans un processus d'argumentation en faveur du projet le moins rentable mais le plus innovant, qui les intéressait le plus. Par exemple :

- « Aujourd'hui c'est pas rentable. Mais c'est à réfléchir : il faut revoir les hypothèses sur les recettes, quelles subventions, etc. »
- « Je dis pas qu'on trouvera forcément une solution, mais bon... »
- la question se pose de financer les 5 millions d'euros manquants grâce à la vente de l'immobilier de la zone d'activité. Mais le directeur de la SEM explique : « *La commune a cédé les terrains à la SEMAG gratuitement pour éviter la métropole.* »

- Finalement, le maire donne son avis : « Il faut fermer à rien, il faut travailler sur ces hypothèses. » puis : « Il ne faut pas fermer les portes aujourd'hui. »

Du côté des « contre », des murmures scandalisés parcouraient les rangs, mais personne n'est vraiment intervenu pour dire que c'était irréaliste. En réalité, la décision du maire était déjà prise. A la fin du comité, il affirme : « *La question ne se pose pas : on continue !* », alors que justement, beaucoup posaient la question sans oser le dire d'une voix suffisamment intelligible. Les délibérations ont été ici quasiment inexistantes. Le débat a été verrouillé, empêché. La décision du maire a compté seule. Le processus de *sensemaking* est endommagé, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, et plus encore dans la partie 3 de notre thèse.

3.3.3. L'analyse des catégories issues des cartes cognitives

Les catégories que nous avons construites à C3 (voir **Annexe 3** – catégories chez C3) traduisent cette préoccupation pour la rationalité. La catégorie « Performance et efficacité » est la plus pertinente pour comprendre ces enjeux :

- 1055 problèmes . pas de problèmes
- 1056 certitude . incertitude
- 1057 risqué . sûr
- 1058 simple . compliqué ou complexe
- 1060 urgent . pas urgent
- 1061 positif . négatif
- 1062 satisfaisant . insatisfaisant
- 1063 résolution et amélioration . pas de résolution
- 1064 important . pas important
- 1065 possible . impossible
- 1066 qualité . manque de qualité
- 1067 succès . échec
- 1068 pertinent . pas pertinent

On y retrouve les questions d'incertitude (en lien avec le risque) et la notion de solution satisfaisante caractéristiques du modèle procédural. L'enjeu de la « résolution » des « problèmes » est aussi l'un des aspects qui ressort de cette codification.

La vision rationnelle de la décision ressort dans la catégorie « politique et vision », où le concept de « volonté politique » est très central. Le décideur unique, en l'occurrence le maire, a un rôle très important dans cette procédure décisionnelle.

Enfin, dans la catégorie « projet de géothermie », l'importance des contraintes de type financières, techniques et juridiques montrent l'influence du NPM sur cette collectivité, et le fort besoin de rationaliser les coûts et les méthodes. Le nombre important d'études (on notera le concept « études » dans la catégorie « gestion et organisation ») commandées à des cabinets privés ou à des institutions publiques (comme le BRGM) montre également cette préoccupation pour la rationalisation, et surtout cette volonté de réduire au maximum l'incertitude.

Tableau n°6 – Modèles décisionnels à C3

Modèle de décision	Modèle rationnel	Modèle procédural	Modèle de la poubelle
C3	<ul style="list-style-type: none"> - NPM, rationalisation des coûts - Un seul décideur - Recherche d'optimalité - Aucun débat 	<ul style="list-style-type: none"> - Résolution de problèmes - Procédure décisionnelle par étapes - Réduction de l'incertitude et traitement des informations - Nombreuses études pour réunir le maximum d'informations possibles avant de décider 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux coalitions opposées (organisation politisée)

4. VERS UNE PERFORMANCE DE LA THEORIE DU SENSEMAKING

Pour conclure, nous avons constaté à C1 une propension à favoriser le modèle de la poubelle avec des croyances liées au NPM et au modèle rationnel plutôt en retrait. Au contraire, à C3, c'est le modèle rationnel et le modèle procédural qui l'emportent largement, avec une grosse batterie d'outils d'aide à la décision déployés (audits, calculs budgétaires complexes, processus décisionnels très encadrés). Enfin, à C2, la tendance est à une lutte importante pour la performativité des théories cognitives et rationnelles.

Le tableau ci-dessous résume la dominance théorique de chaque terrain.

Tableau n°7 – Résumé des modèles décisionnels des trois terrains étudiés

	Modèle rationnel et procédural	Modèle de la Poubelle	Lutte pour la performativité
C1		X	
C2			X
C3	X		

Dans cette partie de notre thèse, nous avons montré, dans un premier temps, l'intérêt de la théorie du *sensemaking* pour comprendre la décision dans les organisations. Puis, nous avons établi que cette théorie était insuffisante à comprendre la façon dont les décisions sont concrètement prises dans les organisations, et, en particulier, nous avons insisté sur l'impact que peuvent avoir les procédures sur les processus de décision. Nous avons donc proposé de définir la décision comme une praxis performative, ce qui nous a permis de montrer comment les théories mobilisées peuvent influencer sur la façon dont les décisions sont concrètement prises, mais aussi de déterminer que les artefacts issus de ces mêmes théories pouvaient favoriser leur diffusion dans l'organisation.

Partant, nous avons donc fait un point sur les théories de la décision qui influençaient les processus décisionnels sur nos trois terrains. Nous avons ainsi décrit les divers cas de notre étude à travers le prisme de quatre modèles de la décision : le modèle rationnel, le modèle procédural, le modèle de la poubelle et le modèle éactionnel. Nous en avons conclu que si le modèle rationnel, le modèle procédural et le modèle de la poubelle étaient souvent présents dans ces organisations, le modèle éactionnel est quasiment entièrement absent de ces collectivités. Ce modèle n'est en effet présent que dans une seule collectivité, C2, et il y est en forte lutte pour la performativité avec le modèle procédural.

Notre projet de recherche consiste, dans ce contexte, à déterminer dans quelle mesure l'introduction d'un outil cognitiviste cher à Weick, la carte cognitive, peut avoir un impact - positif ou négatif – sur le processus de décision. Les théories déjà présentes sur ces terrains devront entrer en lutte pour la performativité avec la théorie du *sensemaking*, avec laquelle les acteurs sont fort peu familiers. La mise en œuvre d'un

débat autour des croyances des acteurs sera-t-elle fructueuse pour l'organisation, et si oui dans quelle mesure et à quelles conditions ?

DEUXIEME PARTIE

L'ARTEFACT ET LA CROYANCE : ENTRE HEURISTIQUE ET TRANSACTION

La partie précédente a permis de mettre en évidence un point obscur de la théorie du *sensemaking* (Weick 1995, 1993), que nous nous proposons de dépasser. Il nous semble en effet que la performance de la théorie (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010) dans les organisations, à travers l'utilisation de cartes cognitives des croyances, se heurte à des effets de procédures et à des croyances ancrées profondément dans l'organisation quant au processus décisionnel. Pour créer du débat et favoriser la création de sens, suffit-il d'introduire un artefact inédit et d'y confronter les acteurs de l'organisation ?

Afin d'analyser dans quelle mesure l'outil peut performer des théories organisationnelles, nous devons avant tout expliciter quelle a été notre démarche d'intervention dans l'organisation et, en particulier, préciser la nature de l'outil mobilisé au cœur du processus : la carte cognitive. C'est tout l'objet de cette seconde partie.

Dans un premier chapitre, nous entrerons au cœur de l'enjeu de performance de la théorie du *sensemaking* en définissant ce qu'est un outil dans une perspective cognitiviste (David 2001, 2006; Lorino 2002; Lorino 2006). Nous définirons ainsi l'outil comme un artefact symbolique et pragmatique, c'est à dire comme un objet énactionnel qui fait le lien entre les croyances et les actions. Puis, nous préciserons le rôle central de cet outil dans notre étude à travers le concept de transaction sociale (Blanc 2007, 2009, 2006, 1995), qui permet de dépasser l'opposition classique conflit/consensus dans le débat et la décision. Nous en concluons qu'un outil efficace

de performance du *sensemaking* doit être un artefact transactionnel, à la frontière entre les individus, mais aussi entre l'action et la pensée.

Dans le chapitre suivant, nous nous attacherons à définir la carte cognitive comme outil d'aide à la décision, telle que l'utilisent différents chercheurs (Eden 1992; Eden, Ackermann, et Cropper 1992; Allard-Poesi 1996; Cossette 2004; Bougon, Weick, et Binkhorst 1977; Weick et Bougon 1986; Verstraete 1997a, 1996) Nous en concluons que la carte cognitive collective (Langfield-Smith 1992) est un outil transactionnel susceptible de faciliter le débat dans les organisations.

Enfin, nous nous efforcerons de justifier l'intérêt de la mise en œuvre d'une recherche-intervention (Moisdon 2016; David 2000; Perez 2008; Krief et Zardet 2013) comme processus heuristique au vu de notre sujet de recherche. Nous expliquerons ainsi l'apport potentiel d'intervenir dans une organisation publique pour y performer le *sensemaking* grâce à l'utilisation de cartes cognitives. Dans ce dernier chapitre, nous décrirons avec précision les étapes de notre recherche et les outils méthodologiques mobilisés : construire les cartes cognitives, récolter les données et les analyser. Par ailleurs, nous expliquerons la manière dont nous avons appréhendé la performativité des cartes grâce à une prise de recul à travers l'autoethnographie (Rondeau 2011; Anderson 2006; Chang 2008; Spry 2001) et l'autoconfrontation (Theureau 2002, 2010). La réflexivité de ces méthodologies nous a été utile pour objectiver cette performativité et déterminer les effets de la théorie du *sensemaking* sur les acteurs à travers la conventionnalisation, l'ingénierie et la marchandisation de l'outil.

CHAPITRE 4

POUR FAVORISER LE DEBAT : UN OUTIL TRANSACTIONNEL

Ce chapitre sert de propos introductif à la description concrète de la méthodologie de construction de cartes cognitives. Il se veut un éclaircissement de concepts qui la caractérisent : l'outil et la transaction. Notre objectif ici est de montrer que, pour performer la théorie du *sensemaking*, il faut construire un outil transactionnel susceptible de favoriser le débat organisationnel. Ainsi, lorsque nous décrirons, dans le chapitre 5, la méthodologie de la carte cognitive, nous démontrerons les qualités de cet outil pour mettre en œuvre cette activité cognitive étroitement liée au *sensemaking* qu'est la transaction.

Dans une première section, nous nous attacherons à définir les diverses terminologies utilisées pour décrire la carte cognitive, c'est à dire l'artefact, le modèle, l'outil et l'instrument. D'un point de vue cognitiviste, l'outil est un artefact symbolique et pragmatique, c'est à dire qu'il s'ancre à la fois dans les croyances et dans l'action. Nous en concluons que, pour implémenter un outil, il est essentiel de le contextualiser et de le co-construire.

Dans un second temps, puisque l'outil doit créer du débat, nous décrirons les notions de conflit et de consensus et leur rôle dans la décision collective. Cela nous permettra de dépasser l'opposition fondamentale de ces deux concepts en nous inspirant de la théorie de la transaction sociale (Blanc 1995, 2006, 2007, 2009). Un outil d'amélioration du débat doit remettre en question le consensus de façon continue à travers l'expression du conflit. Conflit et consensus ne sont que les deux côtés d'une même pièce : si le consensus est total, il n'y a plus de pensée individuelle et si le conflit est total il est impossible de travailler collectivement. Ce qui doit être recherché alors est le débat comme une fin en soi, le consensus étant un idéal que l'on sait inatteignable et le conflit étant un moteur nécessaire à la construction de sens.

1. ARTEFACTS, MODELES, OUTILS ET INSTRUMENTS : UNE CLARIFICATION SEMANTIQUE ET THEORIQUE

Lorino (2002) pose cette question : « qu'est-ce que les outils de gestion ? ». C'est une question très simple, qui appelle une réponse très complexe. Lorino indique d'ailleurs que les utilisateurs se la posent très peu, sauf lorsque l'outil ne fonctionne pas et qu'ils se mettent alors à imaginer comment il faudrait le reconcevoir.

Prétendre vouloir identifier ici de façon exhaustive la nature des outils de gestion serait trop ambitieux, mais il nous faut malgré tout apporter quelques réponses à cette question si nous voulons comprendre le rôle des cartes cognitives. En effet, lorsque celles-ci sont utilisées pour faciliter les processus de décision, elles deviennent des outils de gestion à part entière, et il serait imprudent de les décrire sans d'abord interroger leur nature.

Or modèles, outils et instruments sont des termes fréquemment utilisés l'un pour l'autre (David 2001). Nous ajouterons à cette liste le mot artefact. Avant de définir la carte cognitive, il s'avère donc important de clarifier cette terminologie pour y situer l'objet au cœur de notre recherche.

1.1. Le modèle comme schématisation de représentations

Un modèle est une figure ou une reproduction qui sert à la connaissance (David 2001). Le modèle est donc envisagé comme une référence, un idéal à atteindre. Il sert également à formuler les règles concernant un objet.

Dans une acceptation très large, le modèle est donc une représentation de quelque chose. Il est, plus précisément, une *schématisation de représentations* (David 2001). Celles du scientifique ou celles des acteurs.

Vergnaud (2007) définit les représentations comme un flux de conscience, un mouvement continu de notre pensée, grâce auquel nous construisons la réalité. Ces représentations organisent l'action, et sont en même temps le produit de nos actions.

Les représentations sont par ailleurs une construction (Jovchelovitch 2006; Vergnaud 2007). Elles se constituent au travers d'un effort de communication et d'action.

L'interaction est ainsi au cœur de leur émergence. Plus précisément, c'est à travers le processus d'énaction (Weick 1995) que nos représentations se forment. En nous confrontant à l'environnement, nous agissons sur lui, il agit sur nous en retour, et c'est de cette façon que nous pouvons élaborer du sens (*sensemaking*) et fabriquer des connaissances. Les représentations lient donc chaque sujet aux autres et au monde objectif (Jovchelovitch 2006).

Mais cette définition du modèle est insuffisante, car alors rien ne différencie le modèle de la représentation. David (2001) apporte donc des précisions : un modèle est un schéma qui représente une classe de phénomènes. Il est conçu pour aider les individus à enquêter et pour faciliter la communication. Il peut donc être mental ou figuratif (formule mathématique, carte cognitive, tableau de bord, etc.), mais dans tous les cas il joue un rôle symbolique. Il a aussi pour fonction d'automatiser l'action (Thépot 1995), et en cela il est assimilable à un schème. En effet, le modèle est un référent de pensée et d'action, qui raccourcit le chemin de la réflexion en simplifiant le réel. Les routines, par exemple, se fondent sur des modèles, qui correspondent à leur aspect ostensif (Feldman et Pentland 2003, 2008; Feldman et al. 2016).

La modélisation étant un acte de communication, elle implique l'usage du langage. Le langage implique à son tour la définition d'unités élémentaires et de termes qui expliquent les relations entre ces termes. La modélisation demande donc l'élaboration de concepts et d'axiomes pour relier ces concepts. Comme nous le verrons, cette vision de la modélisation est très proche de la définition des cartes cognitives.

Le modèle a donc pour but d'aider à agir et à comprendre. Il peut aider à formuler des croyances et à produire des prédictions (David 2001). On voit là tout de suite l'intérêt des modèles lorsqu'on envisage l'organisation sous l'angle du *sensemaking*, dans lequel croyance et prédiction sont au cœur du processus (voir chapitre 1).

Peut-on, dans une telle perspective, séparer le modèle théorique du modèle opérationnel ou pratique ? Lorsqu'action et pensée sont si étroitement interdépendantes, il est difficile d'envisager deux formes de modélisation, l'une purement cognitive, l'autre plus normative ou instrumentale. Si dire c'est agir, produire un modèle est alors déjà en

soi une action. Les modèles sont utiles pour savoir ce que nous pensons. Ils sont donc indissociables de l'action.

La modélisation est par ailleurs en lien étroit avec le processus de décision (Thépot 1995) : la modélisation est l'irruption d'un « tiers » entre l'homme d'action et son œuvre. Selon Thépot, l'acteur entre en dialogue avec ce tiers selon trois phases :

- identification du problème de décision,
- construction d'un modèle,
- énoncé de propositions soumises au discernement du décideur.

Si cette description du processus de modélisation rappelle le modèle procédural de la décision tel que nous l'avons décrit dans le chapitre 2, elle a ceci d'intéressant qu'elle montre justement que modéliser est en soi une procédure de décision.

Ce « tiers » décrit par Thépot n'est pas un sujet, mais une construction du sujet qui lui permet d'éclairer son action à travers un jugement externe ainsi formalisé. Ce tiers est postulé comme étant rationnel. La construction de modèles est donc une quête de rationalité, autrement dit d'arguments plausibles. Le modèle sert à justifier les actions des acteurs. Selon cette description, le modèle est non seulement une représentation, mais une représentation d'une sorte bien spécifique : une croyance au sens de Weick (1995).

Le modèle peut à la fois être utile pour débattre, lorsqu'il est inclus dans un processus de *sensemaking*, ou un moyen d'empêcher au contraire le débat (Thépot 1995) lorsqu'il est utilisé de façon « aveugle », comme un argument indiscutable. Le modélisateur doit donc veiller à ne pas ériger son modèle en vérité, et à rester conscient qu'il n'est qu'une réduction de la réalité, révisable constamment dans le flux des représentations. En somme, le modélisateur doit rester conscient que son modèle est au mieux plausible et utile pour l'action.

Lorsque le modèle est formalisé, il devient un outil. Dans la section qui suit, nous proposerons une définition de l'outil entre schème et artefact.

1.2. Outil : entre schème et artefact

Les outils, dans une acception large, sont tous les moyens formels de l'organisation (David 2001). Mais cette définition, très large, est peu satisfaisante, car elle ne dit pas grand chose sur leur nature.

Pour Lorino (2002), il existe deux courants de pensées concernant la nature de l'outil de gestion. D'un côté, on trouve une définition représentationniste et computationnelle de l'outil. Ce positionnement, plutôt porté par les positivistes, se focalise sur l'efficacité opératoire de l'outil et l'envisage comme apte à répliquer ou simuler la réalité. Cette réplification engendre une représentation symbolique, ce qui permet la mise en œuvre de procédures de calcul ou computations. L'outil, on le voit, est perçu comme un produit du réel, dans un schéma de rationalité substantive. La réalité est envisagée comme extérieure et objective. « L'outil, déterminé par les données réelles de l'action, « reflet » de situations génériques, produirait à son tour des conséquences pratiques, par exemple des décisions de la part des acteurs, de façon prédictible et déterministe. » (Lorino 2002, p. 6)

L'outil est à la fois déterminé par l'environnement et déterministe quant aux comportements. On est dans une relation cause-conséquences. On comprend alors aisément pourquoi les consultants sensibles à ce courant de pensée considèrent que l'implémentation d'un outil, hors de tout contexte, soit supposée structurer les comportements dans n'importe quelle organisation. La majorité des modèles construits en recherche-action sont d'ailleurs également le fait de positivistes (David 2001). Pour eux, le modèle reflète donc la réalité, la meilleure façon possible de faire les choses. David critique ainsi ce positionnement en expliquant que de tels outils, imposés aux acteurs depuis l'extérieur de l'organisation, sont difficiles à implémenter. L'objet est sensé imposer des règles et des normes, et échappe à toute subjectivité du jugement humain.

L'interprétation n'y a donc pas de place. L'outil, dans une telle perspective, a donc pour objectif de réduire le plus possible la part de l'humain. Ce courant va ainsi jusqu'à parler des outils comme s'ils étaient des acteurs à part entière. Lorino parle de « théâtre animiste » dans lequel on attribue aux objets des capacités humaines, comme le fait de

penser, de vouloir, ou de décider. Or, comme l'indique Lorino (2002), les outils sont utilisés par les hommes, qui ont un « point de vue partial et partiel. »

David (2001) a démontré à travers quatre cas que les méthodologies d'implémentation dites « hard » étaient souvent inefficaces, même lorsqu'on aménageait des groupes de travail incluant les futurs utilisateurs pour « adoucir » l'intégration de l'outil. Il incite donc à adopter des méthodes plus progressives, qui permettent une interaction entre l'outil et l'organisation. Mais pour cela, il faut envisager l'outil sous un angle instrumental.

Par opposition au représentationnisme computationnel, on trouve le pragmatisme sémiotique, auquel appartiennent la théorie du *sensemaking* (Weick 1995) et la théorie piagétienne des schèmes d'interprétation (Piaget 1954). L'outil est à la fois un **artefact** et un **schème**.

Dans le chapitre 5, nous décrivons les schèmes plus en profondeur car ils sont un concept utile pour comprendre ce qu'est une carte cognitive. Cependant, nous donnerons ici quelques explications qui permettront de mieux comprendre ce qu'est un outil.

Les schèmes sont définis, selon les auteurs, comme étant des « théories personnelles » et des systèmes référentiels qui guident les individus (Cossette 2004), ou comme une forme invariante d'organisation de l'activité et de la conduite pour une classe de situations déterminées et comme ce qui constitue la représentation (Vergnaud 2007; Coulet 2011, 2013, 2014). Les schèmes correspondent ainsi à ce que Weick appelle les « structures mentales » ou les « cartes mentales » des acteurs de l'organisation. Les schèmes peuvent être des croyances, des connaissances ou des valeurs par exemple. Ce sont des schémas cognitifs qui permettent d'agir. Ils sont donc une articulation entre la pensée et l'activité. Ce concept riche permet de comprendre que le cognitif est ancré dans l'action. Cela a son importance pour comprendre le lien entre l'outil et l'activité, comme nous le verrons par la suite.

Un artefact est un objet modifié par l'homme. L'artefact s'oppose aux objets « naturels ». Une pierre reste une pierre tant que l'homme ne l'a pas utilisée pour briser quelque chose, auquel cas elle devient artefact et prend un sens nouveau. Les outils,

même les plus abstraits, ont toujours une part matérielle puisqu'ils sont mobilisés pour agir. Dès lors qu'ils modifient le réel, ils cessent d'être simplement pensés (des modèles) pour être utilisés.

L'outil a donc une nature à la fois objective (artefact) et subjective (schème). Dans ce courant instrumental, l'interaction entre sujet et objet est fondamentale. L'outil est envisagé comme un intermédiaire entre la pensée et le réel. On pourrait dire que l'outil est un objet éactionnel (Weick 1995) : il est une part de l'environnement et en cela il influe sur la pensée, et il est une part de la pensée et en cela il influe sur l'environnement. Par ailleurs, l'outil a une double nature : il est sémiotique en ce qu'il a un rôle de signifiant et pragmatique en ce qu'il s'incarne dans l'action. Il est à la fois engagé dans la pensée et dans l'activité. L'outil est construit à partir de l'interprétation de l'activité (le schème) et il aboutit à l'activité. C'est pourquoi, pour David (2001), les outils sont définis comme des modèles utilisés pour l'action.

Lorino définit quant à lui l'outil comme un schéma triadique : il est à la fois objet (interprété), interprétation et signe. « Tout instrument joint donc, d'une part, un artefact « objectif », matériel ou informationnel, et un schème d'action permettant au sujet de mettre en oeuvre cet artefact dans un type d'action donné, « schème d'utilisation » de l'instrument » (Lorino 2002, p. 13). Dans ces conditions, chaque outil peut être mobilisé par une infinité de schèmes d'utilisations, en fonction de la situation, et les schèmes peuvent être mobilisés dans divers outils, là aussi en fonction de la situation. Ces schèmes sont de type « moyens-conséquences » (plutôt que moyen à fin), où l'intentionnalité reprend ses droits. Par ailleurs, le contexte retrouve ici toute son importance.

Enfin, l'outil n'est pas porteur de connaissances en soi, et ne peut être subjectivé. La connaissance est construite par le sujet, et c'est dans l'interaction du sujet à l'objet qu'émerge la pensée. « Les notions de transfert ou de stockage de la connaissance sont des commodités de langage (« tout se passe comme si » la connaissance était transférée, sauf... quand on constate qu'elle n'est pas transférée !), mais ne sont pas des conceptualisations pertinentes. » (Lorino 2002, p. 17). L'objet ne transfère donc pas de la connaissance au sujet, mais le sujet construit de nouvelles connaissances (de nouveaux schèmes) à travers son interaction (ou son éaction) avec l'objet.

Cette compréhension de l'outil comme objet symbolique permet de mieux comprendre le rôle que pourrait jouer la carte cognitive pour performer la théorie du *sensemaking* (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010). En interagissant avec cet outil, les acteurs seront amenés à construire de nouveaux schèmes. « Les règles grammaticales auxquelles se réfère l'outil de nature symbolique le rattachent à des pratiques sociales plus vastes que le périmètre spécifique de l'entreprise ou de l'organisation dans lequel il est en usage. C'est ainsi que l'outil de nature symbolique résulte de niveaux d'interprétation (et de schèmes d'utilisation) multiples (au moins deux : le schème d'utilisation de l'outil lui-même et le schème d'utilisation de la grammaire sur laquelle il repose) » nous dit Lorino (2002, p. 18). L'outil ne permet donc pas seulement de former des schèmes d'utilisation, mais aussi de former des schèmes plus abstraits de compréhension du monde organisationnel. Par exemple, des schèmes liés à la théorie sous-jacente qui a permis la construction de l'objet sont réappropriés par les utilisateurs. Même s'ils n'ont pas conçu l'outil, ils sont capables d'imaginer les règles de conception qui ont présidé à sa création. Par ailleurs, les outils peuvent servir d'identification professionnelle (comme les outils des pompiers dans l'article du *Mann Gulch disaster*) (Lorino 2006; Weick 1993) ou encore de langage commun. Ils créent ainsi une illusion de partage cognitif et de consensus. A travers l'outil, les acteurs ont l'impression qu'ils partagent les mêmes schèmes. Comme nous le verrons dans la section suivante, la carte cognitive peut être différente de ce point de vue-là et mettre en avant plutôt les points de désaccord que les points d'accord.

Si l'interprétation est au cœur de l'utilisation des outils et si leur rôle est symbolique, la question de leur implémentation doit se poser en amont de toute ambition de construire un quelconque modèle destiné aux praticiens des organisations, et non au dernier stade de la réflexion (David 2001). Construire un outil qui ne sera jamais concrètement utilisé, voire utilisable, serait d'un apport managérial bien pauvre. Tout scientifique qui envisage de proposer un artefact doit donc se poser non seulement la question de sa validité, mais aussi de sa légitimité (David 2001). Les acteurs sont-ils susceptibles de donner du sens à cet outil ? C'est là tout l'enjeu de notre étude. Suffira-t-il d'apporter des cartes cognitives pour performer la théorie du *sensemaking* ? Si l'artefact a un rôle symbolique, est-ce qu'il ne nécessite pas un ancrage préalable dans les croyances ?

David (2001) nous dit en tous cas que si l'on veut construire un outil exploitable et utile, qui ait du sens, il nous faut travailler en coopération avec les praticiens, adapter le niveau de complexité du modèle aux compétences de ceux qui vont l'utiliser, nous familiariser avec les logiques (croyances) de l'organisation visée, nous assurer que le mode d'emploi de l'outil est clair pour ceux qui auront à le manipuler, envisager des modifications possibles futures de l'outil, prévoir un jeu (un *slack*) pour que les acteurs puissent ajuster, adapter l'outil à chaque situation, et être conscient que l'outil ne propose que des possibilités, des potentialités fondées sur des concepts préconçus et en rien des vérités universelles (David 2001). Un ensemble de recommandations que nous nous efforcerons de respecter lors de notre intervention.

Un autre élément essentiel à prendre en compte dans l'implémentation d'un outil, c'est la croyance que les acteurs y investissent. En effet, si les acteurs prédisent que l'outil apportera des avantages importants à l'organisation, il y a de fortes chances pour qu'ils se l'approprient plus facilement que si les résultats qu'ils prophétisent sont médiocres, surtout au regard du temps investi pour le construire et le mettre en œuvre. On touche là à l'importance de la croyance comme prédiction au cœur du *sensemaking* (Weick 1995). Ainsi, si l'on veut implémenter un outil, il faut avant tout le construire avec les acteurs, à partir d'une même théorie de l'organisation. En somme, il n'est pas possible de conceptualiser un modèle sans connaître, en profondeur, les croyances de celui qui en aura l'usage. On peut aussi s'interroger sur la pertinence d'utiliser un outil cognitiviste dans une organisation fondamentalement rationnelle. Est-ce qu'il est envisageable que les acteurs se l'approprient malgré l'écart important entre la théorie véhiculée par l'outil et la théorie dominante dans les croyances ?

L'exemple d'outil que décrit Lorino pour démontrer son rôle symbolique est frappant : le PERT, l'outil de gestion de projet conçu lors du projet POLARIS, n'a en fait pas été utilisé par les acteurs qui ont construit la navette spatiale, mais il leur a été utile à *faire croire* que c'était le cas et donc à *justifier* l'efficacité de leur méthode. L'outil a servi de symbole. Ce qui est particulièrement intéressant pour notre propos dans cet exemple, c'est le fait que le PERT a donné *l'image de la rationalité*, ce qui a rassuré les financeurs qui croyaient fortement à la rationalité. L'outil a donc servi à confirmer les croyances. Pour autant, il n'a pas réellement performé la rationalité. On voit que les

acteurs ont agi selon leurs procédures habituelles et n'ont utilisé l'outil que pour donner l'illusion d'une procédure rationnelle.

C'est un point focal sur lequel doit s'interroger notre thèse : les cartes cognitives, qui ont pour objectif non pas de confirmer les croyances des acteurs, mais plutôt de les modifier pour performer une théorie nouvelle, ne sera-t-elle pas freinée par ce phénomène ? C'est ce que nous verrons dans la partie 3.

Enfin, malgré sa fonction symbolique, ou plutôt du fait de sa fonction symbolique, l'outil n'est pas neutre. Il fait sens, il oriente la mobilisation de schèmes interprétatifs. Il contraint l'apprentissage et le facilite (Lorino 2002). Il est contraignant et habilitant, comme nous l'avons déjà précisé dans le chapitre 2. Il contraint l'individu, mais au-delà il contraint l'organisation. « L'outil de gestion produit un système de significations qui fonde socialement l'organisation. » (Lorino 2002, p. 21). Les acteurs reconçoivent l'organisation de manière continue à travers les outils. « Le sens n'est pas créé de manière déterministe et univoque par les outils : il résulte de l'interprétation des signes en action par les acteurs, qui, en retour, par leur action, modifient les signes et, de ce fait, produisent des signes nouveaux » (Lorino 2002, p. 22).

L'outil, ainsi, routinise l'action (Lorino 2002) en matérialisant certains signes. Nous avons décrit la dynamique des routines dans la section 2 du chapitre 2. On retrouve dans la définition de l'outil de Lorino l'aspect ostensif des routines à travers les schèmes, et leur aspect performatif à travers l'action permise par l'outil. Ce dernier, en formalisant la routine, peut prendre la forme d'une procédure. Outils, procédures et routines sont donc étroitement liés, l'outil étant le moyen par lequel la routine est formalisée pour devenir procédure.

Le **tableau n°8** reprend les différents termes mis en évidence ici (artefact, modèle, outil, instrument)

Tableau n° 8 – définitions : Artefact, Modèle, Outil et Instrument

Artefact	Tout objet modifié par l'homme
Modèle	Figure ou reproduction qui sert à la connaissance, schématisation d'une représentation (David 2001)
Outil	Modèle utilisé pour l'action (David 2001), objet symbolique articulant un schème et un artefact (Lorino 2002)
Instrument	Outil matérialisé, c'est à dire qui a à la fois une part symbolique et une part matérielle (un marteau, un ordinateur)

La carte cognitive est un modèle, mais c'est un modèle utilisé pour l'action et c'est donc, plus précisément, un outil. C'est aussi un instrument en ce qu'elle est matérielle (graphique) et un artefact en ce qu'elle est un objet modifié par l'homme. Elle peut donc recevoir chacune de ces désignations, mais chacune apporte un éclairage particulier sur sa nature, entre matérialité, représentation et activité.

Si l'on admet le caractère symbolique et pragmatique des outils, on envisage le rôle des cartes cognitives sous un angle tout à fait particulier. Leur fonction ne serait pas de représenter le réel mais de proposer un ensemble de symboles que les acteurs pourraient mobiliser pour agir collectivement. Si cet outil doit à la fois améliorer la décision collective et créer du débat organisationnel, alors se pose la question de la place du consensus et du conflit au sein du processus. Le débat s'ancre en effet dans le dissensus cognitif et est supposé amener à plus de consensus. Quelle place doit avoir cette tension entre les spécificités individuelles et le partage collectif? C'est ce que nous nous proposons de traiter dans la section suivante.

2. ENTRE CONFLIT ET CONSENSUS : LA TRANSACTION SOCIALE

Pour les acteurs, l'objectif d'une décision collective est bien souvent l'atteinte d'un consensus. C'est du reste, a priori, le rôle des outils tels que nous les avons définis : en créant des symboles communs, ils peuvent amener les acteurs à partager des schèmes communs. Or, il nous semble que c'est une vision assez étroite des enjeux d'un tel processus, car il faut laisser aussi toute sa place à l'expression du conflit. Se concentrer sur le consensus risque d'étouffer le débat en ne laissant pas les divergences de

croyances s'exprimer. C'est pourquoi nous nous appuyons sur le concept de transaction sociale (Blanc 1995, 2006, 2007, 2009) pour dépasser l'illusion du consensus absolu qu'espèrent souvent à tort les managers et rendre au conflit une place structurante plutôt que destructrice.

Nous présenterons pour commencer le consensus cognitif et établirons son utilité pour notre propos. Puis nous montrerons l'importance du conflit au sein du processus de débat. Enfin, nous décrirons la notion de transaction sociale qui, selon nous, permet de dépasser ce qui pourrait sembler être un clivage conceptuel entre conflit et consensus. Nous en concluons diverses précisions quant au rôle de la carte cognitive au sein de l'organisation.

2.1. Le consensus cognitif

Étymologiquement, consensus signifie « faire sens avec » ou « faire sens comme » : c'est un processus de *sensemaking*, de création de sens collective. Il y a au cœur de ce concept l'idée d'une altérité (on fait sens avec les autres) et d'une communauté (on construit un sens identique). La décision ne pourra pas aboutir si les individus n'atteignent pas un consensus cognitif suffisant pour se mettre d'accord. L'un des enjeux des organisations est d'ailleurs de parvenir à coordonner des acteurs qui poursuivent des objectifs différents, parfois contradictoires (Girin 2012). La complexité, inhérente au collectif, peut ainsi nuire à l'activité commune.

Si l'on veut prendre une décision collective, il faut arriver à un certain consensus cognitif, c'est à dire à des similarités sur la façon dont les problèmes clés sont définis et conceptualisés. Il ne s'agit donc pas seulement de trouver un accord sur la décision à prendre, mais également sur la façon dont on comprend le problème (Mohammed et Ringseis 2001).

C'est d'ailleurs tout l'enjeu de la démocratie délibérative d'Habermas (Habermas 1986, 1997). Son concept central est celui du consensus rationnel, qui doit permettre d'émanciper les citoyens (Marcil-Lacoste 1990; Tine 2008; Blanc 2006, 2009). Sa conception de la rationalité est prospective : la « raison décidée », opposée au dogmatisme et à la confiscation de la raison par les élites, est l'ouverture à une vérité future. Le consensus est vu comme une conséquence de cette rationalité. L'objectif

démocratique doit être l'entente et l'accord entre des sujets capables d'agir et de parler en vue de l'action commune. Le consensus se construit dans une communication libre, sans aucune domination. Habermas veut fournir les conditions de possibilité d'une existence sociale libérée de la contrainte. Le philosophe veut ainsi libérer le sujet du solipsisme cartésien (Descartes 1637) inspiré par le « cogito ergo sum ». Il veut renouer avec la reconnaissance de l'autre et replacer l'interaction au cœur du processus. Le rapport de sujet à objet laisse place au rapport de sujet à sujet, dans une ouverture bénéfique à l'altérité. L'émancipation est donc un processus de rationalisation intersubjective, grâce auquel les acteurs arrivent à un « accord rationnellement motivé » dont la validité est reconnue par tous. L'universalisation habermassienne consiste donc à passer de sa position unique (je) à un idéal d'intercompréhension par le biais de la discussion. La discussion doit avoir pour finalité l'universalisation (sinon elle est creuse car chacun reste enfermé dans sa subjectivité) et l'universalisation n'est valide que si elle passe par la discussion (car sinon elle reste métaphysique et n'est pas valide). Le processus consiste donc à reconstruire nos intuitions de façon rationnelle et procédurale, à travers le débat, pour leur donner un statut de vérité.

On perçoit ici tout l'enjeu éthique de cette « diskursethik » (ou « argumentation morale ») d'Habermas. Elle doit d'ailleurs beaucoup à Kant (1788, 1781, et surtout 1790) qui veut rendre aux hommes leur responsabilité en les incitant à faire usage de leur entendement. Le fameux « sapere aude » : ose savoir, ose te servir de ta raison. La question centrale pour Kant est « que dois-je faire ? » (Tine 2008). En cela, il s'oppose à Aristote, dont la préoccupation était de mener une vie bonne. Pour Kant, il s'agit plutôt de savoir à quelles conditions une norme peut être dite valide. Il redonne la priorité au juste sur le bien. Tout l'enjeu est donc pour ce dernier de reconstruire une éthique à travers la communication politique. Il est à la recherche de règles universelles susceptibles de s'appliquer à tous.

On voit là tout l'intérêt de cette approche pour notre sujet : quelles procédures et normes de décisions pour quelle pratique de la décision ? Les théoriciens de la praxis performative insistent sur cette question de l'éthique des outils et des théories qui les soutiennent. Ils invitent à utiliser des outils qui sont souhaitables d'un point de vue normatif, c'est à dire qui favorisent la communication et l'écoute (et donc la

discussion). Choisir des théories qui ont un impact humain ou social positif est préférable. Les activités de la recherche ont des conséquences sur le monde (Royer 2011), qu'on ne peut occulter. Il existe donc une responsabilité sociale du chercheur, que nous souhaitons ici assumer pleinement. Si Royer met en lumière des éléments de débats non encore tranchés aujourd'hui quant aux modalités de cette responsabilité, il ressort malgré tout que l'engagement du chercheur vers un mieux-être social est souhaitable, et qu'il serait dommageable pour un scientifique de ne pas s'interroger sur l'impact potentiel de son travail à terme.

Nous rejoignons donc là deux enjeux importants sur le terrain : l'importance du débat dans un espace démocratique comme le sont les collectivités territoriales (voir chapitre 3) et le rôle positif du *sensemaking* en termes de communication au sein de l'organisation. Si la décision se construit sans discussion, par un sujet seul détenant toute l'autorité, elle n'a aucune valeur au regard du collectif. Dans un espace comme les collectivités territoriales, nous l'avons vu dans le chapitre 3, cet enjeu est plus crucial encore puisque nous sommes dans une institution de la démocratie. Les décisions sont supposées être prises dans le souci de l'intérêt général et dans l'esprit du service public. Eriger les décisions prises en raison, à travers le débat, n'est pas seulement utile en termes pratiques, c'est aussi désirable en termes politique et moral.

Le consensus, construit dans la discussion, est donc un objectif louable. L'objet de notre outil sera de permettre de négocier une réalité suffisamment partagée dans le groupe pour permettre l'action. Les travaux sur la décision focalisent trop souvent sur une négociation concernant la marche à suivre, l'action elle-même, et oublient trop souvent les conflits cognitifs, dus à la diversité des schèmes, et qui, s'ils ne sont pas au moins partiellement résolus, peuvent grever toute la suite de la démarche. La définition du problème doit donc être une étape déterminante du processus collectif de décision, et c'est exactement ce que devra permettre une carte cognitive collective. (Allard-Poesi 1996) remarque d'ailleurs que si les représentations des acteurs divergent, les cartes peuvent servir d'outil de structuration et de résolution de problèmes au sein des groupes. Elles mettent en évidence les points d'accord et de désaccord entre les membres de l'organisation.

Les travaux de Mohammed et Ringseis (2001) sur la cognition partagée sont ici très utiles. Elles ont posé 6 hypothèses, qu'elles ont mises à l'épreuve lors d'une expérience regroupant 148 étudiants de la Penn State University. Ces étudiants ont été réunis aléatoirement en groupes de 4 personnes. Chaque groupe s'est vu assigner des conditions expérimentales : décision à l'unanimité ou décision à la majorité. Le cas consistait à former une association de commerces. Chaque étudiant représentait un commerce (épiciers, fleuriste, boulanger et liquoriste). Un certain nombre de décisions collectives devaient être prises, comme la température du bâtiment, le style publicitaire ou les procédures de recrutement.

Elles ont obtenu les résultats suivants :

- Elles n'ont pas révélé de preuve significative qu'une plus grande coopération dans un groupe amenait à plus de consensus cognitif.
- Lorsque la règle de décision est l'unanimité (4 individus sur 4 approuvent la décision), le consensus cognitif est plus facile à atteindre que lorsqu'elle est à la majorité (3 individus sur 4 seulement approuvent la décision). Il est d'ailleurs intéressant de constater que la règle de décision à l'unanimité n'a pas du tout ralenti le processus de décision, et qu'un accord a été trouvé dans un temps tout à fait équivalent à celui des groupes ayant pour règle la majorité.
- Les groupes qui s'engagent plus dans le processus cognitif (c'est à dire qui cherchent à comprendre le point de vue de l'autre, à comprendre les raisons de ce point de vue, etc.) atteignent plus facilement le consensus cognitif.
- Elles n'ont pas trouvé de preuve évidente qu'un plus grand consensus cognitif permettait, à l'avenir, d'envisager de nouveaux problèmes de façon plus consensuelle dès le départ.
- Plus le désaccord cognitif est fort, plus l'implémentation de la décision est perçue comme peu probable par les participants.
- De même, plus le désaccord cognitif est fort, plus le niveau de satisfaction des participants concernant la décision est bas.

Ce qui nous intéresse ici est que, si nous voulons réussir à faciliter efficacement le processus décisionnel, il nous faudra inciter à l'engagement des acteurs dans le processus cognitif afin d'instaurer un consensus cognitif suffisant pour permettre un

niveau de satisfaction important des participants. La carte cognitive le peut-elle ? Nous tenterons d'y répondre dans le chapitre 5.

Pour autant, il serait extrêmement périlleux de se focaliser uniquement, dans notre démarche, sur la construction de consensus, et d'oublier à quel point le conflit est structurant et combien la diversité cognitive est riche. Au demeurant, comme nous le verrons, le consensus n'est possible qu'à travers la mise en perspective des débats, c'est à dire à travers des transactions quant aux désaccords des individus.

La vision habermassienne, notamment, a entraîné nombre de critiques, que l'on comprend, quant à la faisabilité de la démarche d'universalisation. Un monde dans lequel les individus peuvent discuter de façon entièrement libre est utopique, ne serait-ce que parce que la société, complexe, impose ses normes et ses règles à chacun. De plus, cette vision très rationnelle de la communication incite à rappeler qu'il existe d'autres modalités relationnelles, comme la confiance ou la solidarité. Par ailleurs se pose cette question : le projet d'Habermas consiste-t-il à abolir le conflit ? Au-delà du fait qu'un tel programme est utopique, on peut s'interroger sur sa pertinence. Est-il vraiment souhaitable que le conflit disparaisse ?

2.2. L'importance du conflit

La première remarque que nous souhaiterions poser concerne l'image que les acteurs se font du consensus. Vodoz (1994) constate que le mot « consensus » est « utilisé à tort et à travers », avec des acceptations extrêmement variées. Les individus qui agissent ont souvent le sentiment qu'atteindre un consensus signifie atteindre une parfaite unanimité (Vodoz 1994), voire une pensée commune absolue. Gommer toutes différences, dans une parfaite harmonie des idées, est bien entendu utopique, mais également peu souhaitable. En effet, Mohammed et Ringseis (2001) ont montré que la diversité cognitive était salutaire, en particulier au début du processus de décision. Plus les idées sont nombreuses, plus le débat sera riche. Si un plus grand nombre de solutions sont envisagées, les chances de trouver une solution innovante et pertinente sont multipliées. C'est ce que Weick (1995) appelle la « diversité requise » dans les organisations. Une plus grande diversité de croyances augmente la probabilité que quelqu'un soit en capacité de résoudre le problème. C'est également ce que suggèrent Hollard et Vion

(2006) lorsqu'ils montrent que les procédures de débat public améliorent la prise en compte d'informations. La diversité d'idée est donc souhaitable, au moins au départ.

Vodoz (1994) parle de favoriser la créativité en intégrant les points de vue divergents, mais aussi d'améliorer l'apprentissage par une forte interaction et l'appropriation de la solution du fait d'un travail collectif plus poussé. On reconnaît ici les commentaires de David (2001) quant à l'implémentation des outils lorsqu'il existe une véritable co-construction de sens.

C'est l'une des erreurs qui a été fréquemment faite avec Habermas : on a entendu « consensus » et « universalité » comme une recherche d'unanimité totale. Or, la vie politique ne peut pas être réduite à l'exigence de consensus, car alors la conflictualité politique disparaîtrait (Tine 2008). En réalité, le projet de modernité d'Habermas est inachevé (Antoine 2008), et l'auteur a souvent été mal compris sur ce sujet. Le consensus n'est jamais atteint, car s'il est atteint alors la discussion cesse. L'argumentation morale (diskursethik) puise d'ailleurs sa source dans la « brisure éthique » fondamentale de la société. Marcil-Lacoste (1990) rappelle que les intérêts particuliers sont *par nature* inconciliables.

Habermas concevait le processus démocratique comme un processus infini et continu, qui tend vers un idéal sans jamais l'atteindre. On comprend que le consensus ne doit pas être recherché en soi mais qu'il doit plutôt être une quête constante de la sagesse dans l'écoute de l'autre et la remise en doute de nos croyances (la sagesse selon Weick, décrite dans notre chapitre 1). L'idée d'une « pensée unique » est au demeurant une image terrifiante, totalitaire, à laquelle Habermas n'adhère pas du tout. L'hétérogénéité est irréductible dans l'espace public. Tine (2008) invite à comprendre dissensus et consensus comme les deux pôles d'une même réalité. Sans dissensus, il n'existe pas de construction d'un consensus. La démocratie ne doit pas mettre fin au conflit, qui lui est intrinsèque. Elle doit au contraire accepter pleinement cette altérité, cette reconnaissance des divergences d'intérêts. Le pluralisme, autrement dit la pluralité de croyances, est au cœur de la démocratie délibérative habermassienne (Tine 2008). Si la démocratie doit avoir pour rôle de dépasser les désaccords et les conflits, cela ne signifie pas qu'elle doit le fixer comme une finalité atteignable, mais plutôt comme l'essence continue de son fonctionnement. Cependant, Habermas, trop focalisé sur le

consensus, n'insiste pas assez sur ce qu'Antoine appelle « l'agonisme procédural », c'est à dire le conflit structurant qui est l'essence de toute société et de toute organisation. Les dynamiques de pouvoir et de violence sont déterminantes, et doivent être prises en compte. Nous pensons qu'il faut s'écarter de l'obsession du consensus pour redonner toute sa place au dissensus.

Par ailleurs, les acteurs ont tendance, en insistant sur le consensus, à se focaliser sur le résultat du processus. Or, le processus décisionnel est au moins aussi important que le résultat (Vodoz 1994). C'est d'ailleurs ce que Weick reproche lui-même aux managers, qui se concentrent trop sur leurs décisions et pas assez sur le *sensemaking* (voir chapitre 1). Changer la focale amène à s'intéresser à des éléments essentiels comme la définition du problème ou la démarche choisie pour décider, et pas seulement à la recherche de solutions. Vodoz (2014) encourage donc, par exemple, à envisager le consensus plutôt comme une forme de négociation intégrative et coopérative, par opposition à une négociation distributive. Le but n'est plus alors de transformer les croyances pour que les acteurs pensent la même chose, mais plutôt de chercher des points sur lesquels il est possible de construire des accords ou de proposer des solutions inédites qui satisferont un plus grand nombre d'acteurs.

Enfin, une vision unanimiste du consensus conduit à favoriser des procédures de vote, afin d'obtenir des choix déterminés à la majorité. Dans de telles procédures de décision, on peut se retrouver avec une unanimité illusoire. Les acteurs peuvent exprimer certains choix par pure volonté politique ou pour suivre la norme sociale. Ou bien ils peuvent exprimer un accord factice, par simple souci d'éviter le conflit, en sachant très bien que la décision ne sera jamais appliquée. Quoi qu'il en soit, le vote casse la dynamique de délibération (Blanc 2006) et peut ainsi casser le processus de *sensemaking*.

La négociation peut donc réduire le conflit, mais pas le supprimer. Le conflit, pour Blanc (2009), crée une rupture, c'est à dire, si l'on traduit cela en termes de *sensemaking*, une interruption (Weick 1995). Il force alors à reconstruire du sens. Blanc parle de « décomposition » et de « recomposition », et explique qu'il peut amener à de l'innovation sociale.

Il faut donc trouver une voie intermédiaire entre idéal inatteignable d'un consensus absolu et réalité brutale d'un conflit source de violence et de paralysie organisationnelle. La notion de transaction sociale, développée notamment par Blanc, est d'un apport intéressant pour dépasser ce clivage et comprendre comment devrait fonctionner la carte cognitive, soit comme un objet transactionnel permettant de dépasser les conflits latents ou explicites. Par son inspiration juridique et économique, ce concept apporte une compréhension plus fine de ce qui a lieu dans un collectif de façon continue en termes de conflits et de consensus.

2.3. Pour dépasser l'opposition conflit/consensus : la transaction sociale

Lorino (2006) explique que l'activité collective est un système d'interactions, mais que c'est aussi une transaction collective intramondaine. Il veut ainsi signifier que l'organisation a un sens transactionnel global vis à vis de la société et que cela donne du sens à son action. Il donne l'exemple des centrales nucléaires : le sens premier de l'activité collective est de créer de l'électricité pour la société. Pour Lorino, « la prise en compte de ce sens transactionnel global est le garde-fou qui préserve d'un relativisme radical dans l'analyse de l'action et du sens », autrement dit, c'est ce qui permet de contextualiser son action dans un monde social et dans la relation du collectif avec celui-ci. L'activité est « insérée dans le monde réel » et c'est en cela qu'elle est transactionnelle.

Cette vision de l'organisation comme étant en transaction avec le monde nous sert ici de point de départ pour introduire la notion de transaction sociale, héritée de la sociologie, pour dépasser l'opposition conflit/consensus dans le processus de débat. En effet, les individus sont dans une relation transactionnelle au sein du monde social, et c'est à travers cela qu'ils construisent du sens collectif. En prenant en compte cette dynamique transactionnelle, nous pouvons donner à notre outil de facilitation du débat un rôle clé dans ce processus.

Le concept de transaction sociale (Blanc 1995, 2006, 2007, 2009) permet de comprendre la dynamique entre consensus et dissensus et de donner à chacun toute sa place.

Le terme transaction est, étymologiquement, le substantif issu du verbe « transiger ». Ce verbe est généralement entendu dans le sens de « faire des compromis ». La transaction elle-même désigne à la fois le processus par lequel on transige et le résultat de ce processus. Dans son acceptation la plus générale, il est un synonyme d'accord ou d'échange marchand. Blanc (2006, 2009) utilise l'expression « compromis négocié » pour définir la signification familière du mot.

Il explique en outre que ce terme est utilisé en droit, pour désigner un contrat par lequel les contractants terminent ou préviennent une contestation, en renonçant chacun à une partie de ses prétentions. Les parties adverses s'accordent sur un compromis acceptable de part et d'autre et, d'une certaine manière, elles créent leur propre droit. Cet acte permet d'élaborer une solution qui convient aux deux parties sans en passer par les tribunaux. Elle a pour but de résoudre ou de prévenir le conflit. Le fondement de la transaction juridique est donc la défiance, qui incite à passer par le contrat.

En économie, Blanc indique que le terme désigne un échange, qui repose, au contraire de la notion juridique, sur une confiance mutuelle. Dans la théorie classique, l'échange n'a pas de coût. C'est la théorie des coûts de transaction (Williamson 1975) qui a montré qu'échanger demandait du temps et des ressources. L'économie néo-institutionnelle distingue ainsi les transactions internes à l'organisation et les transactions externes qui passent par le marché. L'analyse des coûts de transaction permet de déterminer si l'entreprise a intérêt ou non à externaliser tel segment de sa production, c'est-à-dire à sous-traiter.

La transaction sociale (Blanc 1995, 2006, 2007, 2009) est un concept à la frontière de ces deux définitions, juridique et économique.

Par rapport à la vision économique, elle se centre sur la régulation des conflits, et ne relève pas du seul jeu du marché. Dans la transaction marchande, la valeur monétaire est le seul critère pris en compte. Dans la transaction sociale, d'autres valeurs interviennent dans l'échange, comme le pouvoir, la reconnaissance ou la solidarité. La transaction sociale est donc beaucoup plus complexe.

Par rapport à la vision juridique, la transaction sociale n'a rien de définitif et elle peut toujours être remise en cause et l'accord dénoncé (alors qu'en droit, non). Elle est ainsi en constante reconstruction.

Finale­ment, poser le conflit comme une diversité structurante et nécessaire et poser le consensus comme fin inat­teignable mais motrice est la façon la plus constructive d'envisager le débat. En termes simples : il faut cultiver les différences tout en favorisant le partage et la compréhension mutuelle.

3. *TRANSACTION, ENACTION ET INTERACTION*

Les notions de transaction, d'é­naction et d'interaction renvoient finale­ment au même processus, mais chaque terme insiste sur l'un des aspects de ce processus de *sense­making*. Le **tableau n° 9** montre la façon dont chacun de ces termes met en scène l'un des éléments du processus décisionnel tel que nous le concevons.

Tableau n°9 – Interaction, é­naction et transaction

Interaction	Aspect social du <i>sense­making</i> : il se construit dans la relation à l'autre
É­naction	Aspect co-­contraint de la relation à l'environnement social : nous agissons sur lui et il agit sur nous en retour
Transaction	Construction continue de consensus à travers le conflit mis en communication (le débat)

« La carte causale contient la structure, le processus, et les matières premières avec lesquelles on fabrique les accords et les conflits lorsque les gens coordonnent leur action. » (Weick, 2001). Outre le fait que l'on retrouve ici l'essence symbolique et pragmatique des outils, cette citation signifie que, si l'on veut à la fois construire du débat et du consensus organisationnel, la carte mentale semble être un outil approprié.

La carte cognitive est donc potentiellement un outil transactionnel, en ce qu'elle permet de routiniser le débat et donc de mettre en œuvre une renégociation constante du sens. Sa nature symbolique doit permettre de créer du sens collectif et de faciliter l'action.

L'utilisation de la carte cognitive pourrait révéler les conflits internes et permettre d'en débattre. Ce qui pourrait améliorer l'*organizing* en facilitant le processus de *sensemaking*. C'est en tous cas ce que nous visons.

L'utilisation de la carte cognitive se donne alors pour objectif de mettre en oeuvre une transaction sociale efficace. L'outil doit à la fois structurer par le débat et construire du consensus. Elle doit être transitoire et continue. Elle doit servir d'appui à la transaction. En informatique, un outil transactionnel est un outil qui permet à plusieurs organisations de fonctionner sur la base d'un même système informatique, capable ainsi de communiquer en temps réel des informations. L'idée est ici assez proche. La carte cognitive est un « logiciel » commun entre les individus susceptible de favoriser leurs échanges en continu.

Le processus de décision semble largement favorisé par une importante diversité cognitive au départ, puis par une construction progressive de consensus au fil des débats. Ces deux éléments ne peuvent exister qu'à travers des interactions répétées destinées à la fois à faire émerger les idées divergentes et à favoriser l'atteinte d'un consensus cognitif relatif.

Ajoutons à ces différentes analyses une réflexion de Langfield-Smith (1992) : il existe toujours des points de convergence cognitive, dès le départ, entre les membres d'une même organisation. Les croyances et les valeurs partagées sont un prérequis essentiel au fonctionnement collectif et organisationnel. Ce partage, plus ou moins élevé, de croyances, pourra être une base intéressante pour obtenir un consensus final. Il semble donc essentiel d'examiner, dans le cadre d'une décision collective, les systèmes de croyances partagées.

Il s'agira donc, dans le cadre de notre outil, de favoriser le plus possible le partage de points de vues diversifiés au début du processus de décision, en réunissant des individus venant d'horizons différents, et en offrant une opportunité de débat sur l'objet de la décision.

Dans le chapitre suivant, nous définirons et décrirons la carte cognitive telle que nous la concevons afin de montrer dans quelle mesure elle peut répondre à cette ambition transactionnelle.

CHAPITRE 5

LES CARTES COGNITIVES

« Puisque les cartes causales déterminent ce qu'une personne percevra et fera dans les situations rencontrées, elles ont un effet substantiel sur ce que les gens appellent le réel. La chose importante dont il faut se souvenir à propos des cartes causales c'est qu'elles sont l'organisation. La carte causale contient la structure, le processus, et les matières premières avec lesquelles on fabrique les accords et les conflits lorsque les gens coordonnent leur action. » (Weick 2001)

On le voit, Weick utilise le terme de « cartes causales » ou « cartes mentales » à la fois pour désigner ce que d'autres auteurs appellent le schème, c'est à dire un élément de la représentation, et pour désigner le schéma graphique qu'il construit comme outil de recherche, par exemple lorsqu'il établit la carte des représentations de l'Utrecht Jazz Orchestra (Bougon, Weick, et Binkhorst 1977). Dans notre étude, nous retrouverons ce double usage de la carte, à la fois comme outil managérial pour faciliter le débat grâce à la visualisation des schèmes, mais aussi comme outil de récolte de données.

Le « courant des cartes cognitives » se développe sans cesse ces dernières années (Allard-Poesi 1996), et est particulièrement apprécié en management stratégique (Verstraete 1997a). Les cartes dites cognitives ou causales sont employées pour de nombreux usages. Elles sont par exemple utilisées dans le cadre de diverses méthodologies de recherche, mais elles sont aussi mobilisées dans les organisations comme outil de management et d'aide à la décision, comme outil pédagogique destiné à améliorer les processus d'apprentissage, etc.

Rappelons que nous avons besoin de ses divers ingrédients (voir chapitre 1) pour améliorer le processus de *sensemaking* : des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l'**énaction**, et la **construction de problèmes**. Nous avons voulu mobiliser les cartes cognitives autour de ces enjeux.

L'emploi des cartes cognitives pour accompagner la décision est une procédure décisionnelle que le chercheur marchandise pour proposer une théorie cognitive de la

décision aux acteurs (Cabantous et Gond 2012, 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010). Comment cela peut-il advenir ?

Pour y répondre, nous devons d'abord décrire et définir la carte cognitive telle que nous la concevons. Nous en profiterons pour mettre en relief ses caractéristiques symboliques, pragmatiques et transactionnelles.

Puisque nous utilisons ces cartes dans un processus collectif de décision, il nous faudra alors faire un point sur le niveau stratégique de cet outil. Comment mettre en débat les croyances diversifiées en s'appuyant sur la carte cognitive ? Nous concluons ce chapitre sur la question du pouvoir performatif des cartes cognitives.

1. DESCRIPTION ET DEFINITION DE LA CARTE COGNITIVE

Les définitions et les usages de l'outil « carte cognitive » sont nombreux. Une pluralité de terminologie brouille encore les pistes : cartes mentales, cartes causales, cartes heuristiques, cartes d'influence, etc. En réalité, tous ces termes apportent un éclairage sur la façon dont on peut concevoir cet outil et en user.

Notre objectif ici sera de préciser ce que nous signifions par là en proposant une clarification sémantique, puis de faire le lien entre cet artefact et la théorie du *sensemaking*.

1.1. Cartes cognitives et schèmes

Ce que Weick appelle « cartes mentales » se divise en deux éléments : d'un côté les représentations mentales des acteurs, que d'autres auteurs nomment schèmes, et de l'autre les cartes graphiques ou cognitives, c'est à dire l'outil matériel à proprement parler supposé représenter ces schèmes. De nombreux auteurs (Cossette 1996, 1996, Verstraete 1997a, 1996; Allard-Poesi 1996) font le lien entre la forme de la carte graphique et la forme de la carte mentale, autrement appelé schème. De façon très simplifiée, le schème est généralement décrit comme l'ensemble des concepts et des liens que les unissent au sein de la représentation. La carte cognitive graphique (l'outil) a la même forme : des concepts liés par des relations causales (voire intentionnelles, comme nous le préciserons par la suite).

Nous pensons que la littérature concernant les cartes cognitives n'explore pas suffisamment en profondeur la question des schèmes. Nous proposons donc ici d'alimenter le débat dans ce champ de recherche en décrivant de façon plus aboutie les schèmes et les représentations mentales. Cela nous permettra de mieux comprendre la nature des cartes cognitives comme outil de recherche et de management.

Nous avons déjà décrit la façon dont Vergnaud (2007), didacticien français qui a beaucoup apporté à la didactique des mathématiques, notamment, et Jovchelovitch (2006), psychologue sociale, définissent les représentations, dans le chapitre précédent, mais nous prendrons le temps ici de revenir sur ce concept. Les représentations sont un flux de conscience ou un mouvement continu de notre pensée, grâce auquel nous construisons la réalité à travers un effort de communication et d'action. Elles émergent donc dans l'interaction, et, pour aller plus loin, dans l'énaction et la transaction avec le monde social.

Cela rejoint la notion d'*organizing* de Weick (1995) : les représentations organisent l'action, et sont en même temps le produit de nos actions. L'*organizing* a ainsi une forme représentative, en ce qu'il est une énaction continue entre un collectif et son environnement.

Les représentations, plus précisément, sont un système de concepts grâce auquel nous pensons le réel (Vergnaud 2007). Elles prennent ainsi la forme de réseaux de concepts reliés les uns aux autres, et que l'on appelle généralement des schèmes (Verstraete 1996; Allard-Poesi 1996; Cossette 2004; Vergnaud 2007), mais que certains nomment structures mentales ou cartes mentales (Weick 1995). Ces divers schèmes répondent à un besoin naturel : rendre le monde intelligible, afin de pouvoir agir sur lui. Nos schèmes nous permettent plus précisément deux choses : ils servent de cadre à nos actions et les guident, et ils servent ensuite à donner du sens à nos décisions passées. Les schèmes nous donnent ainsi le sentiment que nous pouvons contrôler les événements, par exemple en les prédisant.

Le schème est un constituant de la représentation. Sa fonction est d'engendrer l'activité en situation, au fur et à mesure (Coulet 2011, 2013, 2014). Le schème est ainsi une

« totalité dynamique fonctionnelle. » (Vergnaud 2007). Ceci signifie que le schème est un tout, et que, si l'on peut analyser ses composantes, il ne peut pas fonctionner s'il ne les englobe pas toutes. Observer la composition d'un schème permet cependant de comprendre ce qu'il est et comment il organise l'activité.

Il existe différentes sortes de schèmes, que l'on peut lister de façon non exhaustive ici : les connaissances, les croyances et les valeurs, par exemple. Les connaissances sont des croyances tenues pour vraies. Il n'existe donc pas de différence fondamentale de nature entre connaissance et croyance, un élément sur lequel nous insisterons dans la section suivante de notre propos.

Les quatre composantes d'un schème sont les anticipations, les règles d'action, les inférences et les invariants opératoire (Vergnaud 2007; Coulet 2011, 2013, 2014). Ils sont résumés dans le **tableau n°10**.

Tableau n°10 – synthèse des composantes du schème – inspiré de Coulet (2011, 2013) et Vergnaud (2007)

Anticipations	Attentes de résultat. Buts et sous-buts. Intention, désir, besoin, motivation. Intentionnalité du schème.
Règles d'action	Organisation de l'activité. « composantes génératives du schème » (Vergnaud 2007). Elles engendrent l'activité au fur et à mesure. Elles conduisent l'activité.
Inférences	Ajustement, adaptation du schème selon la situation. Choix d'une règle d'action pertinente. En fonction d'un contexte précis, actuel et situé. Activité humaine ni systématique, ni automatique.
Invariants opératoires	Conceptualisations. Connaissances et croyances. Invariants renvoie à universels. Opératoire signifie : qui permet l'action. concepts-en-acte : relever les éléments pertinents. théories-en-acte : propositions tenues pour vraies.

La première composante, l'anticipation, correspond aux attentes de résultat liées au schème. Ce sont ses buts, voire ses sous-buts. On peut aussi parler de l'intention, du désir, du besoin, de la motivation. Ainsi, les schèmes sont intentionnalisés, anticipatifs. Ils sont tournés vers un objectif. Sinon, ils seraient vides de sens.

Les règles d'action servent à organiser l'activité, c'est à dire non seulement l'action elle-même mais également tout ce qui concerne la prise d'information et le contrôle de cette action. Les règles d'action, ces « composantes génératives du schème » (Vergnaud 2007), engendrent donc l'activité au fur et à mesure. Elles la conduisent. On voit là le lien étroit entre représentation et activité, que nous avons déjà souligné en définissant l'outil comme un objet pragmatique et symbolique (chapitre 4).

Les inférences consistent en un ajustement du schème selon la situation (Coulet 2011, 2013, 2014). Nous choisissons la règle d'action adaptée, pertinente, en fonction du contexte précis, actuel et situé, dans lequel nous évoluons. L'activité humaine n'est donc jamais automatique. Elle est régulée par des adaptations locales, des ajustements progressifs. L'action ne se déroule jamais de façon systématique, à partir d'un stimulus, mais est toujours inscrite dans un environnement et un maintenant bien précis. Le schème a donc un caractère fondamentalement adaptable.

Enfin, les schèmes se composent d'invariants opératoires, autrement dit de conceptualisations. Ils sont invariants car ils ont un aspect universel (ils s'appliquent à une classe de situations) et opératoires car ils permettent l'action (Coulet 2011, 2013, 2014). Ces éléments du schème ont pour fonction d'identifier et de reconnaître les objets, leurs propriétés, leurs relations et leurs transformations (Vergnaud 2007). Lorsque ces invariants existent déjà chez le sujet, ils sont combinés ou recombinaison pour interpréter la situation. Lorsqu'ils n'existent pas encore, ils émergent en situation et s'articulent aux invariants antérieurs (Coulet 2011). Ces deux activités (combinaison et émergence d'invariants) sont les deux formes de la conceptualisation.

Les invariants opératoires forment alors des systèmes de concepts, implicites ou explicites, conscients ou non. C'est par ce biais que nous organisons et pensons le réel. C'est pourquoi Vergnaud (2007) considère qu'elles « forment la partie la plus

directement épistémique du schème. » C'est à ce niveau-là du schème que l'on retrouve les connaissances et les croyances qui structurent notre mode de pensée.

Ces invariants opératoires sont de deux sortes : les concepts-en-acte et les théories-en-acte. Les premiers servent à repérer les éléments pertinents (et non pas vrais ou faux) à retenir dans notre environnement pour agir. Les seconds sont des propositions tenues pour vraies. On peut dire que les théories-en-acte permettent de justifier notre action, tandis que les concepts-en-acte sélectionnent les éléments de la situation à prendre en compte pour agir (Coulet 2011, 2013, 2014). Ils ont donc deux fonctions de conceptualisation différentes, mais sont inextricablement liés. Les concepts-en-acte sont constitués de théories-en-acte. Les théories-en-acte forment le contenu des concepts-en-acte. En d'autres termes, c'est du fait que nous tenons certaines propositions pour vraies que nous pouvons déterminer les informations pertinentes à retenir dans l'environnement.

Par le biais des invariants opératoires, le schème a une caractéristique fondamentalement invariante. Puisque ces invariants concernent une classe de situation, ils sont universels (Coulet 2011, 2013, 2014).

Le schème est donc à la fois invariant et adaptable. Il a d'un côté un aspect systémique et univoque à travers les invariants opératoires, et à la fois un caractère contingent du fait des inférences. Lorino (2002) explique ainsi la façon dont Piaget conçoit l'adaptabilité des schèmes : « Le sujet construit à partir de son expérience des schèmes d'action transposables dans de nouvelles situations. Confronté à des situations nouvelles, il doit s'y adapter, soit en intégrant sa nouvelle expérience aux schèmes d'action dont il dispose (assimilation), soit en construisant de nouveaux schèmes d'action à partir des anciens par abstraction réfléchissante (accommodation) » (Lorino 2002, p. 12)

Ce paradoxe entre invariance et adaptabilité permet de comprendre comment fonctionne l'activité, comment elle se structure : nous sélectionnons les invariants qui nous semblent être les plus adaptés à l'analyse de la situation présente. On peut dire que l'organisation de l'action est invariante, alors que l'activité elle-même est adaptable.

Les schèmes ont finalement cette forme : « Si... alors ». On pourrait le développer ainsi : « Si je me retrouve dans telle classe de situations, je peux mobiliser tel schème. A partir de ce que j'observe de la situation actuelle, je peux choisir le schème à mobiliser et l'adapter à la spécificité présente. » On comprend alors la définition que propose Coulet (2013, p. 14) de ce schème : c'est une forme invariante d'organisation de l'activité et de la conduite pour une classe de situations déterminées.

On peut finalement résumer la fonction du schème de la façon suivante : il nous sert à prélever et sélectionner les informations pertinentes dans l'environnement, à anticiper les conséquences possibles de nos actions, à en inférer les connaissances les plus pertinentes à mobiliser et à appliquer par conséquent les règles d'action qui sont les plus adaptées à la situation.

Le modèle traditionnel de la décision (« information puis action ») s'effondre alors (Vergnaud 2007; Cohen, March, et Olsen 1972; Weick 1995). Les schèmes gèrent les actions, les prises d'informations et les contrôles nécessaires de façon entremêlée. L'activité est alors un processus continu structuré par la pensée de façon constante et progressive. On rejoint ici la théorie de Weick (1995) de l'énaction, ainsi que sa conception de l'organisation comme *organising*, c'est à dire comme processus continu de création de sens. Weick explique que nous agissons, et que ce n'est que rétrospectivement, a posteriori, que nous pouvons expliquer, justifier nos choix. Rappelons ici sa fameuse maxime : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ? ». C'est d'ailleurs de cette façon que nous révélons nos croyances sur ce qui est en train de se passer. Le modèle selon lequel la pensée précède l'action est ici obsolète, et c'est en agissant que nous construisons notre pensée, par inférence.

Cette description approfondie du schème est précieuse, selon nous, pour aller plus loin dans la construction des cartes cognitives. En effet, l'identification de règles d'actions, d'anticipations, d'inférences et d'invariants opératoires permettra de mieux appréhender les liens entre pensée et action. Nous proposerons donc, dans la troisième partie, consacrée aux résultats, d'analyser les cartes collectives à travers cette grille de lecture, afin d'expliquer comment les schèmes représentés dans les cartes sont des guides pour l'action pour les collectifs étudiés.

Si nous lisons cette description du schème selon la théorie du *sensemaking*, nous retrouvons nombre d'éléments qui se corroborent.

Tout d'abord, rappelons qu'afin de donner du sens à leurs décisions, les acteurs expliquent et justifient leurs motivations à travers le débat organisationnel. Lorsqu'une question émerge, il existe toujours au moins deux réponses possibles. Quand les individus défendent l'une de ces deux réponses, ils révèlent leurs croyances concernant cette question. En cela, la croyance est argumentation. On retrouve ici le rôle des théories-en-acte, qui nous servent à justifier nos actions, mais aussi les règles d'action qui orientent notre activité.

Par ailleurs, les acteurs des organisations ont besoin de stabiliser leur environnement pour réduire le sentiment d'incertitude. Ils formulent alors des prédictions concernant le résultat à venir de leur action. C'est de cette façon qu'ils donnent du sens à leurs actions et qu'ils peuvent expliquer pourquoi ils agissent comme ils le font. Ces prophéties servent du reste de base aux argumentations des acteurs. Finalement, cela rejoint les anticipations qui composent les schèmes.

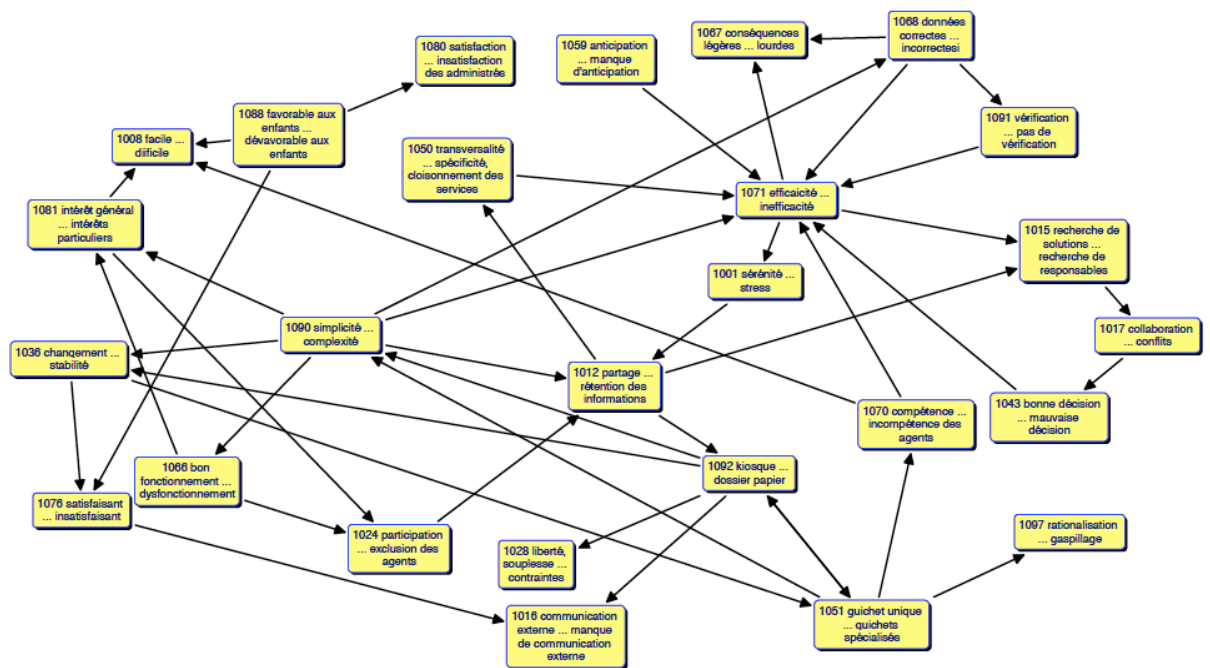
Si l'on ajoute à cela que la croyance se conçoit dans l'énaction, l'inférence (le fait d'adapter le schème à la situation, à l'environnement) est également l'une de ses caractéristiques. La croyance est donc un outil qui guide l'action, au même titre que la connaissance. La conceptualisation, finalement, ne se limite pas à la connaissance (Coulet 2011, 2013, 2014). Tous les types de schèmes (normes, valeurs, croyances, intuitions, conjectures, convictions) ont le même rôle. Ils servent tous à organiser la réalité et à agir sur elle.

La carte cognitive graphique a la même forme que le schème, mais, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant, elle ne peut en aucun cas être considérée comme identique à ce schème.

1.2. Une simplification du réel

Il existe de nombreuses définitions de la carte cognitive ou causale. Il s'agit en tous les cas d'une représentation graphique qui a la même forme qu'un schème : « The cognitive

map is made up of concepts linked to form chains of action-oriented argumentation. »¹⁴ (Eden et Ackermann 2004, p. 617). Si la carte est composée d'arguments orientés vers l'action, elle est composée de croyances. Elle est donc constituée, comme un schème, de concepts et de liens entre ces concepts. On y retrouve les règles d'action (« action oriented »), les inférences (« chains of argumentation ») et les invariants opératoires comme les théories et les concepts en acte (« action-oriented concepts »). Eden omet les anticipations, mais nous savons que les arguments s'appuient sur des prédictions (Weick 1995).



CC n°1 - Carte 010 – C2 - responsable du service éducation

Allard-Poesi (1996) propose par exemple cette définition générale (qu'elle module par la suite en intégrant les divers positionnements épistémologiques des chercheurs qui utilisent des cartes) : « une représentation des croyances d'une personne sur un domaine particulier. » Une définition qui ne nous convient pas tout à fait, car elle sous-entend qu'il existe une identité totale entre la carte matérielle et la représentation du sujet. Or, une objection immédiate et évidente surgit : comment une représentation graphique

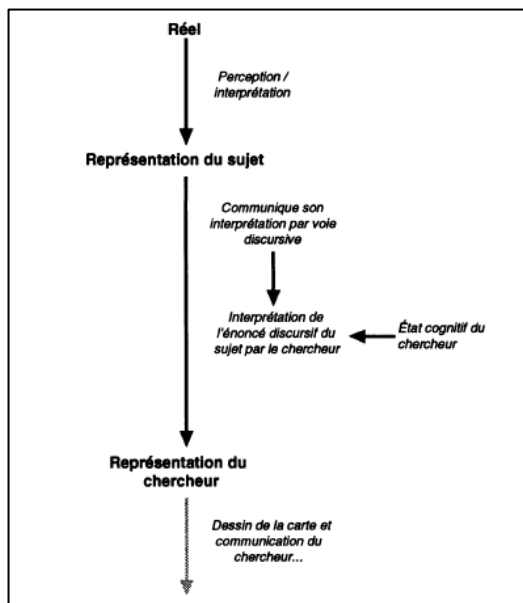
¹⁴ La carte cognitive est constituée de concepts reliés pour former une chaîne d'arguments orientés vers l'action

pourrait-elle être identique à une représentation mentale alors même qu'elles ne sont pas de la même *nature* ?

La définition qu'en donne Verstraete (1997) nous convient déjà mieux. Il la décrit comme un « outil d'identification des facteurs perçus par les acteurs », c'est à dire, finalement, comme un moyen d'accéder aux représentations des acteurs (une « invitation à la découverte de l'univers cognitif des acteurs »), et non comme une copie exacte de ces représentations. On voit là que la carte a un caractère strictement instrumental, et ne prétend pas à une similarité absolue entre la représentation et la carte. Finalement, on retrouve ici la nature de l'outil décrite par Lorino (2002) : la carte est à la fois un artefact (un objet matériel modifié par l'homme) et un schème. Si elle s'appuie, donc, sur les représentations, elle n'en est en aucun cas la copie exacte. Elle n'en est qu'une symbolisation, ou une schématisation (David 2001).

Dans cette perspective, la définition que propose Cossette est tout à fait pertinente : une carte cognitive est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet donné. » (Cossette 2004).

Figure n°2 – La cartographie cognitive : une représentation d'une représentation



Source : Verstraete (1997a)

Il y a donc corrélation entre la représentation graphique et le schème du manager, mais les deux ne sont pas identiques, de la même façon qu'une carte géographique n'est pas identique au territoire qu'elle représente (Laroche et Nioche 2006; Girin 2012), mais aussi parce que la carte est construite également par le chercheur.

Cossette relève ici une difficulté : les cartes cognitives sont construites à partir du discours d'un acteur et de nombreux biais peuvent donc perturber la correspondance réelle entre la carte et le schème. Le chercheur insère ses propres schèmes malgré lui et structure la pensée de l'acteur malgré lui d'une façon inédite.

Par ailleurs, Eden (1992) remarque que, si on prend au sérieux l'aphorisme de Weick qui dit qu'on ne sait pas ce qu'on pense tant qu'on n'a pas entendu ce qu'on dit, le discours fait émerger la pensée au fur et à mesure qu'il se déroule. Le fait de dire dans le but de construire la carte modifie déjà la pensée car celle-ci se construit *pendant* que la carte est créée. La construction de la carte est un processus réflexif, rétrospectif, qui est en soi biaisé. Le sujet modifie en effet sa croyance par le processus de rétrospection qu'il engage et il crée un nouveau sens en construisant la carte (processus de *sensemaking*), ce qui fait que son schème évolue pendant le travail de conception de l'outil.

De plus, il existe un écart évident entre le discours et la pensée, car le langage est impuissant à traduire précisément les idées, car nous avons toujours des choses à cacher, à nous-même ou aux autres, et car les normes sociales nous empêchent d'exprimer certaines choses ou nous forcent à en exprimer d'autres, ce qui modifie notre ressenti effectif.

Ajoutons aussi que, selon son état affectif au moment de la construction de la carte, celle-ci pourra prendre une forme qu'elle n'aurait pas eue s'il avait été dans un autre état affectif. Nos préférences sont instables, et le temps réel de la construction impactera la carte, qui n'aura donc pas de valeur d'universalité.

C'est pourquoi Laroche et Nioche (2006) décrivent ces cartes comme des métaphores. Elles ne sont que des images, et ne peuvent en aucun cas reproduire des schémas aussi complexes que le processus cognitif de décision. Elles ont vocation à être des simplifications, des aplatissements, des projections. Par conséquent, une grande quantité

d'informations est perdue au cours de leur construction. Vouloir construire une carte exacte, identique au « réel » est utopique.

Enfin, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, le lien le plus fréquemment utilisé entre les concepts des cartes est le lien de causalité. Or ces liens posent des problèmes d'interprétation : quelle est leur intensité, sont-ils une explication totale ou conditionnelle, réversible ou non ? De plus, les liens peuvent créer des sentiers complexes entre les concepts, voire des boucles, et l'on peut finir par s'y perdre. Construire une carte identique au « réel » semble donc non seulement utopique, mais trop complexe et encombrant. Une carte est donc forcément une simplification, et en cela elle n'est pas exacte.

Nous résoudrons ces diverses difficultés en nous référant à Weick (1995) et à l'idée que nous ne recherchons pas ici l'exactitude mais un niveau de plausibilité suffisant pour habilitier, pour permettre l'action. Trop de précision peut paralyser. Ainsi, les biais n'en sont pas vraiment : si les schèmes du chercheur peuvent aider à améliorer le sens élaboré par l'organisation, cela s'avèrera utile, et si la construction de l'outil amène à construire un nouveau sens pendant sa construction, c'est aussi un bienfait. Eden (1992) l'exprime d'ailleurs en ces termes : « Indeed it is this process of reflective mapping that often gives mapping its utility ». La carte amène à la rétrospection, et en cela elle permet de créer du sens. C'est pourquoi Eden (et d'autres, comme Verstraete) décrit le processus de construction d'une carte comme un processus cathartique, ou heuristique.

De plus, la complexité de l'outil et des liens de causalité dépendra des besoins locaux des acteurs et de la question qu'ils se posent, et devra s'adapter non pas à un réel idéal et utopique mais à la nécessité concrète de décider. Girin (2012) invite d'ailleurs à se méfier de ce qu'il appelle la « complexité cartographique », qui consiste à ajouter à une ressource symbolique (comme un schéma ou une procédure) un trop grand nombre d'informations susceptibles de la rendre illisible, par exemple si les symboles dépassent la capacité cognitive du lecteur.

Nous ne nous encombrons donc pas avec des craintes quant à l'exactitude des cartes, mais nous serons vigilants à bien leur accorder le rôle et le sens qu'elles ont, et à ne pas les construire dans l'idée qu'elles seraient une représentation du réel ou qu'elles seraient

porteuses de vérité. Informer correctement les acteurs sur la nature et l'intérêt de ces cartes sera une responsabilité importante du chercheur. Il sera notamment essentiel de les décrire comme des cartes cognitives des croyances idiosyncratiques des acteurs.

1.3. Les cartes cognitives comme représentation graphique des croyances

L'un des objectifs de notre étude est de représenter les croyances des acteurs. Nous avons largement défini, dans notre première partie, ce qu'était la croyance lorsqu'on se place dans la perspective de la théorie du *sensemaking*. Cependant, il nous semble important ici d'insister sur la place des croyances dans les représentations, et sur leur intérêt pour l'organisation. Pourquoi cartographier des croyances, plutôt, par exemple, que des connaissances ?

Traditionnellement, nous considérons la connaissance comme une forme épistémique opposée à la croyance (Jovchelovitch 2006). Les connaissances sont des « propositions tenues pour vraies » (Coulet 2013). Elles contiennent donc « la possibilité et la promesse de la vérité », et elles « sont supposées s'affranchir des éléments du mythe, de la croyance et de la superstition. » (Jovchelovitch 2006). La croyance est ainsi associée à l'idée de partialité et d'incertitude, moins légitime et moins noble, tandis que la connaissance permet d'accéder à la vérité, la certitude, l'impartialité.

Nous souhaitons ici dépasser cette catégorisation et montrer que connaissance et croyance sont en fait des schèmes (ou des cartes mentales), et, en cela, ont la même fonction, le même mécanisme interne et la même utilité pour l'individu. Rappelons que Weick lui-même invite à se méfier de la connaissance. En effet, la certitude et la recherche du vrai lui semblent peu fructueuses, et il préfère à cela la sagesse, qui oscille entre doute et savoir (voir Partie 1).

La connaissance peut être envisagée de trois façons (Cossette 2004). Dans la perspective scientifique traditionnelle (majoritairement positiviste), la connaissance est tirée de l'objet. L'individu est alors considéré comme neutre et passif : il ne fait que découvrir la vérité au cœur des objets. Si l'on envisage la réalité d'un point de vue cognitiviste, cette approche est à écarter : il n'existe pas de vérité universelle cachée dans la réalité et attendant d'être découverte. On peut également envisager la

connaissance comme étant entièrement tirée du sujet, et mettre alors l'accent sur la structure cognitive. Le problème de cette perspective est que, dans ce cas-là, la réalité n'existe pas, et que l'objet n'a pas de propriété intrinsèque. C'est entre ces deux extrêmes que nous nous positionnons : c'est l'interaction entre sujet et objet qui permet à la connaissance de se construire. C'est donc une vision interactionniste, ou dialogique (Poitou 2007) que nous défendons.

Les connaissances se construisent dans l'énaction. Elles ne sont alors « ni transférables, ni partageables, ni cumulables. » (Coulet 2013) Au mieux, on peut envisager que les interactions entre les individus, entre un individu et un artefact ou entre divers schèmes d'un même individu peuvent être source de perturbation des schèmes et peuvent amener à une réorganisation des schèmes.

La croyance, quant à elle, est considérée globalement comme moins noble et moins légitime à la fois pour les scientifiques et pour les organisations. « Le concept de croyance n'est pas d'un usage familial en économie » (Orléan 2002, p. 2). Il ne l'est pas non plus en gestion. C'est également un mot qui n'appartient pas, ou peu, au vocabulaire managérial. Si l'on parle beaucoup des connaissances, il est rare par exemple d'envisager de capitaliser ou de référencer les croyances.

Ceci vient principalement du fait que l'homo oeconomicus, le modèle de cognition rationaliste proposé par l'économie orthodoxe, ne croit en rien (Orléan 2002). Selon le modèle du choix social, décrit largement dans notre première partie, l'homme un être fondamentalement opportuniste, réduit à sa seule fonction d'utilité, qui agit au mieux de ses intérêts et dont la conduite est strictement conforme à ce que dicte la rationalité. Dans un tel contexte, les croyances sont perçues comme étant essentiellement négatives, car elles font obstacle au libre jeu de l'opportunisme rationnel. La croyance peut donc amener les individus à prendre des décisions inconsidérées. La cognition est alors réduite au seul calcul rationnel. C'est ce qui amène Orléan à proposer un « tournant cognitif » en économie, afin que soient prises en compte les représentations individuelles et collectives.

Nous souhaitons prolonger ce point de vue en présentant les croyances comme des schèmes particuliers, comme le sont aussi les connaissances ou les valeurs par exemple (Coulet 2011, 2013).

Dans nos sociétés occidentales, nous avons tendance à sous-estimer le rôle, l'utilité et la valeur des croyances (Jovchelovitch 2006). Nous pensons que la seule manière valable d'appréhender la réalité est de la connaître à travers la logique scientifique. Selon cette vision « conséquentialiste », la recherche du juste et du vrai sont les seuls critères valables pour évaluer les représentations, c'est à dire, finalement, la qualité des prévisions qu'elles ont permises (Orléan 2002). C'est ce qui explique le succès de la théorie du choix social dans les organisations, qui, en cela, est rassurante et efficace.

Mais si l'on admet l'idée que la réalité est une construction de l'esprit et si on observe à quel point nos représentations, quelles qu'elles soient, nous sont utiles pour agir, nous nous rendons vite compte que la croyance peut être un outil tout à fait précieux (Jovchelovitch 2006). C'est donc la valeur instrumentale de la connaissance qui est intéressante, et pas sa prétendue vérité (Cossette 2004), ce qui fait que connaissance et croyance non seulement ont la même forme, mais ont aussi la même valeur. Il faut sortir, par conséquent, de l'idée du « modèle unique », pour admettre que de nombreux modèles sont possibles (Orléan 2002). Pour Weick (1995), la croyance est un élément central du processus de *sensemaking*, et il nous conseille de nous tourner vers la sagesse plutôt que vers une recherche effrénée et illusoire de la connaissance, autrement dit de la vérité.

Au sein des organisations, comme en toutes circonstances dans nos vies, nous utilisons des ressources cognitives de diverses sortes – connaissances, valeurs, croyances – pour mener à bien des activités et atteindre des objectifs diversifiés. Nous faisons appel alternativement à ces moyens de penser le monde, selon ce qui nous semble le plus pertinent. Cette polyphasie cognitive (Jovchelovitch 2006) est l'un des ressorts fondamentaux de nos actions. Cette théorie propose d'envisager la connaissance comme un phénomène pluriel et malléable, qui contient différentes formes épistémiques et même différentes formes de rationalité.

La connaissance permet de représenter certains aspects du monde et de lui donner du sens. Chaque groupe social l'utilise pour construire son identité et des directives d'action partagées. Selon ce point de vue, la croyance n'est rien d'autre qu'une forme de connaissance. La science n'annihile pas la croyance, et tous les systèmes sociaux disposent de certains systèmes de connaissances et de croyances étroitement unis.

L'opposition entre croyance et connaissance, envisagée sous cet angle, n'est plus légitime. Le fait de rejeter la croyance dans l'irrationalité est un jugement de valeur de nos sociétés. Surtout lorsqu'on définit la rationalité cognitive, comme le fait Munier (Munier 1994), comme une construction qui s'appuie sur les opinions des autres. La prédominance du système scientifique de la connaissance est à l'origine de ce rejet. Si on évalue les schèmes en fonction de leur but dans la vie sociale, de leur rôle, de leur utilité, c'est à dire d'un point de vue utilitariste, les croyances sont tout aussi efficaces que les connaissances pour organiser l'activité. De même, la compétence est finalement une autre façon de se référer aux schèmes et à l'organisation de l'activité. Puisque le schème ne peut pas être conçu hors de l'activité, la compétence n'est qu'une autre façon de décrire une forme épistémique.

Pour conclure, connaissance et croyance ont la même forme, mais aussi le même statut, le même intérêt et le même rôle. « En effet (les invariants opératoires) peuvent, tout aussi bien, exprimer des normes, des valeurs, des croyances, des intuitions, des conjectures, des convictions, etc., qui, néanmoins, jouent exactement le même rôle que les connaissances dans l'organisation de l'activité. » (Coulet 2011, p. 140)

Représenter des croyances grâce à des cartes cognitives apparaît donc comme un objectif légitime et potentiellement utile aux organisations.

1.4. Carte causale et cartes d'influence

Le mot « carte causale » est souvent utilisé pour désigner une forme particulière de cartes cognitives. Cette carte est un schéma, une représentation graphique dont les liens sont des liens de cause à effet. Elle se compose de concepts et de liens qui les unissent (Allard-Poesi 1996; Cossette 2004; Eden, Ackermann, et Cropper 1992), et en cela elle a la même forme que le schème précédemment décrit. C'est pour cela que Weick utilise

indifféremment le mot de « cartes mentales » pour désigner la structure de la pensée et l'outil graphique.

Les concepts de la carte cognitive peuvent être des variables, des facteurs, des construits, etc. Les liens peuvent être des liens d'égalité, de similarité, d'implication, de proximité, de contiguïté ou, le plus souvent, de causalité.

On appelle généralement ces cartes des « cartes causales » car elles représentent des liens de cause à effet (Langfield-Smith 1992; Verstraete 1997a, 1996), c'est à dire qu'elles proposent des relations explicatives entre les concepts.

Cette forme causale est assez « naturelle ». Langfield-Smith (1992) explique que les croyances qu'un individu a concernant un domaine peuvent être modélisées sous forme de relation causale. En effet, les psychologues et psychologues sociaux ont démontré qu'il existe une structure causale au sein de l'univers cognitif, et que le fait d'interpréter consistait à représenter le monde sous une forme causale (Verstraete 1997a). L'univers cognitif, sous la forme de schèmes, se structure en liant entre eux des facteurs et des conséquences. La carte causale aura donc l'avantage d'être plus facile à implémenter (car elle aura une forme plus facile à saisir pour les acteurs) et sa force de représentation sera meilleure car elle sera plus proche de la façon dont les individus appréhendent le réel.

Cela semble au demeurant assez évident au vu de la performativité du modèle rationnel dans les organisations. Les individus sont habitués à penser sous forme causale du fait de la place importante des théories du choix social dans le monde managérial.

Dans une carte causale, chaque concept est toujours accompagné de son contraire. Ainsi, par exemple, si la performance entraîne la croissance, il est sous-entendu que la non-performance aura l'effet inverse. Cossette appelle « construit » l'ensemble que forment un concept et son opposé. Les cartes causales peuvent comporter des liens de causalité positifs (la cause et l'effet varient dans le même sens) ou négatifs (ils varient dans un sens opposé) (Verstraete 1997a). Ainsi, si le lien est positif, lorsque l'un des deux concepts se développe, celui qui lui est directement relié augmente aussi, tandis que si le lien est négatif, lorsque l'un des deux concepts augmente, l'autre baisse. D'autres liens peuvent par ailleurs apparaître : temporels (le concept à la queue de la

flèche apparaît avant celui en bout de flèche, sans qu'il y ait forcément de causalité), de similitude (les concepts reliés « se ressemblent »), de moyens à fin, etc.

Cossette (2004) préfère proposer le terme de « cartes d'influence » à celui de « cartes causales » pour dépasser ces difficultés liées au flou qui entoure bien souvent la signification des liens. Bien souvent, il est difficile de distinguer si la carte propose des liens de cause à effet (par exemple : lorsque les prix baissent, les ventes augmentent) ou de moyen à fin (par exemple : baisser les prix permet d'augmenter les ventes). Dans le premier cas, il s'agit d'une relation simplement mécanique : comment l'organisation peut agir ; alors que dans le second, il existe une intentionnalité, et donc une vision stratégique, une volonté délibérée : pourquoi les choses semblent fonctionner comme elles le font. C'est l'un des éléments que Lorino (2002) met en avant lorsqu'il définit l'outil. Replacer l'intentionnalité dans l'outil, c'est une façon de redonner à l'humain une place centrale. L'outil n'agit pas seul, mais il agit sous l'impulsion d'un sujet animé d'une intention.

Nous retrouvons également là les deux pôles de la croyance de Weick (1995). La carte a un pouvoir prédictif : comment se passent les choses. La prédiction représente l'aspect mécanique des choses : si je fais A, B se produira. Cela rejoint ce que Verstraete appelle la discipline prospective qui consiste à identifier les facteurs clés de succès et les facteurs stratégiques de risques pour comprendre le système explicatif de l'individu (1996 ; 1997). « Cette prévision est fondée sur les liaisons qu'il fait entre les facteurs qu'il perçoit (éléments, évènements, croyances, acteurs, etc.) et à partir desquels il structure ses schèmes cognitifs. » (Verstraete 1997a, p. 44). Nous parlons donc là en termes de causes et d'effets, de facteurs et de conséquences.

La carte a aussi un pouvoir explicatif, d'argumentation. C'est le pourquoi : Elle permet de justifier son action, de justifier ses décisions. Rappelons que l'argumentation prend cette forme : Comme je veux obtenir le résultat B, je fais A. L'argumentation s'appuie donc sur les prédictions pour exprimer les préférences de décision, c'est à dire, finalement, les moyens que l'on veut mettre en œuvre pour atteindre la fin que l'on s'est fixée. Elle répond donc, semble-t-il, à l'enjeu transactionnel que nous nous sommes fixé, puisqu'elles seront à même de favoriser le débat.

Une carte dite d'influence pourra être utile pour identifier les buts à atteindre, les conséquences à éviter et les options stratégiques possibles (Allard-Poesi 1996). On peut en conclure que c'est un outil intéressant pour représenter les croyances des acteurs.

Notre objectif est non seulement de représenter les croyances des individus, mais également de les faire dialoguer. Afin d'opposer les arguments, de créer le débat, de « négocier » le réel. Ces cartes sont donc amenées à être mises en « conversation », afin de se placer à un niveau collectif. Seront-elles alors à même d'aider à la décision collective, comme l'ambitionnent plusieurs auteurs (Allard-Poesi 1996; Eden 1993; Verstraete 1997a, 1996; Cossette 1996) ?

2. CARTES COGNITIVES ET DECISION COLLECTIVE

S'il faut utiliser les cartes cognitives avec précaution et éviter, par exemple, de croire qu'elles peuvent refléter une pensée de façon exacte, prédire des résultats ou prédire des comportements, les utiliser comme outil d'aide à la décision, dans un contexte de recherche-intervention, peut sembler pertinent. Les cartes cherchent à définir et structurer un problème, plutôt qu'à donner une représentation exacte de la réalité. Elles sont donc particulièrement utiles lorsqu'elles ont une valeur purement instrumentale.

C'est par exemple le but que se proposent Eden et Ackerman (2004) lorsqu'ils conçoivent les procédures SODA (Strategic Options Development and Analysis), destinée à résoudre des problèmes organisationnels complexes, puis JOURNEY (JOintly Understanding Reflecting and NEgotiating strategY) destinée à constituer une vision stratégique globale de l'organisation. Une carte peut être utile pour identifier les buts à atteindre, les conséquences à éviter et les options stratégiques possibles (Allard-Poesi 1996).

Nous resterons cependant prudents sur le terme « aide » à la décision, qui renvoie généralement à des outils normatifs dont le rôle est de déterminer le choix final. La carte servira plutôt, dans notre perspective, à améliorer le processus de résolution de problème et la négociation, en se positionnant comme facilitateur d'élaboration de sens, individuel ou collectif. C'est ce processus heuristique qui nous intéresse dans cette méthodologie.

Par ailleurs, la carte cognitive est transactionnelle à des niveaux différents :

- entre les divers acteurs,
- entre les acteurs et l'environnement social de l'organisation (Lorino 2002). Ici, c'est en particulier avec les administrés que les acteurs sont en relation transactionnelle,
- entre les acteurs et le chercheur.

Lorsque le chercheur essaie de performer la théorie du *sensemaking*, il entre en transaction avec le terrain. Perez (2008) parle de « négociation », mais la notion de transaction nous semble plus pertinente car elle redonne une place forte au conflit. Lorsque nous décrirons le processus de recherche-intervention (chapitre 6), nous développerons cette relation spécifique du chercheur au terrain.

Ici, nous nous intéresserons plus particulièrement aux transactions entre les membres de l'organisation. La carte cognitive est ici utilisée de façon collective, pour mettre en débat les croyances. Il nous faut donc interroger le niveau collectif et la possibilité de représenter les croyances à ce niveau.

Dans un premier temps, nous définirons la stratégie pour comprendre ce que peut être une vision collective (ou un schème collectif) et montrer de quelle manière on peut identifier une certaine autonomie de la pensée de groupe.

Puis, nous décrirons la façon dont il est envisageable de représenter ces schèmes collectifs, en mettant en avant les éléments de consensus et de dissensus.

Enfin, nous ferons un point sur la fonction heuristique des cartes, c'est à dire sur leur rôle exploratoire de la pensée collective.

2.1. La décision collective

Il est fréquent que les organisations fassent appel à des groupes pour résoudre des problèmes et prendre des décisions, en particulier lorsque l'individu n'est pas en mesure de le faire car la tâche est trop complexe, trop exigeante pour une personne isolée (Mohammed et Ringseis 2001). De plus, le groupe assure une certaine légitimité de la décision, qui facilite son implémentation et son acceptation par l'organisation.

Dans le langage courant, mais aussi managérial voire parfois académique, nous avons ainsi tendance à envisager les organisations et les groupes comme des sujets à part entière. Nous disons que les organisations ou les collectifs prennent des décisions. On parle aussi de stratégies collectives et organisationnelles, voire de « vision » commune ou partagée. Comme si le groupe pouvait être envisagé comme une entité unique, cohérente et pensante. Dans quelle mesure est-il pertinent de s'exprimer de cette façon ? Et surtout, de façon opérationnelle, est-il possible d'accéder à cette pensée collective ?

D'un point de vue purement matérialiste, les organisations et les collectifs ne *pensent* pas. Ce sont les individus qui composent le groupe qui pensent. Ce lien entre pensée individuelle et collective est une ambiguïté largement débattue en gestion (Halbwachs 2002; Schwartz, Sarazin, et Lambrics 2006; Islam 2014). De nombreux travaux existent sur les représentations collectives, et, comme nous le verrons dans la section suivante, divers auteurs ont tenté de la représenter grâce à des cartes cognitives collectives.

Est-il possible de percevoir les schèmes à un niveau collectif, afin éventuellement d'accompagner les décisions d'un groupe ? Si nous envisageons un tel objectif, nous devons comprendre dans quelle mesure il est possible d'envisager qu'il existe des schèmes collectifs, alors que la pensée est *a priori* constitutive des individus. La pensée collective en management est particulièrement envisagée dans le cadre de la stratégie, autrement dit de la question de la décision collective qui nous occupe ici.

2.1.1. La stratégie dans une perspective cognitive

Selon une perspective cognitive, la stratégie est un produit cognitif à un niveau organisationnel. Autrement dit, c'est un schème qui définit de façon plus ou moins systématique les relations que l'organisation entretient avec son environnement (Cossette 2004). La stratégie est ainsi une vision collective de ce que les acteurs devraient faire, et des raisons pour lesquelles ils devraient le faire. Même lorsque rien n'est formalisé, il existe toujours des points de convergence cognitive, soit des croyances et valeurs partagées, entre les membres d'une même organisation (Langfield-Smith 1992), et c'est là que réside cette stratégie.

Cossette (2004) donne un éclairage intéressant à cette idée. Il oppose la « vision » à la planification. Si la seconde est une anticipation systématique, rationnelle, formalisée, la première, elle, reste floue. Ce n'est qu'une direction d'ensemble peu claire. Cependant, de même que la croyance et la connaissance ont la même utilité, la vision et la planification peuvent être tout aussi intéressantes pour l'organisation. La vision est un système de croyances, un produit cognitif mobilisateur, un système référentiel d'où émerge une orientation (Cossette 2004). Elle donne une identité à l'organisation.

Si la stratégie prend parfois la forme d'un plan stratégique très rationnel, elle peut rester plus informelle et faire partie d'une culture organisationnelle, d'un ensemble de croyances plus ou moins partagées par les individus qui composent l'organisation. Même lorsque la stratégie est très peu formalisée, il existe toujours une intention, plus ou moins consciente, qui guide les acteurs dans une direction commune. Lorsque cette intention, que l'on pourrait rapprocher du *sensemaking* de Weick (1995), est perdue, le collectif ne peut plus fonctionner. Pouvons-nous alors admettre que les acteurs d'une organisation construisent collectivement une structure mentale organisationnelle, ou un schème organisationnel, ou un paradigme (Laroche et Nioche 2006) ?

Le premier élément de réponse que nous pouvons apporter est que les représentations, et donc les schèmes, ont une nature sociale (Jovchelovitch 2006). Ils se construisent dans l'interaction (Coulet 2011, 2013, 2014). Nous avons vu, déjà, que la logique, ou la rationalité cognitive, se construisent socialement (Vygotski 1929; Munier 1994; Piaget 1954). On peut en conclure que les schèmes sont fondamentalement ancrés dans le social : « le cognitif est pour nous le lieu privilégié d'expression du social » (Orléan, 2002)

Il existe donc un lien fort entre la pensée individuelle et le rapport à l'autre. Mais cela ne suffit pas à dire qu'il existe des schèmes collectifs ou une pensée collective. Pour pouvoir étudier la stratégie, il faudrait, semble-t-il, capter des schèmes collectifs. Mais nous nous confrontons là à une difficulté majeure, qui est que l'organisation est un artefact, et qu'en cela elle ne pense pas (Coulet 2011). Finalement, la relation entre la pensée collective et individuelle reste ambiguë. Existe-t-il même une pensée collective, et, si oui, quelle forme prend-elle ?

L'idée d'un « *group mind* » (esprit collectif ou pensée collective) (Islam 2014) est contre-intuitive. Elle suggère que les groupes sont des entités qui peuvent avoir des propriétés mentales, comme par exemple des apprentissages de groupe ou une mémoire collective. Il nous faut ici clarifier dans quelle mesure il est pertinent de considérer l'existence ou pas d'une pensée collective.

Ce qui nous intéresse ici, c'est d'exploiter cette notion d'esprit collectif comme un concept utile. Qu'il existe ou non une pensée collective, que ce concept soit vrai ou faux, ce n'est pas ce que nous retenons. En nous référant à Weick (1995), nous dirons que ce concept est suffisamment plausible pour qu'on le retienne, étant donné la solidité de la théorie du *sensemaking* qui suppose qu'il existe des schèmes à un niveau collectif. Par ailleurs, il est possible de dire que l'activité, au niveau collectif, est organisée selon des invariants pour une classe de situations (Coulet 2013). En effet, les collectifs établissent des règles d'action, anticipent des résultats, se réfèrent à des conceptualisations universelles et les adaptent à la situation actuelle par inférence. On retrouve donc au niveau collectif les quatre composantes du schème individuel.

Cette plausibilité de l'existence de schèmes collectifs, suffisante pour guider l'action (des managers notamment), a de la valeur dans notre contexte. En effet, en partant du principe qu'il existe une pensée propre au groupe, nous pouvons construire un outil d'aide à la décision spécifique et observer ses effets sur les processus organisationnels. Cette valeur instrumentale de la théorie est fondamentale lorsqu'on se place d'un point de vue constructiviste. Car ainsi, nous dépassons le débat sur la vérité ou non d'une affirmation, pour nous concentrer sur son efficacité, sur ce qu'elle produit. C'est ce que nous souhaitons faire ici en démontrant que si nous admettons l'existence d'un esprit collectif pour les besoins de notre recherche, nous pouvons ouvrir de nouvelles perspectives méthodologiques d'accompagnement de la décision dans les organisations. L'objet de cette recherche consiste à tenter d'établir une carte des pensées collectives, autrement dit des stratégies ou « visions » collectives.

Nous allons donc nous concentrer sur cette idée qu'il existe un dialogue entre schèmes individuels et pensée collective, voire, comme le dit Coulet (2013), qu'il existe des schèmes collectifs. Pour lui, ces deux niveaux de schèmes sont dans un rapport hiérarchique. Les schèmes individuels constituent en effet les règles d'action des

seconds. Il existe entre ces deux niveaux des processus ascendants (de l'individu vers le collectif) et descendants (du collectif vers l'individu). C'est par ce biais que les individus accommodent leurs schèmes (c'est à dire les transforment), par contact avec les autres individus. Ce phénomène explique à la fois le processus de socialisation et le processus d'apprentissage.

Par ailleurs, d'après Coulet (2013), les conceptualisations (ou invariants opératoires), à un niveau collectif, « expriment un consensus suffisant pour donner à l'activité collective un minimum de cohérence et d'efficacité » (Coulet 2013). Nous avons expliqué, dans le chapitre 4, à quel point il était nécessaire, pour décider, d'atteindre un certain degré de consensus cognitif, c'est à dire à des similarités suffisantes sur la façon dont les problèmes clés sont définis et conceptualisés (Mohammed et Ringseis 2001). Mais cela va, à notre sens, plus loin qu'une simple « communauté » de pensée sur certains sujets.

Le niveau collectif n'est pas, selon nous, une simple agrégation des schèmes individuels. Sinon, il n'existe pas d'esprit collectif au sens que nous avons décrit. Dans d'autres travaux, nous avons montré l'intérêt des cartes pour représenter cette pensée collective (Guirou, 2017). C'est en observant de plus près les schèmes collectifs tels qu'ils sont définis par la littérature que nous avons pu comprendre dans quelle mesure ils sont, d'une certaine manière, autonomes, et ne sont pas la seule somme de l'agrégation des schèmes individuels. Nous allons en donner un exemple concret à travers deux concepts : le savoir (la connaissance collective) et la croyance sociale (ou croyance collective).

2.1.2. Les schèmes collectifs : l'exemple du savoir et de la croyance sociale

Les savoirs et les croyances sociales sont deux types de schèmes collectifs particulièrement pertinents, qui font écho à notre intérêt pour les représentations. Nous en donnerons quelques exemples dans la troisième partie, destinée à décrire les résultats de cette étude. Ces exemples illustreront la façon dont nous avons exploré les croyances à un niveau collectif, mais serviront aussi à mieux comprendre les enjeux auxquels les groupes étudiés ont été confrontés.

Le savoir est une connaissance socialement reconnue : « Nous considérons alors que les théorèmes-en-acte (qui, au niveau individuel, sont de type « connaissances ») prennent, sur le plan collectif, le statut de savoirs, soit parce qu'il s'agit de savoirs académiques (ceux qu'on trouve dans les livres, ceux qui sont enseignés etc.), soit de savoirs d'expérience (construits à partir des situations vécues) » (Coulet 2011, p. 141). Si les théories en acte au niveau individuel sont des connaissances, elles sont, au niveau collectif, des savoirs. Soit des savoirs académiques, forcément explicites. Soit des savoirs par expérience, c'est à dire qu'elles forment un consensus suffisant au sein d'un groupe pour apporter de la cohérence et de l'efficacité à une action. Il est donc nécessaire, pour qu'il y ait savoir, que les membres d'un collectif tiennent une proposition pour vraie. Le savoir forme alors un référentiel auquel le groupe peut faire appel pour décider.

Il est alors possible que certains membres du groupe ne possèdent pas de connaissance approfondie des raisons pour laquelle la proposition est vraie. Ainsi, les individus peuvent avoir sur le sujet une connaissance très imparfaite, mais accepter de faire confiance aux experts et de considérer qu'une proposition est vraie sans pouvoir l'expliquer. Le savoir n'est donc pas l'agrégation des connaissances individuelles, mais le résultat d'un accord tacite ou explicite. Il faut que les membres aient admis que la proposition était tenue pour vraie par tous en lui donnant un statut référentiel dans le langage et le débat (un argument collectif, par exemple). Ainsi, lorsque tous les membres d'une organisation admettent qu'une proposition est vraie, elle n'est plus débattue. Le sens est créé, assimilé, et sert de guide pour l'action, même si, à un niveau individuel, on peut constater un manque de connaissance concernant la proposition.

De la même manière, la croyance sociale (Orléan, 2002) prend cette forme : « un individu croit que le groupe croit que la proposition P est vraie ». On notera la différence avec cette idée : « le groupe croit que la proposition P est vraie. »

La croyance sociale est donc elle aussi, comme le savoir, différente de la somme des croyances des individus : elle correspond à la représentation que les membres de l'organisation ont des représentations collectives partagées. Autrement dit : chacun croit que le groupe croit que la proposition P est vraie, tandis que chacun croit individuellement que la proposition Q est vraie. Le fait que les propositions P et Q

soient différentes prouve qu'il existe deux niveaux de représentations collectives : l'agrégation des représentations individuelles, et la croyance sociale, autonome, avec sa logique interne propre.

Bien entendu, chaque membre de l'organisation se détermine en fonction de ce qu'il pense que les autres croient. Par conséquent, cette croyance sociale peut influencer fortement les comportements de l'organisation. La croyance sociale a alors un rôle de « surplomb » des interactions (Orléan, 2002). C'est d'ailleurs cette capacité des individus à envisager la croyance du groupe qui fait que ce collectif a une existence effective.

Cette autonomie de la croyance sociale par rapport à la croyance individuelle doit être prise en compte dans l'analyse d'un collectif. Comme nous l'avons déjà montré pour les savoirs, les opinions d'un groupe ne peuvent pas être conçues comme une agrégation d'opinions individuelles. Le collectif a sa propre logique, ses propres schèmes, son propre niveau de représentations. Cette croyance collective a des effets sur les actions du groupe.

On peut donc conclure de cette analyse que les schèmes collectifs ont leur propre logique, au-delà de la simple somme des éléments qui composent le collectif. Le modèle individualiste, de type bottom-up, est alors mis à mal. C'est ce qu'Orléan (2002) appelle l'« interdépendance stratégique » : le collectif trouve à s'expliquer d'abord par le collectif, pas par l'individuel.

La question qui se pose alors est celle de la possibilité ou non de représenter graphiquement, sous la forme d'une carte cognitive, une pensée collective.

2.2. Représenter la pensée de groupe

La littérature sur les cartes cognitives s'est intéressée à la façon dont on pouvait représenter la pensée de groupe. Nous pouvons recenser schématiquement deux méthodes de construction de cartes cognitives collectives (Allard-Poesi 1996; Verstraete 1997a) :

- les méthodes d'agrégations de cartes individuelles, qui consistent à faire une « moyenne » entre les cartes individuelles,

- les méthodes de construction de cartes cognitives partagées, directement à travers un collectif, par le biais de la négociation et du débat.

Ces deux modèles s'avèrent utiles, pour des raisons différentes, pour faire dialoguer les cartes.

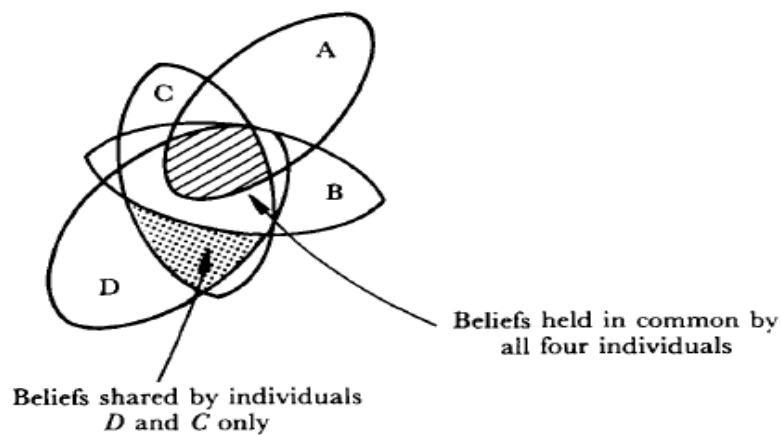
La méthodologie d'agrégation des cartes (Allard-Poesi 1996; Verstraete 1997, Axelrod 1976; Bougon, Weick, et Binkhorst 1977; Eden 1992) sert généralement à faire une « moyenne » des cartes d'un groupe, afin de rechercher une représentation commune ou partagée. Pour nous, il s'agit plutôt de faire surgir des points d'accord et de désaccord, de les comparer pour montrer en quoi la vision de l'organisation est à la fois plurielle (idiosyncratique par individu) et commune (points de rencontre entre les cartes). De nombreuses méthodes d'agrégation existent. Nous présenterons notre propre méthodologie plus en détail dans le chapitre 6, destiné à décrire la démarche de notre méthodologie de recherche étape par étape.

La seconde méthodologie présente aussi un intérêt pour notre étude. Pour deux raisons : d'abord parce que nous savons à présent que c'est au travers du débat que se construit le sens, et que les interactions sont essentielles à la fabrication collective de sens. Ensuite parce que, comme nous l'avons vu précédemment, ce n'est qu'à travers ce processus collectif que nous pourrions favoriser la prise de décision : ce sont les interactions répétées qui permettront de favoriser l'émergence d'idées divergentes et donc de solutions innovantes, mais qui amèneront aussi le collectif, progressivement, vers un consensus nécessaire à la prise de décision. La méthodologie de construction de cartes collectives partagées a été expérimentée par Langfield-Smith (1992) sur un groupe de pompiers qui travaillaient en équipe. La conclusion qu'il a tirée de cette expérimentation est qu'il n'est pas possible de construire une carte des représentations d'un groupe lorsque l'objectif est d'identifier les éléments communs, pour deux raisons :

- les membres d'un groupe ont certaines représentations en commun avec une partie du groupe, mais pas avec les autres. Pour chaque concept, une partie du groupe « se recoupe », tandis que certains individus ont toujours un point de vue divergent. La **figure n°3** montre qu'en réalité, les points sur lesquels toutes les représentations d'un groupe se recoupent sont rares, voire inexistantes,

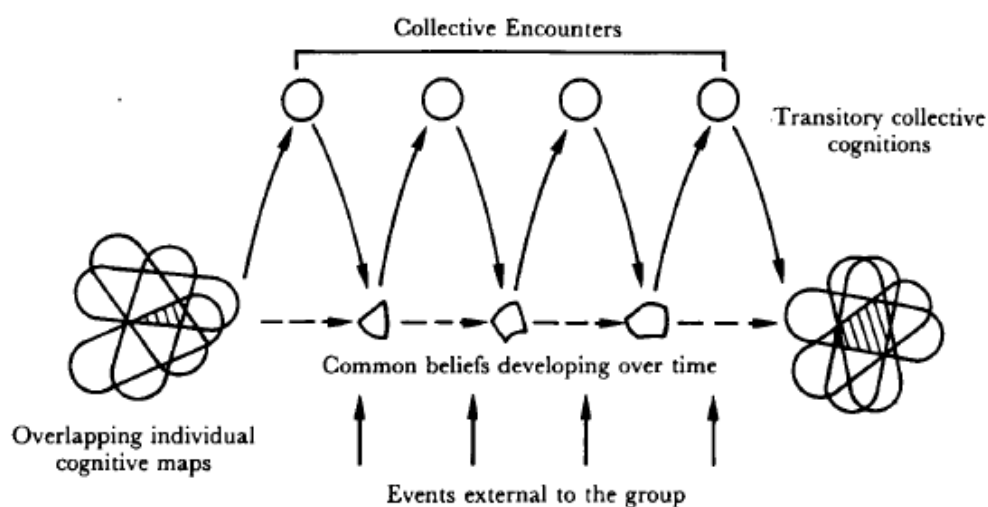
- les schèmes (ou cartes mentales) collectifs évoluent au fil des interactions, et une carte cognitive figée paraît peu pertinente car elle saisira les représentations collectives à un temps T, ce qui a peu de sens si on prend en compte le fait qu'elles évoluent constamment, qu'elles sont totalement dynamiques. La **figure n°4** décrit la façon dont les représentations collectives se construisent et évoluent au fil du temps. Weick critique d'ailleurs l'idée de représentation partagée pour cette même raison : ce n'est pas possible dans un environnement sans cesse changeant. (P. Lorino 2006).

Figure n°3 – croyances partagées



Source : Langfield-Smith (1992)

Figure n°4 – évolution temporelle des croyances partagées



Source : Langfield-Smith (1992)

Pourquoi, alors, nous intéresser à cette méthodologie, qui semble, à première vue, peu convaincante ?

Pour deux raisons. En premier lieu, Langfield-Smith (1992) lui-même reconnaît que cette méthodologie s'avèrera très certainement beaucoup plus efficace dans le cadre d'un accompagnement de la décision. En effet, l'objectif d'un outil d'aide à la décision n'est pas de saisir les représentations collectives de tout un groupe, mais de trouver collectivement un consensus utile pour l'action (voir chapitre 4). Un tel projet n'aura donc pas pour ambition d'obtenir l'accord absolu de chacun des individus concernés à propos de chaque concept, mais bien de déterminer quel est le point de vue qui fait le plus consensus au sein du collectif, ou celui qui semble être le plus représentatif des besoins du collectif, ou celui qui sera le plus utile pour l'action au moment T de la prise de décision. On voit également ici que le second argument en défaveur de cette méthodologie n'est plus valable dans notre contexte. Nous ne cherchons pas à déterminer les points sur lesquels le collectif s'accorde totalement en tout temps. Nous cherchons à établir une carte qui sera utile au moment où la décision nécessitera d'être prise. Afin de ne pas paralyser l'action, des compromis devront être trouvés par le groupe, et la carte a justement pour objet de schématiser cette construction d'un compromis collectif.

Ce second argument renvoie à Weick et à la théorie du *sensemaking* : rappelons que, dans notre perspective, les cartes cognitives n'ont pas vocation à être exactes. Si elles sont des outils de *sensemaking* – elles sont une façon de dire, et donc de voir ce que nous pensons – alors elles devront s'attacher à être plausibles, et non pas justes ou vraies (Weick 1995). Elles doivent être des guides pour l'action, elles doivent être « dynamisantes ». Elles doivent donc être assez simples, car si elles sont trop complexes et cherchent trop à se rapprocher du réel, elles risquent d'être paralysantes.

Ces deux méthodologies (cartes agrégées et cartes co-construites) ont donc leurs avantages pour identifier et faire dialoguer les cartes individuelles. Nous avons construit une méthodologie qui s'inspire de ces deux propositions. Nous avons à la fois agrégé les cartes individuelles pour trouver les éléments de consensus identifiables et pour

dévoiler la diversité cognitive du groupe, puis nous avons invité les acteurs à discuter autour de ces cartes lors d'ateliers pour faire surgir le débat.

Cette section de notre recherche a permis de décrire plus précisément ce qu'est une carte cognitive. Les cartes cognitives doivent permettre de découvrir les croyances individuelles et collectives et d'en débattre. Ce processus d'exploration des pensées est dit « heuristique ».

2.3. Pour un outil heuristique

Si nous nous inscrivons dans le courant du *sensemaking*, nous envisageons les outils comme des objets énonciatifs et symboliques. Par ailleurs, nous devons veiller à améliorer le processus de création de sens dans les organisations. Nous envisageons donc la carte mentale comme un outil heuristique, c'est à dire qu'il est destiné à la fois à la découverte de ses propres croyances et des croyances de l'autre.

L'heuristique est la découverte de sa propre pensée, mais aussi de celle de l'autre. Or, nous avons vu combien l'altérité était un concept important dans la construction du consensus (Tine 2008). Percevoir l'autre comme sujet pensant, voilà ce que la carte peut permettre. S'adresser à lui de sujet à sujet, et non de sujet à objet, comme dans la rationalité solitaire et egocentrique de Descartes, peut s'avérer bénéfique pour le travail collectif. Sans compter les enjeux éthiques et démocratiques développés dans les chapitres 3 et 4, autour de la démocratie délibérative (Habermas 1986, 1997, Elster 1997, 1998).

L'heuristique est une démarche hautement rétrospective. La découverte de ses propres schémas mentaux incite l'individu à rationaliser a posteriori ses actions. Les acteurs en tirent également des prédictions, et révèlent ainsi leurs croyances. L'heuristique est donc une façon fructueuse de dynamiser le *sensemaking*.

Il est frappant de noter, d'ailleurs, que certains auteurs appellent les cartes cognitives des « cartes heuristiques ». C'est le cas de Verstraete (1997a), pour qui la carte cognitive est une méthodologie « heuristique » en cela qu'elle donne une place centrale à l'activation de l'imagination, de l'intuition, du recours au jugement et à l'expérience. Or, « il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire

d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées » (Desreumaux, cité par Verstraete (1997a)). La carte cognitive a donc cela de séduisant qu'elle s'écarte des méthodologies rationalistes d'aide à la décision et favorise un processus fondé sur la créativité des individus, plus utile pour créer collectivement du sens. Verstraete incite à employer des méthodes dites « incrémentalistes » pour aider à la décision et accompagner les acteurs sur le terrain, ce que David (2001) préconise aussi. Ces démarches consistent à s'instruire à partir de l'action et à rester sensible à la mobilisation des hommes et à la surveillance de l'environnement. L'heuristique est donc aussi une façon d'envisager l'implémentation de l'outil. Il ne s'agit pas d'imposer, mais d'accompagner ou de faciliter.

David (2001) explique ainsi que si l'on veut construire un outil exploitable et utile, qui ait du sens, il nous faut travailler en coopération avec les praticiens, adapter le niveau de complexité du modèle aux compétences de ceux qui vont l'utiliser, nous familiariser avec les logiques (croyances) de l'organisation visée, nous assurer que le mode d'emploi de l'outil est clair pour ceux qui auront à le manipuler, envisager des modifications possibles futures de l'outil, prévoir un jeu (un *slack*) pour que les acteurs puissent ajuster, adapter l'outil à chaque situation, et être conscient que l'outil ne propose que des possibilités, des potentialités fondées sur des concepts préconçus et en rien des vérités universelles (David 2001).

Ce chercheur considère que l'on peut analyser l'implémentation des outils en utilisant trois variables : l'orientation en termes de relations ou de connaissances du modèle, le degré de formalisation et le degré de contextualisation. Ainsi, les modèles experts, par exemple, s'orientent vers la connaissance, tandis que d'autres outils peuvent se focaliser sur les relations (la structure organisationnelle ou les procédures de réunions par exemple). Certains peuvent être orientés vers les deux. Les cartes cognitives que nous souhaitons mettre en œuvre sont orientées vers les relations avant tout, mais aussi vers les croyances (qui sont des schèmes) et donc, d'une certaine manière, vers les connaissances, qui sont des croyances tenues pour vraies.

Le degré de formalisation de l'outil renvoie à la précision de sa description (est-il très précisément explicité ou ne donne-t-il qu'un cadre général) et son degré de contextualisation correspond au niveau d'adaptation de l'outil à l'organisation. Plus un

outil est contextualisé, plus il aura de chances d'être implémenté dans l'organisation. La carte est peu formalisée quant à sa construction, puisqu'elle fonctionne comme une boîte vide que les acteurs auront à remplir, et puisque les entretiens sont très libres (des précisions quant au procédé de construction des cartes seront données dans le chapitre 6). Elle est hautement contextualisée puisqu'elle prend directement en compte les croyances des acteurs concernant l'organisation, la situation spécifique étudiée et l'environnement immédiat. Cette contextualisation se construit au fur et à mesure des entretiens effectués, et accompagne ainsi une formalisation progressive de l'outil.

C'est ce que David (2001) appelle « incrémentation » : cela signifie que la formalisation et la contextualisation de l'outil doivent se faire au fur et à mesure, en même temps. Il s'agit de prendre en compte, dans la construction de l'outil, les réalités locales de l'organisation au fur et à mesure de sa conception. Ceci fait écho à la « conventionnalisation » (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010), autrement dit à l'encastrement progressif des acteurs dans des représentations sociales. Rappelons que ce processus est l'un des trois qui permet la performance des théories.

On oppose donc ici l'heuristique à la normativité. Les cartes n'ont pas pour objectif de dire quoi faire, de donner une orientation précise ou de proposer des solutions optimales. Elles ouvrent au contraire le champ des possibles et font confiance en la capacité de jugement des acteurs pour faire leur choix en toute conscience et être en mesure de les justifier. La démarche heuristique propose ainsi non pas de résoudre des problèmes mais plutôt de poser, concevoir et formuler des problèmes.

Les cartes cognitives sont utilisées dans notre démarche à la fois comme outil de recherche (qui a permis le recueil de données et l'exploration des pensées des acteurs) et comme outil managérial (pour faciliter le débat). Elle a donc un rôle heuristique double, sur lequel nous reviendrons dans le chapitre 6 sur la recherche-intervention : elle permet à la fois aux acteurs d'initier (ou de prolonger) un processus de *sensemaking*, mais également au chercheur de construire son propre objet de recherche.

En particulier, nous avons eu pour ambition de découvrir non seulement la pensée des acteurs au début du processus, mais également d'observer d'éventuels changements dans leurs transactions, qui pourraient être le signe que le *sensemaking* est performé.

2.4. La carte cognitive : quel modèle performatif de la décision ?

Pour performer (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010) le *sensemaking* à travers les cartes cognitives, nous devons envisager trois processus entremêlés :

- la **conventionnalisation**, qui s'apparente au travail d'heuristique et d'incrémentation décrit dans la page précédente,
- l'**ingénierie**, qui consiste à concevoir des outils encastrés dans des théories de la décision. Nous allons revenir sur ce point ici, mais, déjà, nous avons précisé au fil de ce chapitre les liens forts qui existent entre la théorie du *sensemaking* et l'usage des cartes cognitives,
- la **marchandisation** consistera, à travers notre démarche de recherche, à utiliser la carte comme vecteur de la théorie.

A priori, les cartes cognitives sont des outils issus d'une épistémologie constructiviste et sont largement mobilisées par des chercheurs du courant cognitiviste en gestion. Pourtant, cette méthodologie a été largement déployée aujourd'hui dans d'autres contextes de pensée. Des positivistes s'en saisissent, des rationalistes y trouvent un intérêt, et, finalement, beaucoup de chercheurs ou de consultants la mobilisent sans vraiment s'interroger sur la théorie sous-jacente que cette méthode souhaitait performer à l'origine.

Cela est sans doute dû au fait que la carte cognitive en elle-même est suffisamment « ambivalente » pour proposer des solutions managériales dans des contextes très diversifiés. Cette section entend montrer dans quelle mesure la carte cognitive peut être rapprochée de divers modèles décisionnels, et en quoi cela peut être un avantage pour l'implémenter mais un désavantage pour la performer.

La carte cognitive propose une procédure décisionnelle qui emprunte en réalité à plusieurs modèles théoriques utilisés dans les organisations (voir les modèles rationnel,

procédural, de la poubelle et énonciationnel du chapitre 2). Elle permet donc d'organiser la cognition de différentes manières, et dispose d'une souplesse d'appropriation importante.

Pour ce qui est du modèle rationnel, la carte cognitive, une fois schématisée, propose une analyse en termes de causes et d'effets. Elle est instantanée, c'est à dire qu'elle n'a aucune temporalité sous sa forme finale. Elle est comme une photographie des raisons au filtre desquelles chaque décision peut être passée. On appelle d'ailleurs souvent ces cartes des cartes causales. On comprendra qu'un tel modèle peut être appréhendé facilement par les organisations qui favorisent une vision rationnelle de la décision, et qui ont besoin de s'appuyer sur des raisonnements logiques. La forte influence du NPM sur les croyances organisationnelles crée sans aucun doute un besoin fort de rationalité des outils. Ce à quoi la carte cognitive peut répondre.

Le processus de construction des cartes est par ailleurs de type procédural. En effet, le chercheur propose un certain nombre d'étapes inscrites dans une temporalité longue pour décider. La solution pour laquelle on optera à la fin sera la moins insatisfaisante possible car il faudrait un temps infini pour envisager de récolter la totalité des informations nécessaires à une décision optimale. La carte cognitive propose ainsi une exploration des alternatives possibles, des préférences des acteurs et des informations disponibles. Elle est en mesure d'améliorer le processus décisionnel en ce sens qu'elle améliore la procédure décisionnelle.

D'un autre côté, la carte cognitive a donc aussi une forte accointance avec le modèle de la poubelle. D'abord parce que la négociation est un élément clé de la procédure de la carte, ce qui laisse à penser que l'organisation est envisagée comme un espace politique. Dans les collectivités locales, en particulier, instaurer du débat revient à interroger la possibilité d'un fonctionnement démocratique délibératif. Les différentes positions des uns et des autres et les coalitions se dessinent dans la comparaison entre les cartes. La carte sert en outre de corbeille à papier. Chaque acteur jette dans sa carte des solutions et des problèmes. La carte elle-même offre une opportunité de choix et structure la participation des acteurs. Lorsque la carte est finalement agrégée, la rencontre entre les acteurs autour de la carte offre une nouvelle opportunité de choix. Des problèmes rencontrent alors des solutions, dont les participants présents se saisissent ou pas.

Enfin, la carte cognitive, bien entendu, est fortement influencée par le modèle énonciatif de la décision. C'est un outil heuristique. L'entretien lors duquel chaque carte est construite est une occasion de créer du sens de façon rétrospective. La carte a la forme d'un schème (des concepts et des liens), mettant au cœur du processus les croyances. Enfin, cette méthodologie part du postulat que c'est dans l'interaction que se construisent les croyances et les décisions, et nous avons pris le parti de les utiliser pour offrir un espace de débat aux acteurs.

Il semblerait donc que la carte cognitive réponde à de nombreuses attentes organisationnelles des collectivités territoriales et soit capable de s'adapter à différentes visions organisationnelles. On pourrait donc faire l'hypothèse que la carte cognitive est utile quel que soit le contexte organisationnel. Pourtant, notre recherche s'appliquera à démontrer que cet outil n'est vraiment saisi par les acteurs que dans certaines circonstances.

Si, d'un côté, cet outil est sans doute plus facile à implémenter que d'autres du fait de cette « ambidextrie », il y a fort à parier que sa capacité à performer la théorie du *sensemaking* en soit par contre diminuée. En effet, les acteurs trouveront une certaine familiarité dans ces modèles et il est probable qu'ils puisent dans des schèmes déjà existants (rationnels par exemple) pour la comprendre. Dans de telles circonstances, l'assimilation de nouveaux schèmes pourrait être mise à mal.

Rappelons à quel point les individus ont tendance à s'accrocher à leurs croyances, comme nous l'avons précisé dans la première partie. La stabilité des croyances, la difficulté à les réviser, pourrait inciter les acteurs à ne voir dans la carte que ce qu'ils ont envie de voir, autrement dit, par exemple, un outil rationnel qui propose des liens de cause à effet.

C'est un aspect sur lequel nous devons rester vigilants lorsque nous analyserons nos résultats : dans quelle mesure les acteurs mobilisent-ils des schèmes issus d'autres modèles pour utiliser la carte, et dans quelle mesure en assimilent-ils de nouveaux ?

3. CARTES COGNITIVES ET DEBAT

Les cartes cognitives répondent semble-t-il aux enjeux que nous nous sommes fixés au départ : nous voulions des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l'**énaction**, et de la **construction de problèmes**. Nous avons voulu mobiliser les cartes cognitives autour de ces enjeux.

Pour ce qui est de la mise en débat, le concept de transaction sociale a largement défini la façon dont nous envisagions le débat organisationnel, et nous avons montré que la carte pouvait y répondre efficacement. L'énaction est quant à elle présente dans l'outil qui est à la fois contraignant et habilitant. En termes de rétrospection, nous avons défini la notion d'heuristique comme une forme spécifique de rétrospection destinée à amener l'acteur à explorer sa pensée et celle des autres. Enfin, nous avons fait le lien entre les cartes cognitives et la décision et cela nous a amené à la comprendre comment un outil de construction de problèmes plutôt que de résolution de problème.

Le chapitre 5, consacré entièrement aux cartes cognitives, a permis de définir cet outil comme une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait de la représentation mentale d'un interviewé grâce au discours de ce dernier. S'il existe donc bien un écart entre la carte pensée et la carte graphique, nous avons démontré que le degré de plausibilité de cet outil le rendait utile pour l'action et que c'était bien là son rôle. Nous avons également défendu l'idée que la cartographie des croyances pouvait être aussi utile à l'organisation que celle des connaissances, puisque ces deux formes de schème, de même nature, sont tout aussi utiles à l'action.

Puis, nous avons montré comment on pouvait faire le lien entre les croyances au niveau individuel et collectif, et en quoi cela pouvait servir la stratégie ou la vision partagée de l'organisation en mettant en valeur les éléments de consensus et de dissensus. Cela nous a permis de définir la carte cognitive comme un outil heuristique, de découverte de la pensée d'autrui.

Le chapitre suivant décrira le processus de recherche en lui-même, en particulier la méthodologie de la recherche-intervention, les étapes de la recherche et les méthodologies mises en œuvre pour collecter des données, et enfin l'utilisation de l'autoconfrontation et de l'autoethnographie pour une prise de distance avec le terrain.

CHAPITRE 6

L'INTERVENTION DU CHERCHEUR : UN PROCESSUS HEURISTIQUE

Le *sensemaking* est considérée généralement comme une théorie des organisations. Or, elle est bien plus que cela. C'est aussi une façon globale d'envisager le rapport de l'homme à son environnement. Or, faire de la recherche consiste à tenter de mieux comprendre l'environnement afin de mieux y agir. Ainsi, le cadre théorique de notre thèse ne nous sera pas seulement utile pour expliquer les phénomènes observés sur le terrain : il nous est aussi précieux pour déterminer une marche à suivre en tant que scientifique. Nous souhaitons démontrer ici qu'en créant un pont conceptuel entre la théorie au cœur de notre travail et la méthodologie mise en œuvre dans cette recherche, nous apportons une solidité plus forte à nos résultats.

La cohérence d'ensemble de la réflexion menée est en effet, à notre avis, indispensable pour rendre notre propos plus crédible. Ce terme, « crédible », n'est pas innocent : il signifie « propre à être cru ». Or, la croyance est pour nous un outil cognitif d'une grande valeur, comme nous l'avons déjà démontré. En somme, la logique interne apportée par la théorie du *sensemaking* comme moteur de l'ensemble du raisonnement apporte de la légitimité et de la solidité à notre travail, mais aussi de la réfutabilité. En effet, le débat scientifique est ainsi posé en profondeur, ce qui permet d'argumenter, de réfuter, de dialoguer sur des bases fermes. En tout cas, c'est notre objectif.

Afin d'assurer cette cohérence, mais aussi de répondre à notre problématique, nous avons choisi d'utiliser la méthodologie de la recherche-intervention. « Le recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité. » (David 2012, p. 210).

Nous avons du mal à imaginer comment nous aurions pu tester la carte cognitive et ses effets sur le débat sans intervenir directement sur le terrain. Transformer l'organisation grâce aux cartes nous paraît être la seule façon de savoir comment cet outil pouvait transformer l'organisation et à quelles conditions il le faisait. C'est ce que ce chapitre essaiera de démontrer.

La première section de ce chapitre s'attachera à faire le lien entre notre cadre théorique, notre problématique et notre méthodologie. Nous explorerons ainsi le rôle des inférences (induction-déduction-abduction) mais aussi les questions de validité de la recherche qualitative. Nous montrerons que la théorie du *sensemaking* est un formidable outil explicatif des choix méthodologiques effectués.

La deuxième section resserrera la réflexion en précisant les spécificités de la recherche-intervention. Nous présenterons notamment le chercheur-intervenant comme un enacteur, montrerons que pour connaître, il faut changer l'objet étudié, et nous apporterons un surplus de validité interne à notre méthode en empruntant certains éléments méthodologiques de l'autoethnographie et de l'autoconfrontation.

Enfin, nous décrirons les 5 étapes de notre recherche en détail : choix des cas, collecte de données, création et analyse des cartes, restitution sur le terrain et suivi à 3-6 mois. Nous fournirons plusieurs exemples de cartes cognitives individuelles et collectives et nous expliquerons point par point comment celles-ci ont été conçues. Nous détaillerons également notre méthodologie de l'entretien compréhensif. Nous décrirons le déroulement des ateliers de débat mis en place sur le terrain. Des extraits de films, l'ensemble des cartes et des tableaux de catégories de données et un certain nombre d'autres documents sont disponibles sur le DVD qui accompagne la présente thèse.

1. SENSEMAKING ET DEMARCHE SCIENTIFIQUE

Si la validité et le potentiel de généralisation des recherches de type qualitative, en particulier la recherche-intervention, ont été maintes fois démontrées dans le passé (par exemple dans David 2003; Yin 2011, 2013), il nous semble important de faire un point, certes non exhaustif, sur la valeur scientifique de la présente étude. Surtout parce qu'une telle démarche permet de comprendre l'harmonie intrinsèque qui existe entre notre

méthodologie, notre cadre théorique et notre positionnement épistémologique. Une cohérence globale de la pensée est, à notre sens, essentielle lorsqu'on s'engage ainsi dans une démarche scientifique. La façon dont le réel est envisagé, par exemple, influencera à la fois les méthodes, les raisonnements et les choix du chercheur. Comprendre comment le chercheur raisonne permet de comprendre l'intérêt de sa question et l'apport de ses résultats, mais aussi d'entrer dans le débat avec lui en connaissance de cause. Quand nous savons l'importance que nous accordons au débat, dans une perspective weickienne, il nous paraît approprié de réfléchir en amont à la qualité du débat scientifique que nous souhaitons engager ici.

1.1. Inférences : un raisonnement récursif

David (1999, 2000) invite à dépasser les oppositions fondamentales entre induction et hypothético-déduction pour envisager la recherche, de façon collective, comme une boucle récursive abduction/déduction/induction. Chaque mode de raisonnement est nécessaire en ce qu'il apporte un éclairage différent sur une même question. Si cette réflexion nous interpelle particulièrement, c'est parce qu'elle rejoint, sur de nombreux points, une vision de la science selon les règles du *sensemaking*. Cette théorie décrit ce qu'est le débat, il est donc inévitable de passer au filtre de ses concepts le débat scientifique lui-même. Lorsqu'un chercheur prédit et argumente à travers des inférences, il crée du sens. Plus précisément, il crée des connaissances scientifiques, qui sont une forme rigoureuse et encadrée de croyances, dont la plausibilité est particulièrement forte du fait du sérieux de la démarche d'élaboration de concepts mise en œuvre.

Rappelons ici que les inférences sont l'un des quatre éléments constitutifs des schèmes (Vergnaud 2007; Coulet 2011, 2013). Inférer permet d'ajuster un schème à une situation précise. C'est de cette façon que nous choisissons la règle d'action la plus appropriée au vu du contexte, actuel et situé. En inférant, les individus agissent de façon pertinente, et non de façon automatique ou systématique comme le ferait une machine. En somme, ils raisonnent en rapport avec leur environnement et la perception qu'ils en ont. L'inférence est ce qui fait le lien entre la pensée pure (les théories en actes) et le réel perçu. Inférer consiste à déduire, induire et abduire à partir des données auxquelles nous avons accès afin d'agir de la façon la plus appropriée possible. L'homme infère donc

naturellement, constamment. Le scientifique formalise de façon beaucoup plus poussée une activité dont tous usent sans en avoir complètement conscience.

Notre rôle est donc ici de formaliser, en tant que chercheur, les modes de raisonnement dont nous avons usé pour questionner et interpréter notre objet d'étude. Le **tableau n°11**, tiré de David (1999) propose une description concrète parlante des différents modes de raisonnement (déduction, induction, abduction). Nous nous proposons de nous les réapproprier selon l'éclairage évocateur du *sensemaking*.

Le raisonnement déductif, de forme ABC, consiste à tirer une conséquence (C) d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). Si la règle « tous les haricots de ce sac sont blancs » est vraie, alors les haricots que je tirerai de ce sac seront blancs. Le fait de tirer du sac des haricots blancs confirme la règle énoncée au départ. La déduction a donc pour objectif de générer des conséquences, et donc de prévoir. Si je connais la règle et la le cas (la situation) alors je sais que je peux m'attendre à une conséquence quasi certaine. Ainsi, si j'ai besoin de haricots blancs, je vais choisir ce sac et j'ai peu de chances d'être déçu. Ce type de raisonnement renvoie au caractère prédictif des croyances dans la théorie du *sensemaking* (Weick 1995). Nous avons besoin d'anticiper le résultat de nos actions, sans cela le monde sombre dans le chaos et l'activité est totalement empêchée. La déduction est en outre assez similaire du processus d'accommodation décrit par Piaget : à partir de sa relation au réel, l'individu va adapter, reformer, réorganiser ses schèmes.

Le raisonnement inductif, de forme BCA permet de trouver une règle générale (A) pour rendre compte de la conséquence (C) si l'observation empirique était vraie (B). En tirant des haricots de ce sac, je constate qu'ils sont tous blancs. Je peux en induire la règle suivante : tous les haricots de ce sac sont blancs. Ce mode d'inférence est donc destiné à créer des règles générales. Une fois que j'ai constaté que tous les haricots du sac étaient bien blancs, je pourrai établir une règle qui dit que « tous les haricots de ce sac sont blancs ». Le jour où j'aurai besoin de haricots blancs, je saurai où les trouver. J'appliquerai alors un raisonnement déductif pour obtenir mes haricots blancs. L'induction, dans la théorie du *sensemaking*, est à rapprocher du mode de confirmation des croyances. Face à l'environnement, l'individu extrait des indices à partir desquels il

confirme ou infirme les prédictions qu'il avait faites. Il consolide ainsi les règles à partir desquelles il raisonne, ou il les remet en question.

Le raisonnement abductif, de forme ACB, repose sur l'élaboration d'une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence. Il s'agit alors de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie. Je sais que tous les haricots de ce sac sont blancs. En observant des haricots blancs, je peux conjecturer qu'ils viennent sans doute de ce sac. Mais je peux aussi supposer qu'ils viennent d'un autre sac, lui aussi contenant des haricots blancs. Cette inférence sert ainsi à imaginer de nouvelles hypothèses. Si je sais que je possède un sac de haricots blancs et que je trouve des haricots blancs sur le sol, je pourrai imaginer une hypothèse expliquant la présence de ces haricots : le sac s'est renversé, par exemple. Ou alors, il est percé. Ou peut-être en ai-je tombés quelques-uns lorsque j'ai rangé le sac. Une enquête approfondie me permettra de créer des hypothèses nouvelles concernant le sac et les haricots, et d'aller bien au-delà de leur simple lien de cause à effet. De nouvelles inductions seront alors susceptibles d'autoriser l'établissement de règles générales, qui, grâce à des déductions, seront à même de faciliter des raisonnements prédictifs.

L'abduction correspond chez Weick (1995) à l'argumentation. Face à une question, un éventail d'arguments se présente. L'individu « pioche » dans cet éventail pour justifier ses choix et ses actions. Par ailleurs, l'abduction consiste à créer de nouveaux schèmes et s'apparente ainsi à l'assimilation de Piaget.

Tableau n°11 - Inférences

<i>Déduction</i>	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence)
<i>Induction</i>	B. Ces haricots viennent du sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle)
<i>Abduction</i>	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac (cas)

Source : David (1999)

Nous retrouvons dans ces trois inférences les principes du *sensemaking* comme croyance (Weick 1995) : la prévision (déduction), l'argumentation et la construction de nouveaux schèmes (abduction) mais aussi la confirmation et l'infirmité des croyances (induction), qui permettent à leur tour d'argumenter et de prédire. Nous avons déjà montré que l'argumentation et la prédiction étaient intimement liées, puisque la première s'appuie sur la seconde. Par ailleurs, nous avons montré comment les croyances, une fois élaborées, continuaient à « vivre » par leur confrontation constante à l'épreuve du réel. Nous comprenons dès lors que ces trois modes de raisonnement, lorsqu'on se place dans la perspective du *sensemaking*, sont valables, et même nécessaires à englober la totalité d'un processus cognitif. Si la déduction a une place de choix dans les sciences de gestion, l'induction, mais surtout l'abduction, sont plus sujettes à débat.

Bien sûr, pour assumer l'aspect abductif d'un raisonnement, il faut redonner toute sa valeur à l'interprétation et au pari qu'elle représente. L'observateur doit accepter de faire des choix, c'est à dire de favoriser une explication plutôt qu'une autre. Il doit aussi faire confiance à sa propre inventivité et créativité. Il doit donner une place à l'intuition. Tout cela semble en contradiction avec les fondements traditionnels de la science, qui n'accepte aucune analyse fondée sur des outils cognitifs si peu « fiables » en comparaison de la solidité du raisonnement hypothético-déductif. Pourtant, sans ces atouts de la cognition humaine, la science n'aurait sans doute pas connu l'essor qui est le sien, puisqu'aucune nouvelle théorie n'aurait vu le jour. L'inventivité du scientifique n'a-t-elle pas joué un rôle central, par exemple, dans la construction de la théorie de la relativité générale d'Einstein, qui n'a pu être vérifiée en astrophysique que des années après sa rédaction ?

Notre positionnement épistémologique, nous l'avions déjà affirmé, est constructiviste, au sens où nous envisageons la réalité telle que nous agissons sur elle comme un construit. Nous organisons le chaos du monde en le pensant. Et c'est à travers cette pensée que nous pouvons agir sur le monde. La déduction, l'induction et l'abduction sont alors des façons de simplifier et d'ordonner le réel. De même que la croyance n'a pas moins de valeur que la connaissance (voir chapitre 5), l'abduction est un mode de

raisonnement valable en ce qu'il permet l'apparition de nouveaux schèmes, utilisables ensuite pour agir.

Dans un raisonnement, nous utilisons tous les modes d'inférence (David 1999, 2000). Dans la thèse proposée ici, nous utilisons par exemple des raisonnements déductifs classiques lorsque nous faisons des hypothèses de cet ordre : la carte cognitive peut performer la théorie du *sensemaking*, les cartes cognitives facilitent le débat dans les organisations, les procédures de débat sont susceptibles d'améliorer le processus de décision, etc. Sans ces hypothèses, nous n'aurions pas déclenché le processus de recherche.

Dans d'autres contextes de cette étude, nous avons utilisé un raisonnement inductif. En particulier, lorsque nous nous sommes inspirés de la méthode de Gioia, issue de la *grounded theory*, et que nous avons construit des catégories générales à partir de données idiosyncratiques (voir plus loin les étapes de la démarche de recherche).

Notre présente recherche se fonde enfin, et plutôt majoritairement, sur des raisonnements abductifs. Nous savons que le *sensemaking* est un processus essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Nous savons également que la carte cognitive est un outil susceptible de favoriser la performance du *sensemaking*. Nous observons les effets de la carte cognitive sur le terrain et nous conjecturons les différentes explications les plus plausibles à même d'expliquer les raisons de la performance, ou de la non-performance, de la théorie. Nous extrapolons ou interprétons les causes à partir de règles supposées et de conséquences observées.

Notre étude aura par ailleurs un potentiel intéressant en termes d'induction et de déduction dans de potentielles recherches futures, avec lesquelles elle sera en dialogue : notre étude pourra déboucher, par des recherches inductives complémentaires, sur des règles d'action telles que « les cartes cognitives sont efficaces dans tel type d'organisation à telles conditions. » Des travaux déductifs pourront alors, en observant une organisation de tel type et dans telles conditions, en déduire que les cartes cognitives sont ou non un outil adapté à la situation, et vérifier ces hypothèses sur le terrain.

Le mode de raisonnement abductif a ceci de particulièrement intéressant qu'il permet d'échapper à la perception chaotique que nous avons du monde réel en essayant de conjecturer sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (David 2006). Cette façon d'envisager le raisonnement scientifique rejoint à la fois les fondements du *sensemaking*, tels que la plausibilité ou la simplification à travers des cartes mentales, et les enjeux proposés par Gioia (Gioia, Corley, et Hamilton 2013) lorsqu'il justifie la valeur scientifique des recherches qualitatives par leur capacité à créer de nouveaux concepts.

Nous sommes ici dans la conjecture (David 1999), aussi le raisonnement ne se propose pas d'être élevé au rang de vérité absolue. Il n'a pas de valeur certaine et n'avance que des possibilités, les plus plausibles possibles. Ce mode de recherche répond aux exigences de la sagesse prônée par Weick (Weick 2012) en laissant une place au doute, et donc à l'élaboration future de nouvelles conjectures. Le débat n'est jamais clos en ce qui concerne les sciences, et il ne devrait jamais l'être. Nous nous efforcerons donc dans la section suivante de mettre en relation la question de la plausibilité (Weick 1995) des résultats de la recherche avec les exigences scientifiques de notre discipline.

1.2. Validité de la recherche qualitative : la plausibilité comme référence

Si notre recherche prend la forme d'une recherche-intervention, ce qui engendre des logiques de validité scientifiques propres, il n'en reste pas moins que nous nous confrontons à certaines questions plus vastes en termes de recherche qualitative. Nous étudions notamment trois cas bien précis (trois collectivités territoriales) et en tirons des conclusions dont la valeur doit être généralisable pour être scientifiquement viable (ce qui donnera lieu à certaines interprétations dans le chapitre 8). L'étude de cas est l'un des modes les plus fréquents d'étude qualitative (Ragin et Becker 1992 ; Langley et Royer 2006). Un cas peut être défini comme un système interrelié (« a bounded system ») : « *This can be a person, a group, an organization, a relationship, an event, a process, a problem or any other specific entity.* »¹⁵ (Langley et Royer 2006, p. 82).

¹⁵ Ce peut être une personne, un groupe, une organisation, une relation, un événement, un processus, un problème ou toute autre entité spécifique.

Dans le cadre de cette recherche, les cas sont les trois processus de performance analysés dans les trois collectivités territoriales.

En outre, nous utilisons des outils d'analyse proprement qualitatifs, comme l'entretien et la construction de cartes cognitives pour la collecte de nos données, et nous nous appuyons sur des méthodologies qualitatives pour les analyser (par exemple, la méthode Gioia nous a été très utile pour catégoriser nos données).

L'intérêt particulier des recherches qualitatives tient à leur efficacité à analyser les processus (Langley et Abdallah 2011). Elles capturent des phénomènes évolutifs au niveau temporel, ce qui est le cas de notre objet (le processus de performance de la théorie du *sensemaking* à travers les cartes cognitives). Elles sont aussi réputées pour leur capacité à saisir les détails du terrain et à fournir ainsi des données riches. Cependant, elles sont souvent critiquées pour leur manque de rigueur scientifique et leur faible potentiel de généralisation (puisqu'elles sont très contextualisées). Plusieurs auteurs ont contesté cette critique et ont démontré le potentiel de généralisation des études de cas (en particulier : David 2003; Yin 2011, 2013). Nous développerons par la suite les arguments qu'ils avancent à ce sujet.

Il nous apparaît donc crucial de questionner la validité interne et externe de notre méthodologie afin d'en consolider la valeur scientifique. Comme nous l'avons fait précédemment, nous incluons cette réflexion dans la perspective du *sensemaking*, à travers la notion de plausibilité.

1.2.1. Validité interne et plausibilité

La validité interne consiste à proposer un modèle qui respecte les principes de causes à effets. Est-ce que les conclusions tirées par le chercheur sont solides ou pas ? Si le lien entre l'observation et les conclusions est fort, alors les résultats sont plus fiables. On parle souvent de « crédibilité » des résultats. Nous avons déjà évoqué cette notion et son lien avec la croyance. Finalement, la question qui se pose est celle de la capacité de persuasion du raisonnement. Est-ce que ce qu'affirme le chercheur est cohérent, pertinent et plausible (Ayerbe, Missonier, et others 2007) ?

La rhétorique est donc un enjeu crucial pour le chercheur qui veut convaincre de la fiabilité de ses conclusions. Ce dernier est incité à décrire le plus précisément possible

sa démarche afin que son raisonnement puisse être suivi par le lecteur. C'est la raison pour laquelle certains chercheurs ont mis en place des modes rigoureux d'analyse et de description de leurs méthodes, comme par exemple Gioia (2013).

La question qui se pose souvent concernant les recherches qualitatives est la façon dont on peut en rendre compte de façon à faire sens et à créer une contribution théorique valable (Langley et Abdallah 2011). Les plaintes que l'on retrouve fréquemment, notamment de la part des revues internationales de rang élevé, sont que les normes d'écriture ne sont pas assez uniformes. Certains auteurs (comme Gioia 2013) ont donc établi des méthodes efficaces à la fois d'analyse des données et de restitution de ces analyses.

Dans ces analyses, la rhétorique est un élément essentiel de compréhension de la démarche. Il s'agit pour l'auteur du texte scientifique d'élaborer une histoire (Langley et Abdallah 2011). L'un des enjeux est notamment de simplifier la lecture, pour rendre le document intelligible. Un texte structuré, clair et explicite sera plus convaincant et apparaîtra donc comme plus plausible. La « data structure » (Gioia, Corley, et Hamilton 2013) est par exemple un outil rhétorique puissant (rappelons-nous le rôle symbolique des outils : cet outil permet aux chercheurs qui lisent le document de faire sens de la démarche de recherche grâce au schéma). D'autres techniques, comme la description sous forme narrative, la mobilisation d'anecdotes et d'exemples, et l'utilisation de citations directement issues du terrain, sont aussi au service d'une certaine rhétorique.

Cette question de la rhétorique revient en force sur le devant de la scène scientifique (Laufer 2000). Boudée pendant plus de deux millénaires car associée à la sophistique largement critiquée par Platon, notamment dans *Gorgias* (vers -387), elle retrouve grâce aux yeux de certains philosophes et scientifiques qui lui redonnent ses lettres de noblesse. La rhétorique consiste à « argumenter à propos de choses probables et raisonnables » (Laufer 2000, p. 178). Le lien entre l'art de la rhétorique et le débat dans le *sensemaking* est alors simple à établir. L'une des critiques qui s'élevèrent contre la rhétorique dès l'antiquité grecque est qu'un tel art peut être utilisé à des fins malicieuses, pour tromper, manipuler, faire de la propagande. C'est d'ailleurs, rappelons-le, l'une des limites reprochée fréquemment à Habermas concernant le rôle central de l'argumentation dans sa théorie (voir chapitre 4). Celle-ci, si elle est donc un

outil efficace pour apporter de la validité à la démarche, ne peut en aucun cas se suffire à elle-même.

Afin d'obtenir une validité interne de la recherche qui soit plus forte, il est nécessaire de réduire le plus possible les biais potentiels de la démarche. Nous insisterons sur le mot « réduire » car il est impossible de les éliminer tout à fait. Le chercheur a en effet des schèmes qui lui permettent d'interpréter ses résultats, et ces schèmes sont une simplification du réel, ils ne peuvent donc en aucun cas englober l'ensemble de la complexité de l'objet observé. Rappelons que Weick (1995) démontre que, pour créer du sens, nous extrayons des indices du réel, et que les indices que nous choisissons d'extraire dépendent de nos croyances. « On ne voit que ce qu'on croit » : ce pied de nez à Saint Thomas met en relief les limites de l'observation scientifique, qui, à un moment donné, dépend forcément du point de vue du chercheur, même si celui-ci essaie de neutraliser le plus possible cette influence de sa pensée propre sur sa recherche.

Dans notre cas, la présence du chercheur sur le terrain est évidemment l'un des biais les plus frappants, puisque le chercheur fait partie de son objet de recherche. S'analyser soi-même est sans doute la position la moins objective possible pour un scientifique. Nous reviendrons sur cette particularité dans la section suivante.

Un autre point susceptible d'améliorer la validité interne d'une recherche est sa « reproductibilité ». S'il est possible de mener à nouveau une recherche équivalente, dans les mêmes conditions, et d'en retirer des conclusions équivalentes, alors la recherche est fiable, puisque les mêmes causes amèneront les mêmes conséquences. Dans une recherche qualitative, il est compliqué (complexe ?) d'effectuer la même recherche dans les mêmes conditions étant donné la force du contexte, qui empêche de revivre deux fois le même processus. Royer et Langley (2006) mettent par exemple en garde à propos la possibilité de réutiliser des données qualitatives : celles-ci sont en effet fortement déterminées par la relation du chercheur à son terrain et par l'appréhension du contexte vécu. L'interaction spécifique entre le chercheur et son terrain n'est pas neutre, et cela influence le contexte, surtout en cas de recherche-intervention, où l'énaction est très poussée.

Si la validité interne des recherches qualitatives est moins remise en question que sa validité externe, du fait de la proximité du chercheur avec son terrain (Ayerbe, Missonier, et others 2007), nous nous sommes malgré tout efforcé, par souci de renforcer notre argumentation, de construire une démarche susceptible de renforcer la plausibilité de nos affirmations. Nous avons donc mis en œuvres diverses techniques.

La première est que nous avons triangulé les sources et les méthodes afin de donner de la solidité à notre argumentation. Nous avons ainsi étudié trois cas différents et nous avons mobilisé toutes sortes d'outils (cartes cognitives, films, enregistrements vidéos, prises de notes), de méthodologies (entretiens, méthode Gioia, autoconfrontation, analyse de réseaux des cartes, observations, échanges informels, ateliers, etc.) et de sources de données (membres de l'organisation les plus diversifiés possible au vu de l'objet afin de croiser le plus de croyances possibles, lecture de documents, exploration de sites internet, participation à des réunions, etc.).

Par ailleurs, nous avons effectué un suivi sur le terrain à la fin du processus de recherche et nous avons échangé avec les acteurs pour connaître leur ressenti quant à notre travail de restitution. Les feedbacks donnent en effet de la validité aux recherches qualitatives.

De plus, afin de donner de la force à notre argumentation, nous avons utilisé un cadre théorique solide (le *sensemaking*) et nous nous sommes efforcés de l'ancrer dans l'ensemble de notre réflexion.

L'utilisation de plusieurs formes d'inférences est également un gage de qualité de la recherche, comme nous l'avons expliqué dans la section précédente. Cela apporte de la validité en multipliant les liens entre les causes, les règles et les conséquences.

L'étape suivante consiste à interroger la validité externe des recherches qualitatives, autrement dit la généralisation des résultats.

1.2.2. Validité externe et plausibilité

La validité externe correspond à la possibilité de généraliser les résultats d'une recherche qualitative. Ces méthodologies, ancrées dans un contexte précis, sont-elles

scientifiques au sens où elles peuvent permettre d'établir des prédictions valables dans d'autres contextes ? Ou leur caractère idiosyncratique est-il indépassable ?

La généralisation, dans une démarche quantitative plutôt positiviste, est possible de l'échantillon vers la population d'où celui-ci est tiré. Mais il n'y a pas, pour une recherche qualitative, de construction d'échantillon rigoureuse, puisque nous observons un trop petit nombre de cas (trois ici par exemple). Cette généralisation statistique doit donc laisser place à d'autres formes de validité externe. C'est une question qui a été beaucoup débattue (notamment par David 2003 et Yin 2011, 2013), et nous ne la résoudrons pas ici. Cependant, nous pouvons interroger notre propre recherche afin de voir dans quelle mesure nous pouvons envisager une certaine généralisation de ses résultats.

La généralisation des recherches qualitatives tient principalement à la création de nouveaux concepts, voire de nouvelles théories (et donc schèmes) (David 2003; Ayerbe, Missonier, et others 2007) susceptibles de faire avancer notre compréhension globale du monde des organisations. Ici, nous n'ambitionnons pas de construire une théorie nouvelle, mais nous proposerons, dans notre troisième partie, d'imaginer des concepts susceptibles de mieux comprendre la performance du *sensemaking* à travers la carte cognitive dans les organisations.

Cette idée de nouveaux concepts élaborés par la recherche rejoint la définition de l'abduction, et les arguments que nous avons mis en avant en présentant la recherche comme une boucle récursive induction-déduction-abduction. L'enrichissement de la science par l'ouverture de nouvelles perspectives est tout aussi importante que la validation d'hypothèses déjà existantes. Cette forme de généralisation est dite « analytique » en comparaison de la généralisation statistique des recherches quantitatives.

Un second argument que nous pouvons mettre en avant est que notre objet d'étude n'est en fait pas le cas en lui-même, mais les processus, complexes et multiples, qui le traversent (Ayerbe, Missonier, et others 2007). De ce point de vue, la représentativité de l'échantillon est plus intéressante, car les processus sont nombreux et il est possible d'observer des itérations malgré tout. Ici, nous avons interrogé 42 personnes en tout, en

profondeur. Chacune a décrit divers processus, diverses croyances. Nos interprétations s'appuient donc sur une grande quantité de données, ce qui rend la généralisation de notre analyse plus solide, malgré l'absence de calculs purement statistiques.

La généralisation des recherches qualitatives consiste finalement non pas à élargir l'analyse à une population plus vaste, mais à décrire les spécificités d'une situation pour mieux comprendre les phénomènes organisationnels dans leur ensemble (Gioia, Corley, et Hamilton 2013; Ayerbe, Missonier, et others 2007). Comprendre les aspects typiques et les exceptions d'un contexte peut éclairer globalement la compréhension des phénomènes organisationnels, ne serait-ce qu'en pointant ce qui déroge aux règles énoncées par ailleurs et en expliquant pourquoi. Il est d'ailleurs souvent assez facile, en lisant les résultats d'une recherche qualitative, de faire soi-même le lien avec d'autres cas, d'autres règles, d'autres contextes, voire d'autres théories (Gioia, Corley, et Hamilton 2013).

C'est donc aussi dans son dialogue avec le reste des travaux scientifiques que la généralisation prend son sens. La réfutabilité, apportée par une validité interne forte, permet un débat scientifique plus large, et c'est par ce dialogue entre chercheurs que la connaissance advient véritablement. Par l'articulation entre validité interne et externe, nous donnons plus de force à chacune.

1.2.3. Consolider les résultats en mettant en lien validité interne et externe

Le recours à la théorie, en particulier, est utile à la fois pour renforcer la validité interne (cohérence du raisonnement) et externe (création de nouveaux concepts) (Ayerbe, Missonier, et others 2007). C'est ce que nous faisons ici en encastrant notre méthodologie dans notre cadre théorique pour donner plus de force à la démarche.

Lorsque la validité interne est solide, les résultats sont plus fiables, et les concepts qui émergent sont donc plus solides et peuvent être généralisés avec plus de confiance.

D'un autre côté, la volonté du chercheur de pouvoir généraliser ses résultats le pousse à décrire précisément le processus de sa recherche afin que celle-ci s'ancre plus facilement dans le débat scientifique et que sa valeur soit ainsi élargie. La réfutabilité est alors améliorée, et ainsi la validité interne.

Le désir du chercheur de faire sens de sa recherche le pousse donc à travailler en cohérence la validité interne et externe de son étude.

Malgré cette première étape de description des enjeux de validité de notre recherche, la spécificité de l'intervention en entreprise apporte avec elle de nouvelles difficultés sur le sujet, de même que de nouvelles perspectives de richesse conceptuelle et de création de connaissance. La section qui va suivre sera destinée à approfondir les réflexions menées ici en les mettant en perspective avec l'intervention du chercheur comme méthode de recherche éactive.

2. LES SPECIFICITES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

« N'y aurait-il de science que dans l'observation méthodique mais passive de l'action des gestionnaires ? » (David 1999) Etant donné que nous envisageons la pensée comme un ensemble de schèmes, et que ceux-ci sont étroitement liés à l'action, notre réponse à cette question est « non ». Pour explorer le réel et le comprendre, il est essentiel d'entrer en éaction avec lui. Si cela est valable pour les acteurs organisationnels, c'est aussi valable pour le chercheur.

La problématique que nous avons posée dans cette thèse peut difficilement se passer se passer d'une phase d'expérimentation sur le terrain. Si nous voulons savoir dans quelle mesure la carte cognitive peut performer la théorie du *sensemaking*, il est nécessaire de participer à ce processus de performance pour comprendre sa « mécanique » interne.

Nous présenterons dans cette section les fondements de la recherche-intervention, en nous efforçant d'en montrer la richesse lorsqu'on s'engage dans un travail de recherche tel que le nôtre.

2.1. L'intervention dans l'histoire de la gestion

Hatchuel (1994) rappelle que l'intervention est une méthodologie ancienne. Taylor était lui-même un intervenant, tandis que le courant des Relations Humaines a montré que la présence du chercheur pouvait améliorer, ou du moins modifier, la performance de l'organisation. Lewin faisait de l'*Action-research* dès 1951.

Perez (2008) explique qu'une double insatisfaction a remis ce type de méthodologies sur le devant de la scène : l'insatisfaction des utilisateurs vis à vis des connaissances produites, trop générales et souvent peu actionnables directement dans les organisations, et l'insatisfaction du chercheur qui sent bien cette distance avec le terrain. Finalement, nous avons peu de connaissances sur le fonctionnement concret des organisations, et elles restent des boîtes noires « optimisantes » et « à optimiser » (Moisdon 2016).

Le courant de la recherche-intervention plus particulièrement (David 2000; Perez 2008; Hatchuel 1994; Krief et Zardet 2013; Moisdon 2016; Merini et Ponté 2008) puise sa source dans différentes méthodologies d'intervention, comme la recherche-action, l'action science, l'aide à la décision, etc. Sa légitimité s'appuie également sur cet ensemble assez vaste de recherches de type expérimental (David 2000) qui consistent à tester directement des outils ou des processus sur le terrain.

David (David 2000) montre la filiation qui existe entre l'*action-research* de Lewin, l'action-science d'Argyris, l'aide à la décision de Roy et la recherche-intervention de Hatchuel et Moisdon. Il en tire un certain nombre de principes qui sont communs à ces différentes méthodologies, qu'il inclut dans une « ingénierie gestionnaire » fondée sur une interaction entre le terrain et la théorie. Le terrain est défini comme espace de vie d'un groupe, c'est à dire comme l'ensemble composé par le groupe et par son environnement tel qu'il le perçoit.

La RI est proche, par exemple, de la recherche-action (RA). Leur différence se situe sur la conception qu'elles ont de l'organisation. Là où la RA cherche à résoudre des dysfonctionnements organisationnels, la RI les problématise, c'est à dire qu'elle enrichit son questionnement en l'intégrant au contexte organisationnel spécifique (Merini et Ponté 2008). Ainsi, l'objet de recherche reste ancré dans la réalité du terrain, et n'est pas isolé et construit hors des spécificités organisationnelles. « Le changement attendu se situe moins dans les situations de travail et les résultats attendus que dans leur compréhension et les méthodes adoptées pour cela. » (Merini et Ponté 2008, p. 93). Ainsi, la RI propose d'assumer avec plus de ferveur la spécificité et l'idiosyncrasie du terrain. Mais dans l'ensemble, il s'agit dans tous les cas d'entrer sur le terrain pour le modifier.

Il est nécessaire de préciser que cette méthodologie puise sa source dans une épistémologie constructiviste, ce qui n'est pas forcément le cas de la recherche-action. Un tel positionnement amène à considérer que le réel, tel que nous le connaissons et tel que nous pouvons agir sur lui, est un construit et non un donné (Verstraete 1997b; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006; Avenier 2011; David, Hatchuel, et Laufer 2012; Moisdon 2016).

Les constructivistes s'intéressent aux représentations des acteurs, c'est à dire à la façon dont ils conçoivent et comprennent leur propre environnement. Or, comme nous l'avons vu, ils le simplifient pour le comprendre. Ainsi, nous considérons que le monde est fondamentalement complexe, et que notre pensée l'ordonne et le simplifie pour pouvoir agir sur lui (c'est ce que défend la théorie du *sensemaking*). Le concept de complexité mérite que l'on s'y arrête un instant, puisque nous l'employons à de nombreuses reprises dans notre recherche.

Les sciences de la complexité se sont développées sur l'idée que la pensée ordinaire est inapte à saisir des objets où apparaissent des formes de raisonnement systémiques, comme des causalités circulaires ou des boucles de rétroaction (Girin 2012). A l'origine, avec la théorie du chaos déterministe en mathématique, « complexe » désignait un système très sensible aux conditions initiales, c'est à dire que de très petites différences au départ peuvent engendrer de grandes différences au final. Les conséquences de tels systèmes sont très difficiles à prédire au-delà d'un certain horizon. Puis ce concept, comme cela arrive souvent lorsque ceux-ci sont riches et ont une forte portée métaphorique, a été exploité très largement, en gestion et ailleurs, et son sens s'est dilué.

Lorsque nous traitons ici la complexité en gestion, nous pensons au fait que des humains soient inclus dans le processus. Mais, comme Girin (2012), nous ne considérons pas que l'humain soit un système complexe équivalent à n'importe quel autre. Ainsi un vélo est complexe au sens où on ne sait pas où il va atterrir lorsque on le lâche du haut d'un col. Par contre, lorsqu'il est piloté par un humain, sa trajectoire peut devenir maîtrisée et prévisible. Si l'humain est complexe, il ne l'est pas au sens où il apporte du chaos, du trouble à l'organisation, mais au contraire au sens où il est apte à manager la complexité. Si ses actions sont imprévisibles, cela n'induit pas qu'il doit

tendre à les rendre plus prévisibles. Lorsque l'homme crée de la complexité, cela peut être tout à fait bénéfique, au sens large, par exemple lorsqu'il innove. Créer des médicaments plus complexes à même de combattre des maladies plus complexes est très certainement souhaitable.

En recherche-intervention, donc, le chercheur assume la complexité du réel. Il considère que la complexité du contexte doit être prise en compte, mais aussi qu'en tant qu'être humain il est à même de la manager. Cette confiance en la relation de l'homme à son environnement s'étend à la position du chercheur. Si les acteurs et le chercheur sont considérés comme doués de connaissance (Gioia, 2013), alors nous pouvons considérer qu'ils sont capables d'expliquer ce qu'ils font et ce qu'ils veulent faire. Même dans un contexte de complexité et d'interaction.

Le point commun de ces démarches d'intervention (*action research*, *action science*, RI, et d'autres) consiste en tout cas dans l'ambition de créer des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (David 2012). La démarche scientifique n'est donc pas seulement utile en termes académiques, mais aussi en termes pratiques pour l'organisation. L'*organizing* est une activité continue, il est donc parfaitement cohérent d'envisager ce lien étroit entre connaissance et action. Cela rappelle la définition du schème que nous avons donnée au chapitre 5, entre pensée et action.

David (2012) décrit ainsi quatre principes communs aux différentes démarches d'intervention, afin de comprendre les fondements de cette attitude scientifique.

Le premier principe consiste à chercher à comprendre en profondeur le fonctionnement du système étudié. La récolte de données riches motive le choix de ce type de démarches. Mais ces méthodologies ne s'arrêtent pas là et se proposent d'« aider ». La définition du problème et des solutions possibles, le choix d'une solution, puis sa réalisation et l'évaluation des résultats font partie intégrante de l'ambition de ces méthodologies.

Le chercheur parcourt, dans son cheminement, différents « sentiers » théoriques entre les faits mis en forme et les paradigmes, en passant par les théories générales et les

théories opératoires comme la *grounded theory*. C'est le cas de notre recherche, qui se questionne à chacun de ces niveaux.

L'intervention sur le terrain est fondée sur une référence à des principes scientifiques, ce qui accroît la légitimité du chercheur au regard de l'organisation.

Et enfin, la production de connaissances se fait dans et par l'interaction avec le terrain. Le chercheur est donc un éacteur et pas un simple observateur passif.

2.2. Le chercheur-intervenant comme éacteur

La démarche consiste, dans une RI, à permettre aux acteurs de « s'approprier » une partie des connaissances coproduites avec le chercheur pendant le processus (Krief et Zardet 2013). La recherche n'est plus une volonté univoque du chercheur, mais elle s'inscrit dans une négociation entre : les acteurs, le chercheur, un contexte et des intérêts individuels (Merini et Ponté 2008). La RI est donc « partenariale », même si nous préférons les termes « transactionnelle » ou « éactionnelle », plus parlants selon nous (voir chapitre 4).

Dans ces conditions, le chercheur modifie sa posture : il n'est plus « neutre ». Il s'implique, s'immerge — il cherche à comprendre la rationalité propre des acteurs (Perez 2008; Krief et Zardet 2013). L'un des concepts mis en avant par plusieurs chercheurs utilisant cette méthode est la « proximité » à différents niveaux.

Merini et Ponté (2008) parlent notamment de la proximité de position (chercheur/praticien) liée au fait que les savoir-faire sont très liés entre un manager ou un consultant et un chercheur en gestion. La proximité de fonction est également à relever, entre modélisation scientifique et amélioration des pratiques sur le terrain. Enfin, le travail d'observation du chercheur, et celui d'intervention du praticien, peuvent être quasiment identiques. Ce manque de frontière entre le chercheur et le praticien amène le chercheur à négocier en permanence entre ses différents positionnements. Celui que l'on peut appeler « interacteur » (Merini et Ponté 2008) est à la fois chercheur et praticien. Il négocie donc avec les autres, mais aussi avec lui-même, son rôle et son statut.

Le degré d'implication que peut adopter le chercheur est d'ailleurs débattu : une très forte proximité est-elle la garantie de récolter des données de qualité ou est-elle source de biais ? (Langley et Royer 2006). Généralement, les chercheurs se fient à leurs ressentis personnels. Si les relations sont positives, ils s'impliquent plus fortement afin de profiter d'une richesse de données utile à leur propos. Si elles sont négatives, le chercheur devra prendre une certaine distance, à la fois pour se protéger d'émotions négatives qui pourraient entraver ses recherches, et pour éviter d'influencer négativement l'organisation, ce qui serait dommageable au niveau éthique, la responsabilité du chercheur étant importante vis à vis des acteurs (Langley et Royer 2006).

Le chercheur entre en « relation » avec le terrain. Perez (2008) parle de « processus transactionnel » (on se souvient de l'importance, pour nous, du concept de transaction, présenté dans la section 2.3. du chapitre 4 : Blanc 1995, 2006, 2007, 2009) entre les acteurs et de « négociation ». Cette « dynamique interactive » est le cœur, l'essence même de cette méthodologie, et ce qui conduit au changement et à la connaissance. Le chercheur est donc en énonction et en transaction avec le terrain.

En énonction parce qu'il contraint son terrain par ses échanges avec les acteurs, et il modifie ainsi des trajectoires. Il est également lui-même contraint par l'environnement qu'il étudie, et qui influence ses schèmes. Cette notion montre également que le chercheur n'est pas seulement en « discussion », comme dans une négociation, mais qu'il agit.

En transaction parce qu'il existe un échange concret, de connaissances, de croyances, de règles, ou même de choses plus matérielles comme des documents (ou même un pot de miel offert par l'un des maires de la commune au chercheur). Comme toute transaction sociale, celle qui est mise en œuvre entre le chercheur et les acteurs, peut être remise en question à tout moment. Ce fut le cas, par exemple, à C1, comme nous l'expliquerons en détail dans le chapitre 6, lorsque le maire a rompu l'accord en rejetant les résultats de la recherche.

Lorsque nous décrivons les étapes de la démarche, dans la section suivante, nous insisterons sur les éléments énoncés par le chercheur afin de montrer qu'il s'agit de bien plus qu'une simple négociation.

La difficulté qui se pose alors pour ce type de recherche est que la position de neutralité du chercheur est compromise. Puisqu'il est partie prenante du processus, il est probable que divers biais se glissent dans son interprétation. Nous souhaitons dépasser cet enjeu à travers deux arguments phares : d'une part, pour connaître un objet, il faut le changer et donc il faut agir sur lui, et d'autre part, les principes méthodologiques propres à la RI sont à même de surmonter ces difficultés.

2.3. Changer pour connaître

La RI consiste donc à « décrire, expliquer et transformer l'objet de recherche pour mieux le connaître. » (Krief et Zardet 2013, p. 213). Moisdon affirme qu'on ne peut comprendre une organisation « qu'en y pénétrant, en y intervenant et, par conséquent, en la modifiant. » (Moisdon 2010).

En effet, les organisations d'aujourd'hui se transforment. Elles sont traversées par un flux d'innovations, et ne sont plus aussi figées et stables qu'elles ont pu l'être par le passé. C'est pourquoi il faut parfois « accompagner » ces mutations pour les comprendre (Hatchuel 1994). Hatchuel propose de produire des savoirs et concepts qui décrivent les trajectoires dans lesquelles les collectifs s'engagent ou pourraient s'engager.

La transformation de l'objet est donc explicitement recherchée comme source de connaissance (Krief et Zardet 2013), dans une démarche à « visée transformatrice » (Perez 2008). Il y a dès le départ une intention de changer. C'est par l'observation des transformations ainsi réalisées que le chercheur produit de la connaissance. Le processus de résolution de problème dans lequel s'engage le scientifique est source de connaissance (Perez 2008). Moisdon (2016), explique que c'est par un décalage entre les représentations des acteurs et du chercheur que la création de connaissance advient : « Le principe fondamental est que c'est l'ajustement continu de ce décalage même qui rend l'interaction susceptible de produire de nouvelles connaissances, à la fois pour le

chercheur et pour les membres de l'organisation. » (p.26). L'interaction implique des ajustements, qui sont sources de connaissances inédites.

La finalité de la recherche-intervention peut donc être exprimée en ces termes : il s'agit de concevoir des connaissances simultanément pour et par l'organisation et le chercheur (Krief et Zardet 2013). Il existe donc une double intention : à la fois scientifique (de création de connaissance) et sociétale (de contribution à l'amélioration des pratiques sociales). Ces deux intentions sont indissociables dans la recherche-intervention (Krief et Zardet 2013). « Une des caractéristiques majeures de la RI est sa contribution à une double perspective : épistémique et 'transformative' » (Merini et Ponté 2008, p.93)

Par conséquent, l'objet de la recherche, dans le cadre d'une RI, n'est pas substantiellement défini au départ (Perez 2008). Au contraire, l'objet est co-construit avec les acteurs au fur et à mesure du processus de recherche. Ainsi, l'objet se modifie sans cesse, au fil des interactions entre chercheur et terrain. C'est donc à travers ce que Perez appelle une « négociation » que l'objet de la recherche émerge progressivement, par le biais d'une série d'interactions successives. Finalement, c'est un « processus d'apprentissage conjoint » qui permet cette émergence (Moisdon 2016).

Cependant, « plutôt que de le prendre comme un obstacle à la connaissance, il faut le considérer au contraire, comme un moyen de connaissance et même le seul... » (Berry, 1986, p. 200, cité par Krief et Zardet 2013).

Dans ces conditions, la connaissance est une façon de modéliser le réel, certes extrêmement codifiée et rigoureuse, mais dont la nature ne diffère pas des autres représentations, comme, par exemple, les croyances, comme l'ont démontré, entre autres, plusieurs psychologues et psycho-sociologues (Coulet 2013; Vergnaud 2007; Jovchelovitch 2006). « Faire de la science » consiste alors à proposer des modèles *utiles* pour l'action. Ces modèles n'ont pas la prétention de révéler une vérité ou d'atteindre une forme d'exactitude, mais ils ont plutôt vocation à être suffisamment plausibles pour améliorer l'action organisationnelle (Weick 1995).

Moisdon (2016) utilise la métaphore des champs de force en physique pour décrire la façon dont la RI permet de construire de la connaissance : « on ne peut guère analyser le fonctionnement de l'organisation que lorsque celle-ci se met en mouvement, de même

qu'un champ de force dévoile sa structure quand on peut observer les déplacements des objets qui y sont plongés. » Par exemple, c'est à travers les résistances, ce que Moisdon (2016) appelle les « logique locales », que l'on peut se confronter à ce qui, dans l'organisation, est inaltérable. En essayant de modifier l'organisation, on se confronte aux champs de force qui résistent au changement. Cela peut en dire beaucoup sur l'organisation, en particulier sur la culture organisationnelle.

La RI puise ainsi sa validité dans son instrumentalité. Le chercheur produit, lorsqu'il intervient, des connaissances utiles pour les acteurs et utiles pour les sciences de gestion (Perez 2008). « La RI a donc une intention d'utilité en produisant des méthodes, des connaissances, en identifiant des sources qui donnent matière à des changements par une transformation des systèmes d'analyse et des phénomènes de re-problématisation. » (Merini et Ponté 2008, p. 93) Ainsi, si effectivement l'organisation change, et si ce changement est perçu comme utile par les acteurs, alors la RI est valide en tant que méthodologie en ce sens qu'elle améliore l'action.

Ainsi, nous ne sommes pas dans une perspective d'optimalité ou d'objectivité des modèles fournis par le chercheur (Moisdon 2016). D'abord parce que ces modèles sont conçus à partir des champs de perception des acteurs. Ensuite parce que le chercheur ne dispose pas de la vérité sur l'organisation. En effet, sa vision est limitée par les représentations des acteurs, qui ne peuvent pas percevoir l'organisation dans sa globalité, mais aussi par ses propres représentations, acquises lors de sa formation scientifique. « Il ne s'agit donc pas de la confrontation du discours vague du praticien qui serait porteur de représentations fausses de l'organisation avec le langage précis de chercheur, qui serait fondé sur des lois scientifiques et une appréciation exacte de l'organisation. » (Moisdon 2016, p. 32)

C'est donc à partir d'une critique des théories universalistes et d'un besoin de contextualiser la connaissance que s'est développée cette méthode qui consiste, pour le chercheur, à intervenir sur le terrain (Perez 2008). Les chercheurs, à travers cette démarche, veulent « donner du sens » (Krief et Zardet 2013), c'est à dire ne pas se contenter de décrire. C'est un projet de *sensemaking*. Nous sommes plutôt ici dans une tension entre deux logiques discursives illégitimes à dire le vrai ou le bien de façon définitive (c'est le principe même de la plausibilité). Ce qui importe, c'est que chacune

de ces logiques discursives se transforme au contact de l'autre, même légèrement, dans un processus éactif.

Changer l'organisation pour la connaître est déjà en soi un argument puissant pour légitimer cette méthodologie. Cependant, des critiques se sont élevées contre elle à plusieurs niveaux, qui remettent en question la fiabilité de la démarche et de ses résultats. Si nous n'avons pas pour ambition ici de dépasser un débat vaste et complexe, nous voudrions malgré tout poser quelques bases à même de consolider la validité interne de notre travail.

2.4. Validité interne de la recherche-intervention

Comme on peut l'imaginer au regard de la description que nous en avons faite, il existe plusieurs limites critiquables à cette démarche. En termes de validité interne, des biais spécifiques sont à craindre, qui peuvent mettre à mal la solidité de l'argumentation.

La première difficulté, évoquée par Krief et Zardet (2013), est que le chercheur influence son propre objet d'étude. S'il le modifie lui-même, cet objet est-il valide ?

La seconde limite vient de l'impossibilité de séparer la production de la connaissance de sa validation (Perez 2008), puisque ces deux processus ont lieu de manière concurrente. C'est le fameux problème de la « proximité » entre recherche et intervention. Le chercheur doit mener de front le travail de recherche et l'action, ce qui provoque un « métissage de codes », « de visées » (Merini et Ponté 2008).

La troisième limite est évoquée ainsi par Moisdon (2016) : « Un dernier facteur subsiste qui peut rendre la relation du chercheur à son terrain extrêmement périlleuse, facteur qui tient au chercheur lui-même et à son système de représentations. » En effet, les présupposés idéologiques du chercheur, ses affinités naturelles envers les acteurs ou sa personnalité peuvent avoir diverses conséquences néfastes sur le processus. Par exemple, le chercheur peut s'aveugler concernant la nature de ses relations, et il peut finir par considérer ses présupposés idéologiques comme des résultats de la recherche. Ses « visées militantes » peuvent prendre le pas sur ses « visées épistémiques » (Merini et Ponté 2008). Il peut également créer un décalage insupportable entre ses propres représentations et celles des acteurs, et conduire ainsi à une rupture de la relation.

Enfin, on peut critiquer la nature contextualisée des résultats et douter de la généralisation possible de ces derniers (Krief et Zardet 2013). En effet, ils sont profondément enracinés dans une organisation donnée.

Pour dépasser ces enjeux, il est nécessaire de rappeler que cette méthodologie puise sa source dans une épistémologie constructiviste. Le réel est un à nos yeux un construit et non un donné (Verstraete 1997b; Cossette 2004; Laroche et Nioche 2006; Perez 2008; Avenier 2011; David, Hatchuel, et Laufer 2012; Moisdon 2016). Le monde est fondamentalement complexe, et notre pensée l'ordonne et le simplifie pour pouvoir agir sur lui. Les constructivistes s'intéressent alors aux représentations des acteurs, c'est à dire à la façon dont ils conçoivent et comprennent leur propre environnement.

Dans ces conditions, la connaissance est une façon de modéliser le réel, certes extrêmement codifiée et rigoureuse, mais dont la nature ne diffère pas des autres représentations, comme, par exemple, les croyances, comme l'ont démontré, entre autres, plusieurs psychologues et psycho-sociologues (Coulet 2013; Vergnaud 2007; Jovchelovitch 2006). « Faire de la science » consiste alors à proposer des modèles *utiles* pour l'action. Ces modèles n'ont pas la prétention de révéler une vérité ou d'atteindre une forme d'exactitude, mais ils ont plutôt vocation à être suffisamment plausibles pour améliorer l'action organisationnelle (Weick 1995). Nous avons déjà insisté sur cet aspect lorsque nous avons évoqué la validité interne des recherches qualitatives, mais ces affirmations sont encore plus valables pour la recherche-intervention en ce qu'elle agit et s'instrumentalise directement.

En conséquence, nous allons répondre à chacune des quatre limites évoquées ci-dessus.

Krief et Zardet (2013) se réfèrent aux travaux sur la Recherche-Action pour dépasser le scepticisme concernant la validité de l'objet de recherche en mutation. Une riche littérature (Lewin 1946; Brydon-Miller, Greenwood et Maguire 2003; Bradbury-Huang 2010; Coghlan et Brydon-Miller 2014; Allard-Poesi et Perret 2004; Dubost et Lévy 2010; Pourtois, Desmet et Humbeeck 2013) démontre qu'on ne peut vraiment connaître un système social qu'en induisant un changement dans ce dernier.

Pour répondre au problème de la séparation de la production de connaissance et de sa validation, cinq principes épistémologiques ont été proposés comme alternative aux

principes épistémologiques positivistes traditionnels (Hatchuel 1994; Perez 2008; David 2000).

Tout d'abord, la « rationalité accrue » fait que l'on ne recherche plus une rationalité universelle mais contextualisée, enracinée et spécifique. Cette rationalité s'appuie sur une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes. Ce principe rompt avec le principe d'universalité : il s'agit de mettre en rapport des relations et des savoirs nouveaux, et non pas d'apporter une connaissance de l'extérieur.

L'inachèvement, ensuite, fait qu'on ne peut pas concevoir les résultats à l'avance (par exemple sous forme d'hypothèse). Le chemin parcouru est imprévisible, et l'objet de la recherche se construit au fil de l'énaction avec le terrain.

La scientificité consiste quant à elle à prendre une posture critique vis à vis des faits. Le chercheur ne se considère pas comme l'expert des experts. C'est la démarche de « sagesse » voulue par Weick.

L'isonomie correspond à la recherche d'un idéal humaniste, c'est à dire que la démarche doit bénéficier à l'organisation. C'est l'idéal démocratique visé par l'action science que nous avons précédemment décrit. La recherche s'appuie donc sur un ensemble d'échanges entre les acteurs (pour nous, il s'agira de la mise en débat).

Enfin, il existe un double niveau d'interactions : l'intervention et la création de connaissances. Autrement dit, les savoirs du chercheur intervenant et les savoirs des acteurs entrent en confrontation. Le chercheur est ici dans une démarche « activatrice », destinée à stimuler de nouveaux points de vue.

On voit donc que la validité de la démarche repose sur des principes spécifiques, qu'il faut prendre en compte pour comprendre le processus d'intervention.

Pour surmonter les problèmes issus des représentations propres du chercheur, Moisdon (2016) propose de s'appuyer sur trois principes : les modèles proposés ne peuvent pas être constitués comme lois ; les concepts classiques de vérité ou de falsifiabilité sont à revoir, puisque l'objet ne peut pas être observé en position d'extériorité ; enfin, les modèles sont envisagés comme imparfaits, continuellement à dépasser, et ils n'offrent

finalement qu'une interprétation nouvelle mais en aucun cas définitive. C'est donc le caractère heuristique de ces modèles qui est valide. Ainsi, Moisdon encourage le chercheur à pratiquer, plutôt qu'une objectivité, une « ascèse », qui serait plutôt une tension qu'une finalité atteignable. Cette importance de l'heuristique dans la démarche de recherche fait écho à celle induite par la carte cognitive. Le travail heuristique sera donc double : les acteurs découvriront leurs pensées individuelles et collectives et le chercheur créera de nouvelles connaissances dans un même processus.

Concernant la contextualisation des connaissances et la question de la généralisation, Krief et Zardet (2013) énoncent ainsi trois principes épistémologiques fondateurs. L'interactivité cognitive, en premier lieu, est le fait que le chercheur s'extériorise par le dialogue. Cela remplace la neutralité du chercheur. L'intersubjectivité contradictoire remplace quant à elle l'impossible objectivité des données : c'est la mise en évidence d'écarts ou de convergences entre les représentations que les acteurs se font du réel qui permet de créer des connaissances. Enfin, la contingence générique remplace la généralisation des données. Il s'agit là d'articuler des connaissances génériques (celles du chercheur) avec les connaissances contextuelles, spécifiques du terrain.

Plusieurs analogies ont été utilisées par les auteurs pour décrire cette construction de connaissance valide.

Perez (2008) la décrit comme une suite de stimulus-réponses : à chaque fois que le chercheur formalise les représentations, les acteurs réagissent (« rétroaction »). C'est cela qui constitue le matériau de base de la recherche. C'est cet ensemble d'actions-réactions qui va servir à construire la connaissance.

En fin de compte, la place non neutre du chercheur et les conséquences de ce type de recherche sont directement prises en compte comme principe de génération de connaissance plutôt que comme biais. C'est surtout en cela que les questions de validité interne sont dépassées.

2.5. Les principes méthodologiques de la recherche-intervention

Moisdon (2016) propose dans son article de faire un « exposé sur la pratique de la recherche ». Il liste déjà un ensemble d'actions que le chercheur-intervenant met en

œuvre : observer (regarder le travail), dialoguer (entretiens non directifs, débats, réunions, discussions, groupes de réflexion), calculer et modéliser (recueillir, formaliser, coder les données, etc.), lire (documents de l'entreprise, littérature académique, etc.) et écrire (rapports, comptes rendus, notes, articles scientifiques, etc.)

On voit donc ici que le chercheur mobilise des savoir-faire et des techniques (Moison 2016) telles que la capacité à observer, la facilité à dialoguer, des connaissances en termes de technologie, une maîtrise des outils de gestion, etc.

David (2012) propose quant à lui une « boîte à outil » de la RI.

Le premier outil est l'ensemble des cinq principes épistémologiques de la recherche-intervention : la rationalité accrue, l'inachèvement, l'isonomie, la scientificité et le double niveau d'interaction.

La théorie, les concepts et les grilles d'analyse sont eux aussi utiles à la rigueur scientifique, puisqu'ils améliorent la validité interne en proposant une argumentation solide.

David cite aussi le dispositif expérimental. Celui-ci sera décrit en détail par la suite.

Enfin, David invite à s'appuyer sur diverses règles méthodologiques. L'investigation prospective consiste à concevoir sa démarche en ayant à l'esprit la transformation organisationnelle comme un objectif et une assise de la recherche. Les entretiens, dans une telle perspective, sont rarement semi-directifs puisqu'il n'y a pas de question figée dès le départ et que le processus est heuristique. Le principe de conception doit amener le chercheur à dépasser la phase d'entretiens pour intervenir. Il y a donc, au cœur du processus, la construction d'un outil (en l'occurrence, les cartes cognitives). Enfin, c'est le raisonnement récursif abduction-déduction-induction qui permet de construire une démarche robuste.

En définitive, on retrouve dans la recherche-intervention les enjeux d'incrémentation que David (2001, 2012) défend dans ses travaux. Cette incrémentation s'appuie sur la formalisation et la contextualisation progressive et concomitantes des outils et procédures mis en œuvre. Plus la nouveauté, le changement, seront décrits dans le

détail, plus le degré de formalisation sera fort. Plus l'outil sera intégré au contexte, plus la contextualisation sera poussée.

Pour notre part, nous avons choisi d'intégrer des outils spécifiques à notre démarche pour consolider la validité interne de la recherche et aller plus loin dans la relation au terrain propre à la RI. Par la mise en place d'une attitude réflexive, nous nous sommes efforcés de prendre un certain recul vis à vis de notre objet de recherche afin de mieux le comprendre. Nous allons décrire plus avant ces deux méthodologies, l'une d'analyse des données (l'autoconfrontation), l'autre d'observation et de restitution de ces données (l'autoethnographie).

2.6. La réflexivité comme outil d'amélioration de la validité interne de la recherche-intervention

Etant partie prenante de l'action organisationnelle, la récolte de données concernant la performance de la théorie a pu s'avérer problématique. En effet, nous avons pour ambition de comprendre comment notre outil pouvait performer le *sensemaking*, et, en même temps, nous étions en charge de la performance. C'est l'une des limites que nous avons évoquée précédemment concernant ce type de recherche, qui peut soit créer des biais, soit faire perdre de l'information.

Nous avons donc utilisé de deux techniques réflexives pour améliorer le processus de récolte de données : l'auto-ethnographie et l'autoconfrontation. Réflexives au sens où elles nous ont permis de « nous observer nous-même » et de prendre, donc, un certain recul vis à vis du terrain. La recherche réflexive se développe dans les recherches contemporaines sur l'organisation (Langley et Royer 2006).

La première technique, l'auto-ethnographie, consiste à s'appuyer sur un ensemble de notes prises durant le travail de recherche pour comprendre notre propre pratique. C'est aussi une méthode rhétorique qui s'appuie sur un récit vivant du processus pour mettre en lumière les résultats.

La seconde, l'autoconfrontation, permet de s'observer soi-même en train d'agir (sur un film, par exemple, comme c'est le cas ici) pour prendre un certain recul sur sa pratique et pouvoir expliciter nos actions.

2.6.1. Autoethnographie

L'ethnographie est une observation patiente des pratiques organisationnelles (Moison 2016). La RI, en ce sens, est proche de l'ethnographie. Ici, nous voulons franchir un cap et proposer une auto-ethnographie, c'est à dire un retour rétrospectif sur soi, sur la pratique de la RI, sur l'activité du chercheur-intervenant (ici la performance). Nous souhaitons donc donner un sens à notre propre intervention, de manière rétrospective et réflexive. « *The personal stories are particularly welcome as a means to reveal the everyday joys and complications of the research craft* »¹⁶ (Langley et Royer 2006, p.85). Langley et Royer parlent de « *confessional tales* », autrement dit de « récits confessionnels ».

D'un point de vue étymologique, l'autoethnographie renvoie aux termes de : Γραφει (graphie, processus de recherche ou d'écriture), Ethnos (culture), auto (self, soi). Il s'agit donc de découvrir sa propre culture, d'étudier son être ancré dans un contexte social. Cette démarche permet donc d'avoir une posture critique sur soi-même, de se regarder soi-même comme un objet de recherche (Spry 2001). David (2012) lui-même indique que le chercheur fait partie du groupe d'acteurs apprenants et doit pouvoir s'analyser lui-même en train de travailler. Il y a donc déjà des germes autoethnographiques dans la RI, que nous avons choisi de mettre en avant.

Comme nous le verrons dans le chapitre 7, certains moments très intenses émotionnellement (par exemple des moments de rejet violent des cartes cognitives ou du débat, ou des moments de tensions très fortes entre les acteurs sur des sujets très sensibles) au cours des trois processus étudiés nous ont obligés à prendre une posture d'extériorité pour comprendre ce qui s'était passé et en tirer une interprétation académique. « *These strategies enable the researchers to stand back from the intensity of their field experience, to examine it based on recorded data, and to use that understanding to improve their interpretations.* »¹⁷ (Langley et Royer 2006).

¹⁶ Les histoires personnelles sont particulièrement bienvenues comme moyen de révéler les joies et complications de l'artisanat de la recherche

¹⁷ « Ces stratégies permettent au chercheur de prendre du recul par rapport à l'intensité de leur expérience du terrain, de l'examiner sur la base de données, et d'utiliser cette compréhension pour améliorer leurs interprétations. » (traduction de l'auteur).

Replonger, a posteriori, dans ce vécu, parfois difficile, pour l'analyser, s'est avéré fructueux pour élaborer nos résultats. Les réactions et le ressenti du chercheur en disent parfois long sur ce qui s'est vraiment passé, et cela peut avoir un fort pouvoir explicatif. « *Revealing oneself within the research report has long been seen as a way to deal with concerns about how individual biases, emotions, and potential political or social alignments might or might not affect the quality of the empirical materials collected as well as their interpretation.* »¹⁸ (Langley et Royer 2006, p.86).

Dans un tel processus, le chercheur est donc à la fois sujet (il raconte, analyse et interprète) et objet (il est au moins une part ce qu'il étudie) (Rondeau 2011). Le chercheur est un acteur du processus étudié et il apparaît comme tel dans le récit du processus (Anderson 2006). Il est donc à la fois celui qui raconte et l'un des protagonistes du récit. C'est le cas ici, puisque le chercheur est celui qui marchandise, conçoit et conventionnalise l'outil mis en œuvre. Aussi son rôle dans le processus n'est-il pas neutre.

Cette méthode est aussi une façon de restituer le processus sous la forme d'un récit à la fin du travail de recherche. C'est donc une rhétorique (voir section 1.2.1 de ce chapitre) fondée sur la narration. Le chapitre 7 de notre thèse sera entièrement consacré au récit de l'intervention du chercheur dans les organisations étudiées. L'accent sera mis sur l'énaction entre le chercheur et les acteurs, notamment à travers les cartes cognitives.

Cette posture spécifique est cohérente avec la RI telle que nous l'avons décrite, ou encore avec le positionnement épistémologique constructiviste qui sous-tend cette méthodologie. « Ce qui distingue l'autoethnographie de l'ethnographie est le fait que l'étude est avant tout axée sur le vécu d'un seul chercheur, celui-ci étant amené à le percevoir, à le ressentir et à prendre conscience d'un soi qui reste lié à un contexte de vie particulier et qui devient l'objet de recherche. » (Rondeau 2011, p. 5) La démarche de recherche devient l'objet de la recherche. Il faut donc bien entendu adopter un positionnement critique.

¹⁸ « Se révéler soi-même à travers le rapport de recherche a longtemps été un moyen de traiter la façon dont les biais, émotions et la potentielle conformité sociale et politique des individus pouvait ou non affecter la qualité du matériel empirique collecté ainsi que leur interprétation. » (traduction de l'auteur).

Là aussi, nous sommes en présence d'une démarche heuristique, qui consiste, pour le chercheur, à découvrir sa propre pratique. L'exploration du récit du processus d'accompagnement de la décision est alors créatrice de connaissances. L'autoethnographie permet une plus grande connaissance de soi-même, qui peut être partagée et débattue : l'acte rétrospectif d'écriture du récit permet un apprentissage, un *sensemaking*, soit la création de nouvelles connaissances. « Elle utilise la voie de la conscience pour faire émerger un sens renouvelé. » (Rondeau 2011, p. 6). L'action réflexive, une activité cognitive naturelle à l'être humain, consiste à présenter de façon consciente un vécu (Rondeau 2011). Le soi est alors considéré comme un lieu riche d'apprentissage et de vie.

La difficulté de cette méthode d'observation et de restitution consiste à construire une posture d'extériorité, de mise à distance, pour faciliter la création d'un objet. Pour ce faire, nous avons décidé d'utiliser le matériau de la recherche elle-même comme support à la réflexivité. Ainsi, les enregistrements d'entretiens, les notes d'observation prises au cours du processus, mais aussi les films des ateliers d'échange entre le chercheur et les acteurs, seront analysés sous l'angle du vécu du chercheur, mais de façon extériorisée : le chercheur s'observera lui-même a posteriori et expliquera sa pratique, son éaction et les changements qui se sont produits dans l'environnement, pour mieux comprendre la performance du *sensemaking*.

Afin de consolider cette posture d'extériorité, nous avons mobilisé quelques fondamentaux de la méthode d'autoconfrontation.

2.6.2. Autoconfrontation

C'est à partir de la méthodologie de l'autoconfrontation (Theureau 2002, 2010), entre autres, que nous pourrions opérer ce retour sur soi. Le programme dans lequel s'inscrit cet auteur, désigné par l'expression « cours d'action » (afin d'insister sur la temporalité du processus), consiste à mettre en œuvre une recherche sur l'activité humaine. Il a instauré à partir de là une méthodologie qui part de deux postulats : d'abord, l'activité humaine est considérée comme un élément liant les acteurs à leur environnement. Il embrasse en cela totalement le concept de l'éaction. Par conséquent, cette activité n'est pas intérieure à l'individu et elle laisse des traces, qui sont observables et enregistrables. Ensuite, ces données verbales et gestuelles ne peuvent être obtenues qu'en faisant

revivre son activité à l'acteur de façon différée. C'est un processus rétrospectif, en somme.

Il part donc d'une hypothèse dite « préreflexive » : un acteur peut montrer, mimer, simuler, raconter et commenter son activité, dans toute sa complexité, à un observateur-interlocuteur, et le fait de le faire crée une prise de conscience qui transforme immédiatement l'activité.

L'auto-confrontation, plus particulièrement, consiste à remettre l'acteur en situation par l'observation d'une vidéo ou de tout autre support d'enregistrement permettant de « revivre » l'activité.

Pour Theureau, l'activité cognitive est l'ensemble de l'activité d'un acteur comme donnant lieu à la création et/ou la manifestation d'un savoir quel qu'il soit à chaque instant. On peut donc sans aucun doute appliquer cette méthodologie au chercheur, qui, par son activité, crée de la connaissance.

Auto-ethnographie et auto-confrontation sont donc deux démarches réflexives ici entremêlées, au sens où elles permettent d'observer son propre « reflet » (enregistrement audio ou vidéo ou bien récit rétrospectif du soi) et d'en proposer une interprétation. Ce retour sur soi, et en particulier sur sa pratique, semble fructueux pour aider le chercheur à comprendre ce qu'il fait lorsqu'il intervient dans l'organisation.

La réflexivité de ces méthodologies a pour but d'objectiver la performativité du *sensemaking* et déterminer les effets de cette théorie sur les acteurs à travers la conventionnalisation, l'ingénierie et la marchandisation de cartes cognitives. Dans l'introduction à cette partie, nous avons évoqué les enjeux éthiques mis en avant par Cabantous, Gond et Johnson-Cramer (2012; 2010; 2010). Si nous considérons que les outils sont à même de performer des théories, alors le choix des outils n'est pas neutre, et il est préférable de performer des théories qui reposent sur des principes éthiques. En outre, les enjeux démocratiques développés dans le chapitre 2 et le chapitre 4 (notamment autour d'Habermas, Elster et Blanc) incitent à prendre en considération les questions d'intérêt général, de procédure démocratique ou encore de relation à l'autre dans la discussion. Il nous paraît donc intéressant de faire ici un point sur le potentiel

éthique et démocratique de la recherche-intervention, qui apporte plus de force encore à notre décision de nous tourner vers cette méthodologie.

2.7. Une portée éthique de la recherche

L'*action science* d'Argyris a une portée « militante » (David 2000). En effet, cet auteur souhaite apporter aux acteurs une plus grande autonomie et améliorer la participation au sein des organisations. Il veut libérer les acteurs des poids qui les empêchent d'agir de manière appropriée. Or, ces chaînes qui les freinent sont généralement dues aux théories en usage dans les organisations. Des théories qui oublient trop souvent la façon dont fonctionnent concrètement les humains pour les écraser sous le joug d'une rationalité un peu trop omnipotente.

C'est l'un des enjeux que nous voyons dans la recherche-intervention. Nous avons désiré aller nous-même essayer de performer d'autres théories organisationnelles dans des structures parfois étouffées par des procédures lourdes et innombrables et par une bureaucratie trop déshumanisée. Changer les organisations par la science pour améliorer le quotidien des acteurs, plutôt que se contenter d'observer et d'analyser : voilà un objectif ambitieux mais enthousiasmant.

Est-il besoin de rappeler, dans le même temps, la question de la place de la démocratie dans ce type d'organisation, mais aussi à tous les niveaux de la société ? Nous avons largement développé ces questions dans les chapitres 2 et 4, mais nous y reviendrons ici rapidement pour les mettre en lien avec la recherche-intervention.

Si la recherche se dote d'une responsabilité éthique, alors intervenir dans les organisations pour apporter plus d'écoute, plus de débat, plus de communication ou encore plus de sens est tout à fait approprié. Ne pas se contenter de dire comment il faudrait agir, mais tenter de voir dans quelle mesure on peut changer les trajectoires concrètement, c'est un peu aller au bout de sa soif de connaissance. Le chercheur qui s'implique personnellement dans l'action assume entièrement son désir d'apporter du mieux vivre, du mieux-être et du mieux-travailler.

Bien entendu, cette posture engagée est largement critiquée par toute une frange de la gestion qui y voit là une hérésie (Spry 2001). Le chercheur doit être neutre et ne peut en aucun cas mêler ses propres engagements personnels dans la recherche.

Pourtant, il y a toujours un moment où le chercheur doit faire des choix : choisir sa méthodologie, son sujet de recherche, son terrain ou ses données, son mode d'analyse, sa théorie favorite, etc. Ces choix ne sont-ils pas guidés par ses propres croyances et connaissances ? Il nous semble non seulement utopique mais également peu honnête d'imaginer qu'un chercheur puisse travailler en faisant abstraction totale de sa personnalité et de ses opinions. Le chercheur est un être humain, avec sa complexité, et il amène cette complexité avec lui lorsqu'il travaille. Vouloir le réduire à sa seule rationalité le priverait par ailleurs de certains outils bien utiles pour ordonner le réel, comme ses valeurs, croyances ou intuitions, qui, rappelons-le, sont des schèmes de même nature que la connaissance.

Enfin, si la science est désengagée et ne se donne pas pour rôle d'améliorer l'action et de servir l'intérêt général, alors elle perd une grande partie de son sens, si ce n'est tout son sens. Aussi préférons-nous faire de l'enjeu éthique et politique de notre étude l'une des lignes de force de notre réflexion, ce que la démarche autoethnographique servira efficacement. Les croyances et connaissances du chercheur en termes d'éthique organisationnelle seront prises en compte comme une donnée dans le chapitre 7 consacré au récit du processus de recherche.

A présent que sont identifiés les grands principes de la recherche-intervention et le positionnement du chercheur, nous pouvons entrer dans le détail concret, étape par étape, de notre action sur le terrain. Dans la section suivante, nous présenterons ainsi la façon dont nous avons procédé, à chaque « moment » de notre travail, pour comprendre comment et à quelles conditions la carte cognitive pourrait performer la théorie du *sensemaking* dans les collectivités locales étudiées.

3. LES ETAPES DU PROCESSUS DE RECHERCHE

Dans cette section, nous décrirons étape par étape les différentes méthodologies utilisées pour entrer sur le terrain, récolter les données, mettre en œuvre les cartes cognitives et restituer les résultats. Nous insisterons, au fur et à mesure, sur l'aspect énonciatif du travail de recherche.

Dans le chapitre 7, nous nous appuyerons sur la même structure de récit pour décrire chacun des trois terrains étudiés. Étape par étape, nous mettrons en avant les spécificités de chacun de ces trois processus. Cela aura l'avantage de permettre une comparaison assez fine de nos terrains, tout en s'inscrivant dans l'autoethnographie telle que nous l'avons décrite précédemment. Le récit détaillé et vivant de ces trois expériences, à la fois distinctes et comparables, servira de point d'appui aux réflexions qui suivront.

3.1. Etape 1 : choix du cas

La démarche de sélection des cas dans une recherche qualitative est à rapprocher de la démarche de construction d'un échantillon dans une recherche quantitative (Ayerbe, Missonier, et al. 2007). « C'est davantage la procédure même de recherche [du terrain] qui doit finalement être pensée comme garante de la validité externe dans le cas des approches qualitatives » (p. 46) choisir un cas n'est pas dû au hasard. L'objectif du chercheur est de sélectionner des cas qui seront d'un apport riche en termes académiques.

Nous avons eu à effectuer trois choix concernant nos terrains. Le premier consistait à choisir le type d'organisation que nous souhaitions étudier, le second à choisir les trois organisations concrètement étudiées, et le dernier à choisir, dans chacune, un projet intéressant pour notre recherche.

Pour décider du type d'organisation, plusieurs arguments nous ont incitée à nous tourner vers des collectivités locales. Tout d'abord, nous voulions un minimum de similarité entre nos trois terrains afin que les comparaisons entre eux soient plus pertinentes. Nous aurions pu choisir trois organisations très différentes, mais les effets de contexte auraient pu être difficiles à manipuler.

Ensuite, les connaissances propres du chercheur ont fortement joué sur le choix du champ organisationnel. En effet, le chercheur connaît bien les collectivités territoriales, son terrain de recherche privilégié (Guirou 2013). Il nous est donc apparu que l'analyse de ces organisations serait plus poussée du fait d'une certaine familiarité du chercheur avec le terrain. Nous voyons là comment les schèmes du chercheur influent sur ses choix et sur le processus de recherche.

Nous ajouterons que, du fait de notre connaissance approfondie des collectivités, nous y avons vu nombre d'arguments en faveur du choix d'un tel terrain (voir chapitre 3) : les enjeux démocratiques, la forte présence du modèle rationnel du fait du NPM, la diversité des acteurs engagés dans la gouvernance, mais aussi l'énergie considérable de ces services publics de proximité qui mettent en œuvre des projets souvent ambitieux et innovants.

Pour ce qui est du choix des trois terrains en question, nous avons mis en œuvre un processus éactif de rencontres avec des acteurs de diverses communes. Là où le chercheur a senti que les interactions pourraient être fructueuses et là où les acteurs se sont montrés particulièrement intéressés par le travail de recherche, les rencontres ont été multipliées pour construire, progressivement, un objet de recherche dans chaque terrain (le tourisme à C1, le guichet unique à C2 et le projet de géothermie à C3).

Le choix du projet sur chaque terrain a donc été très fortement lié au choix des collectivités : là où le chercheur a pu être associé à un projet intéressant, la collectivité est devenue un terrain officiel de recherche.

Il s'agit, dès cette étape, d'une situation éactionnelle forte. La négociation entre les acteurs et le chercheur commence. Un entretien informel avec le ou les responsables (élus et cadres) a permis d'identifier leur besoin. Nous avons discuté des projets sur lesquels le chercheur pourrait être intégré. Ce projet devait à la fois représenter un enjeu important pour l'organisation, et être propice à l'intervention d'un tiers, ce qui n'est pas forcément chose aisée. Nous examinerons, dans le chapitre 7, comment certains terrains ont posé diverses difficultés dès cette étape.

3.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données

C'est le moment où le chercheur « entre » dans l'organisation. La présence du chercheur peut alors modifier les comportements et faire évoluer l'organisation à ce stade de la recherche.

Nous avons favorisé une forme d'entretien très libre, afin de faire émerger une richesse conceptuelle maximale. Allard-Poesi (1996) montre que plus la forme de l'entretien est libre, plus la richesse des données est importante, et plus les concepts utilisés pour la carte sont proches du langage de l'individu. Puisque nous voulions favoriser la diversité cognitive au départ, ce type d'entretien était plus pertinent afin d'obtenir le plus possible de concepts.

Par ailleurs, cette méthode a permis aux individus de « voir ce qu'ils disent » et donc de savoir ce qu'ils pensent, de la façon la plus libre possible. Le chercheur influence alors le moins possible le schème de l'interviewé, afin que l'interviewé ait bien conscience de ses propres schèmes, même si, bien entendu, au cours des interactions avec le chercheur et les autres acteurs, ces schèmes seront amenés à évoluer par la suite.

De plus, le chercheur, au départ, n'avait qu'une vague idée du problème posé, et celui-ci s'est construit au fur et à mesure des entretiens. Cette liberté était nécessaire à l'élaboration collective de définitions, de solutions innovantes, de concepts, et, finalement, de sens.

Enfin, cette méthodologie est susceptible d'être plus acceptée par les individus que des méthodes a priori, qui contraignent fortement l'entretien et brident la créativité. Rappelons qu'à ce stade de l'analyse, nous privilégions la diversité cognitive afin de faire émerger des idées, de favoriser la créativité, de mettre en scène les croyances les plus diversifiées possibles.

Aucune question n'a donc été prévue à l'avance, ni aucune grille d'entretien construite préalablement, afin de ne pas fermer les possibilités et de ne pas brider, limiter la pensée des acteurs.

Les questions que le chercheur a improvisées au cours de l'entretien ont été les plus ouvertes possibles (pouvez-vous m'expliquer telle notion ? Qu'entendez-vous par ? Pourquoi ?).

Nous avons favorisé des entretiens de type « compréhensif », issus de la sociologie (Dubar, Lhomme, et Leclerc 1990; Charmillot et Dayer 2007; Kaufmann 2011): « La particularité de l'entretien compréhensif est d'utiliser les techniques d'enquête comme des instruments souples et évolutifs : la boîte à outil est toujours ouverte et l'invention méthodologique de rigueur. » (Kaufmann 2011). Nous sommes là dans la continuité de notre positionnement. Nous retrouvons des éléments de l'autoethnographie comme le fait d'assumer le fait que le chercheur a sa propre personnalité et ne peut pas en faire l'économie, mais aussi des éléments mis en avant concernant les recherches de type qualitatives, qui s'attachent à la richesse des données.

Opposé à ce qu'il appelle le « méthodologisme », qui étiole l'imagination et rétrécit la perspective sociologique, il préfère se référer à « l'artisan intellectuel », « celui qui sait maîtriser et personnaliser les instruments que sont la méthode et la théorie, dans un projet de recherche concret. » Les données, ainsi, ne doivent pas écraser le savoir en étant trop présentes, ce qui leur ferait perdre leur sens.

L'entretien compréhensif est l'aboutissement d'un processus engagé depuis longtemps. L'entretien semi-directif a remplacé peu à peu le questionnaire. Legavre (1996) considérait déjà que la neutralité absolue de l'enquêteur voulue dans le questionnaire n'était qu'illusion et que la seule situation d'entretien suffisait à modifier les comportements. Il encourageait à aller chercher les « représentations sociales » en utilisant une forme d'entretien plus libre, basé sur une grille indicative et à envisager l'exercice comme une « coproduction d'une certaine réalité avec l'enquêteur. » En somme, les schèmes du chercheur ont un impact sur l'entretien.

L'entretien compréhensif poursuit cette évolution. « La démarche compréhensive s'appuie sur la conviction que les hommes ne sont pas de simples agents porteurs de structures mais des producteurs actifs du social, donc des dépositaires d'un savoir important qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système des valeurs et de l'individu. » (Kaufmann, 2011). Il invite ainsi à ce qu'il appelle « l'intropathie »,

susceptible d'atteindre les « opinions flottantes » plutôt que les « opinions de surface » aseptisées qui sont livrées dans l'entretien semi-directif trop formaliste, dont il dit que « le bel instrument ne ramène qu'un matériau pauvre du point de vue de la compréhension des processus. ». Rappelons que notre but ici n'est pas de mesurer ou de décrire systématiquement, mais de détecter des croyances et d'analyser des processus.

Si l'on se positionne dans une perspective psychosociologique, on ne peut pas croire à la neutralité du chercheur (Weick, 1995). Nous savons que le scientifique énonce le monde et que sa simple rencontre avec son interlocuteur induit des réactions. En fonction de l'attitude de l'enquêteur, les réponses récoltées seront différentes. Si celui-ci est sévère et froid, il obtiendra des réponses sévères et froides. S'il s'engage dans l'interaction, il aura plus de chances d'obtenir l'engagement. L'entretien est co-construit, dans l'échange, par le chercheur et l'interviewé.

L'entretien compréhensif est ainsi particulièrement approprié pour les recherches qui s'intéressent aux processus, aux interactions, aux représentations. « Si l'entretien compréhensif peut être utilisé dans des cadres théoriques différents, certains sont cependant plus adaptés. C'est particulièrement le cas des courants s'articulant autour de la notion de construction sociale de la réalité, qui refusent la coupure entre objectif et subjectif, individu et société. » (Kaufmann, 2011) Les courants interactionnistes et interprétativistes sont parvenus à « s'établir dans la durée grâce à la cumulativité de [leurs] résultats », gagnant par là une légitimité sur laquelle nous nous appuyons aujourd'hui. Bien entendu, il ne s'agit pas d'abandonner toute rigueur scientifique, mais d'assumer le fait que « les entretiens (...) sont non seulement d'une richesse et d'une complexité difficilement réductibles, mais ont la particularité de dissimuler l'essentiel dans les détours et les biais de la conversation ».

3.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives

Cette étape est de loin la plus longue de la démarche. Elle correspond au tri et à l'analyse des premières données issues du terrain (entretiens libres). Celles-ci étant très riches du fait de leur caractère qualitatif, une méthodologie rigoureuse de catégorisation, inspirée à la fois de la méthode Gioia (Gioia, Corley, et Hamilton 2013) et des méthodes de construction de cartes cognitives, a été nécessaire pour « faire parler » le terrain.

L'ensemble de ces données présente une double utilité : académique, d'une part, pour analyser le terrain et en comprendre les enjeux en profondeur, et « managériale » ou « consultative » d'autre part car elles sont le point d'appui de l'intervention qui adviendra véritablement lors de l'étape suivante. En effet, rappelons-le, la prise en compte des croyances des acteurs est exploitée par le chercheur pour faciliter le débat dans l'organisation, dans une recherche de type « intervention ».

3.3.1. Construction des cartes cognitives

A ce moment-là du processus, le chercheur retranscrit les verbatim des acteurs, recueillis lors des divers échanges précédents, sous la forme de cartes cognitives. Voir la carte n°1 ci-dessous.

Nous avons utilisé le logiciel *Decision Explorer*, développé par Eden et Ackerman, pour retranscrire les entretiens sous forme de cartes. L'encadré n°1, ci-dessous, donne une description plus précise de cet outil et de son usage.

Grâce à ce logiciel, le chercheur construit directement la carte sur un espace vierge. Le logiciel permet d'ajouter des concepts et des liens, de les caractériser, puis de les déplacer à volonté pour organiser l'arborescence. Etant donné la richesse des données qualitatives récoltées, certaines cartes particulièrement complexes approchaient les 200 concepts, aussi était-il nécessaire, pour le chercheur, de pouvoir directement réorganiser la visualisation en cas de nécessité.

A partir des mots de liaisons (« parce que », « c'est pour ça que », « donc », « à cause de », « grâce à », « comme », « puisque », « alors », etc.) et des raisonnements exprimés par les acteurs (suite des phrases, retour à un concept évoqué précédemment, concepts englobants, etc.), le chercheur construit les liens d'influence.

Pour élaborer les concepts, soit nous avons repris directement les verbatim, qui peuvent avoir alors la forme de phrases complètes (« tout semblait compliqué », « les chefs de projet ne sont pas formés », « le DGS est éloigné du quotidien des agents », « chacun se sent entendu et pris en compte », « aujourd'hui ça se débloque »)¹⁹ ou de groupes

¹⁹ Les exemples proposés ici correspondent à la carte de la DGA, dont nous présentons ici les cartes cognitives.

nominaux (« méconnaissance du management », « belle volonté politique », « parents exigeants ») ou verbaux (« briller », « travailler », « choisir les bonnes personnes », « s'occuper plus de l'humain »); soit nous avons fait un travail de synthèse pour exprimer en peu de mots un concept complexe, par exemple en substantivant des verbes, en n'extrayant que les mots-clés, ou en utilisant des synonymes (« personnes incompetentes sur leur poste », « listes fausses », « ignorance », « guichet unique fonctionne », « guichet unique ne fonctionne pas »). Voir la carte n°1 ci-dessous.

Les cartes issues d'entretiens de ce type sont beaucoup plus grandes que les cartes utilisées pour la recherche pure (Eden et Ackermann 2004), car elles cherchent à capturer la façon idiosyncratique de voir le monde de la personne. Une heure d'interview est susceptible de contenir 90 à 120 nœuds. Cette richesse de la carte est utile à la résolution de problèmes, même si sa complexité peut être un frein.

Document n°3 – Présentation de *Decision Explorer*

Decision Explorer

Ce logiciel de construction de cartes cognitives a été développé par Eden et Ackermann, de l'université de Strathclyde (Eden et Ackermann 2004). Il est commercialisé par la société Banxia. Il est défini par celle-ci comme « *an advanced decision support software for ideas mapping* » (un logiciel d'aide à la décision avancée pour cartographier les idées). Nous avons expliqué, pour notre part, que nous préférons le terme « facilitateur » à celui d'« aide ». Cette idée est également mise en avant par les chercheurs et l'entreprise, par exemple dans l'expression « *a powerful facilitative tool* ». Il est pertinent pour améliorer la compréhension de situations complexes et incertaines.

« *[It] can help give you a clear picture of your ideas.* » (cela peut vous aider à vous faire une image claire de vos idées.). C'est une image au sens propre du terme : son rôle est de visualiser et sa forme est celle d'un graphique, sur écran ou sur papier.

Son rôle est d'aider les managers ou les chercheurs à traiter des données qualitatives. C'est l'un des éléments qui nous ont particulièrement convaincus d'utiliser ce logiciel : il servait à la fois les enjeux managériaux de notre étude (faciliter le débat) et les enjeux de recherche (collecter et analyser des données de terrain en vue d'objectifs académiques).

Banxia liste les usages que l'on peut faire de cet outil. Un grand nombre d'entre eux font écho aux enjeux décrits dans les chapitres 4 et 5. En particulier, *Decision Explorer* :

- « capture » les pensées, nous dit Banxia. Nous préférons le terme « représenter », puisqu'il est évident pour nous qu'il existe un écart entre la carte et la pensée elle-même.
- Permet d'explorer lesdites pensées : c'est là son rôle heuristique.
- Aide à « gagner » de nouvelles compréhensions et connaissances (insights). Par rapport à la théorie du *sensemaking*, il est à ce titre parfaitement adapté.
- Libère la créativité : un autre objectif de la confrontation des idées dans un groupe (la diversité requise).
- est utile pour la résolution des conflits et la négociation.
- facilite la résolution de problèmes complexes.
- « structure » la pensée, ce qui est l'un des enjeux du schème.

Cette description du logiciel a été construite à partir des informations données par l'entreprise Banxia, la lecture des écrits d'Eden et Ackermann et l'utilisation que nous en avons faite.

Lors de cette étape, une éaction se produit, et les schémas mentaux du chercheur impactent la construction de la carte. L'application d'une méthode scientifique de construction de cartes modifie déjà le discours pour le codifier et lui donner une forme nouvelle, graphique, qui apporte un sens nouveau en structurant différemment, visuellement, la pensée. Le chercheur est dans une démarche heuristique de découverte de la parole de l'acteur, ce qui aura un impact lorsque l'acteur se retrouvera confronté à sa propre carte. Il opère également une traduction, ou, pourrait-on dire, une reformulation de la pensée. En la réorganisant selon sa propre compréhension et ses propres structures mentales, il leur donne un sens et une interprétation nouvelle, issues de ses connaissances scientifiques. Un exemple de carte (carte n°1) vous est proposé ci-dessous.

Afin de décrire et d'explicitier au lecteur la façon dont nous avons construit les cartes à partir des entretiens libres, nous nous proposons de décrire étape par étape la construction d'une carte cognitive individuelle.

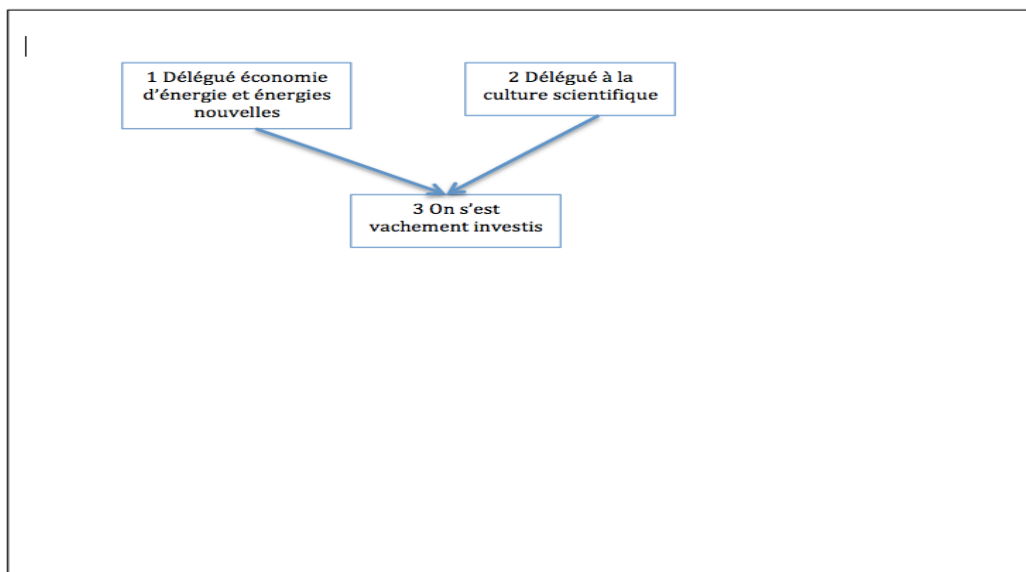
Nous prendrons l'exemple de la carte n° 006 à C3 pour illustrer notre démarche.

Cette carte est celle d'un élu qui participe activement au projet exploré à C3, c'est à dire à la mise en place d'un système de chauffage et de climatisation géothermique utilisant les eaux d'ennoyage d'un puits de mine désaffecté.

Construction de carte cognitive – un exemple – carte 006 – C3

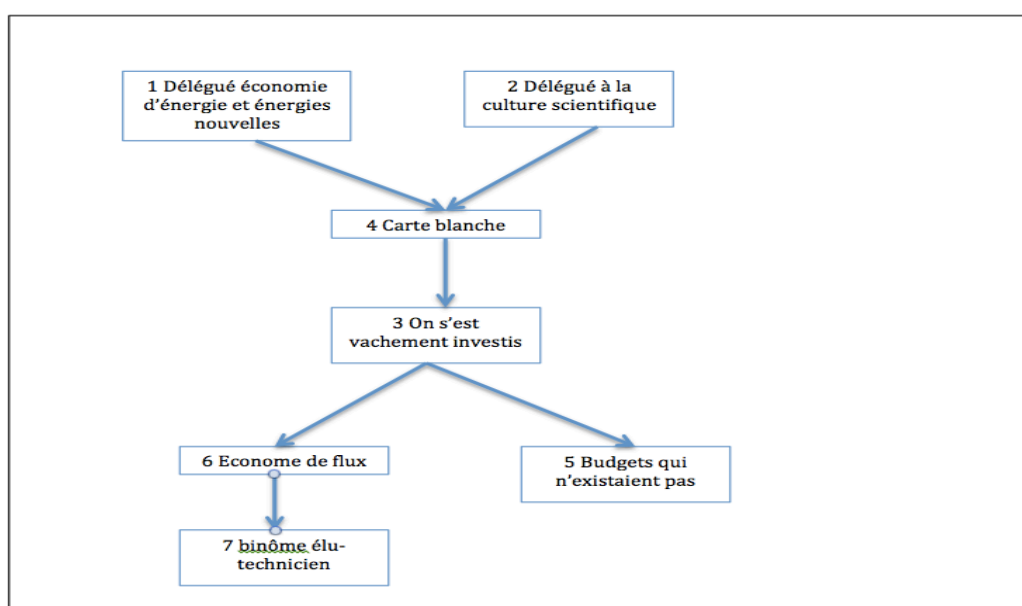
« Alors, rapidement, donc moi je suis [XXX], je suis élu depuis 2008 dans l'équipe [du maire]. J'ai été nommé conseiller municipal en 2008, donc j'étais délégué à... ça s'appelait pas transition énergétique, ça s'appelait 'économie d'énergie et énergies nouvelles', et 'culture scientifique'. J'avais cette double délégation. Et en fait ce qui s'est passé c'est qu'on s'est vachement investi, donc. »

Figure n°5 – extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 1



« Le maire m'a donné carte blanche pour développer, beh, l'aspect économie d'énergies et énergies nouvelles. Ce qui veut dire parallèlement mise en place de certains budgets qui n'existaient pas, une vraie dynamique parce qu'on a mis à disposition un employé communal qui est un économiste de flux donc, directement rattaché... C'est [XXXX]... qui était directement rattaché à ma délégation. Donc avec qui j'ai formé un binôme élu-technicien, je dirais, du tonnerre, parce que, voilà, il est du tonnerre... »

Figure n°6 – extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 2

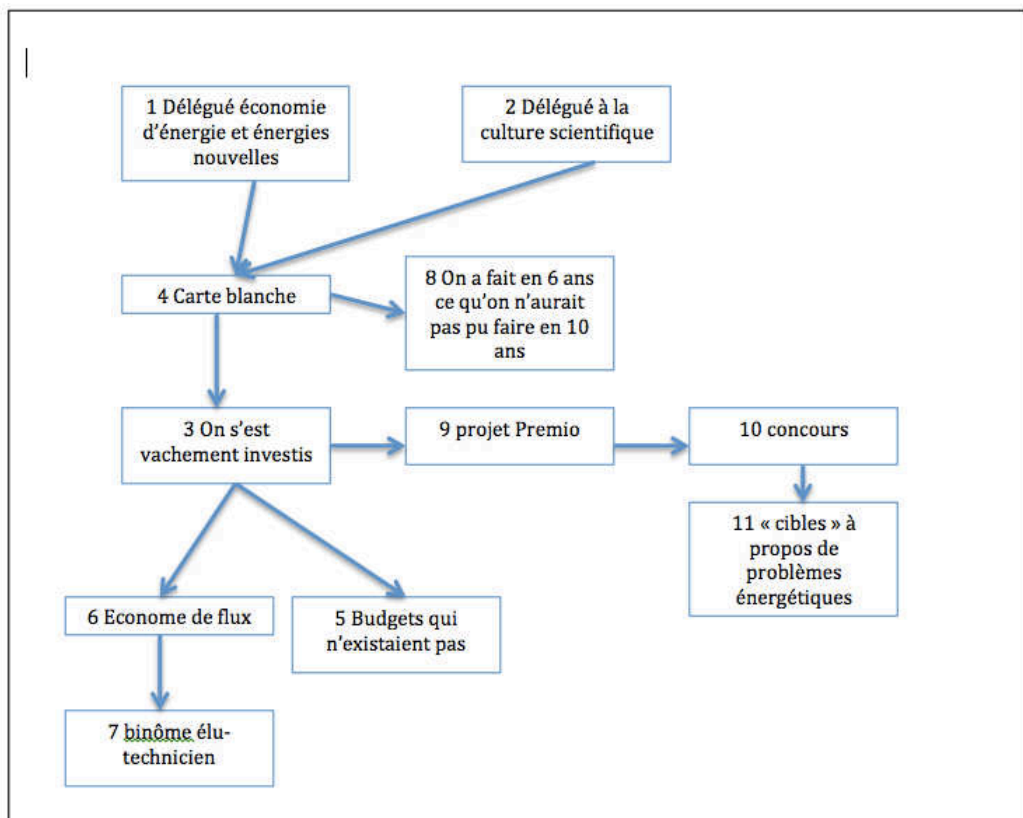


« sur le dernier mandat on eu *carte blanche*. Quand je dis *carte blanche* c'est qu'on a avancé mais, heu... On a fait en six ans ce qu'on aurait pas été capables de faire à l'époque en dix ans, quoi ! »

Le chercheur : « vous avez des exemples ? »

« Et ben, les exemples... On a candidaté pour le projet Premio, qui avait été initié par la région. C'est un projet expérimental où en fait le but c'était de solliciter les collectivités, et c'était un concours. Et les collectivités devaient répondre à des cibles, donc y'avait une quinzaine de cibles qui traitaient directement des problèmes énergétiques. Donc c'était la mise en place de certains projets sur certaines thématiques. »

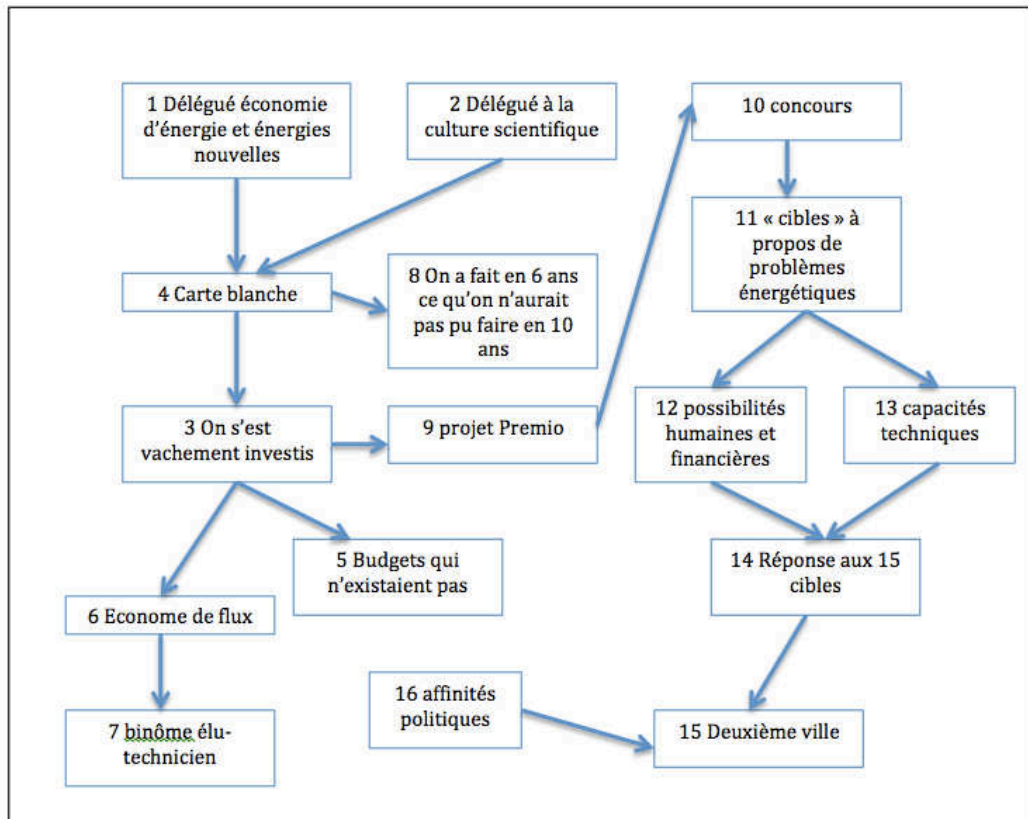
Figure n°7 – extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 3



« Et [C3] on avait répondu aux quinze cibles. On était la seule commune à avoir la capacité à la fois technique et à la fois en termes de possibilités humaines et financière à répondre aux quinze cibles. On a répondu aux quinze cibles, mais les affinités politiques

font que... C'est pas nous qui avons remporté le projet Premio. On était deuxième ville. »

Figure n°8 – extrait de carte – carte 006 – C3 – extrait 4



La carte cognitive finale, complète, est enregistrée sur le DVD fourni avec la thèse.

3.3.2. Normalisation des cartes cognitives

Allard-Poesi (1996) précise que, lorsqu'on utilise une méthode d'entretien très libre, le protocole de codage doit être très rigoureux si l'on veut obtenir des données fiables. Si nos cartes ne sont pas destinées à représenter avec exactitude la pensée, il n'en demeure pas moins qu'une exigence de rigueur s'impose.

Lors de cette étape, nous avons donc normalisé nos cartes brutes. Pour trois raisons : pour une analyse rigoureuse des données selon la méthode Gioia (2013) que nous allons décrire ici ; pour pouvoir faire communiquer les cartes entre elles (par exemple en les agrégeant, ou en les comparant directement) ; pour les simplifier et les rendre plus lisibles et utiles pour les acteurs. En effet, rappelons que l'objectif du chercheur est que

les membres de l'organisation puissent s'approprier ces cartes. Or, les cartes originelles sont d'une complexité qui les rend difficiles à appréhender pour un novice. La simplification, comme nous l'avons déjà démontré précédemment, est un processus cognitif utile lorsqu'il facilite l'action et évite la paralysie.

La méthode Gioia (Gioia, Corley, et Hamilton 2013) part du postulat que la recherche inductive a un fort potentiel créatif et révélateur. Elle permet de générer des concepts nouveaux et des idées inédites. L'objectif de cette méthode est d'apporter de la rigueur à l'analyse des données qualitatives issues directement du terrain. C'est une démarche d'« *interpretative understanding* » (Langley et Abdallah 2011), ou de compréhension par l'interprétation.

Dans notre recherche, ce travail n'est pas le cœur de la méthodologie. Mais nous avons utilisé la rigueur d'analyse de la méthode pour construire les cartes normalisées. A partir des cartes brutes et de leurs verbatim, nous avons classé les données de façon à faire surgir des concepts communs entre les cartes ainsi que des catégories dans lesquelles nous avons pu classer ces concepts.

Gioia envisage l'organisation comme un construit social. Il s'intéresse donc plus aux processus qu'aux occurrences mesurables. Comme Weick, il se focalise sur ce que les acteurs comprennent de leurs propres expériences. Le *sensemaking* est d'ailleurs un concept qui lui tient à cœur : « *Constructs and variables have the wonderful advantage of allowing parsimony and some semblance of consensuality as we engage in the ambitious and ambiguous work of trying to make sense of organizing, organization, and organizations.* » (Gioia 2013, p. 4).²⁰ L'objectif pour nous est donc de faire sens de ces cartes cognitives afin de faire émerger une compréhension des organisations étudiées.

Gioia a constitué cette méthode dans le but à la fois de proposer une compréhension en profondeur des organisations à travers l'analyse des processus, mais aussi pour apporter du systématique et de la rigueur, dans le travail sur les données. Cela améliore la diffusion des connaissances. La démarche démontre de façon claire la façon dont le

²⁰ Les concepts et les variables ont le merveilleux avantage de permettre de signifier et d'apporter une certaine consensualité lorsqu'on s'engage dans le travail ambitieux et ambigu d'essayer de faire sens de l'organizing, de l'organisation et des organisations.

chercheur a procédé pour trier et analyser ses données, ce qui permet de vérifier la plausibilité de son interprétation. La démarche consiste à tirer des verbatim bruts diverses catégories : les concepts de premier ordre, qui sont les concepts issus directement du terrain, les concepts de second ordre, qui sont des catégories plus globales dans lesquelles s'inscrivent les concepts de premier ordre, et enfin les dimensions agrégées, de catégories plus abstraites qui englobent plusieurs concepts de second ordre. Le **schéma n°2** donne un exemple de la façon dont Gioia présente ses résultats.

Schéma n°2 – catégories de Gioia

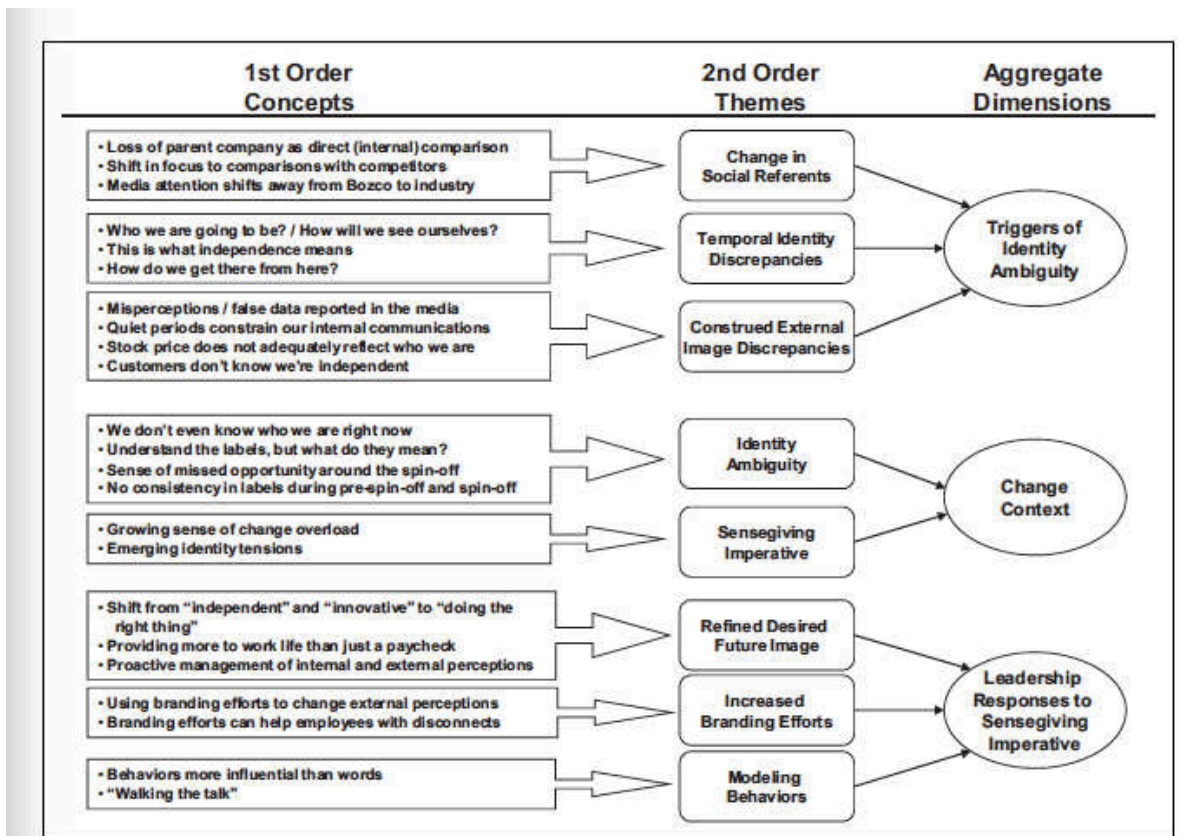


Figure 1. Data structure.
Reproduced from Corley and Gioia (2004).

Source : Gioia 2013

Gioia propose ainsi de classer d'abord les concepts selon une *analyse de premier ordre*, qui correspondent à la perspective des participants (Langley et Abdallah 2011). En effet, face à la richesse de données obtenues au départ d'une recherche qualitative, le

chercheur est souvent perdu. “You gotta get lost before you can get found” : vous devez vous perdre avant de vous trouver (de vous y retrouver). Il s’agit là d’établir des codes à partir des mots utilisés directement par l’interviewé. Ces concepts issus directement du terrain sont, pour nous, ceux qui ont été utilisés pour construire les cartes brutes. Nous avons ainsi listé les concepts de ces cartes afin de les trier, de les comparer, de les rapprocher. Cette première classification met de l’ordre et du sens dans cet ensemble chaotique de données. Nous les retrouvons dans le tableau n°12 sous la mention « synthèse des verbatim ».

Cela nous a conduit à une *analyse de second ordre*, qui correspond à la perspective du scientifique. C’est un moment d’interprétation, où les schèmes du chercheur jouent le rôle principal. Nous avons établi des concepts ou des « dimensions » communes. Gioia invite à identifier des similarités et des différences entre ces catégories, avant de les nommer ou de leur attribuer une très courte description. Il s’agit des concepts numérotés de nos cartes cognitives normalisées, classés sous le titre « Nom du concept » (voir **tableau n°12**). Par ailleurs, comme le conseillent Cossette et Eden (Cossette 2004; Eden, Ackermann, et Cropper 1992; Eden 1992), nous avons regroupé les concepts opposés en un seul concept, appelé un construit, comme on peut le constater dans le **tableau n°12**. Les concepts de second ordre prennent alors la forme suivante : « A ... non-A ». Cette étape permet de faire surgir une structure des données. Elles prennent un sens et sont alors interprétables. La richesse originelle, difficile à explorer, prend du sens. On retrouve ici le processus de *sensemaking* propre à la recherche-intervention.

Enfin, ces concepts de second ordre sont agrégés en *catégories plus abstraites*. Ces « aggregated dimensions » sont dans nos tableaux les catégories titres. Cette étape permet de sauter vers l’abstraction (« forced “stepping-up” in abstractness ») (Gioia 2013, p. 9). La catégorie ainsi présentée dans le **tableau n°12** est nommée « Bien-être au travail ».

La normalisation a donc finalement consisté à construire des catégories lexicales communes aux différents acteurs. Par une montée progressive en abstraction, nous avons pu élaborer des concepts communs aux différents interviewés.

Tableau n° 12 – exemple de catégorisation – catégorie « Bien-être au travail » - C2

Numéro du concept	Nom du concept	Synthèse des verbatim
1001	Sérénité ... Stress	urgence - charge de travail - soulager le guichet - fatigue - stress - émoi - rentrée difficile - étai (services/usagers) - tout en même temps - interruptions fréquentes
1002	Motivation ... Démotivation	implication - découragement - redynamise - certains pas investis - enthousiasme - retombe comme un soufflet (formation PNL) - métier ingrat
1003	Bien-être ... Mal-être au travail	frustration - souffrance - soulagement - sentiment d'échec - salle de détente - sentiment d'être pris en compte ou ignoré - plaisir de travailler
1004	Richesse ... pauvreté du travail	enrichissement des tâches - intérêt du travail
1005	Valorisation ... manque de valorisation	besoin de reconnaissance des agents (surtout assistants) - régime indemnitaire - remercier les agents
1006	Adaptation, confiance ... Peur, résistance	effraie ou rassure - sentiment d'espionnage et de manque de confiance - peur que le changement mette à mal le travail fait auparavant - résistance au changement - départs - peur d'être jugé - peur qu'on en demande trop - peur de ne pas y arriver - capacité d'adaptation dépend de chacun
1007	Compréhension, sens, signification ... Absurdité	besoin de savoir à quoi sert mon travail ensuite (vision a posteriori) - justifier le travail - comprendre l'utilité de la tâche - ouvrir les services pour donner du sens au travail
1008	Facile ... difficile	à la limite du burn-out - été = période difficile - TAP = difficile pour tout le monde - difficile d'accueillir du public
1009	Conscience des avantages ... Victimisation	inconscience des attentions - chouchoutées - très écoutées et privilégiées

Nous proposons ici deux extraits de cartes originelles puis normalisées. Les deux cartes en question ont été construites à C2 (la commune qui souhaite améliorer le fonctionnement de son guichet unique). Il s'agit des cartes 004 et 006 de ce terrain (consultables sur le DVD).

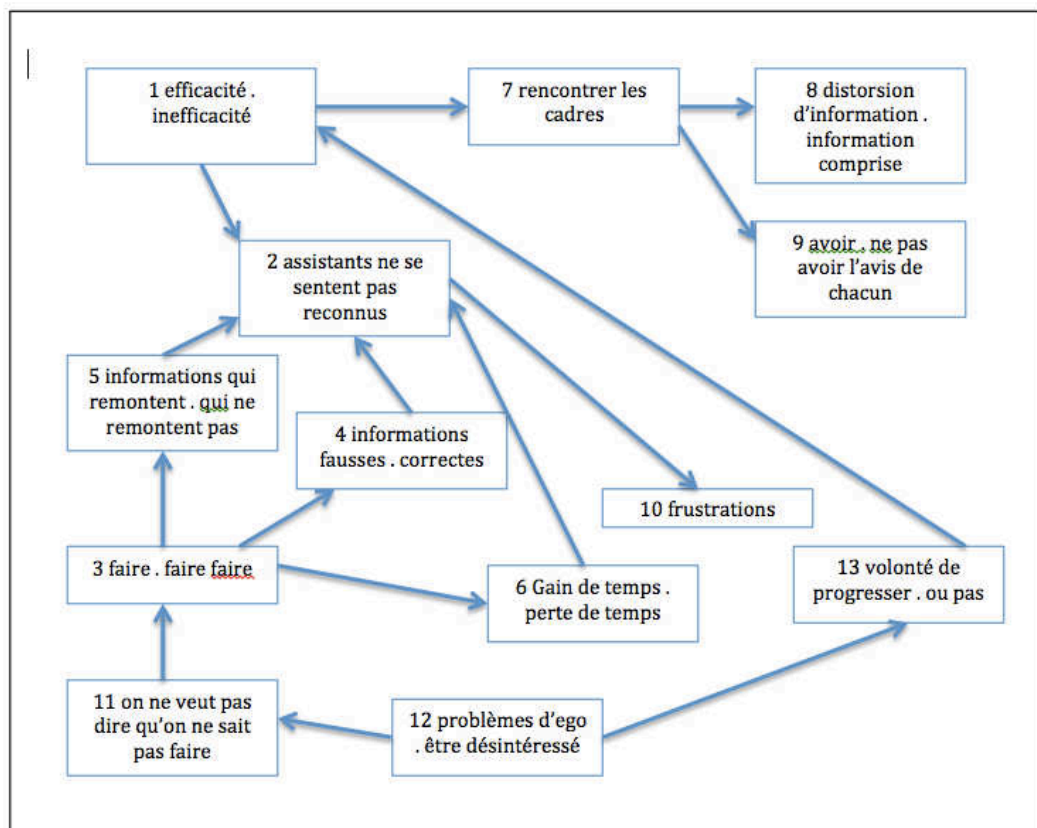
Ces deux cartes sont intéressantes à situer l'une par rapport à l'autre.

La carte 004 est la carte du DGS (directeur général des services), un ingénieur ayant une vision très technique du management et de l'organisation. Ses centres d'intérêt sont surtout les grands projets et l'innovation. Il considère qu'un bon management est un management « pugnace ».

La carte 006 est celle d'un cadre A, responsable du service sport, qui possède au départ une formation de coach sportif. Ce dernier a à cœur des concepts tels que l'éducation, la communication, la solidarité ou encore le service public. Pour lui, le management passe avant tout par l'échange, la confiance et la communication.

Ce qui est particulièrement intéressant c'est que, dans la première carte, nous verrons la façon dont le DGS parle de ses rapports avec les cadres de l'organisation, tandis que dans la seconde nous verrons la façon dont ce cadre parle de ses rapports avec le DGS. Chaque individu parle donc de l'autre.

Figure n°9 – extrait de carte – carte 004 – DGS – C2 – extrait 1



La transformation des concepts se fait comme suit :

Concepts de départ	Concepts normalisés
1 efficacité . inefficacité	1071 efficacité . inefficacité
2 assistants ne se sentent pas reconnus 10 frustrations	1005 valorisation . manque de valorisation
3 faire . faire faire 11 on ne veut pas dire qu'on ne sait pas faire	1041 compétence . incompétence des responsables
4 informations fausses . correctes 8 distorsion d'informations . information comprise	1020 bonne information . mauvaise information
5 informations qui remontent . qui ne remontent pas	1012 partage . rétention d'informations
6 gain de temps . perte de temps	1072 gain de temps . perte de temps
7 rencontrer les cadres 9 avoir . ne pas avoir l'avis de chacun	1018 grosses réunions . réunions en petit comité
12 problèmes d'ego . être désintéressé	1081 intérêt général . intérêts particuliers
13 volonté de progresser . ou pas	1038 apprentissage . stagnation

Figure n°10 – extrait de carte normalisée – carte 004 – DGS – C2 – extrait 2

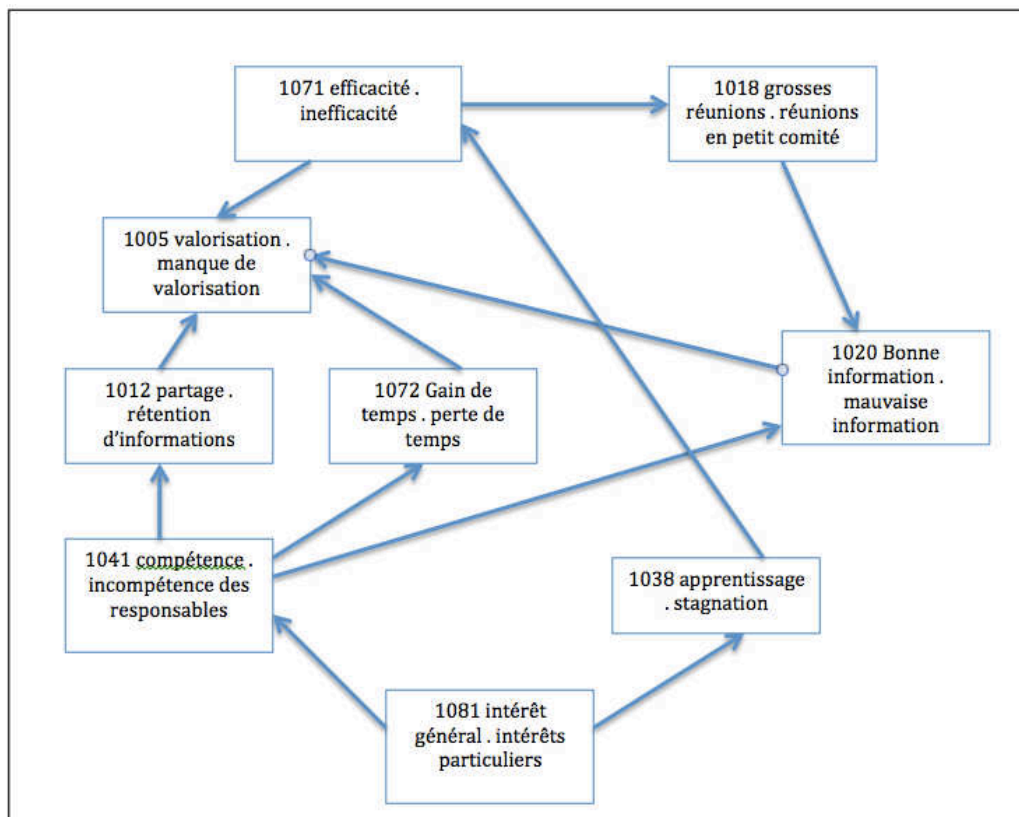
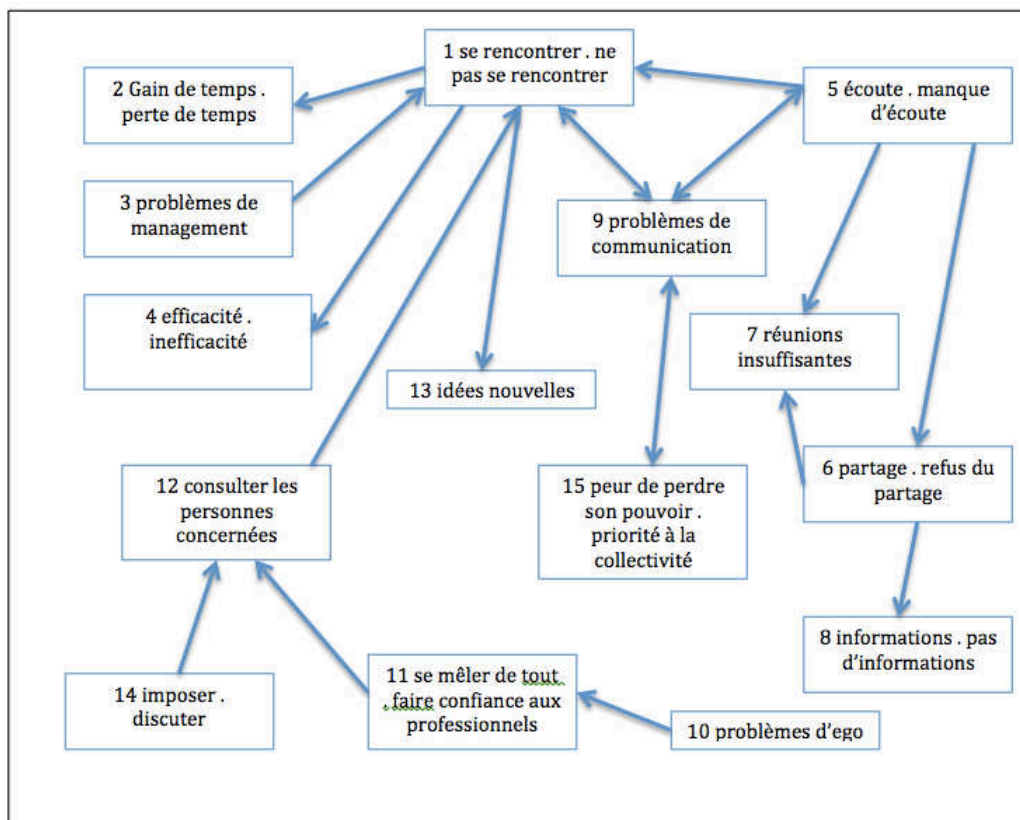


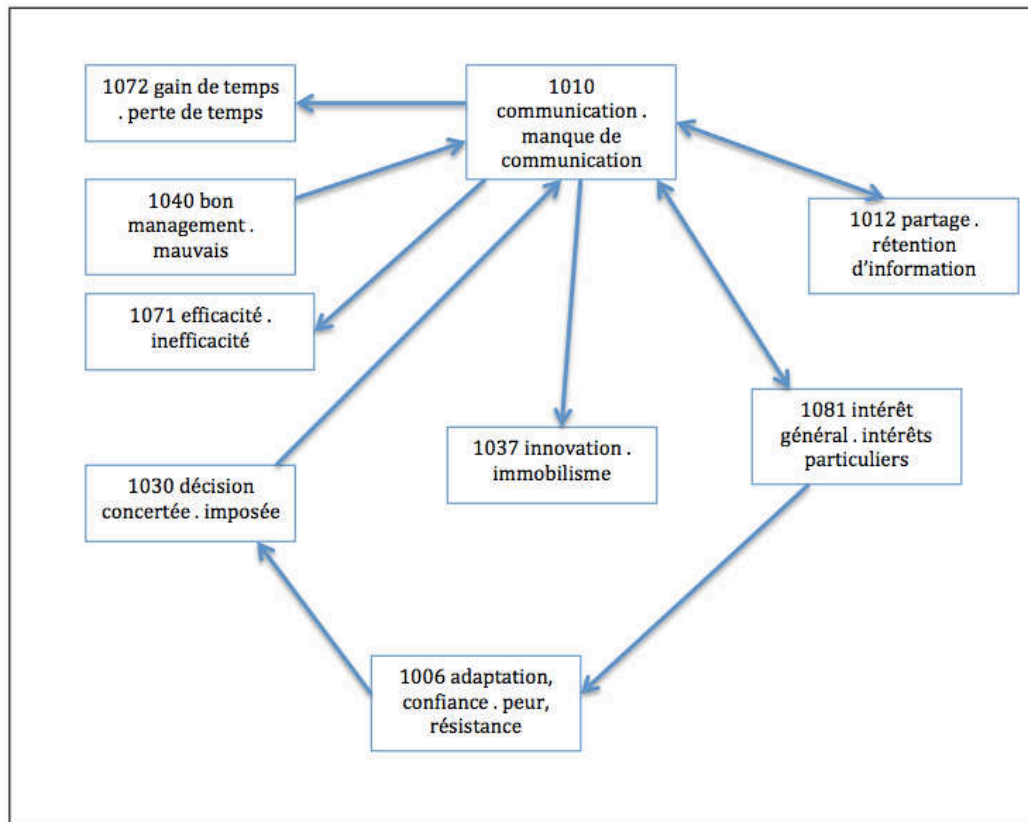
Figure n°11 – extrait de carte – carte 006 – Responsable sport – C2 – extrait 1



La transformation des concepts se fait comme suit :

Concepts de départ	Concepts normalisés
1 se rencontrer . ne pas se rencontrer 5 écoute . manque d'écoute 7 réunions insuffisantes 9 problèmes de communication	1010 communication . manque de communication
2 gain de temps . perte de temps	1072 gain de temps . perte de temps
3 problèmes de management	1040 bon management . mauvais management
4 efficacité . inefficacité	1071 efficacité . inefficacité
6 partage . refus du partage 8 informations . pas d'informations	1012 partage . rétention d'informations
10 problèmes d'ego	1081 intérêt général . intérêts particuliers
11 se mêler de tout . faire confiance aux professionnels	1006 confiance, adaptation . peur, résistance
12 consulter les personnes concernées 14 imposer . discuter	1030 décision concertée . imposée
13 idées nouvelles	1037 innovation . immobilisme

Figure n°12 – extrait de carte normalisée – carte 006 – Responsable sport – C2 – extrait
2



A titre d'exemple de l'analyse des cartes, nous proposerons en 3.3.4 une comparaison de ces deux cartes et de ce qu'elles peuvent nous dire sur l'organisation, et en particulier sur les relations entre les cadres et le directeur général des services.

L'étape suivante pour Gioia consiste à s'intéresser aux relations entre les concepts afin de les analyser de façon dynamique : « Speaking in classic boxes-and-arrows terms, this process amounts to assembling the constellation of boxes with a special focus on the arrows. » (Gioia, Corley, et Hamilton 2013)²¹. C'est exactement ce que proposent les cartes cognitives. Nous développerons la façon dont nous avons analysé ces concepts et liens dans un paragraphe ultérieur, car nous devons avant cela expliquer comment nous avons agrégé les cartes.

²¹ « Si l'on parle en termes classiques de boîtes et de flèches, ce processus aboutit au final à assembler une constellation de boîtes en mettant l'accent sur les flèches. » (traduction de l'auteur).

3.3.3. Agrégation des cartes cognitives

Une fois les catégories constituées et les cartes individuelles normalisées, nous avons construit plusieurs cartes agrégées pour chaque terrain.

La plus globale est la carte agrégée dite « complète » car elle comprend l'ensemble des concepts et des liens de chaque terrain. Ces cartes sont très riches, très complexes et très denses. Elles ne sont pas lisibles à l'œil nu à cause de l'importance du nombre de liens. Par contre, nous avons pu en tirer des informations intéressantes et ces cartes ont servi de base à d'autres cartes agrégées proposées sur le terrain.

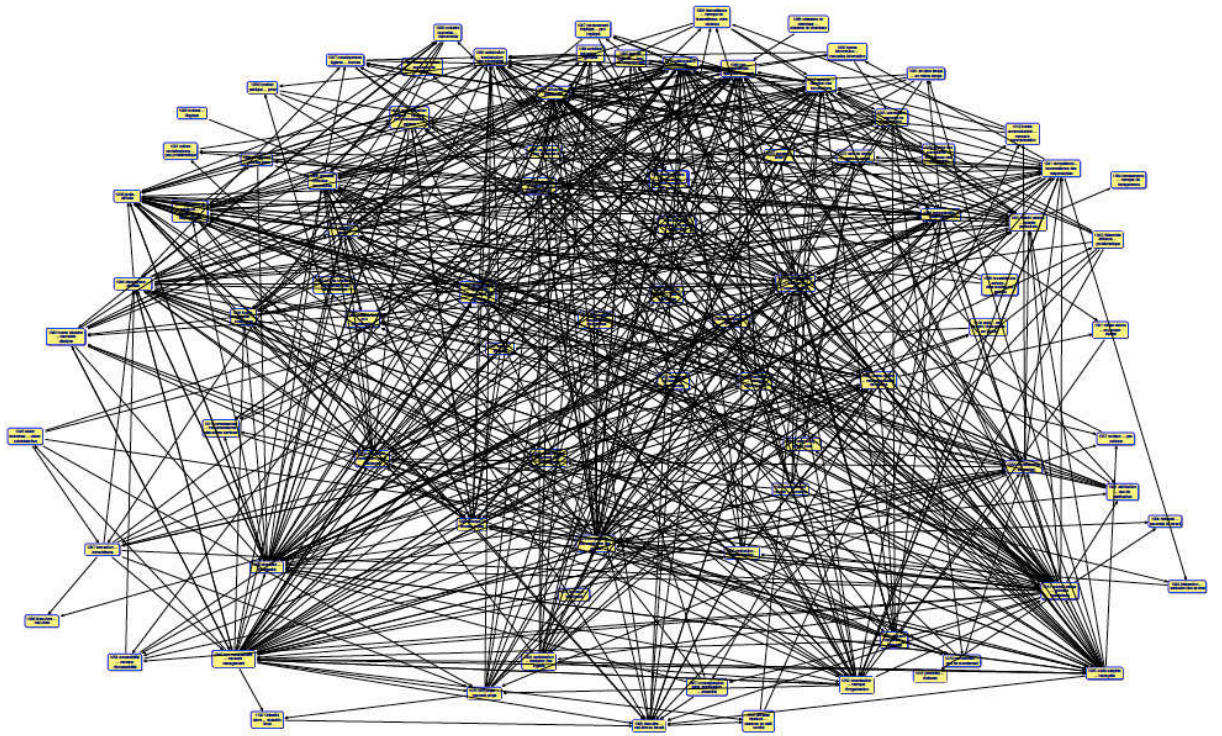
L'analyse la plus probante de ces cartes agrégées complètes a consisté à faire un calcul de centralité des concepts. Ce calcul nous a permis de lister, en particulier, les 15 concepts centraux du collectif.

Nous avons par ailleurs construit une carte agrégée des concepts cités par le plus grand nombre de personnes. En éliminant de la carte agrégée complète tous les concepts sauf les plus cités, nous avons ainsi obtenu une autre vision de la pensée collective. Celle-ci correspond plutôt aux concepts les plus partagés sur le terrain. Sa comparaison avec la carte agrégée complète et la carte agrégée des concepts les plus centraux nous a délivré certaines informations intéressantes (voir chapitre 7).

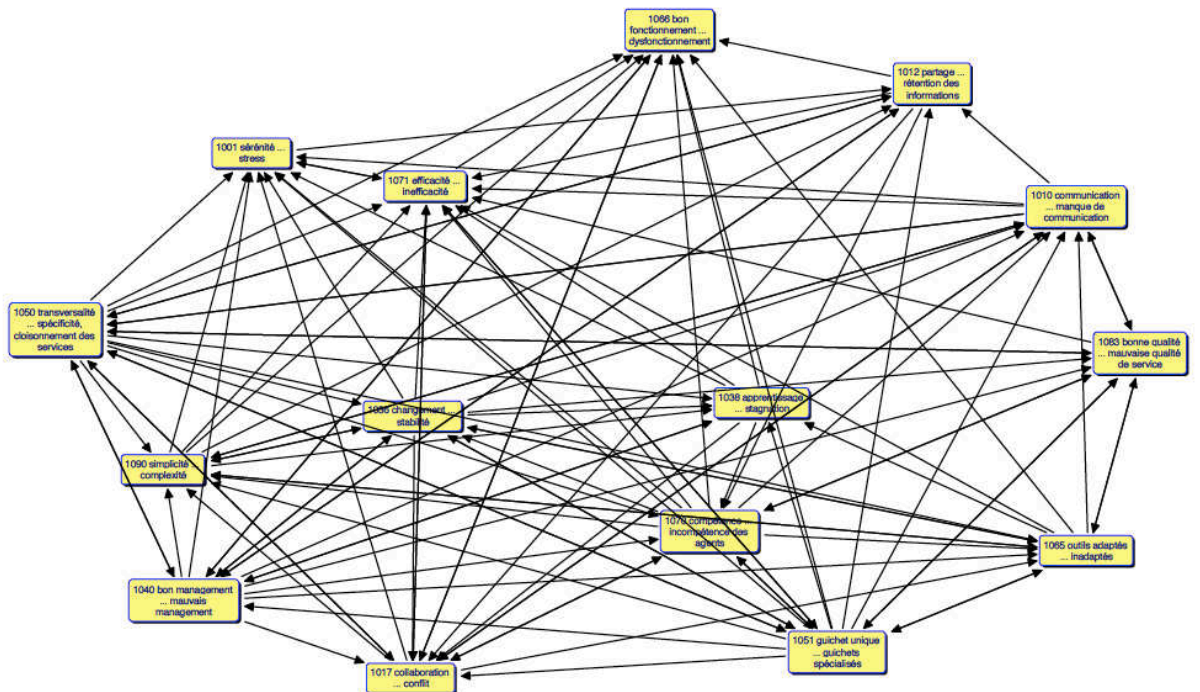
Enfin, nous avons construit une carte des concepts les plus cités en tout. De même que pour la carte agrégée précédente, ce type de carte est intéressant lorsqu'il est comparé aux autres cartes.

On trouvera ci-dessous trois exemples de cartes à C2 (problématique du guichet unique) : la carte agrégée complète et très chargée, la carte agrégée des concepts centraux et la carte agrégée des concepts les plus cités en tout.

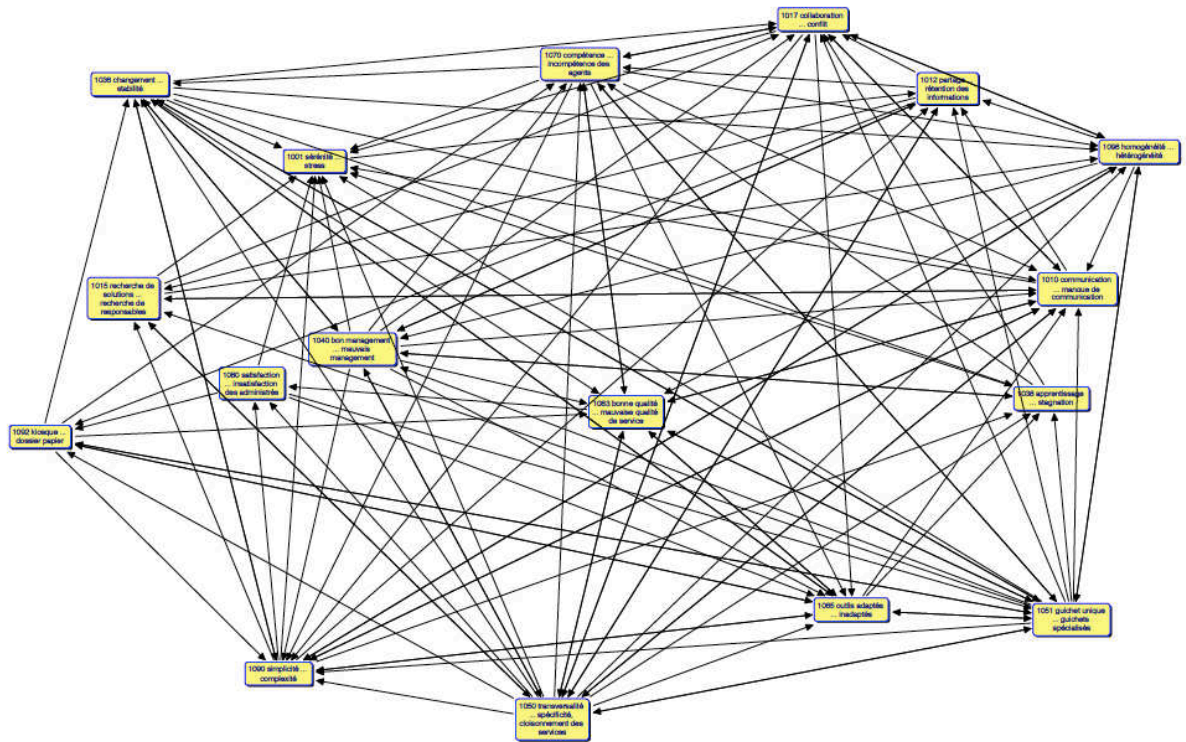
CC n°2 - Carte agrégée globale – C2



CC n°3 – Carte agrégée des concepts centraux – C2



CC n°4 – Carte agrégée des concepts les plus cités en tout – C2



3.3.4. Analyse des cartes normalisées et agrégées

Une analyse de ces cartes, en utilisant le bagage théorique du chercheur, permettra de faire surgir un sens utile aux acteurs. Il existe plusieurs modes d'analyse des cartes cognitives (Eden, Ackermann, et Cropper 1992; Verstraete 1997a; Allard-Poesi 1996; Cossette 2004). A partir des différentes méthodes proposées, nous avons conçu notre propre démarche, basée sur un passage d'un niveau d'analyse à un autre. En effet, il existe plusieurs niveaux d'analyse possible des cartes cognitives, que nous listons dans le **schéma n°3**. Notre objectif était non seulement d'analyser les données à chaque niveau, mais aussi de comparer d'un niveau à un autre. Par exemple, comparer la place d'un concept d'une carte individuelle à l'autre, les dyades fréquemment utilisées ou au contraire celles qui sont marginales d'une carte à l'autre, mais aussi comparer les cartes individuelles aux cartes agrégées a été riche en enseignements. Partir d'un concept et observer son rôle dans chaque carte n'est ainsi pas du tout la même démarche que de prendre deux cartes individuelles et de les comparer une à une. Les deux méthodes peuvent faire surgir des sujets de débats et des consensus fructueux.

Schéma n°3 – niveaux d'analyse des cartes cognitives

Niveaux d'analyse	Concept	dyade	triade	boucle	Carte individuelle	Carte agrégée
-------------------	---------	-------	--------	--------	--------------------	---------------

Dans un premier temps, nous avons analysé les cartes individuellement. Nous en avons tiré des dyades, triades et boucles intéressantes. Nous avons observé les concepts centraux de chaque carte. Nous avons exploré les cartes dans leur unicité. Nous avons ainsi remarqué que plus la carte était complexe (grand nombre de concepts et de liens), plus l'individu concerné avait de responsabilités, en particulier sur le sujet étudié. La formation initiale a aussi un impact sur la complexité de la carte. Par exemple, le directeur tourisme de C1 ou le maire avait une carte bien plus complexe que celle des socio-professionnels, plus périphériques dans leur rôle au comité de direction et moins au fait des enjeux globaux de la commune. A C2, la complexité des cartes augmentait clairement en fonction de la catégorie de la personne (A, B ou C), les catégories A étant les plus complexes et les catégories B les moins complexes. Bien entendu, cet élément est fortement lié à la longueur des entretiens : plus la personne a de responsabilités, plus l'entretien est long, généralement. Mais ce n'est pas une règle universelle, car souvent, la majorité des informations sont présentes au début de l'entretien, tandis que l'interviewé, à la fin, soit fait de grandes digressions peu significatives, soit répète de façon différente des choses déjà exprimées au début.

Puis, nous avons comparé de cartes individuelles à cartes individuelles. Dans ce niveau d'analyse, nous avons cherché à identifier des dyades ou triades fréquentes. Nous avons comparé les boucles. Nous avons ainsi analysé, globalement, des structures qui se retrouvaient d'une carte à l'autre, ou des grands ensembles en opposition.

Ensuite, nous avons analysé les cartes individuelles de concept à concept. Nous avons choisi quelques concepts intéressants pour leur centralité, le nombre de fois où ils ont été cités ou le nombre de personnes qui en ont parlé. Nous avons alors regardé, dans chaque carte, comment ces concepts étaient en lien avec d'autres. Cela nous a permis de faire surgir des structures redondantes autour de certains concepts, et de comprendre leur place dans la pensée du groupe.

Voici un exemple d'analyse à C2, à partir des deux cartes présentées dans la section 3.3.2. Les cartes présentées étaient celles du DGS (carte 004) et du responsable du service sport (carte 006) : se référer aux **figures n°10 et n°12** ci-dessus. Nous avons reporté ces extraits de cartes côté à côté ci-dessous pour faciliter la comparaison. Si l'on observe les deux cartes normalisées finales, on constate des différences intéressantes.

Dans ces deux cartes, on retrouve certains concepts en commun :

- 1071 efficacité . inefficacité
- 1012 partage . rétention d'informations
- 1081 intérêt général . intérêts particuliers
- 1072 gain de temps . perte de temps

Mais ces concepts ne sont pas reliés aux autres de la même façon. Le responsable des sports considère que la poursuite de l'intérêt général crée de la confiance, tandis que pour le DGS elle est source d'apprentissage et de compétence. Par ailleurs, chez le DGS, l'efficacité est le résultat de l'apprentissage, et elle est un facteur de valorisation. Chez le responsable des sports, c'est la communication qui amène l'efficacité.

Pour le DGS, la rétention d'information est causée par l'incompétence des responsables, tandis que chez le responsable des sports elle est en lien étroit avec la communication et le souci de l'intérêt général.

De même, la perte de temps pour le DGS vient de l'incompétence, alors que pour le responsable sport elle est causée par le manque de communication.

On remarque par ailleurs, que, dans la carte du responsable sport, le concept « communication . manque de communication » est très central (il est en lien direct avec presque tous les concepts de la carte), alors que c'est un concept absent de la carte du DGS. Celui-ci ne parle que du partage d'informations (ou de la bonne ou la mauvaise information), qui n'est qu'un des aspects de la communication.

On peut également noter que la question du management n'est pas abordée de la même façon : le DGS parle de la compétence des responsables, tandis que le responsable sport parle de bon management et de décision concertée (ce qui renvoie très clairement à l'idée de délibération).

Pour parachever ces différences, chez le responsable sport, le concept « communication » renvoie à l'innovation, et une boucle très nette se dessine : communication → intérêt général → confiance → décision concertée → communication.

On peut en induire plusieurs conclusions quant à chacune des cartes :

- Pour le responsable des sports : la communication est essentielle, et le management est affaire de concertation. Plus les membres de l'organisation communiquent, plus ils sont efficaces, en confiance, et plus l'ensemble fonctionne. Ce membre de l'organisation a des schèmes assez proches de ceux proposés par le *sensemaking* à ce niveau-là.
- Pour le DGS, la bonne marche de l'organisation est affaire de compétences, d'efficacité et de partage d'informations. On est plus ici dans une vision rationnelle ou procédurale du management.

La lutte pour la performativité au sein de C2, entre vision plutôt cognitive et vision plutôt procédurale du management, se dessine entre ces deux cartes. La comparaison de l'ensemble des cartes de C2 permet de mettre en relief cette lutte de façon plus prégnante encore (voir par exemple chapitre 7, section 3.3.2.).

Enfin, nous avons comparé les cartes individuelles aux cartes agrégées, afin de faire ressortir l'individualité de certaines cartes, ou des ruptures par rapport au groupe. Par exemple, à C2, nous avons ainsi fait ressurgir une carte qui se démarquait clairement des autres par son positionnement concernant le manque d'objectifs managériaux. Alors que la majorité des acteurs se plaignaient d'un « flou » qui les freinait dans leurs actions, l'un des individus se disait ravi d'avoir une telle liberté d'action. Ce mode de management, très souple, lui convenait parfaitement, et était, pour cette personne, source d'innovation. Elle était seule dans son cas et a permis de montrer que l'absence d'objectifs très précis pouvait être vue comme un problème ou comme une opportunité. Un débat intéressant concernant le sens que les acteurs peuvent donner aux phénomènes organisationnels.

Une fois que nous avons eu construit toutes nos cartes et que nous avons eu analysé celles-ci, nous nous sommes rendus sur le terrain où nous avons proposé une restitution de ces analyses et un atelier de débat autour des cartes.

3.4. Etape 4 : confrontation aux cartes

Nous en venons à la phase de débats. Les interviewés sont réunis afin de travailler ensemble sur le problème posé. Les interactions sont essentielles au cours du processus de décision. Si l'on veut que le problème soit construit, que du sens soit élaboré (Weick 1995), que des schèmes nouveaux émergent (Vergnaud 2007; Piaget 1954), il est absolument nécessaire de favoriser les rencontres, les débats, et les analyses rétrospectives. Langfield-Smith (1992) explique que les croyances collectives qui naissent durant les rencontres collectives sont le produit de négociations, arguments et interactions, et que c'est ainsi que des décisions coordonnées peuvent apparaître. C'est pour cette raison que ces ateliers constituent un moment capital de notre processus. Weick, d'ailleurs, avait déjà relevé à quel point les réunions étaient essentielles au processus de construction de sens, aussi ne pouvions-nous pas faire l'impasse sur une rencontre collective autour des cartes.

Cette étape permet, à travers un débat direct filmé (en vue de l'autoconfrontation), de chercheur à acteurs et d'acteurs à acteurs, de révéler des éléments énonciatifs. Comment les acteurs réagissent-ils à la visualisation des cartes ? Aux paroles du chercheur ? Aux éléments de débats ainsi dégagés et mis en avant ? Processus heuristiques, argumentations, prédictions des uns et des autres (chercheur compris) montrent l'évolution, en direct, du *sensemaking* organisationnel. Surtout, les résistances montreront les appuis cognitifs sur lesquels les acteurs refusent de négocier, ce qui s'avèrera parlant pour le chercheur.

3.5. Etape 5 : retour sur le terrain

Cette étape est l'étape finale du processus de *sensemaking*. Il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure le sens ainsi créé a modifié l'organisation à moyen terme. A deux mois, quatre mois, voire six mois, nous avons demandé aux acteurs ce qui a été retenu et utilisé des échanges avec le chercheur.

Cette étape est intéressante en cela qu'elle est rétrospective. En effet, la personne est amenée à faire le récit du processus total et de son ressenti lors de la démarche de recherche. C'est en quelques sortes le travail heuristique final.

L'objectif de ce protocole de recherche en 5 étapes est d'observer dans quelle mesure le modèle énonciationnel mis en œuvre permet d'améliorer le *sensemaking*, et si l'outil « cartes cognitives » est efficace pour performer cette théorie. Nous voulons donc observer dans quelle mesure notre intervention aura créé un sens collectif.

4. CREER UN SENS COLLECTIF

Les cartes cognitives telles que nous les concevons ont donc deux caractéristiques qui nous intéressent particulièrement : elles sont transactionnelles et heuristiques. Transactionnelles au sens où elles permettent la construction du consensus à travers le débat sur les divergences de croyances, et heuristiques car elles permettent l'exploration de la pensée et la découverte de nouvelles façons d'envisager un même problème.

Elles paraissent susceptibles de répondre aux enjeux établis dans la partie 1 concernant le modèle énonciationnel :

- Elles **mettent en débat les croyances** par la confrontation des schèmes des acteurs lors des ateliers-débats,
- Elles favorisent la **rétrospection** à travers le processus heuristique lors de leur construction,
- Elles mettent en scène l'**énonciation** par la rencontre des acteurs, entre eux et avec le chercheur,
- Elles améliorent le processus de **construction de problèmes** grâce à leur forme causale.

Elles possèdent donc toutes les caractéristiques nécessaires pour favoriser la création de sens collectif, ou *sensemaking*. Il reste à le prouver empiriquement.

Les cartes cognitives semblent susceptibles de répondre aux enjeux éthiques mis en avant par Gond, Cabantous et Johnson-Cramer (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010). Leur ambition est à la fois

de favoriser le débat sur les croyances, ce qui semble positif au sein des collectivités territoriales en tant qu'institution de la démocratie proche des citoyens, et de proposer une écoute de l'autre et une rencontre avec la pensée de l'autre, favorisant ainsi la communication et les processus de création de sens collectifs qui légitiment ainsi les décisions.

C'est ce que nous sommes allés évaluer sur le terrain, dans le cadre d'une recherche-intervention dans trois collectivités territoriales. Le chapitre 7 prendra la forme d'un récit auto-ethnographique des trois processus de performance de la théorie du *sensemaking* grâce aux cartes cognitives. Nous y suivrons les différentes étapes de notre protocole de recherche présentées dans le chapitre 6 :

- choix du cas,
- entretiens et réunions – la collecte de données,
- création et normalisation des cartes,
- confrontation aux cartes,
- retour sur le terrain.

La troisième partie, consacrée aux résultats de notre travail, aura pour objectif de démontrer dans quelle mesure les cartes cognitives sont effectivement utiles pour créer du débat, et de voir si elles sont favorables à une performance de la théorie du *sensemaking*.

TROISIEME PARTIE

LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES A L'USAGE DES CARTES COGNITIVES

La première partie de cette thèse s'est attachée à montrer que la théorie du *sensemaking* pouvait améliorer le fonctionnement des organisations. Nous nous sommes alors interrogés sur la possibilité de performer cette théorie grâce à la mise en place d'un dispositif de débat s'appuyant sur les cartes cognitives. Nous avons fait l'hypothèse que le contexte avait des effets sur les procédures décisionnelles, et nous avons proposé d'expérimenter cela dans trois collectivités territoriales.

Dans la deuxième partie, nous avons développé les éléments méthodologiques de notre étude. Tout d'abord, nous avons défini ce qu'était pour nous un outil, en insistant sur son rôle symbolique, mais aussi sur l'usage transactionnel que nous voulions en faire ici. L'objectif est en effet à la fois de faire vivre les divergences de point de vue et de construire du consensus de façon continue. Puis, nous avons présenté la carte cognitive, qui nous a servi à la fois à tenter de performer le *sensemaking* et à récolter les données sur le terrain. Enfin, nous avons expliqué l'intérêt de mettre en œuvre une recherche de type « intervention » au regard de notre problématique et de notre façon d'envisager les sciences de gestion. Nous avons également proposé les méthodologies de l'autoethnographie et de l'autoconfrontation comme moyen d'objectiver (de mettre à distance) le processus pour le chercheur.

Dans cette partie, nous décrirons dans la pratique, grâce à trois récits autoethnographiques, nos interventions sur le terrain, et nous dresserons des conclusions de recherche.

Le chapitre 7 sera consacré au récit de nos interventions. Une section introductive présentera la façon dont notre objet s'est progressivement construit au fil de notre travail.

Ainsi, il semble que diverses conditions organisationnelles soient plus ou moins propices à la performance de la théorie du *sensemaking* grâce aux cartes cognitives : le désir de transversalité, la capacité d'apprentissage des acteurs, la présence de leaders enthousiastes et les schèmes déjà présents dans l'organisation. C'est ce que montrera le chapitre 8. Nous déduisons de nos résultats empiriques que les procédures contraignent les processus tels que la décision et la performance. Nous entrerons ainsi en discussion avec Weick, qui néglige le rôle des structures organisationnelles sur le cognitif. Nous concluons également de nos recherches que les cartes cognitives peuvent être un outil efficace pour améliorer l'apprentissage organisationnel, et que le modèle énoncé est pertinent en ce qu'il améliore la prise en compte des informations.

CHAPITRE 7

RECIT DE TROIS PROCESSUS DE DECISION

Les chapitres précédents ont permis de déterminer un cadre théorique à notre analyse (la théorie du *sensemaking* de Weick, 1995) et d'établir une méthodologie dans le but d'identifier la façon dont l'outil « cartes cognitives » pouvait performer notre théorie dans les organisations. Ce chapitre est consacré au récit des trois processus de décision étudiés dans les trois collectivités territoriales au sein desquelles nous sommes intervenus. Etape par étape, selon la même présentation que celle proposée dans le chapitre 6, nous expliquerons comment nous avons énoncé le terrain et comment la carte cognitive a été utilisée :

- choix de la décision,
- entretiens et réunions – la collecte de donnée,
- création et normalisation des cartes cognitives,
- confrontation aux cartes,
- retour sur le terrain.

Dans ce chapitre qui explicite mon implication dans le travail d'enquête, nous privilégierons l'emploi de la première personne du singulier pour faire le récit de ces trois processus. En effet, le chercheur se présente ici comme sujet réflexif, questionnant son propre vécu (Rondeau 2011; Spry 2001). Le « soi » est le lieu d'apprentissage conscient du chercheur. Celui-ci prend une posture critique vis à vis de sa propre démarche de recherche. La proximité avec l'expérience vécue et l'authenticité du processus nécessitent une écriture à la première personne. Nous avons développé les enjeux de l'autoethnographie dans le chapitre 6 et nous invitons le lecteur à s'y référer.

Les trois sections suivantes décriront le processus spécifique dans chaque collectivité – C1, C2 et C3. Afin de pouvoir comparer avantageusement ces trois trajectoires de recherche et de proposer une analyse pertinente des résultats dans le chapitre 8, nous

présenterons chaque collectivité selon le même canevas : celui des étapes de la recherche-intervention. C'est donc une présentation à la fois chronologique et logique.

Par contre, nous devons préciser que ces trois processus ont eu lieu simultanément, et non séquentiellement. Ils se sont donc influencés les uns les autres. Les apprentissages faits par le chercheur dans une collectivité ont influencé les comportements adoptés dans une autre. Lorsque cela paraîtra pertinent, nous décrirons ces apprentissages croisés.

A travers les différents récits présentés dans ce chapitre 7, plusieurs enseignements se sont fait jour, que nous analyserons plus en profondeur dans le chapitre 8. Diverses explications concernant la performativité de la théorie sont en effet apparues.

Le travail réalisé au sein des trois municipalités est présenté en détail dans les sections suivantes. Le schéma analytique est reproduit dans chacune des organisations. Aussi la lecture des récits d'intervention pourra sembler assez fastidieuse. Le **tableau n°13** synthétise d'emblée le principal résultat comparatif en termes de schèmes collectifs. La compréhension globale de ce travail comparatif facilitera la lecture des trois ethnographies à suivre.

Le **tableau n°13** propose un récapitulatif des schèmes collectifs dans ces trois terrains. J'ai noté en gras les éléments, dans ces schèmes, qui peuvent expliquer les effets de performance ou pas des cartes cognitives.

Tableau n°13 – synthèse des schèmes collectifs dans les trois collectivités

	C1	C2	C3
Anticipations	Politique et économie Qualité Transversalité Efficacité et performance Modernité	Bien-être Qualité Simplification Organisation Transversalité Management Efficacité et performance	Politique, économie et énergie Intérêt général Innovation Notoriété Efficacité et Performance
Règles d'action	Modèle rationnel Modèle de la poubelle Respect de l'intérêt général Transversalité Décisionnisme Amélioration continue Dynamisme Respect de la hiérarchie	Modèle procédural Modèle énonciationnel Communication et transversalité Rétention d'informations et cloisonnement Management humain Management technique Intérêt général Innovation et apprentissage Respect de la hiérarchie	Modèle rationnel Modèle procédural Intérêt général Avancer (changer) Regretter (ne rien faire) Respect de la hiérarchie
Inférences	Contexte de la ville	Contexte, environnement et contraintes	Histoire, identité et culture Contraintes juridiques, techniques et financières
Invariants opératoires	Connaissances du tourisme Croyances et valeurs politiques Croyances sur la ville Croyances sur la transversalité	Croyances et valeurs de service public Connaissance des procédures Connaissance des services Connaissances et croyances en management	Écologie Écologie Croyances et valeurs de la mine et l'industrie Connaissances techniques Connaissances juridiques

1. C1 : TRANSVERSALITE CONTRE DECISIONNISME

Dans cette commune, j'ai été invitée à travailler sur la remunicipalisation de l'office du tourisme (OT) en établissement public industriel et commercial (EPIC²²). Auparavant, cette structure était gérée par une association qui recevait une subvention annuelle. J'ai peu à peu compris que l'enjeu de cette reprise de contrôle de l'office du tourisme était

²² Attention, il peut exister une confusion entre deux acronymes très proches : EPIC (établissement public industriel et commercial) et EPCI (établissement public de coopération intercommunale, autrement appelé communauté de communes).

en fait lié à un enjeu bien plus vaste sur la commune : la réflexion globale concernant la politique touristique, en suspens depuis plus de dix ans.

1.1. Etape 1 : choix de la décision

La rencontre s'est effectuée ici directement avec le maire. La discussion a été facilitée par deux réalités qui ont posé des bases positives d'entrée de jeu : le métier du maire (professeur des universités) et sa proximité avec un membre de ma famille. Cet acteur avait ainsi un a priori positif sur mon travail.

Puisqu'il connaissait les processus de recherche en doctorat, c'était un terrain qui lui était familier et dans lequel il se sentait à l'aise. Il disposait d'un nombre suffisant d'informations pour comprendre de quoi il s'agissait et voir les bénéfices, pour lui et pour le monde de la recherche, d'un tel échange. Par ailleurs, le fait de ne pas être face à une inconnue complète a bien entendu favorisé l'écoute et la confiance. J'ai donc pu présenter mes objectifs de recherche en des termes plus techniques, faisant appel aux connaissances scientifiques du maire : méthodologie, cadre théorique et recherche de résultats ont été évoqués. La problématique a pu être exposée en termes scientifiques directement.

Le maire s'est ainsi immédiatement saisi de ce qui l'intéressait : il a insisté sur le fort besoin de transversalité de l'organisation. Par la suite, il a systématiquement présenté mon travail aux autres acteurs comme étant une recherche sur la transversalité. Quoique cette description ne fût pas tout à fait appropriée pour décrire le sujet de la thèse (même si le débat est un élément de transversalité), j'y ai puisé une information capitale : la transversalité semblait être au cœur des préoccupations du maire.

Lors de cet échange préliminaire, la proposition d'un terrain de recherche fertile ne s'est pas fait attendre. La collectivité traversait alors un changement de cap majeur, à la fois dans sa politique et son organisation, qui occupait largement l'esprit du maire et de plusieurs élus et cadres. La politique touristique de la commune, quasiment inexistante depuis au moins une décennie, était revenue en force au cœur des priorités des acteurs. En effet, la nécessité de renouveler le classement de la ville comme station touristique a conduit à une création de sens massive autour de cette question. Puisque la commune avait besoin de répondre à certains critères élevés de qualité pour pouvoir prétendre au

renouvellement de son classement, les acteurs ont eu besoin de structurer fortement à la fois l'aspect cognitif (comment pensons-nous le tourisme) et l'aspect organisationnel (quelles structures pour le tourisme) de cet axe politique. Plusieurs actions étaient en cours lorsque le chercheur est arrivé : l'office du tourisme, précédemment associatif, était en train de devenir un EPIC ; un directeur tourisme avait été fraîchement recruté et devait diriger le nouvel OT ; un comité de direction était en formation autour du nouvel EPIC (le tout premier comité de direction était programmé à quelques jours de là) ; divers projets concrets étaient en cours, comme les travaux de réaménagement de l'office du tourisme ou encore l'amélioration des parkings.

J'ai été immédiatement intéressée par ce processus, qui répondait à mes attentes à divers titres : forte transversalité (donc nombreux services impactés, comme les plages, les ports, le service technique, le service animation ou encore la culture), richesse en acteurs diversifiés (élus, cadres, agents, acteurs du tourisme sur le territoire) et temporalité favorable (l'échéance de classement était pour 2017) ont été autant de raisons de m'intéresser au projet.

1.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données

Le fait que le maire soit le référent principal du processus de recherche au sein de la collectivité a bien entendu largement favorisé l'entrée sur le terrain. Les acteurs ont immédiatement considéré le processus de recherche comme légitime.

Comme je l'ai évoqué dans la première partie de la thèse (chapitre 3), la procédure de type « modèle de la poubelle » a également favorisé considérablement l'insertion du chercheur aux équipes de travail. En effet, les aspects informels du processus ont permis à la fois une liberté d'action (participation libre à des réunions, par exemple) mais aussi des échanges en confiance avec les acteurs. L'absence presque totale de coalitions sur le sujet, la forte unanimité quant aux enjeux du classement et la volonté fortement partagée de collaborer ont permis aux acteurs de s'exprimer sans crainte. J'ai ainsi eu le plaisir de faire face à une parole libérée, et à une sincérité de qualité dans l'expression des analyses des acteurs à cette étape.

Un autre élément positif était l'ouverture du directeur tourisme sur des outils de gestion alternatifs. A plusieurs reprises, il m'a exprimé son impatience de connaître les résultats

de mes entretiens et a montré beaucoup de curiosité quant aux cartes cognitives. Il connaissait déjà l'outil par ailleurs, mais ne l'avait jamais utilisé dans un processus aussi large.

J'ai interviewé 12 personnes au sein de C1 : quatre élus (dont un de l'opposition), quatre cadres, la responsable de l'office du tourisme, deux professionnels indépendants membres du comité de direction et l'ancien directeur de l'office du tourisme. Le **tableau n°14** propose une présentation plus détaillée de ces interviewés.

Tableau n°14 – personnes interviewées à C1

PERSONNES INTERVIEWÉE À C1	
Elus	Maire Elue au tourisme Elu aux finances Elu de l'opposition membre du comité de direction
Cadres (catégorie A)	Directrice Générale des Services Directeur tourisme Adjoint du directeur des services techniques Directrice communication et animations
Responsables (catégorie B)	Responsable qualité de l'OT
Autre (professionnels membres du comité de direction)	Hébergeur Animateur Jetski Ancien président de l'association de l'OT

Concernant les réunions, il est intéressant de noter l'introduction par le maire de la réunion du 11 décembre 2015 sur le sujet de l'animation : « *Nécessité de bâtir une programmation transversale, associant tous les services en cassant les habitudes de travail « isolées ».* L'objectif est de proposer un programme de grande qualité et coordonné tout en unifiant, recentrant et rationalisant les moyens pour aboutir à un programme de la ville unique rassemblant l'ensemble des activités et animations organisées. » On retrouve le thème de la centralité, mais aussi la rationalisation, et on voit la préoccupation apparente pour la transversalité.

J'ai été globalement bien acceptée lors des réunions. Le directeur de l'office du tourisme, avec qui j'ai beaucoup travaillé tout au long du processus, m'a rapidement tutoyée. Notre collaboration a été, pour moi très fructueuse, car il m'a ouvert plusieurs portes, notamment en m'invitant à des réunions ou en m'envoyant des documents

intéressants. Nos discussions informelles, entre deux réunions, étaient très cordiales et m'ont permis de mieux comprendre le contexte organisationnel.

Cette première étape s'est donc déroulée dans de bonnes conditions. Les résistances ont été inexistantes. Je me suis même demandé, à un moment donné du processus, si j'allais trouver de quoi alimenter le débat : le consensus semblait si fort à première vue que je n'étais pas certaine d'avoir assez de matière pour proposer des discussions vraiment intéressantes. La suite m'a largement surprise.

1.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives

A partir des entretiens effectués, j'ai ensuite construit des cartes cognitives, que j'ai normalisées (pour la méthodologie, se référer au chapitre 6). Les cartes ont largement dépassé la question de l'EPIC : pour expliquer comment la ville en était arrivée là et quels étaient ses besoins actuels, les thèmes ratissés ont été plus vastes. Je présenterai d'abord les catégories issues du terrain de façon générale. Puis, je proposerai trois exemples de cartes normalisées et j'en ferai une courte analyse comparative. Enfin, je présenterai catégorie par catégorie, les enjeux sur ce terrain et les débats que j'en ai tirés, tels qu'ils ont été soumis aux acteurs par la suite.

1.3.1. Catégories issues de C1

C1 a fait émerger 8 catégories de concepts et 71 concepts de second ordre. Ceux-ci sont listés dans l'**Annexe n°1**, à la fin du document.

Il est intéressant de noter la taille importante de la catégorie « efficacité et performance », qui montre un certain impact du courant du NPM dans cette collectivité. Les préoccupations des acteurs sont par ailleurs très pragmatiques : « aspects techniques », « économies et finances » et « offre touristique » sont trois catégories qui font globalement référence à des éléments très matérialistes (l'accessibilité, la propreté, l'hébergement ou encore les animations).

Par contre, le fait qu'une catégorie entière soit consacrée à la question de la « politique touristique » montre que l'enjeu pour la collectivité dépasse largement la mise en place de l'EPIC. La catégorie « image et identité de la ville » est fortement corrélée à cette question : quelle ville touristique voulons-nous façonner ? Comme nous le verrons, des

contradictions significatives existent entre les acteurs concernant l'image qu'ils aimeraient construire (rurale ou moderne, chic ou accessible, paisible ou dynamique).

La catégorie « communication et collaboration » prend une dimension spécifique dans cette collectivité. En effet, le concept de « transversalité . cloisonnement » est en réalité le plus central, et il est le résultat d'un discours récurrent des acteurs sur le sujet. Le fait que le maire ait présenté mes travaux comme portant sur la transversalité a sans doute légèrement modifié les discours. Par contre, les concepts « communication . manque de communication » et « collaboration . conflit » sont finalement plus secondaires. S'il existe une envie de débattre plus, notamment au niveau du comité de direction de l'EPIC, cet enjeu n'est pas la principale préoccupation des membres de C1, alors qu'il était beaucoup plus important pour les membres de C2, comme on le verra dans la section suivante.

J'ai enfin remarqué qu'il n'existe pas de catégorie innovation, apprentissage ou changement. Seul le concept de second ordre « changement . stabilité » apparaît, dans la catégorie « efficacité et performance », mais il est cité par un très petit nombre de personnes. L'idée de « modernité . archaïsme » est également présente dans la catégorie « offre touristique », mais là encore elle n'est pas une préoccupation centrale des acteurs. Comme nous le verrons, c'est une différence de taille que C1 a avec C2 et C3, et cette absence est riche en enseignements. En effet, ce manque de culture de l'innovation et de soif d'apprentissage a été un frein à la performance de la théorie de l'outil. Je développerai cette analyse dans le chapitre 8.

Une fois mes catégories construites, j'ai créé mes cartes normalisées. Dans la section suivante, je vais proposer une analyse de trois d'entre elles.

1.3.2. Exemples de cartes normalisées à C1

L'ensemble des cartes normalisées, ainsi que les cartes agrégées de C1, sont disponibles dans le DVD joint. Ici, je vais proposer trois exemples de cartes individuelles que je vais commenter et comparer.

J'ai choisi trois cartes plutôt divergentes, appartenant à des acteurs importants de ce terrain : la carte du maire, la carte du directeur tourisme (directeur de l'office du

tourisme) et la carte de l'élue de l'opposition. Ces trois personnes représentent des « pôles », des positionnements structurants au sein du collectif.

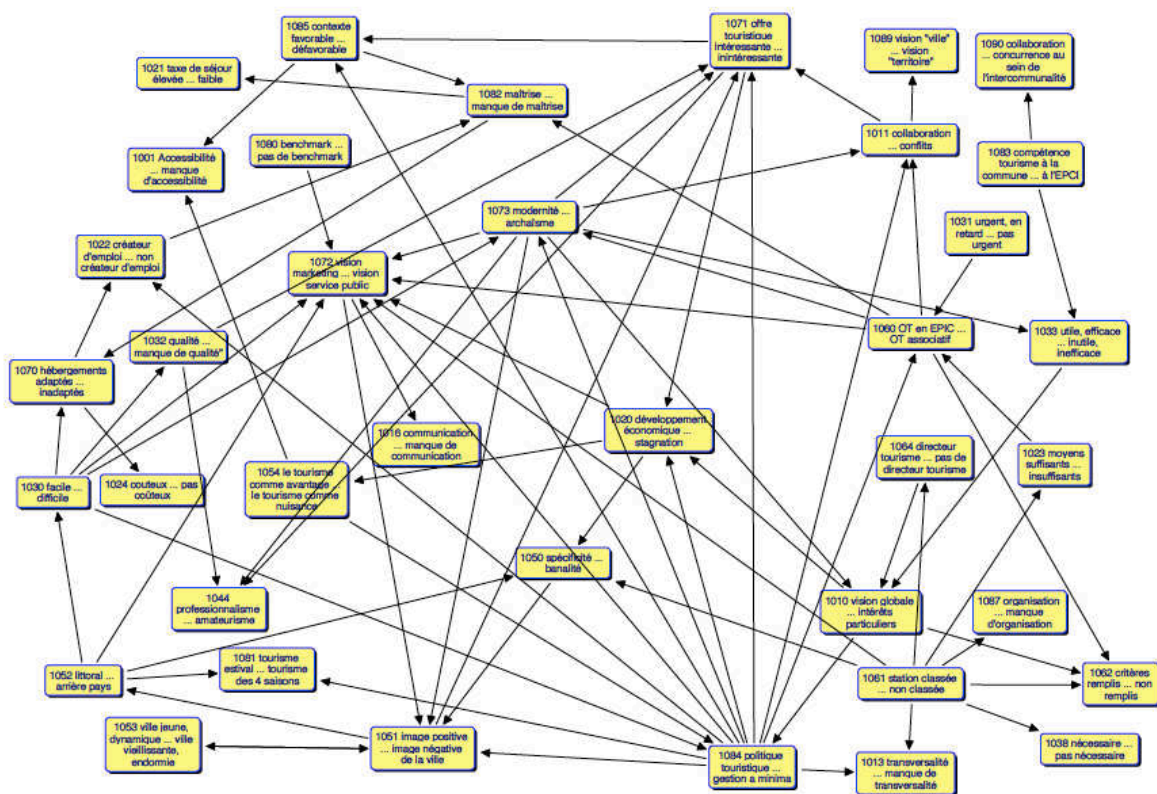
Les trois concepts les plus centraux de la carte du directeur (voir ci-dessous) sont, dans l'ordre :

- politique touristique . gestion a minima : indice de centralité de 23, 36 concepts reliés
- modernité . archaïsme : indice de centralité de 22, 37 concepts reliés
- vision marketing . vision service public : indice de centralité de 21, 36 concepts reliés

Il faut de plus préciser que le concept de second ordre « vision marketing » n'a été cité que par lui, en 10 concepts de premier ordre. Il est donc le seul, sur la commune, à avoir une compréhension de ces enjeux. Le fait, d'ailleurs, que la vision marketing soit opposée à la vision service public dans le construit est d'ailleurs parlante : les acteurs municipaux ne sont pas habitués à envisager leurs services sous l'angle d'un produit, d'une offre et d'une demande. Le directeur a donc beaucoup à apporter par sa marginalité sur le sujet. Son schème est unique de ce point de vue dans ce contexte. Pour lui, la vision marketing est le résultat d'une volonté politique : une vision globale de la ville, la mise en place d'un EPIC pour gérer le tourisme ou encore l'enjeu de classement de la station doivent toutes amener à construire une réflexion de la ville en termes de produit. C'est par ce biais que l'on influencera l'image positive de la ville. Sur la carte, la politique touristique et la modernité amènent toutes les deux à avoir une vision marketing.

Quelques autres éléments intéressants sont à noter : la politique touristique amène à plus de transversalité. Le conflit influe sur la capacité à avoir une vision « territoire », tandis que l'OT amène plus de collaboration. On imagine donc que l'OT amène, au final, à avoir une vision plus globalisée de son territoire.

On a donc ici une carte de cadre, très professionnelle. Elle est dense, riche en concepts techniques, et peut apporter beaucoup aux autres acteurs. Ses particularités révèlent les manques dans les autres cartes ainsi que les vides qu'il reste à combler en termes d'apprentissage.



CC n°5 - Carte 001 – C1 – Directeur de l’office du tourisme

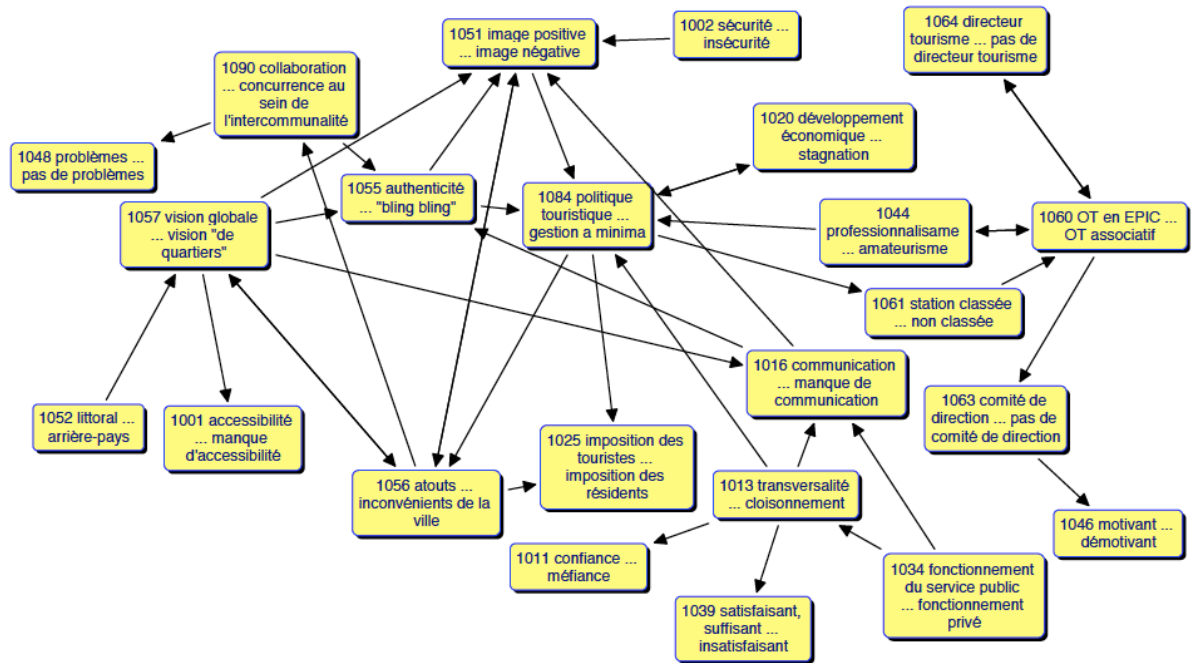
La seconde carte est celle du maire de C1. La première remarque qui saute aux yeux est que cette carte est beaucoup moins dense. Elle compte 23 concepts, contre 38 pour le directeur tourisme. Ses trois concepts les plus centraux sont :

- politique touristique . gestion a minima : indice de centralité de 13, reliée à 21 concepts
- vision globale . vision ‘de quartiers’ : indice de centralité de 11, reliée à 18 concepts
- atouts . inconvénients de la ville : indice de centralité de 11, reliée à 19 concepts

Que la politique touristique soit centrale n’est pas étonnant. Par contre, on peut relever que, en tant qu’ élu, il est beaucoup plus centré sur sa commune en tant qu’entité. Les deux concepts qui suivent ces trois premiers concepts en termes de centralité sont d’ailleurs la question de l’authenticité et la question de l’image de la ville.

On peut également constater que les concepts transversalité et communication sont reliés. Comme on le verra, si le maire a un discours sur le sujet, dans les faits, il résiste à

cette transversalité. La carte reflète donc certains discours qui sont en décalage avec le réel (d'où l'importance de la mise en débat, qui révèle réellement les croyances.) Rappelons que la carte est une représentation graphique créée à partir d'une représentation discursive (Cossette 2004), et qu'il existe donc forcément un décalage avec la représentation réelle de l'acteur.



CC n°6 - Carte 004 – C1 – Maire

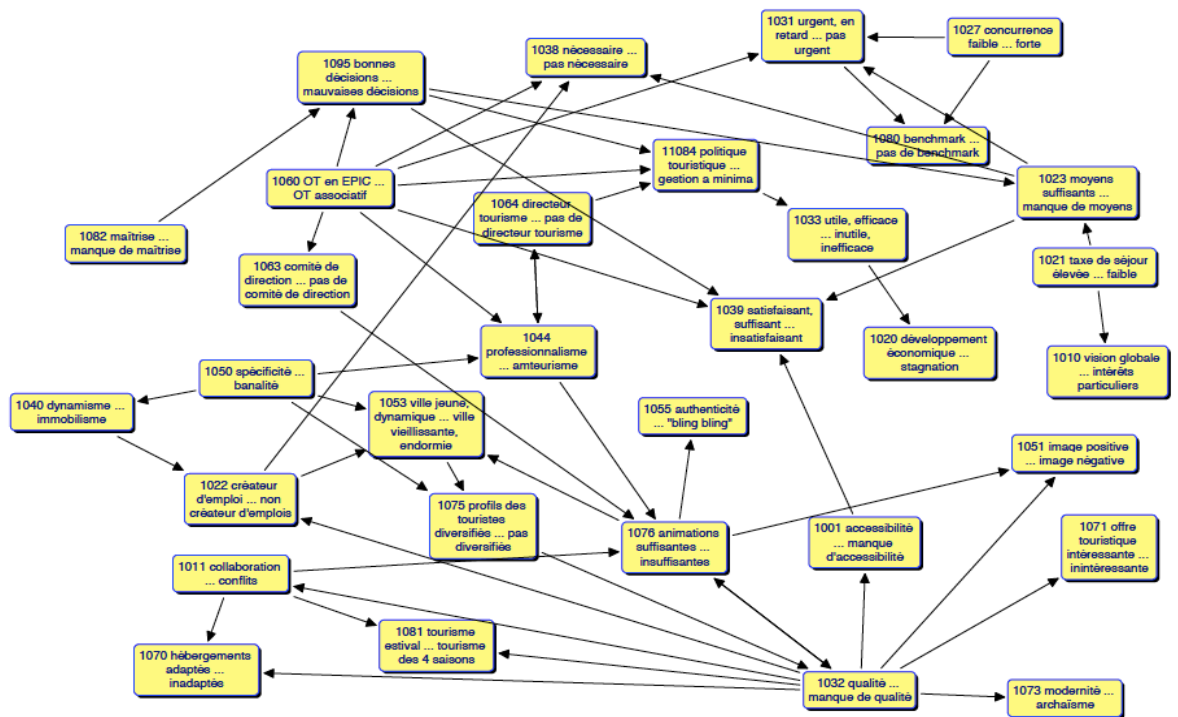
Enfin, la troisième carte est celle de l' élu de l'opposition qui participe au comité de direction de l'EPIC. Cette carte est plutôt riche, avec 32 concepts, mais peu dense (les liens sont peu nombreux). Ses trois concepts les plus centraux sont :

- OT en EPIC . OT associatif : indice de centralité de 15, 26 concepts
- Qualité . manque de qualité : indice de centralité de 15, 22 concepts
- Animations suffisantes . insuffisantes : indice de centralité de 14, 23 concepts

Les préoccupations principales de cet acteur tournent donc autour du manque, en termes de qualité et de quantité, d'offres touristiques sur la ville. L'une des conséquences du manque d'animations sur sa carte est d'ailleurs le concept « ville jeune, dynamique . ville vieillissante, endormie ». Il regrette le peu d'actions entreprises par la municipalité en ce sens. Le manque de qualité est quant à lui relié au concept « modernité .

archaïsme » et au concept « image positive . image négative ». D'autres concepts peuvent être relevés dans la même veine : « dynamisme . immobilisme » ou « offre touristique intéressante . inintéressante ». C'est donc l'un des enjeux pour lui : moderniser et dynamiser le tourisme. Une idée totalement absente du schème du maire, par exemple. On comprend ce qui les oppose en comparant leurs cartes.

Une autre chaîne de concept est également intéressante : « maîtrise . manque de maîtrise » → « bonnes décisions . mauvaises décisions » → « politique touristique . gestion a minima » → « utile, efficace . inutile, inefficace ». Pour lui, pour mener une politique touristique efficace, il faut de la maîtrise (l'EPIC lui convient d'ailleurs très bien) et il faut prendre de bonnes décisions. Il attend visiblement beaucoup de l'OT en EPIC, puisque, pour lui, c'est une cause de bonne ou mauvaise prise de décision.



CC n°7 - Carte 008 – C1 – Élu de l'opposition

À travers ces trois cartes, on voit ressortir des enjeux qui seront plus prégnants dans l'analyse globale des cartes : la vision marketing, l'identité de la ville, et le dynamisme de la politique touristique. Je vais m'attacher dans la section qui suit à cette

compréhension plus approfondie des enjeux du terrain et aux éléments de débat les plus prégnants.

1.3.3. Analyse des cartes

J'ai proposé une restitution organisée par catégories. Pour chaque collectivité, j'ai procédé de la même façon. Pour chacune de ces catégories, j'ai mis en avant :

- Un ou plusieurs concepts centraux, en notant les éléments quantitatifs parlants (nombre de personnes citant le concept, nombre de concepts de premier ordre associés, centralité dans la carte agrégée ou dans certaines cartes individuelles).
- Des dyades, triades, chaînes et boucles parlantes, issues des cartes individuelles.
- Une analyse des concepts et liens relevés.
- Les éléments de débat que j'ai pu identifier lors de mon analyse et que j'ai proposés aux acteurs de discuter.

Aspects techniques

Accessibilité . Manque d'accessibilité

Central dans une carte, 6^{ème} concept en nombre de personnes l'ayant cité et 7^{ème} en nombre de concepts cités, cité par 9 personne en 39 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 004 : vision de quartier → manque d'accessibilité

Carte 006 : politique touristique → accessibilité et station classée → propreté

Carte 009 : politique touristique → accessibilité

Carte 012 : manque de qualité → problèmes → insécurité / transversalité → propreté / spécificité → dégradations

La question de l'accessibilité a principalement tourné autour des problèmes de parking, de transports, d'équipements viaires, de chemins piétons, d'accès à la mer (il n'y a plus de mise à l'eau pour les bateaux) et d'accès aux personnes handicapées. Deux autres points ont été soulevés concernant les problèmes techniques : la propreté (surtout des plages) et la dégradation des équipements due aux embruns.

Ce qui ressort des cartes est que le manque d'accessibilité est dû à un manque de politique touristique globale. La gestion par quartiers, au cas par cas, spécifique à cette

commune éclatée en plusieurs zones éloignées et très diversifiées, est néfaste à une bonne gestion de l'accueil des touristes.

Quelques propositions ont surgi lors des entretiens pour résoudre ces difficultés : mettre en place des parkings extérieurs à la ville et proposer des navettes vers les plages, ou remettre en service la navette-bateau entre les diverses plages.

Le débat : la propreté, les parkings et l'absence de mise à l'eau sont-elles un problème ou pas ? Il y avait un désaccord concernant ces sujets, certains acteurs estimant que la ville était particulièrement bien desservie et nettoyée, d'autres que pas du tout. On voit ici que la définition d'une situation comme problème ou pas change la façon dont on s'en préoccupe.

Communication et collaboration

Vision globale . intérêts particuliers

Cité par 6 personnes en 29 concepts, 12ème concept de la carte agrégée.

Collaboration . Conflit

Cité par 10 personnes en 48 concepts (4ème et 5ème), 8ème sur la carte agrégée

Communication . Manque de communication

Central dans 2 cartes, cité par 8 personnes en 46 concepts (11ème et 6ème), 4ème sur la carte agrégée

Transversalité . Cloisonnement

Cité par 8 personnes en 71 concepts (10ème et 1er), carte agrégée : 10ème, central dans 2 cartes

Confiance . Méfiance

Cité par 6 personnes en 16 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 009 : Communication → se connaître → comité de direction → communication

Carte 001 : Politique touristique → transversalité

Carte 003 : Collaboration → fidélisation

Carte 005 : Communication → qualité / Transversalité → motivant

Carte 010 : Transversalité → communication → vision « ville »

Carte 011 : Transversalité → communication → collaboration

Carte 012 : Transversalité → dynamisme / Transversalité → insuffisante

Carte 004 : Transversalité amène : communication, confiance, satisfaction, politique touristique

Carte 010 : Vision globale amène : professionnalisme, civisme, collaboration (→ amélioration)

La communication est un enjeu stratégique, en particulier entre la commune et les professionnels du tourisme. Les idées qui ont surgi sont que « *les non-dits freinent l'action* », « *quand on se parle, ça avance* », mais aussi que ça manque de débat au comité de direction. Plusieurs acteurs, dont des socio-professionnels, ont exprimé leur frustration sur ce sujet.

La « vision globale » est associée, dans les cartes, à l'idée d'intérêt général, de solidarité, d'entraide. Le discours de plusieurs acteurs était que les socio-pros devaient être encouragés à comprendre qu'une vision plus large leur était bénéfique. En effet, travailler ensemble permet d'améliorer l'accueil global de la ville et d'augmenter la fréquentation touristique. « *On ne peut rien faire seul* » a affirmé l'un des interviewés en parlant des actions des professionnels.

On remarquera le lien dans la carte 10 entre vision globale et civisme : les socio-professionnels ont tendance à salir les plages par manque de conscience des problèmes amenés par ces comportements. La question s'est posée de savoir s'il fallait les verbaliser, ce qui n'est pas vraiment en faveur d'une meilleure collaboration et communication.

L'idée centrale qui émerge est donc qu'il faut échanger, coordonner, mais aussi soutenir les socio-professionnels. L'office du tourisme en EPIC est perçu par plusieurs acteurs comme un pivot efficace de cette collaboration. La boucle de la carte 9 est très intéressante pour cela puisqu'elle montre que plus on communique, plus on se connaît, et plus le comité de direction est pertinent, ce qui favorise encore la communication.

Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs interviewés pensent qu'il faut mettre en œuvre une politique incitative, par exemple par le biais d'une charte tripartite : la commune, les socio-professionnels et la chambre de commerce et d'industrie.

Une autre croyance intéressante est celle que le tourisme est une activité très transversale de la collectivité territoriale, car de nombreux services sont concernés (services techniques, animation, culture, ports et plages entre autres). « *Il faut du lien* », nous dit l'un des interviewés. La transversalité est donc à la fois perçue comme une nécessité pour mettre en œuvre une politique touristique, et comme une occasion offerte par le tourisme qui, par essence, est transversal. On constate, sur plusieurs cartes, le lien, dans un sens ou dans l'autre, entre politique touristique et transversalité, l'une améliorant l'autre. Les conclusions de la réunion concernant l'animation vont dans ce sens. Le directeur y fait le constat d'un manque de transversalité : « *4 organisateurs cohabitent sur la commune : le service Culture (Centre Sébastien et Bibliothèque), le service animation, l'OMAF. Or, si les programmes des uns et des autres sont rassemblés auprès du service animation / communication, ils ne font pas l'objet d'une concertation en matière de contenu et de planification : absence de planification commune en amont, manque de complémentarité dans le temps et dans les contenus, communications dissociées.* » (source : compte-rendu de la réunion du 11 décembre 2015.)

Le débat : y a-t-il ou non assez de transversalité ? Si non : comment peut-on la développer ? Doit-on en faire une priorité de la commune ? Si le tourisme est transversal, comment l'utiliser comme pivot, comme outil pour créer de la transversalité ?

Pour aller plus loin : le comité de direction est-il un outil de communication efficace et doit-il être utilisé pour améliorer la collaboration ? Faut-il plus de débat au comité ? Cela pose la question de la gouvernance : dans quelle mesure les élus sont-ils prêts à partager leur pouvoir, et quelle place est-on prêt à laisser aux acteurs économiques dans les décisions ? Enfin, doit-on verbaliser l'incivisme ou former, communiquer, collaborer ?

Economie et finances

Développement économique . Stagnation

Cité par 7 personnes en 23 concepts (16^{ème} en nombre de personnes)

Taxe de séjour élevée . Faible

Cité par 4 personnes en 13 concepts

Moyens suffisants . Insuffisants

Cité par 6 personnes en 16 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 002 : Collaboration → développement économique / Imposition des touristes → utile

Carte 003 : Imposition des touristes → utile

Carte 004 : Politique touristique → développement économique (et inversement)

Carte 008 : Dynamisme → créateur d'emploi → ville jeune

Un paradoxe est ressorti des entretiens : le tourisme est soit présenté comme « *le moteur économique de la ville* », soit comme un secteur économique en perdition : « *de moins en moins de gens vivent du tourisme* ». Notamment, certains acteurs regrettent que le tourisme ne crée que des emplois saisonniers.

On peut aussi constater les liens entre les concepts de développement économique et de politique touristique. L'idée qui ressort dans la carte 008 est que plus la ville sera dynamique, plus elle créera d'emploi et plus elle attirera une population jeune.

La taxe de séjour a été un élément de préoccupation important des acteurs. Beaucoup de petits hébergeurs ne la payaient pas, créant un manque à gagner important pour la commune. Or, moins on impose les touristes, plus on doit imposer les résidents. L'objectif de la commune est donc de faire comprendre aux petits hébergeurs que leur intérêt est de facturer la taxe d'hébergement. Dans trois cartes individuelles, le lien est fait entre « imposition des touristes » et « utile ».

Enfin, l'une des préoccupations des acteurs est la concurrence, parfois déloyale, avec les autres villes (par exemple, la mise en place d'animations de façon illégale : des cours de jetski par des personnes sans diplôme). La « vision » territoire pourrait être une réponse à cet enjeu.

Débat : Le tourisme doit-il créer de l'emploi ? Si oui, comment ? Comment concilier concurrence et collaboration entre les acteurs ? Est-ce que cela est susceptible de

développer économiquement la ville ? Comment rendre la concurrence plus « loyale » avec les autres communes ? En s'appuyant sur la communauté de commune ?

Efficacité et performance

Qualité . Manque de qualité

Cité par 9 personnes en 41 concepts (7^{ème} et 9^{ème}), 6^{ème} sur la carte agrégée, central sur une carte

Professionalisme . Amateurisme

Cité par 9 personnes en 36 concepts (9^{ème} pour le nombre de personnes qui le citent), 7^{ème} dans la carte agrégée, central dans une carte

Dynamisme . Immobilisme

Cité par 6 personnes en 15 concepts, 14^{ème} concept de la carte agrégée

Changement . Stabilité

Cité par 7 personnes en 42 concepts (14^{ème} et 8^{ème}), 3^{ème} de la carte agrégée

Continuité . Rupture

Cité par 3 personnes en 10 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 005 : Communication → qualité → pas d'urgence → communication

Carte 006 : Changement → motivant → qualité → changement (amélioration continue)

Carte 003 : Professionalisme → qualité

Carte 006 : Changement → amélioration

Carte 008 : Qualité → image positive / Qualité → créateur d'emplois

Carte 012 : Bien encadré → qualité

La richesse de cette catégorie est assez surprenante. Elle se compose de 17 concepts de second ordre en tout, qui sont principalement des concepts qui ont du sens en lien avec d'autres (efficace, nécessaire, satisfaisant, etc.). Cela montre une forte préoccupation du terrain pour les enjeux d'efficacité des politiques mises en œuvre.

Le concept « facile . difficile » est associé, la plupart du temps, au tourisme dans la région. Le cadre de la ville (le climat, la baie, la plage) fait qu'il y a de toutes façons saturation en été dans les commerces, en particulier dans les restaurants et bars. On

appelle d'ailleurs le littoral « l'or bleu ». L'idée sous-jacente est que les professionnels du tourisme n'ont pas à faire d'efforts pour remplir en saison.

Cependant, plusieurs acteurs conscients des enjeux à un niveau plus vaste, mettent en garde : le tourisme rapporte de moins en moins (notamment avec le phénomène des visiteurs qui ne dépensent pas sur place), la concurrence devient difficile avec les villes voisines, la baisse globale de la qualité attire des touristes ayant peu de moyens et le problème de rapport qualité-prix devient inquiétant. Enfin, la concurrence avec l'Afrique du Nord, dans les années à venir, risque de devenir difficile : la stabilisation politique de cette région, les prix bas et le tourisme très luxueux vont rapidement attirer une grosse partie des touristes loin du littoral méditerranéen français.

Les acteurs se sont donc engagés dans des démarches qualités (un concept particulièrement central) à plusieurs niveaux : des enquêtes satisfaction, des labels et des classements destinés à élever le niveau qualitatif global du tourisme de C1. Professionnalisme et qualité sont deux concepts que les interviewés ont beaucoup mobilisés, parfois sous forme de dyades (carte 003 par exemple). Le lien fait entre la communication et la qualité dans la carte 005 est intéressant de ce point de vue : pour faire de la qualité, il faut communiquer. Lorsqu'on met en œuvre un service qualitatif, on est moins dans l'urgence. On a alors plus de temps pour communiquer. Ce cercle vertueux montre le désir de certains acteurs de collaborer pour améliorer la qualité des services touristiques de la ville, ce qui a déjà été évoqué précédemment. La boucle de la carte 006 révèle la formation reçue par cet acteur concernant l'idée d'amélioration continue en faisant le lien entre changement et qualité, en un retour infini de l'un sur l'autre.

Plusieurs interviewés ont insisté sur le caractère d'urgence de la situation. Depuis 10 ans, le tourisme est « *géré a minima* », et le retard pris pendant ce laps de temps est important. Ce sentiment d'urgence est encore accentué par le recours fréquent au concept de nécessité : « *Sinon on va se faire bouffer* », « *Il faut y aller à fond* », ou l'idée de professionnalisation : « *Toutes les villes du littoral se professionnalisent* », « *Le tourisme est un métier* ».

Le changement est au cœur des préoccupations : on nous a parlé de l'« *obligation de changer* » ou du « *besoin de passer un cap* ». Il est d'ailleurs lié à la qualité dans plusieurs cartes. D'un autre côté, certains acteurs expriment une méfiance face au changement qui amène une « *remise en question* » et une « *déstabilisation* » parfois difficiles. Certains interviewés mettent ainsi en garde contre la tentation de créer la « *rupture* » et préfèrent envisager le changement comme une « *continuité* », plus rassurante. Il faut « *se souvenir de ce qui n'a pas marché* ».

Débat : Faut-il aller vite pour rattraper le retard, ou prendre le temps pour ne pas se tromper de décisions ? Qu'est-ce que c'est qu'un « tourisme de qualité » ? Cette idée est-elle en contradiction avec le refus du « bling bling » (voir la catégorie suivante : « image de la ville »)... Ou pas ? Est-ce que le privé doit être un modèle organisationnel ? Pourtant, on voit bien ici que l'efficacité est une préoccupation universelle. Doit-on faire table rase du passé et moderniser à tout prix ou maintenir de la continuité ?

Image, identité de la ville

Spécificité . banalité

Cité par 8 personnes en 34 concepts (12^{ème} en termes de personnes le citant)

Ville jeune, dynamique . Ville vieillissante, endormie

Cité par 4 personnes en 16 concepts

Image positive. Négative

Cité par 6 personnes en 31 concepts, 11^{ème} centralité carte agrégée

Vision globale . Vision « de quartiers »

Cité par 4 personnes en 40 concepts (10^{ème} plus cité en tout)

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 009 : Atouts de la ville → authenticité → spécificité → atouts de la ville

Carte 004 : Authenticité → image positive, Sécurité → image positive et Politique touristique → atouts de la ville

Carte 006 : Qualité → fidélisation → image positive, Authenticité → spécificité et Vision globale → le tourisme comme avantage

Carte 007 : Authenticité → qualité

Carte 012 : Spécificité → authenticité

Les interviewés ont relevé une différence entre l'image de la ville perçue par les habitants et l'image perçue par les touristes. La seconde doit être maîtrisée, au sein d'un travail marketing.

Actuellement, l'image de la ville est celle d'une ville vieillissante. Son surnom est « la belle endormie », ce qui n'est pas très positif en vue du tourisme. L'un des inconvénients de l'identité touristique de la ville est d'ailleurs que les habitations sont chères (loyers, terrains, achat), ce qui fait que les jeunes actifs ont donc tendance à aller s'installer ailleurs. La population résidente à l'année a donc tendance à vieillir. Certains ont proposé de construire plus de logements sociaux pour lutter contre ce phénomène de fuite de la jeunesse.

Une autre particularité de la ville est son « éclatement » en quartiers éloignés. Ceux-ci forment des unités cohérentes indépendantes. Il existe par exemple deux quartiers des plages différents. Cette logique de quartiers pose plusieurs difficultés : des « jalousies » entre les différentes zones, plus ou moins animées par la ville, et une difficulté à globaliser la politique de la ville.

Enfin, la ville est partagée (du fait, d'ailleurs, de cet éclatement en quartiers) en deux zones bien distinctes : d'un côté des quartiers d'arrière-pays, orientés vers la ruralité et la viticulture (vins d'appellation « Bandol »), de l'autre des quartiers littoraux et balnéaires, orientés vers le tourisme. Il est parfois complexe de concilier ces deux « mondes ». En conséquence, par exemple, il y a une forte incompréhension d'une partie de la population vis à vis du tourisme. Si l'authenticité est un atout par rapport aux villes voisines, plus « bling bling », c'est aussi le creuset d'une culture rurale qui s'accommode mal de l'affluence estivale. Il est par exemple difficile d'animer le centre-ville au-delà de 22h à cause des protestations de riverains, ce qui crée une impression de « ville morte » le soir, contrairement à d'autres communes proches où les animations ont lieu tard dans la nuit.

Débat : J'ai surtout constaté une contradiction des visions : la ville est vieillissante (négatif) / la ville est authentique (positif). Peut-on concilier la modernisation et le

respect de l'authenticité ? Est-ce utopique ? Quelle image veut-on donner de C1 ? Jeune et dynamique ou provençale, rurale, rustique, « terroir », pittoresque ? Par exemple : faut-il une boîte de nuit pour attirer les jeunes ? Faut-il un casino ? Ou faut-il tout miser sur les sentiers du littoral et le marché ? Y a-t-il des solutions pour concilier authenticité et modernité ? Doit-on faciliter l'accès à l'installation pour les jeunes afin de « rajeunir » la ville ? Si oui, comment ?

Enfin, doit-on réunir les quartiers ? Ou doit-on plutôt préserver leur « âme » ? Doit-on animer chaque quartier (ce qui est coûteux) pour éviter les jalousies ou favoriser une vision plus globalisée ?

Station et office de tourisme

OT en EPIC . OT associatif

C'était le sujet de départ. Il est finalement abordé seulement par 10 personnes sur 12, en 60 concepts (3^{ème} et 2^{ème}). Il est le 2^{ème} concept de la carte agrégée après « politique touristique ».

Comité de direction . Pas de comité de direction

Cité par 5 personnes en 12 concepts

Station classée . Non classée

Cité par 9 personnes en 37 concepts, 5^{ème} de la carte agrégée

Directeur tourisme . Pas de directeur tourisme

Cité par 8 personnes en 26 concepts (13^{ème} en terme de nombre de personnes le citant)

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : station classée → transversalité

Carte 002 : Directeur tourisme → qualité

Carte 002 : OT en EPIC amène : Modernité, communication et développement économique

Carte 003 : OT EPIC → vision globale + bonne gestion

Carte 004 : OT en EPIC → professionnalisme (et inversement)

Carte 007 : Directeur tourisme → politique touristique

Carte 008 : Directeur tourisme → politique touristique / Directeur tourisme → professionnalisme

Carte 010 : OT en EPIC → modernité

Carte 011 : Directeur tourisme → transversalité

Carte 011 : critères de la station : animations, offre touristique, signalétique, accessibilité, professionnalisme.

Au départ, la commande du maire était la suivante : accompagner le processus de création de l'EPIC et faciliter la transversalité et la communication à la fois entre les services et les individus pour que tous travaillent ensemble au tourisme.

Dans les faits, j'ai réalisé assez vite que la mise en place de l'EPIC n'était que l'une des trois principales actions mises en place pour développer une politique touristique de la ville, et qu'il fallait voir au-delà du simple office du tourisme. Les deux autres processus en œuvre étaient le recrutement d'un directeur tourisme pour professionnaliser l'office mais aussi l'ensemble des acteurs de la commune, et le travail de réponse au dossier de classement en station balnéaire. Ce dernier a été le déclencheur des deux autres : pour maintenir son statut de station touristique (et les avantages financiers et humains qui l'accompagnent), la ville devait répondre à certains critères d'exigences comme un certain niveau de classement de son office du tourisme (la liste de ces critères apparaît dans l'encadré ci-dessus, carte 011). Le directeur tourisme a donc été recruté pour mettre en œuvre les actions qui allaient permettre de répondre à ces critères. Afin que l'office puisse être classé, il a proposé la remunicipalisation de l'OT dans le cadre d'un EPIC.

Ce que les interviewés ont relevé par rapport à ce modèle de gestion, c'est qu'il est à la fois plus procédurier et exigeant, et plus professionnel et moderne qu'un mode de gestion associatif (voir dans l'encadré ci-dessus les dyades des cartes 002, 004 et 010 par exemple). On remarque le lien fait dans certaines cartes entre l'EPIC et des notions telles que la transversalité ou la communication. Il y a une attente des acteurs sur ce sujet : utiliser l'EPIC pas seulement comme outil de pilotage, mais aussi comme espace de délibération.

Le classement en station est certes un enjeu fort du fait des avantages financiers qu'il permet (dotations supplémentaires de l'état et postes supplémentaires au sein de la collectivité), mais aussi pour d'autres raisons moins immédiates : c'est positif en termes d'image, c'est un outil de management et d'organisation (la réponse aux critères de

classement oblige à mettre en œuvre des actions de gestion concrètes), et cela permet de poser des objectifs clairs pour toute la commune.

En ce qui concerne le choix de recruter un directeur tourisme, la question s'est posée en ces termes : fait-on appel à un cabinet d'experts pour classer la station, ou recrute-t-on une personne qui gardera la mémoire du territoire et pourra aller au-delà du classement et prolonger le travail accompli. La seconde option paraissait plus pertinente et a permis de fixer des missions allant au-delà de ce qu'un cabinet d'étude aurait pu faire : diagnostic, accompagnement du changement, mobilisation des volontés, mise en œuvre de la politique touristique de la ville.

Débat : le seul sujet qui a vraiment fait débat au moment de la transition d'association en EPIC a été celui des expositions : des artistes locaux exposaient leurs œuvres à l'OT, et cette activité a été entièrement stoppée, ce qui a froissé une bénévole et les artistes concernés. A part cela, les choses se sont passées en douceur.

Pour ce qui est de l'EPIC, le débat qui a surgi était en fait au cœur des enjeux de ce terrain : l'EPIC ayant été décrit comme étant très procédurier, faut-il envisager d'y apporter plus de souplesse ? Par exemple en laissant plus de place au dialogue qu'au vote et en en faisant un véritable outil de délibération de la politique de la ville ?

Offre touristique et Marketing

Hébergements adaptés . Inadaptés

Cité par 5 personnes en 34 concepts

Modernité . Archaïsme

Cité par 11 personnes en 51 concepts (1^{er} et 4^{ème}), Carte agrégée : 9^{ème}

Vision marketing . Vision service public

Cité par une seule personne mais = très intéressant ! (10 concepts)

Profils des touristes diversifiés . Pas diversifiés

Cité par 5 personnes en 36 concepts, 13^{ème} sur la carte agrégée

Animations suffisantes . Insuffisantes

Cité par 7 personnes en 39 concepts

Animer la ville . Animer les quartiers

Cité par 3 personnes en 7 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : offre touristique → développement économique

Carte 005 : EPIC → profils des touristes diversifiés

Carte 007 : modernité → tourisme comme avantage

Carte 008 : Animations → image positive

Carte 010 : Animer la ville ou les quartiers → vision ville ou vision de quartiers

L'offre touristique a été mise en avant autour de trois aspects : l'hébergement, les services privés et les animations mises en place par la commune.

Pour ce qui est du premier, les interviewés ont regretté le manque d'un hôtel vraiment luxueux et la fermeture récente d'un grand hôtel historique. Le manque de places d'hébergement est l'un des enjeux majeurs de la politique touristique à venir. Certains acteurs ont proposé de « marquer » les hôtels pour en améliorer la qualité. D'autres ont proposé la construction de villages-vacances. D'autres encore ont insisté sur la nécessité de promouvoir les gîtes ruraux et maisons d'hôtes (qui s'accordent bien avec l'esprit d'authenticité voulu par certains).

Pour ce qui est des services privés, de nombreuses propositions ont été faites : organiser des balades sous-marines, développer les sentiers pédestres, organiser des séjours à thème en partenariat avec des hébergeurs, organiser des excursions et visites sur tout le territoire ou encore développer des parcs. J'ai ressenti un manque d'animations de qualité sur la ville : plusieurs acteurs se sont plaint que les activités de plage, par exemple, étaient très bas de gamme.

Enfin, en termes d'animation de la ville, la question tourne autour de trois enjeux : les animations de grande ampleur de type « festivals » (impact régional ou national), le thème de « la vigne et la mer » trop peu mis en avant (en lien avec la fameuse image d'authenticité et de ruralité) et les activités après le bain (avec ce regret de « ville morte » dès 22h). J'ai aussi constaté une forte attente en termes de modernité, tant au niveau des outils du tourisme (site internet, réservations d'hébergements et de taxis, organisation de séjours) que d'offre d'activités, plus adaptées à un public jeune : jetski,

flyboard, parachute ascensionnel, etc. Bien entendu, tout cela est en rapport avec l'image que l'on veut renvoyer de la ville (jeune et moderne ou authentique et rurale ?) On retrouve dans cette question des animations les problèmes de quartier sur la ville : il serait trop coûteux d'animer tous les quartiers, mais lorsqu'on privilégie une offre globale on se heurte à des jalousies des résidents (voir encadré ci-dessus, carte 010).

En lien avec cette question de l'offre touristique, le directeur a insisté sur la nécessité de développer une « vision marketing » du tourisme. La station doit être, selon lui, perçue comme un produit : « *qui sont mes clients ?* », « *qu'est-ce qu'ils attendent ?* », « *comment j'y réponds ?* ». Il a mis en avant la différence notable qui consiste à travailler à destination de ses administrés et à destination de clients venus de l'extérieur. Cette idée, partagée par certains professionnels, se heurte à la culture de service public.

Dans la lignée de cet enjeu marketing, la question du profil des touristes a été évoquée à plusieurs reprises. Ceux-ci viennent des environs (Marseille ou Toulon), mais aussi de Paris ou de l'étranger. Les attentes et les comportements ne sont pas les mêmes. Un marseillais viendra à C1 pour la journée, avec sa propre glacière, et dépensera peu voire pas d'argent sur place. Alors que le touriste d'Île de France viendra en famille, prendra un hébergement d'une semaine, ira au restaurant, etc. Une autre diversité est celle des comportements vis à vis de la plage : les familles avec des bébés viennent très tôt (9-12h), avec des enfants plus grands ils profitent de l'après-midi jusque vers 18h, puis des groupes de jeunes ou d'adultes viennent profiter de la plage en soirée. Cette dernière vague de touristes est assez récente, et devient une norme. Ils ont un pouvoir d'achat restreint, aussi faut-il réfléchir à des moyens de capitaliser sur leur venue (par exemple en rendant le parking payant jusqu'à minuit). D'autres changements de comportements ont été soulevés, en particulier la tendance à se décider à la dernière minute pour un séjour, ce qui oblige à réfléchir à des réponses adaptées à ce type de vacanciers.

Globalement, cette grande diversité de touristes pose la question de ceux que l'on souhaite attirer en priorité et donc de l'offre à mettre en place pour répondre aux attentes de ces profils cibles.

Débat : Faut-il animer la ville ou les quartiers ? Globaliser ou éviter de froisser ? Doit-on choisir entre modernité et authenticité, ou réussir à concilier les deux ? Quel public

on a / quel public on veut attirer ? Veut-on beaucoup de touristes ou moins de touristes mais avec plus de moyens ? Doit-on aller vers une vision marketing ? Est-ce conciliable avec la culture « fonction publique » et le rôle des élus ?

Politique touristique

Politique touristique . Gestion a minima

Cité par 11 personnes en 53 concepts (2^{ème} et 3^{ème}), 1^{er} concept central de la carte agrégée

Maîtrise . Manque de maîtrise

Cité par 4 personnes en 18 concepts

Compétence tourisme à l'EPCI . À la commune

Cité par 2 personnes en 15 concepts

Collaboration . Concurrence au sein de l'intercommunalité

Cité par 6 personne en 26 concepts

Vision « ville » . Vision « territoire »

Cité par 3 personnes en 11 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : Politique touristique → transversalité / Politique touristique → offre touristique intéressante

Carte 002 : Politique touristique → qualité / Compétence tourisme à l'EPCI → perte de la spécificité

Carte 003 : Politique touristique → tourisme comme avantage

Carte 003 : Vision « ville » . vision « territoire » → collaboration EPCI → benchmark → vision territoire

Carte 006 : Politique touristique → accessibilité + qualité + dynamisme

Carte 007 : Professionnalisme → tourisme des 4 saisons

Carte 008 : Maîtrise → bonnes décisions

Carte 009 : Tourisme des 4 saisons → possible

Carte 011 : Politique touristique → maîtrise (et inversement)

La politique touristique est en fait le concept central de la carte agrégée, car c'est le réel sujet au cœur des préoccupations des acteurs du terrain. Le directeur tourisme propose de s'appuyer sur le modèle de la station de ski, qu'il conçoit comme optimal, pour réfléchir cette politique.

L'idée qui revient régulièrement dans les interviews est qu'il faut reprendre la « maîtrise » de cette politique : maîtrise de l'OT d'abord, mais aussi de l'hébergement, de la compétence tourisme (qui risque de passer à la communauté de communes si la ville ne met pas en place les bonnes stratégies) et du territoire.

La DGS propose de mettre en perspective la politique sur 3 à 5 ans, en deux phases : d'abord, parer au plus pressé et répondre aux critères pour obtenir le classement station. Puis, dans un second temps, mettre en place une stratégie communale à long terme. Elle parle de « *fixer un cap* ».

J'ai relevé deux visions différenciées de la gestion du tourisme à l'année. D'un côté, certains acteurs voudraient réussir à mettre en place un véritable tourisme des quatre saisons (voir par exemple cartes 007 et 009 ci-dessus), c'est à dire attirer les touristes aussi en hiver. Les arguments avancés sont que la ville possède les atouts nécessaires : des sentiers de randonnée et des activités nature, terroir et vigne. Ces acteurs voudraient aussi voir sur la commune un festival ou un événement à portée nationale. D'autres acteurs trouvent une telle ambition utopique : une station balnéaire ne peut pas attirer l'hiver, et l'organisation d'évènements à portée nationale serait trop chère.

Débat : doit-on développer des « clubs » ou rester authentique ? Doit-on rester sur un tourisme estival ou peut-on envisager un tourisme des 4 saisons ? Doit-on essayer de mettre en œuvre des évènements nationaux ? Doit-on rester sur une vision « ville » ou élargir à une vision « territoire » ? Faut-il passer à la « deuxième étape » de la politique touristique, et si oui, comment ?

Pour conclure sur C1, la question centrale est la suivante : quelle politique touristique pour la ville ? Il existe, d'après mon analyse, quatre questions subséquentes à celle-ci :

- comment utiliser l'EPIC ? Doit-on en faire un espace de délibération pour co-construire la politique touristique ? (avec la question de la transversalité et de la communication comme fil conducteur)
- doit-on développer un tourisme des 4 saisons, notamment à travers la mise en place d'un festival ?

- quelle image voulons-nous pour la ville : moderne et dynamique ? Authentique et rurale ? Les deux, si c'est compatible ?
- doit-on avoir une vision plus globale du tourisme ?

Cette dernière question se retrouve, finalement, à trois niveaux :

- au niveau des individus : les socio-pros doivent élargir leur vision et dépasser les concurrences,
- au niveau des quartiers : envisager la ville comme un tout et dépasser les jalousies de quartier,
- au niveau territorial plus vaste : envisager l'ensemble du littoral varois et dépasser les concurrences entre villes (en s'appuyant sur l'EPCI).

Une fois que j'ai eu mis en place cette analyse sous forme de power point, je suis allée la présenter aux acteurs. La section qui suit présente les réactions de ces derniers aux éléments de débat que je leur ai proposés.

1.4. Etape 4 : confrontation aux cartes

La confrontation aux cartes s'est passée chez C1 en trois temps. Dans un premier temps, j'ai rencontré le maire, ce qui a donné lieu à une très vive opposition à mes résultats. Dans un deuxième temps, j'ai présenté les résultats aux autres acteurs (tous ceux que la commune a souhaité inviter), et le débat a eu lieu, mais timidement. Dans un troisième temps, j'ai mis en œuvre un atelier de débat autour des cartes avec ceux qui avaient participé. Les acteurs ont globalement joué le jeu, même s'ils n'étaient alors plus que 4.

1.4.1. Rencontre avec M. Le maire

Avant la restitution, le maire a demandé à me rencontrer. L'un de mes directeurs de thèse étant présent, il a été lui aussi invité à l'entretien.

Mes premiers mots ont tout de suite mis l' élu très en colère. Il désirait que je synthétise « *en trois points* » mon analyse. Au vu des éléments présentés ci-dessus, il était difficile, sans préparation, de synthétiser en trois points huit catégories. Je m'y suis malgré tout efforcée, mais il n'avait pas l'air très satisfait de mes commentaires.

J'ai donc décidé d'aller droit au but : j'ai affirmé que, pour améliorer le processus, il fallait plus de délibération au sein de l'EPIC, car cela me semblait être le point le plus essentiel à mon analyse. Cela reflétait à la fois mon cadre théorique et le meilleur conseil que je pouvais donner à cet acteur qui disait avoir soif de transversalité.

Le mot « délibération » l'a mis en colère. Il m'a dit que cela ne correspondait pas à la commande qu'il m'avait faite, et que ce qu'il voulait, c'était que je lui explique « *comment faire pour que la mayonnaise prenne entre tous ces gens.* » J'ai donc répondu : « *On fera prendre la mayonnaise en les faisant débattre des sujets importants.* » Il m'a expliqué que je n'avais pas compris ce qu'il désirait. Il craignait que mon intervention ne perturbe le bon fonctionnement de son organisation. Il n'était pas du tout d'accord avec l'idée que le débat allait améliorer le processus, mais pensait au contraire que cela allait l'empêcher.

Comme il semblait sous-entendre que je le prenais par surprise avec mon analyse, je lui ai indiqué qu'il avait reçu mon power point plusieurs semaines avant la présentation et que tout ce que je synthétisais y était détaillé. Il m'a alors affirmé que j'aurais dû envoyer ce document à lui et lui seul (plutôt que de passer par la DGS et le directeur tourisme, qui étaient pourtant mes interlocuteurs privilégiés pendant tout le processus). Il considérait qu'il était le seul décideur légitime, et que ses collaborateurs ne devaient pas avoir à décider de quoi que soit. Ils étaient là pour appliquer ses décisions, pas pour les discuter. Mon intervention est visiblement venue se heurter à des croyances profondes.

Il a par ailleurs remis en cause la qualité de mon travail devant mon directeur, considérant que je faisais fausse route. Il exprimait ainsi que ma thèse était un échec, s'appuyant pour cela sur sa légitimité en tant que professeur de sciences économiques.

Enfin, il a essayé de rétrécir mon champ d'action. Il m'a expliqué qu'il existait plusieurs types de personnes sur la commune, en particulier les résidents, les personnes ayant des résidences secondaires, les excursionnistes (de passage à la journée) et les touristes (en séjour). Il considérait que mon rôle devait se cantonner aux touristes et que je n'avais pas à m'intéresser aux résidents et aux propriétaires, qui étaient de son seul ressort. L'EPIC, pour lui, ne devait se focaliser que sur la population touristique de passage. Ce

qui est intéressant, c'est qu'il a ici repris en main la discussion : il était celui qui menait la discussion, qui expliquait, qui faisait un exposé. Alors que j'étais supposée être là pour lui faire un compte-rendu, c'est lui qui m'a fait le sien. Il a exprimé un franc désaccord face à ce qu'il percevait comme une remise en cause son autorité par l'investissement d'un champ de réflexion qu'il estimait être, comme premier magistrat, le plus légitime à investiguer : celui de la politique globale qu'il mène sur sa collectivité.

Après mon travail sur le terrain, je ne partageais pas le point de vue du maire concernant le rôle de l'EPIC : il semblait qu'une vision globalisée de la politique de la ville soit le chemin le plus efficace pour améliorer le tourisme. Les schèmes des acteurs les plus professionnels sur le sujet étaient clairs : la vision globale est la clé pour une politique touristique efficace. Plus de gouvernance, plus de souplesse dans les rôles de chacun, plus de communication et de débat : tel était, à mon sens, ce qu'il fallait essayer de mettre en œuvre. Voyant que la discussion était bloquée, je n'ai pas exprimé mon avis, qui n'aurait fait qu'aggraver les choses. Le maire n'était pas du tout disposé, dans cette situation, à réviser sa croyance, et moi non plus. Le dialogue était devenu très difficile.

Après une brève discussion avec mon directeur de thèse, j'ai décidé de présenter le point de vue du maire aux autres acteurs en essayant de ne pas trahir sa pensée. Comme on le verra dans la section suivante, les réactions face à son positionnement ont été mitigées.

Cette réaction du maire est finalement très intéressante pour notre propos, et je vais l'analyser à plusieurs niveaux.

En premier lieu, on retrouve ici la question constante de la légitimité des décisionnaires au niveau local : le maire est élu, il considère que les autres acteurs ne sont donc pas légitimes à décider, ou même à débattre. La question du « curseur » où l'on place la gouvernance est ici au cœur de la préoccupation de ce maire : il semble très réticent à perdre son pouvoir décisionnel au profit d'une décision concertée qu'il risque de ne pas maîtriser. La seule légitimité à définir une politique doit-elle être celle octroyée par les urnes, ou bien les acteurs locaux peuvent-ils être intégrés aux processus lorsque leurs

intérêts particuliers sont en jeu ? Cela rejoint la conception de la démocratie – agrégative ou délibérative.

Par sa réaction, le maire révèle ses croyances profondes et les théories de gestion et de politique qui le guident. D'un côté, son habitude des outils très rationnels l'a mis en grande difficulté face à mon incitation à la communication et au débat. Il est si peu familier avec les théories cognitives de gestion qu'il les a perçues comme menaçantes. D'un autre côté, sa vision politique est plutôt décisionniste (Haarscher 1980; Cardinal 1982; Raynaud 1988; Tuchscherer 2003) : il n'envisage qu'un seul décideur, responsable ultime du choix des électeurs, garant d'une décision purement rationnelle. Sa compréhension de la démocratie, comme étant une agrégation des intérêts individuels à travers le vote, fait en outre, qu'il n'envisage pas l'*organizing* à travers la délibération. Mon intervention est alors définie comme « *venant foutre le bordel chez [lui]* », et produisant donc de la désorganisation, voire du conflit néfaste. Les schèmes rationalistes (plus solides du fait que ce maire les étudie à un niveau scientifique) étaient essentiellement incompatibles avec les schèmes véhiculés par les cartes cognitives, et surtout, avec mes propres schèmes et les théories que je voulais performer à travers les cartes.

On voit donc que les croyances des acteurs peuvent être un frein très important à l'usage des cartes cognitives. Si ces croyances sont très éloignées de celles qui sous-tendent la théorie associée à l'outil, elles peuvent empêcher sa compréhension, voire créer des réactions de rejet très fortes. Tout particulièrement si l'acteur concerné est haut dans la hiérarchie, bien entendu. Si le maire lui-même rejette l'outil dans son intégralité, les acteurs ne pourront pas s'en saisir.

Enfin, on peut dire que la confiance entre le « commanditaire » et le chercheur est essentielle. Une fois que j'ai eu brisé la confiance du maire en lui expliquant qu'il serait intéressant qu'il laisse plus de place à la délibération au sein de l'EPIC, l'utilisation de l'outil était compromise.

J'ai été très ébranlée par cet échange, mais j'ai aussi tout de suite compris que quelque chose de capital était en train d'advenir. J'avais le sentiment, avant cette rencontre, que les éléments de débat proposés à C1 n'allaient pas très loin et étaient peu sensibles.

J'avais cette fausse idée, avant d'intervenir, que mes propos étaient finalement peu incisifs. J'ai compris dès les premiers mots du maire qu'en réalité, j'avais touché un sujet très sensible. Cela m'a confortée dans l'idée que j'avais mis au jour un sujet tabou. J'avais touché au cœur du problème à C1 : le manque de débat. Finalement, tout l'enjeu pour les acteurs était de se faire entendre du maire à partir d'un dialogue entre eux, et tout l'enjeu pour le maire était d'affirmer son autorité à travers une conception top-down de la transversalité. Ce conflit silencieux est néfaste à l'organisation, mais il est bien trop profond, trop essentiel à celle-ci pour que l'intervention du chercheur et l'usage de la carte cognitive soient en mesure d'y remédier en l'état. D'une certaine manière, on peut dire que la carte cognitive m'a bien permis de comprendre quel était le problème principal à C1 (elle a fait son travail d'heuristique pour le chercheur), mais que l'outil ne m'a pas permis de le dépasser (elle n'a pas aidé à délibérer sur les décisions à prendre).

1.4.2. Restitution collective

La restitution qui a suivi s'est, par contre, passée de façon très sereine. L'absence du maire a très certainement beaucoup facilité la liberté de parole et l'expression du débat.

Je propose dans le DVD joint trois extraits choisis qui montrent trois moments de débat intéressants. Je vais analyser ici chacun de ces extraits à partir d'une retranscription partielle des propos tenus par les acteurs et d'une synthèse du reste de leurs commentaires.

Extrait E01-C1 – sujet du débat

Dans cet extrait, j'ai commencé par expliquer que le maire considère qu'il existe quatre catégories de personnes à C1 : les résidents à l'année, ceux qui ont une résidence secondaire, les excursionnistes (qui viennent à la journée) et les touristes (qui passent plusieurs jours à C1 lors de séjours touristiques). Il a insisté, pendant notre rencontre, pour que nos discussions ne portent que sur la quatrième catégorie de personne.

L'écu de l'opposition est alors intervenu : « Par rapport à ce que vous venez de dire sur la pensée de monsieur le maire : je le rejoins en partie sur les quatre familles. Moi ma priorité c'est évidemment les 4, mais si y'en avait une que je devais – « je devrais » - privilégier, c'est les résidents principaux. Parce que eux ils habitent à l'année, et c'est pour moi important qu'ils puissent bénéficier de notre travail, du travail de l'office du tourisme, des animations. Donc c'est vrai que les résidences secondaires, ça a son importance, les visiteurs à la journée ont aussi leur importance et ceux qui viennent passer des vacances sont tout aussi importants. » Il est naturel que l'écu de l'opposition n'hésite pas à exprimer son opinion. Non seulement il y est habitué, mais c'est même son rôle et l'essence de la pensée démocratique. L'habitude du débat, en tant que contradicteur du conseil municipal en place, fait qu'il a été le premier à intervenir et à donner une opinion différente. On le voit, il n'a pas hésité à exprimer son avis sans détour, de façon même assez critique.

Un élu de la majorité (l'adjoint aux finances) a pris la défense du maire : « *L'office du tourisme... C'est le tourisme. Donc ceux qui sont là, c'est autre chose.* » Comme le maire, il ne veut pas que l'EPIC dépasse un certain cadre d'action, car cela mettrait en péril la légitimité des élus. Ce positionnement est cloisonnant : chaque service doit s'occuper d'une mission bien précise et circonscrite. La transversalité, a priori si chère au maire, est finalement assez inquiétante car elle dilue les pouvoirs des différents services et peut empiéter ainsi sur les prérogatives des élus.

L'élue au tourisme a tenté de dépasser le débat : « Moi j'ai envie de vous dire que le tourisme c'est une globalité. Effectivement, il faut qu'on travaille avec nos différentes clientèles. Le local comme l'extérieur est important. » Ce faisant, elle a montré son désaccord avec le maire. Comme moi, elle pense que l'EPIC doit travailler sur le tourisme de façon globale, en incluant tous les aspects qui y sont liés, et donc toutes les personnes qui pourraient être concernées. Elle a une vision beaucoup plus transversale de la façon dont il faudrait gérer le tourisme.

Malgré tout, l'élu aux finances a réaffirmé sur sa position : « Les résidents, ceux qui sont en résidence principale ils ont fait un choix de venir s'installer à l'année à Saint Cyr et c'est tous les autres qui sont autour qui vont venir et faire travailler le tourisme, l'activité économique de Saint Cyr. C'est l'environnement, c'est donc les gens qui viennent de l'extérieur. (...) Là aujourd'hui on va travailler sur : comment faire connaître Saint Cyr et que les gens aient envie de venir quoi. »

L'élu n'est pas prêt à réviser sa croyance. Pourtant, la suite lui donnera tort : de nombreux enjeux globaux vont surgir au cours de la discussion. Par exemple, lorsqu'il sera question des résidents de C1 comme « *ambassadeurs* » de leur ville à l'extérieur.

Extrait E03-C1 – gestion des parkings

L'élue à la culture a commencé par exprimer sa frustration concernant le manque de places de parking dans l'un des quartiers de bord de mer où elle habite. Elle a déjà fait part de son espoir de voir l'un des parkings être surélevé afin de doubler le nombre de places.

Un élu de l'opposition s'en est saisi pour critiquer les choix effectués par les municipalités pendant les mandats précédents : « *Aujourd'hui on se retrouve confronté à un choix d'espace. Pourquoi ? Parce que, je suis désolé de le dire, mais les différentes municipalités qui se sont succédé avant nous n'ont pas eu cette vision d'organiser le territoire comme il le méritait. Et aujourd'hui, ben nous n'avons plus d'espace. On a certes 2112 hectares, mais y'a du bois, c'est naturel. On a de l'agricole, donc on peut pas toucher. On a pratiquement plus d'espace aujourd'hui pour faire des parkings ou implanter des infrastructures importantes. Donc aujourd'hui on se retrouve confrontés à ce choix-là. On a peu, peu, peu de choses à faire. Et c'est regrettable parce que y'a pas eu – c'est pas du tout une critique, c'est un constat – y'a pas eu cette vision de l'avenir que les élus doivent avoir à un moment donné, et qui aujourd'hui nous mettent dans l'embarras.* »

L'élue au tourisme, agacée, a fait une remarque acerbe : « Je sais bien que l'herbe est toujours plus verte ailleurs, mais... » Ce à quoi il répond : « Non, c'est pas ce que je veux dire ».

Le directeur tourisme, afin de dépasser le débat, est alors revenu au factuel et propose une analyse beaucoup plus fine de l'enjeu des parkings : « *Pour revenir sur le stationnement : C'est des choix opérés, on l'a vu, le tourisme... à un moment donné c'est des questions à se poser sur qui on privilégie comme touristes.* »

Il a alors expliqué que les parkings sont utilisés surtout par les excursionnistes (les gens de passage à la journée) et peu par les touristes (ceux qui séjournent plusieurs jours à C1). Or, une enquête a montré qu'il faut trois jours à un excursionniste pour arriver au même chiffre d'affaire dépensé sur la commune que celui dépensé par un touriste en une journée. Il est frappant de voir comment cet acteur se saisit des outils (l'enquête) pour argumenter. Le rôle symbolique des outils est ici évident.

Il a argumenté ainsi : « Ça pose des questions de flux, ça pose des questions de choix (qu'est-ce qu'on favorise ?). Est-ce que si on fait plus de parkings, effectivement on va pouvoir faire stationner plus de monde à la journée ? Ça amènera effectivement plus de confort pour les touristes qui séjournent. Mais du coup on aura toujours malgré tout une image, parce que malgré tout par rapport à notre ville voisine on reste une ville particulièrement accessible. Donc on risque de générer encore plus de flux qu'on aura encore plus de mal à accueillir. Donc là-dessus y'a des positionnements qui à mon avis doivent être adoptés clairement, parce que sinon on est sur une boucle sans fin, quoi. » Il a une vision bien plus professionnelle et large de la question des parkings.

L'élue à la culture est alors revenue à son argument premier : le problème, pour elle, se posait est au niveau des « locaux », c'est à dire des résidents à l'année. Elle a expliqué que les constructions ont été

faites sans parkings, et donc que les locaux remplissent déjà les parkings. Elle opposait finalement deux catégories d'acteurs : les touristes et les résidents. Pour elle, il fallait favoriser ces derniers, dont elle fait partie.

On voit bien comment les préoccupations sont très différentes pour chacun de ces acteurs : l'élue de l'opposition critique le conseil municipal en place, l'élue au tourisme défend ses collaborateurs, le directeur tourisme voit les enjeux touristiques avec un regard beaucoup plus global, et l'élue qui vit sur place et est donc aussi une administrée est focalisée sur son cadre de vie. Les croyances des uns et des autres sont exprimées. Ont-elles été entendues ? C'est peu probable. Aucun d'entre eux n'a montré qu'il était en mesure d'entendre les arguments des autres. En particulier, les arguments pourtant très pertinents du directeur tourisme n'ont pas l'air de faire mouche. Malgré son expertise, qui lui procure des schèmes complexes et un niveau d'abstraction important, il n'a pas éveillé d'approbation chez ses interlocuteurs. La révision des croyances est difficile pour les acteurs de C1.

Extrait C02-C1 - transversalité

J'ai d'abord posé les termes du débat : « D'autres m'ont dit que la transversalité était insuffisante et qu'il fallait faire beaucoup de choses. Par exemple, on m'a parlé d'avoir un poste à part entière sur la transversalité, qui serait une personne qui s'occuperait de créer de la transversalité... »

J'ai alors expliqué que le tourisme était un outil de transversalité intéressant, puisque tous les services sont plus ou moins concernés (services techniques, culture, animations et communication, plages, ports, etc.) L'élue au tourisme a rebondi sur ce que j'ai dit : « *On s'en est rendu compte notamment quand il a fallu faire le dossier, le très compliqué dossier station classée, où là on a eu vraiment besoin de tous les services de la ville. On s'est rendu compte que vraiment on touchait à tout.* »

J'ai enchaîné sur le fait que l'EPIC pouvait lui-même créer du lien entre les acteurs en étant un espace de débats entre les socio-professionnels et les élus, notamment. L'élue au tourisme n'était pas convaincue : « *L'EPIC, dans son ADN, il est de toutes façons administratif. Parce qu'on est quand même... C'est quand même bien cadré.* » Le directeur tourisme n'est pas d'accord : « *C'est quand même un organe de discussion et de débat.* »

Là encore, les acteurs expriment leurs avis mais le débat n'aboutit pas vraiment. Il n'y a pas de réelle écoute ou de révision des croyances.

Pour conclure, le débat à C1 s'est caractérisé d'un côté par une liberté de parole relative, de l'autre par une absence d'écoute et d'apprentissage. Les tensions entre les acteurs ont été exprimées et sont apparues de façon évidente, surtout entre l'élue de l'opposition d'un côté et les élus de la majorité de l'autre. On remarquera par contre que les socio-professionnels sont intervenus de façon si marginale qu'ils semblent absents du débat, alors que plusieurs d'entre eux étaient présents.

Il existe par ailleurs un décalage important entre les schèmes du directeur tourisme, dont l'analyse est très fine, et ceux des autres acteurs, qui ne sont visiblement pas des professionnels du tourisme. Seule l'élue au tourisme développe une certaine vision globale, même si, par exemple, elle ne dispose pas de connaissances explicites en marketing. L'organisation aurait beaucoup à gagner à entrer dans un processus d'apprentissage (d'accommodation et d'assimilation de schèmes, Piaget) au contact du directeur. Mais, étant donné la capacité limitée des individus à réviser leurs croyances, ce processus risque d'être long.

1.4.3. Atelier-débat

Les groupes de travail ont suivi deux méthodes différentes pour explorer les cartes cognitives. Dans l'un des groupes, les participants ont choisi un concept (Office du tourisme en EPIC) et ont regardé, sur chaque carte, comment ce concept était relié aux autres concepts. Ils ont ensuite demandé d'autres cartes pour effectuer la même analyse. Dans l'autre groupe, les acteurs ont regardé quels chemins ils « comprenaient » et ont essayé de se mettre en discussion avec ces chemins.

Dans les deux cas, les acteurs ont focalisé sur des sujets qui leur tenaient particulièrement à cœur. Le directeur tourisme, par exemple, s'est focalisé sur l'EPIC, alors que l'élue au tourisme s'est surtout intéressée aux questions de relations avec les professionnels. Il semble donc que les acteurs extraient des cartes certains indices qu'ils sélectionnent selon leurs croyances. Le débat et la révision des croyances sont donc freinés par cette propension à s'intéresser surtout à certains sujets, en particulier avec des sujets avec lesquels les acteurs sont d'accord.

Un propos du directeur m'a frappée à la fin de l'atelier. Il me regarde, et, avec un sourire, me lance : « *J'avais des messages à faire passer* ». Il avait fait l'atelier avec l'élue à la finance, un très proche ami du maire. Il a donc profité de l'atelier pour expliquer à cet acteur sa vision des choses, dans l'espoir que cette vision se répercuterait, à terme, sur le maire. Le débat autour des cartes a donc été utilisé comme une occasion de communiquer.

Un événement m'a interpellé pendant l'atelier : un acteur, en lisant une carte, a deviné à qui appartenait la carte cognitive. En voyant les concepts et surtout les liens faits entre les concepts, il a reconnu l'une de ses collaboratrices privilégiées. Cela nous dit deux choses : qu'on peut accorder une dose élevée de plausibilité aux cartes (nous verrons que ce genre d'évènements s'est reproduit ailleurs) puisque les personnes sont capables de reconnaître la pensée d'une autre en lisant une carte. Mais cela révèle aussi la capacité des acteurs à connaître la pensée de leurs collaborateurs. Il connaissait ses préoccupations, ses valeurs, ses craintes. Il les a identifiées immédiatement.

En outre, j'ai été très étonnée que les acteurs me demandent de désanonymiser les cartes des participants à la fin de l'atelier. Bien sûr, chacun voulait connaître sa propre carte,

mais les acteurs ont été prêts à révéler leur pensée aux autres pour pouvoir savoir comment pensaient les autres. La curiosité est un élément très positif des cartes cognitives : l'envie de « lire » dans la tête de ses collaborateurs est très forte.

Enfin, le directeur tourisme, à la fin de l'atelier, m'a demandé si je serais d'accord pour revenir animer un débat autour des cartes. Cela m'a fourni deux informations importantes : tout d'abord, un intérêt réel pour l'outil et un accord avec les conclusions que j'avais proposées. En effet, le directeur semblait très enthousiasmé à l'idée de travailler collectivement, sous forme de délibération, sur la construction d'une politique touristique communale. La seconde information, d'ailleurs exprimée par le directeur lui-même, est que cet outil n'est pas facile à manipuler, et que ma présence lui semblait nécessaire. Il m'a dit : « *Je ne me sens pas capable d'animer un atelier comme tu le fais* ». Cela en dit long sur la complexité de l'outil et la difficulté pour les acteurs de s'en saisir. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 8.

1.4.4. Le rôle du chercheur : analyse par autoconfrontation

Lorsque j'ai visualisé le film de la restitution, je me suis efforcée d'observer mes propres pratiques, afin de comprendre comment je m'y prenais pour performer la théorie.

L'une des premières diapositives du powerpoint mobilisé a pour but d'expliquer les objectifs de la thèse :

- Idées sous-jacentes à la thèse :
 - o Le débat aide à décider, à agir
 - o Les cartes cognitives aident à faire ressortir les points de débat
- Rappel de la demande :
 - o Remunicipalisation de l'Office du tourisme
 - o EPIC et Comité de direction
 - o Le sujet s'est élargi à la politique touristique en général
- But de l'atelier :
 - o Répondre aux éléments de débat, voire créer de nouveaux

J'y présente d'abord avec des mots simples la problématique de la thèse. Je rappelle ensuite rapidement la commande spécifique sur C1, en indiquant une particularité : l'élargissement du champ d'investigation pendant le processus. Enfin, j'explique ce que nous allons faire ensemble, en apportant quelques éléments plus « scientifiques » : définition de l'heuristique et introduction de l'idée que l'apprentissage nécessite un travail de la part de l'apprenant. Je me positionne ainsi dans un rôle d'enseignement, mais j'invite aussi mes interlocuteurs à être acteurs de leur propre apprentissage. Cette relation d'enseignant à apprenant n'est pas anodine : nous verrons par la suite que, en conséquence de cette énonciation, les organisations ayant plus de capacité d'apprentissage sont plus ouvertes à la performance d'une nouvelle théorie.

Voici par ailleurs quelques extraits de commentaires qui sont intéressants en ce sens :

J'ai expliqué ainsi la façon dont j'allais restituer mes résultats : « Je vous propose des éléments de débat c'est à dire des éléments sur lesquels j'ai vu qu'il y avait peut-être des diversités de croyances, des éléments peut-être à dépasser, des désaccords, pour construire de l'accord, etc. Et donc sur lesquels j'espère qu'on pourra discuter. »

J'exprime ici en très peu de mots deux idées centrales de ma thèse : le débat et la diversité de croyances (concepts issus du *sensemaking*) et le dépassement des désaccords pour construire de l'accord (concepts issus de la transaction sociale). Pourtant, ces mots, finalement tirés du vocabulaire courant, permettent de faire passer les idées au centre de la théorie.

À propos du classement de la station, voici comment j'ai commenté mes résultats : « Il y a beaucoup de consensus là-dessus : la station c'était nécessaire et l'EPIC c'était nécessaire. J'ai rarement vu autant de consensus sur un sujet quand j'ai fait mes cartes cognitives ailleurs. » Ici aussi, ma préoccupation pour le consensus ressort.

À propos des questions d'accessibilité, j'ai dit : « D'abord est-ce qu'on les identifie comme des problèmes ou pas ? Par exemple est-ce que les parkings c'est un problème ou est-ce que ça n'en est pas un ? Si on se dit que c'est un problème on va faire des choses. Si on dit que non, pas forcément. » « Pour vous est-ce que c'est problématique ou pas et si oui quelles solutions on peut y apporter ? » On voit ici que je mobilise la question de la problématisation (voir chapitre 1) pour mettre en scène le débat. La façon

dont on définit une situation (comme problème, comme opportunité, comme crise, etc.) aura des conséquences sur ce que l'on fait ensuite.

Par ailleurs, pour expliquer un concept, j'ai fait ce commentaire : « Vision globale et intérêts particuliers : c'est à dire est-ce que chacun reste dans son intérêt particulier ou est-ce qu'on essaie d'avoir une vision collective ? Donc c'est vraiment le cœur de mon sujet en plus, moi ça m'intéresse beaucoup. » Je montre ici à mes interlocuteurs que l'une de leurs préoccupations est aussi la mienne. Comment arriver à une vision collective ? C'est à la fois une façon de créer du lien, de comparer leurs schèmes et les miens (pour y voir des éléments consensuels, ici), mais aussi une occasion de prendre de la distance et de mettre en perspective mon travail sur le terrain. Cela me permet de revenir à ma problématique et de retrouver le fil de ma réflexion globale.

Le visionnage m'a par ailleurs permis de prendre du recul par rapport à certaines analyses que j'ai par la suite révisées : « Dans beaucoup d'organisations, quand on y va, on vous parle surtout des résistances des gens. De l'envie de ne pas partager. Finalement ici on m'en a peu parlé. Donc je pense que c'est assez positif. Je pense qu'il y a une envie, à mon avis, de plus discuter. » En visionnant ce passage, j'ai réalisé que je faisais une erreur. A mon sens, le fait que les interviewés n'en aient pas parlé est le signe qu'ils n'ont pas de croyances sur le sujet. Que ce schème est absent sur ce terrain. S'il y avait eu une envie de plus discuter, cela aurait été exprimé en ces termes. Or, finalement, les acteurs ne s'intéressaient que très peu à la communication. Ils n'en parlaient pas parce qu'ils n'éprouvaient aucun besoin de plus communiquer.

Un commentaire de l'élue de l'opposition sur le débat, que l'on peut visualiser dans l'extrait **E02-C1**, appelle d'ailleurs une analyse : « *Je voulais pas alourdir le débat. Moi je suis un peu frustré parce que ça va trop vite et y'aurait plein de choses à dire. Mais ce qui était intéressant c'était de discuter entre nous et pas en confidentialité.* » Cet acteur (un élu de l'opposition) exprime sa frustration de ne pas avoir plus de place pour débattre. Comme il ne pourra pas venir à l'atelier de l'après-midi, il est déçu de ne pas pouvoir rebondir sur mes questions.

Cette séquence m'a fait prendre conscience, avec le recul, qu'il aurait été plus intéressant de laisser un espace de parole plus important entre chaque catégorie pour

faire vivre le débat. C'est ce que j'ai essayé de faire, par la suite, à C3 (voir section 4.). La frustration d'un acteur, perçue surtout au moment du visionnage du film, m'a donc amenée à changer légèrement ma méthodologie dans une autre collectivité.

Dans un autre extrait (E03-C1), une séquence assez intéressante se produit : Après une série de rires suite à l'une de mes remarques, je m'exclame : « *Moi je dis ce qu'on m'a dit* » je m'exclus, je me désolidarise. Le rire me pousse à me distancier de cette affirmation. Plus tard, j'ai par ailleurs insisté : « *C'est pas moi qui vais décider : je vous pose la question à vous.* » Alors qu'à d'autres moments je donne mon avis, même si je me distancie en indiquant aux acteurs qu'ils peuvent le prendre en compte ou pas : « *Qui à mon avis... Alors c'est à vous de voir, mais qui à mon avis peuvent être tout à fait... Peuvent dialoguer. C'est à dire des activités qui sont peut-être spécifiques et qu'on aura peut-être pas à Sanary ou à Bandol, comme aller visiter les zones rurales, faire des sorties pédestres, etc.* » Selon les moments, donc, j'entre en débat ou non, moi-même, avec les acteurs. Il m'arrive d'exprimer des opinions que je ne partage pas forcément, au nom de certains acteurs, et je ne les endosse pas. Par contre, à d'autres moments, j'exprime mes propres schèmes et je les assume. Je maîtrise ainsi les sujets sur lesquels je suis prête moi-même à entrer en débat avec les acteurs ou pas.

Enfin, il est intéressant de constater que j'ai conclu mon intervention en ces termes : « J'ai beaucoup posé de questions, j'ai pas apporté tant de réponses que ça. C'est vous qui les apporterez dans l'atelier, cet après-midi. » J'analyse moi-même les limites de ma présentation et je les justifie ici en expliquant le rôle de l'atelier.

Tous mes comportements peuvent être résumés selon trois axes :

- Le chercheur se positionne en enseignant, et il engage les acteurs dans le processus d'apprentissage : questions, rappel fréquent que ce sont eux qui devront décider, mise en avant de l'importance du débat. L'apprentissage est donc présenté comme co-construit.
- Le chercheur se positionne en expert, et il s'appuie sur ses théories, qu'il vulgarise et simplifie, pour argumenter.
- Le chercheur crée du lien : il exprime son avis et fait des rapprochements entre les préoccupations des acteurs et les siennes.

J'ai dû par la suite réviser certaines de mes croyances pour aller plus loin. Ma vision globale finale des trois collectivités, à la fin du processus, m'a permis de préciser ma pensée.

1.5. Etape 5 : retour sur le terrain

Trois mois après l'atelier, j'ai rencontré à nouveau deux acteurs de C1 pour effectuer avec eux un bilan de mon intervention : l'élue au tourisme et le directeur tourisme. Cela m'a permis d'apprécier les effets de mon intervention. Je vais présenter les analyses des acteurs selon 6 axes, que l'on retrouvera dans chaque collectivité par la suite (à C2 puis à C3) : l'influence du chercheur sur le processus, les apprentissages que les acteurs ont pu faire, les questions de communication et de transversalité, le ressenti concernant les cartes cognitives elles-mêmes, l'intérêt de ma démarche dans les collectivités territoriales et enfin les suites données au processus engagé.

1.5.1. Présence du chercheur

Le directeur tourisme avait une forte attente d'analyse de son territoire : « Ce que j'en avais perçu sur la base du document que tu avais fourni au maire (...) je voyais l'opportunité d'avoir un tiers neutre en mesure de décoder, d'analyser ou de traduire les modes de pensées ou les perceptions dont j'avais plus ou moins conscience selon les cas. » C'est quelque chose qu'il a l'habitude de rechercher lorsqu'il doit mener une politique touristique : « C'est des choses qu'on rencontre dans mon métier, c'est à dire que tu as la vision de l' élu, la vision du touriste, la vision de l'habitant lambda. (...) Ça permettait d'avoir un outil, ou en tous cas un mode d'analyse et d'avoir une vision assez globale des différentes perceptions, un de la structure, deux de l'activité et du développement. Pour moi c'était un bon apport. »

1.5.2. Apprentissage

Le sentiment d'apprentissage est absent à C1. Lorsque j'ai demandé au directeur tourisme s'il pensait avoir appris des choses au cours du processus, il m'a répondu : « *Non. Sincèrement, non. On retrouvait des profils qui pour moi étaient attendus. (...) La vision des différents élus je l'avais plus ou moins en tête. Le commerçant ou l'hébergeur, j'avais aussi à peu près en tête... Enfin y'avait deux-trois grosses logiques qui changent selon qui ils sont.* » L'élue au tourisme a elle aussi affirmé n'avoir rien

appris, alors que, si l'on se penche sur ce qui a été dit lors du débat, des analyses du directeur et dont elle n'a pas conscience auraient pu la marquer.

Le directeur reconnaît d'ailleurs qu'il faut un certain état d'esprit pour faire usage des cartes : « Ça demande au préalable, mais comme tout ce type d'outil, qu'il y ait une ouverture d'esprit pour que ça soit bien utilisé. »

1.5.3. Communication et transversalité

Le directeur tourisme estime que le débat a eu lieu : « Tu as quand même provoqué les quelques discussions qu'il y a eu spécifiquement. Ça a provoqué un échange entre la vision du privé et la vision du politique. » L'élue est d'accord avec cette idée : « On s'est prêté au jeu et je pense que ça a bien fonctionné. »

L'élue au tourisme trouve par ailleurs que les choses évoluent en termes de transversalité : « Par contre, je sens des petits frémissements, où les gens sont un peu plus réceptifs quand on leur dit « transversalité entre tous les services ». Quand on parle un peu où il faut que tous les intervenants soient là. (...) Là j'organise par exemple un congrès, j'ai proposé - nous avons proposé puisque nous sommes trois élus sur le projet - on sent monsieur le maire plus disposé à ouvrir les fenêtres et les portes de... voilà. On a expliqué notre congrès à nos collègues. Pour moi c'est ça la transversalité, hein. « Voilà, on fait un congrès, où on en est. » Voilà, pour que nos autres collègues nous disent pas : « Ah mais voilà, vous organisez, on en sait rien. » Et ça, ça passe mieux qu'au début du mandat par exemple. »

Elle pense qu'il y a un gros besoin sur ce sujet-là : « Je trouve qu'il y a encore trop dans l'administration des prés carrés qui tuent l'avancement, qui tuent l'envie de faire. Chaque service travaille comme ça, avec des œillères. Et si ça pouvait servir à ça, mais c'est que du bonheur parce qu'il faut ouvrir les portes et les fenêtres des services. Qui ne travaillent pas ensemble. C'est une abomination. Moi je... Qu'un agent du service A ne puisse pas travailler avec un service B parce que c'est pas la même chose. C'est une horreur. C'est une horreur. (...) Et je pense que c'est ce qui tue nos services, et ce qui rend à l'extérieur, c'est une horreur. Bien souvent, c'est la culture comme ça. Je m'occupe pas de ce que fait mon voisin. Surtout pas. (...) Je pense que vous nous avez

aidés à ouvrir des choses. Vous avez touché du doigt des cas concrets où il fallait (...) Ça mûrit, tout doucement, ça mûrit. » conclut-elle en riant.

Par contre, concernant la transversalité, le directeur regrette que les cloisons ne puissent pas tomber tant que le management freine le processus : « *Y'a un problème de transversalité qui est plus lié au mode de management global que aux personnes. (...) Tu peux pas demander aux gens d'être transversaux quand toi tu es vachement vertical. (...) Quand dans chacune de tes décisions tu associes les différents interlocuteurs. Plutôt que de prendre en compte les décisions avec un seul en prenant pas en compte les différents points de vue.* » La hiérarchie est un frein, et, quel que soit l'outil mobilisé, la transversalité ne peut pas être mise en œuvre si cette hiérarchie ne la porte pas.

1.5.4. Cartes cognitives

La remarque qui a globalement été faite concernant les cartes est qu'elles sont compliquées. L'élue au tourisme s'est exclamée : « *Oh la la ! C'est compliqué ça, hein...* » Le directeur tourisme a été plus précis : « *C'est complexe à lire. Les cartes sont complexes à lire parce que, et je suis pas sûr d'y être arrivé, il faut vraiment se plonger dedans pour identifier les concepts forts sur chaque personne, ou les idées fortes. (...) Ça pourrait être intéressant d'avoir une présentation de ces cartes avec des niveaux de lecture.* » Les cartes nécessitent de prendre du temps, mais aussi il faut un certain apprentissage pour savoir comment les lire. C'est une vision assez partagée dans l'organisation, d'après le directeur de l'OT : « *J'en ai parlé avec deux-trois personnes. Ils trouvent la logique super intéressante mais ils font un peu le même constat : ils aimeraient que ce soit vulgarisé dans la lecture. C'est vrai qu'ils ont compris la logique du travail et ce que ça faisait émerger, par contre besoin que ça soit traduit.* »

Par ailleurs, le directeur trouve que les cartes sont sujettes à interprétation : « *Quand je lis la carte je vais forcément voir ma logique. Donc je vais forcément m'y retrouver. (...) Il faut la décoder.* » Il faut donc aller au-delà de la carte et en parler, l'analyser, lui donner du sens. On comprend aussi que la lecture de la carte est un peu biaisée par nos propres schèmes. On en tire effectivement des indices qui correspondent à nos croyances (on voit ce qu'on croit). On peut donc mal la comprendre.

Enfin, le directeur considère que les cartes sont une vision complémentaire des outils qu'il a l'habitude d'utiliser, comme les études d'enjeux et d'opportunité : *« Là ça permet d'avoir plus une entrée par thématique. Ça permet d'avoir un premier décodage. C'est à dire tu prends les différentes composantes d'une situation et tu les analyses de façon individuelle. Là où la carte cognitive permet justement de les mettre en regard entre elles plutôt. Mettre différentes analyses en regard les unes des autres ou différents acteurs en regard les uns des autres. Une fois que tu as pris ton analyse, là où tu auras analysé une opportunité, tu vas pouvoir l'expliquer en regard d'une autre composante. Pour moi c'est une grille d'analyse, enfin de décodage, par secteurs, ou par thèmes, et l'autre c'est plus proche d'une analyse systémique ou comment les choses interagissent entre elles ou s'influencent entre elles. »* Il voit l'intérêt de la vision systémique que permet la carte, ce qui montre que sa formation est un atout pour comprendre les enjeux de l'outil.

Le directeur voit par contre un inconvénient important aux cartes : *« En faisant attention c'est que les gens qu'on interroge dans ce cadre-là sont en attente d'un résultat dans leur quotidien à plus ou moins court terme. On leur donne l'occasion de s'exprimer sur des choses, ils attendent que ça soit à un moment donné pris en compte, que ce soit au-dessus d'eux ou dans leur environnement. »* Il peut donc y avoir des frustrations si on laisse s'exprimer les individus mais qu'ensuite rien n'est suivi d'effet.

Il reconnaît par contre l'intérêt managérial de l'outil : *« C'est un très bon outil pour le manager par contre. Dans une situation de crise ou de dysfonctionnement sur une collectivité à un moment avoir un outil d'analyse où tu te poses, tu discutes avec chaque acteur de sa vision du sujet, ses envies, ses peurs, ses craintes, ses motivations, et que t'arrives à remettre ça noir sur blanc, pour que le manager ait une carte cognitive de son service en fait. »* Il aurait par contre voulu avoir des cartes non anonymes, car il aurait pu mieux les utiliser : *« Par contre, ce qui m'a manqué du coup, c'est que j'ai pas pu analyser qui avait quel mode de pensée. »*

1.5.5. Suite du processus

Le directeur de l'OT a prévu de faire un point sur les différentes enquêtes, dont celle que j'ai proposée : *« Je vais le réutiliser, ce sera la deuxième quinzaine d'août, là je refais mon analyse complète, mon analyse stratégique sur le global. Je fais un travail sur*

la clientèle telle qu'on la connaît, je fais un travail ensuite sur l'offre pour faire un point dessus, et on doit déterminer un positionnement, et je vais m'en servir pour travailler ma présentation. En termes argumentaires, je reviendrai sur les cartes. » Il a prévu de mobiliser les arguments mis en avant grâce aux cartes pour proposer une stratégie touristique. On voit comment l'outil a une portée symbolique. Même s'il ne se sent pas à l'aise avec les cartes, le directeur de l'OT utilisera mon analyse pour apporter du poids à ses arguments.

1.6. Conclusion : un désir de transversalité inégal et une capacité d'apprentissage peu développée des acteurs

Afin de mettre en lumière les schèmes collectifs de C1 utiles à mon propos, je propose de les décrire, dans le tableau suivant, à travers la grille des composés du schème : règles d'action, anticipations, inférences et invariants opératoires (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014).

J'ai construit ce tableau à partir des catégories issues du terrain, des cartes cognitives collectives et de mon interprétation des résultats.

Étant donné que les schèmes représentés sont collectifs, ils contiennent les contradictions inhérentes au débat spécifique de la ville (par exemple, les règles d'actions sont d'un côté la transversalité, et de l'autre le décisionnisme).

J'utiliserai le même procédé pour C2 et C3. Cela permettra d'une part de comparer de façon intéressante les schèmes des trois terrains, mais cela servira aussi à analyser les conditions organisationnelles propices, dans chaque terrain, à la performance de la théorie du *sensemaking* grâce aux cartes cognitives.

Tableau n° 15 – schèmes collectifs à C1

Anticipations	Amélioration de la politique touristique Amélioration de la qualité des services (accessibilité, propreté, etc.) et de l'offre touristique (hébergements, loisirs) Amélioration de la transversalité Développement économique de la ville Efficacité et performance Modernité
Règles d'action	Modèle rationnel Modèle de la poubelle Respect de l'intérêt général Transversalité Décisionnisme Amélioration continue Dynamisme Respect de la hiérarchie (bureaucratie)
Inférences	Prise en compte du contexte spécifique de la ville (identité, authenticité)
Invariants opératoires	Connaissances ou pas du tourisme de façon professionnelle (vision marketing par exemple) Croyances et valeurs concernant la politique et la démocratie (exemples : que doit gérer l'EPIC ? Doit-il débattre ?) Représentation de la ville (quelle identité ?) Croyances concernant la transversalité

Il ressort plusieurs choses de ce tableau qui permettent de synthétiser les résultats chez C1 :

- La cohésion des anticipations, qui vont toutes vers une amélioration du tourisme et de l'économie de la ville
- les contradictions dans les règles d'actions : entre modèles de la décision et entre transversalité et décisionnisme,
- la disparité des théories en acte du fait de la diversité de degré de connaissance du tourisme (professionnel ou pas) et des positionnements très différents en termes de gestion des collectivités

Finalement, on peut analyser ce terrain en disant que les acteurs ont les mêmes attentes et objectifs, mais qu'ils ne sont pas d'accord sur la représentation qu'ils ont de la ville et du tourisme et sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs buts communs.

C'est donc surtout sur les règles d'action et sur les théories en actes que porte le débat ici.

Le contraste, on va le voir, est fort entre C1 et C2. Même si certaines conditions organisationnelles freinent également certains processus et empêchent la transversalité et la communication, la seconde commune de notre terrain a tout de même une capacité d'apprentissage et un désir de communication beaucoup plus marqués.

2. C2 : UNE MONTEE EN CONFIANCE QUI AMELIORE LA TRANSVERSALITE

C2 est une commune des Bouches du Rhône qui rencontrait certains problèmes de gestion de son guichet unique. Ce service, pivot de la municipalité, s'occupe de l'inscription de tous les enfants de la ville (environ 5000) à tous les services qui leur sont destinés : école, cantine scolaire, école municipale des sports, crèche, TAP (temps d'activité périscolaire), garderie (périscolaire traditionnel), centre aéré, stages de vacances, etc. C'est sur ce sujet que j'ai été amenée à intervenir.

Pour rappel, cette collectivité présentait deux théories en lutte pour la performativité en son sein : d'un côté, les acteurs sont guidés par une vision très rationnelle de la gestion locale, notamment à travers une appropriation forte du vocabulaire du NPM. D'un autre côté, des formations en communication, en PNL, en systémique ou encore en développement personnel ont permis aux cadres d'intégrer certains concepts issus plutôt d'une vision cognitive de l'organisation. La communication, la bienveillance, l'humanité, le collectif, la confiance sont autant de termes que les acteurs mobilisent volontiers et qui en disent long sur leurs croyances. Comme nous le verrons, cette lutte pour la performativité s'est montrée riche pour alimenter le débat.

La présente section fait le récit de mon intervention sur ce terrain.

2.1. Etape 1 : choix de la décision

Au sein de C2, c'est une Directrice Générale Adjointe, ou DGA (nous l'appellerons DGA1 car une autre DGA, nommée quant à elle DGA2, a participé au processus), qui appuie le Directeur Général des Services, ou DGS, qui m'a reçue. Ici aussi, comme chez

C1, un a priori positif a favorisé le dialogue : cette cadre disposait d'un doctorat en droit. Ayant connu le parcours scientifique et rédactionnel que j'allais traverser, elle s'est montrée très ouverte quant à la démarche et très intéressée par le processus. Là encore, le dialogue a pu s'établir sur la base d'un vocabulaire plus scientifique, quoique dans une moindre mesure que chez C1.

Dans un premier temps, la DGA1 m'a proposé de travailler avec le responsable du service « projets ». Celui-ci a mis en place une méthode projet très rationnelle (fondée sur la temporalité et le budget) qu'il mobilise avec les divers chefs de projets. Il a pour rôle de coordonner tous les acteurs pour faire avancer les grands projets de la ville. Ce cadre a montré une très forte résistance face à mon outil : il pensait qu'il était impossible de le mobiliser à son niveau. La discussion n'a pas pu aboutir. Ses schèmes étaient bien trop éloignés des miens pour que cela puisse déboucher.

La DGA1, déçue, m'a alors proposé d'intégrer un projet en suspens : celui de l'amélioration du fonctionnement du guichet unique, qui impliquait beaucoup de services de la mairie. En effet, ce chantier voyait là l'occasion de démarrer. La transversalité du projet, son caractère fortement conflictuel (la DGA a très vite évoqué les conflits entre services à ce sujet) et sa temporalité (environ un an d'ici la rentrée suivante) m'ont convaincue de l'intérêt d'une intervention dans ce cadre.

Les préoccupations du *New Public Management* et de l'hybridation avec le privé y sont par ailleurs très présentes. En effet, le guichet unique a pour objectif principal de réduire la masse salariale, d'optimiser les procédures d'inscription, de rationaliser les dispositifs éparpillés dans tous les services afin de les harmoniser et de les standardiser, d'établir des procédures qualité ou encore de limiter les gaspillages en limitant les interlocuteurs. Ce projet s'appuie en particulier sur le concept-clé de la « polycompétence » qui consiste à former les responsables du guichet à la totalité des dispositifs d'inscription administrative au sein de la commune. Un travail d'apprentissage long et fastidieux avait d'ailleurs été entamé en 2013 pour le mener à bien.

Face à de nombreux dysfonctionnements de ce guichet, la DGA1 a décidé de faire se rencontrer les acteurs pour enfin mettre à plat les difficultés des uns et des autres et tenter d'y remédier.

Ma présence a donc, dès cette étape, modifié l'organisation. Ce projet aurait en effet pu ne jamais voir le jour, ou aurait pu être abordé beaucoup plus tard. On voit que l'énaction mise en œuvre dès le départ peut être bénéfique ou néfaste au succès de l'intervention.

2.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données

Dans la commune décrite ici, les réunions ont été beaucoup plus sereines que par le passé. Ma présence a permis de discuter dans un environnement plus policé, de l'aveu même des acteurs. La tension entre les services était à son paroxysme lorsque l'intervention a débuté. Mais immédiatement, les acteurs ont choisi de « jouer le jeu ». Pour plusieurs raisons : car ils ne voulaient pas « *se montrer en spectacle* », mais aussi car ils pensaient que ma présence pouvait résoudre certaines de leurs difficultés qu'il n'aurait pas été possible de surmonter autrement. Des conflits entre personnes, notamment. Enfin, le besoin de s'exprimer, de dire son mal-être, a incité les acteurs à accepter les entretiens avec beaucoup d'ouverture et de bonne volonté.

Par ma présence aux réunions, à travers la direction des entretiens, mais aussi par les rencontres informelles qui ont ponctué la collaboration (échange autour d'un café, par exemple), j'ai créé une relation de confiance avec les acteurs. Plus celle-ci était forte, plus le travail était facilité. L'ambiance de travail a repris peu à peu une forme plus « naturelle », plus proche de ce qu'elle était habituellement lorsque j'étais absente.

Pour illustrer la montée progressive de la confiance au sein de la collectivité, j'évoquerai ici un fait qui illustre particulièrement ce dévoilement progressif de la complexité organisationnelle. Après quelques temps dans l'organisation, j'ai appris que la DGA1, qui m'avait ouvert les portes de l'organisation, était fortement en conflit avec son DGS, c'est à dire son chef direct. Les raisons de ce conflit étaient principalement dues à des représentations très différentes de ce que doit être le management. Là où la DGA1 voulait instaurer un management « *humain* », fondé sur « *la communication* », le DGS avait une vision très « *technique* » du management. Sa formation d'ingénieur le rendait peu compétent pour les relations humaines, ce qui, d'après la DGA1, pesait lourdement sur l'ambiance générale de l'organisation.

La DGA1 a fini par me confier qu'elle était la compagne du DGS. Cette relation s'était nouée avant qu'ils ne prennent leurs fonctions actuelles, et elle avait provoqué le divorce de l'un et de l'autre avec leurs anciens compagnons. La situation devenait difficile : malgré un conflit professionnel douloureux, les deux cadres, du fait de leur relation amoureuse, devaient taire ce conflit. La confusion de leurs rôles a, bien entendu, faussé le jeu d'acteurs au sein de l'organisation. Les rapports politiques ont été altérés, notamment du fait d'une asymétrie de la relation avec les trois DGA, l'une ayant une proximité émotionnelle plus forte avec le DGS.

Le fait que les acteurs me fassent confiance a donc permis de comprendre certains aspects organisationnels essentiels, comme un certain immobilisme ou certains non-dits . Par ailleurs, cela m'a permis de rencontrer le DGS, qui rechignait à me voir jusqu'à présent. La confiance que la DGA1 plaçait en moi a permis de le convaincre de me rencontrer malgré ses réticences. Une carte cognitive de cet acteur essentiel a donc pu être construite, et a influencé l'ensemble de la carte agrégée finale.

Par contre, il est intéressant de noter que ma rencontre avec un agent, organisée à ma demande, ne s'est pas passée dans d'aussi bonnes conditions. En effet, il m'a semblé important d'obtenir le point de vue d'une personne qui travaillait concrètement au guichet. Mais la personne a refusé que j'enregistre l'entretien. La prise de note est bien entendu moins riche que la retranscription d'un entretien enregistré. J'ai été quelque peu frustrée, même si, au final, la carte cognitive qui en est ressortie était intéressante.

J'ai ainsi pris conscience que le fait d'avoir de bonnes relations avec la hiérarchie pouvait être un handicap auprès du personnel de catégorie C. Enfin, cela m'a confortée dans le fait que j'avais raison de vouloir obtenir ce point de vue-là, et que j'avais des chances, à travers cette rencontre, de révéler des conflits latents.

La qualité de l'énaction est, on le voit, essentielle. La façon dont le chercheur crée la confiance, la reçoit en retour ou non, et les conséquences des confidences ainsi recueillies sont des éléments importants du processus de RI.

Tableau n°16 – personnes interviewées à C2

PERSONNES INTERVIEWÉE À C2	
Elus	Elue à la petite enfance Elue à l'enfance et à l'éducation
Cadres (catégorie A)	Directeur Générale des Services Directrice générale adjointe 1 (en charge de plusieurs services clients du guichet unique) Directrice générale adjointe 2 (en charge du guichet unique) Directeur du service sport Directeur du service enfance et éducation Directrice du service petite enfance Directrice du service stages Directrice du service informatique Directrice de l'administration générale (guichet unique, population, etc.) Directrice du service des TAP
Responsables (catégorie B ou autre)	Responsable qualité Responsable du guichet unique
Agents (catégorie C)	Agent polycompétente du guichet unique
Autre	Parent usager

2.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives

Comme chez C1, j'ai ensuite construit des cartes et j'ai effectué un travail de normalisation des concepts de premier ordre. Je présenterai d'abord un aperçu global des catégories issues du terrain. Puis, je proposerai une analyse comparative de quatre cartes normalisées. Enfin, je présenterai les enjeux sur ce terrain et les débats que j'en ai tirés pour chacune des catégories.

2.3.1. Catégories issues de C2

En codant les concepts de premier ordre de C2, j'ai obtenu 88 concepts de second ordre répartis en 9 catégories. L'ensemble des catégories et concepts de second ordre sont listés dans les encadrés ci-dessous. Plusieurs éléments intéressants sont ressortis de ce codage.

D'une part, la lutte pour la performativité entre deux ensembles théoriques concurrents est perceptible à travers l'existence des catégories « rationalisation » et « performance » d'un côté et les catégories « bien-être au travail » et « communication » de l'autre. On notera également certains concepts très intéressants, qui font écho à la théorie du *sensemaking*, et qui sont absents des deux autres collectivités : complexité, contexte,

environnement, culture, management humain, absurdité/signification. Cela révèle des schèmes plus en accord avec les miens qu'ailleurs.

L'existence d'une catégorie « innovation et apprentissage » (en lien avec le changement), alors même que le sujet de recherche ici est très technique et administratif (le guichet unique), est également très parlant. Les acteurs de cette organisation ont soif de créer un sens nouveau et d'améliorer sans cesse les processus organisationnels.

La catégorie « contexte, environnement et contraintes » est le signe d'une conscience aigüe des membres de cette organisation du poids des règles administratives et du contexte organisationnel sur leurs activités. Chez C1 et C2, les contraintes juridiques et administratives ont été abordées (par exemple, à C1, les règles de gestion très procédurières de l'EPIC, et, à C3, les contraintes juridiques fortes qui ralentissaient le projet de géothermie), mais elles n'ont pas donné lieu, comme ici, à une catégorie complète. D'une certaine manière, les acteurs se sentent ici plus prisonniers du carcan bureaucratique et regrettent les lenteurs et blocages qui en découlent. Ils ont aussi plus de conscience du processus énonciatif : ils comprennent à quel point ils sont influencés par le contexte dans leur travail.

Les catégories « management » et « organisation et structure » montrent l'intérêt que les acteurs portent au fonctionnement organisationnel. Les personnes interrogées sont majoritairement des cadres, ce qui peut expliquer cet intérêt, mais ce fut aussi le cas à C3, et, comme on le verra, le sujet a été beaucoup moins présent dans les discours. En particulier, on voit ressortir ici des visions managériales diversifiées, issues de théories différentes, et une connaissance approfondie des enjeux de structure, de hiérarchie, de routines, de ressources, etc.

Enfin, une catégorie entière concernait la « qualité de service ». Le fait que la ville ait obtenu le label Qualiville pour son guichet unique a certainement eu une influence sur les croyances des individus sur ce sujet. On peut aussi certainement expliquer l'existence de cette catégorie par le fait que l'objectif principal du processus était de régler les dysfonctionnements, et donc, en somme, d'améliorer la qualité du service. Cela montre aussi (par exemple à travers les concepts de second ordre « intérêt général ».

intérêts particuliers » et « ambition éducative . garderie ») une culture du service public très marquée à C2.

Une fois ces catégories identifiées, j'ai construit des cartes normalisées et j'en ai tiré des analyses.

2.3.2. Analyse des cartes

À C2, les enjeux ont tourné autour de trois sujets étroitement liés : la polycompétence, le guichet unique et la transversalité entre les services. Le but du travail initié par ces acteurs était de permettre un meilleur fonctionnement du service pivot qui gère les inscriptions. Le choix de réunir tous les acteurs pour discuter concrètement des solutions potentielles à mettre en œuvre était très parlant. Dans les autres communes, par exemple, les rencontres très formalisées (le comité de direction à C1 et le comité de pilotage à C3) étaient beaucoup moins l'occasion d'exprimer son avis ou de débattre en profondeur. D'ailleurs, le processus a été ici un succès, comme on le verra : les acteurs ont considéré que leurs objectifs étaient atteints.

Bien-être

Bien-être . Mal-être au travail

Rarement dans les concepts centraux, collectifs ou individuels. Mots les + forts : souffrance, à la limite du burn out / plaisir de travailler

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : Qualité . manque de qualité → signification, sens . absurdité

Carte 006 : décision imposée → absurdité

Carte 007 : Stress → données incorrectes / collaboration → sérénité

Carte 009 : communication → bien-être au travail

Carte 016 : Sérénité → efficacité / Guichet unique → stress

Cette commune a été la seule des trois à disposer d'une catégorie de ce type, ce qui, déjà, a du sens. Le vocabulaire qui est revenu régulièrement était celui-ci : Charge de travail, stress, fatigue, charge mentale (interruptions fréquentes), étau : (entre usagers et services), manque de valorisation, manque de confiance (sentiment de contrôle et d'espionnage) et besoin de sens (à quoi sert mon travail ?).

D'un autre côté, les acteurs ont aussi insisté sur des aspects positifs de leur travail : on m'a parlé d'enthousiasme, de motivation, et de métier « riche ».

Cette question du bien-être au travail a été mise en lien avec la communication : la transversalité permet de mieux connaître les autres services et donc de mieux comprendre son propre travail. La qualité des informations partagées permet de limiter les déformations de sens. Ce qui est intéressant, c'est la forte présence d'un concept très proche du *sensemaking* dans cette collectivité. Nous avons déjà montré dans le chapitre 3 la lutte pour la performativité des théories cognitivistes ici.

Débat : y a-t-il de la souffrance au travail ou est-ce un phénomène de « victimisation » ? Quelles conséquences et quelles causes à ces difficultés ?

Communication

Communication . manque de communication

Cité par 14 personnes en 47 concepts, 6^{ème} concept central dans la carte agrégée.

Partage . rétention d'informations

8^{ème} concept central de la carte agrégée

Cartes ayant communication ou partage d'informations dans l'un des 3 premiers concepts centraux : 005, 006, 008, 012

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : Manque de communication → résistance → difficile → manque de communication

Carte 003 : Communication → bon fonctionnement.

Carte 007 : Rétention d'info → mauvais fonctionnement / Conflit → mauvais fonctionnement.

Carte 007 : Recherche de responsables → stress → données incorrectes → dysfonctionnements → recherche de responsables

Carte 008 : Manque de compétence → Rétention d'informations.

Carte 011 : Communication → efficacité.

Carte 012 : Différence faite entre mauvaise communication et manque de communication.

Carte 014 : Peur, résistance → rétention d'informations.

La communication est au cœur des préoccupations de C2. En particulier, c'est autour de la transversalité que cette idée s'est exprimée. Plusieurs interviewés ont insisté sur l'importance des rencontres avec les autres services, et de connaître les autres services.

J'ai remarqué que les conflits et la collaboration étaient très différents selon le niveau organisationnel. En effet, au sein des services, la collaboration est globalement très forte entre les agents. Par contre, au niveau plus global, les services sont en conflit les uns avec les autres. C'est donc véritablement la transversalité au sein de l'organisation qui est problématique. L'histoire de l'organisation est apparemment en cause : de vieilles rancœurs entre chefs de services ou entre agents de services différents entretiennent un certain cloisonnement et des rivalités structurantes.

Certains services sont organisés en *open space* depuis peu, alors qu'ils étaient auparavant éclatés dans divers bâtiments. Les acteurs ont noté que cela produisait deux effets : d'un côté, cela a permis plus de communication, mais d'un autre, l'ambiance de travail est plus fatigante du fait des interruptions fréquentes et du bruit constant.

Par ailleurs malgré ce besoin de communication exprimé par presque tous les acteurs, plusieurs d'entre eux ont noté ce qu'ils ont appelé une « *peur du partage* » ou une « *culture de la rétention d'information* », a priori liée au manque de confiance (voir cartes 001 et 014 ci-dessus). J'ai noté par ailleurs que les acteurs ont fait une différence entre la quantité et la qualité de l'information : communiquer plus ne veut pas forcément dire communiquer mieux (voir ci-dessus la carte 012). Par exemple, la notion de « bienveillance » a été soulevée par plusieurs interviewés. Communiquer dans l'écoute mutuelle constructive est nécessaire, et pas seulement se transmettre les informations. Là encore, les théories organisationnelles des acteurs en termes de processus cognitif sont plus élaborées que dans les autres collectivités étudiées. Cela a conduit plusieurs acteurs à exprimer un désir d'inclure les agents (catégorie C) aux réflexions collectives et de les « responsabiliser ». Le potentiel des cartes cognitives pour un tel enjeu est à nouveau perceptible.

L'un des reproches fréquents opposé au fonctionnement organisationnel habituel consistait à dire que lorsqu'un problème survenait, les acteurs recherchaient d'abord des responsables à blâmer, plutôt que de se concentrer sur la recherche de solutions. La

boucle de la carte 007 ci-dessus est très parlante. On nous a parlé de culture de l'accusation et de la justification.

Enfin, la communication, c'est aussi la communication externe, vis à vis des administrés. Le guichet unique, qui est « *en première ligne* », subit les problèmes de communication externe.

Débat : Il existe un décalage entre la croyance sociale (personne ne veut communiquer) et les croyances individuelles (il faut communiquer plus et mieux). En somme, chacun croit que personne ne veut communiquer (que c'est « culturel »), et en même temps chacun croit que lui-même a le désir de communiquer. Par ailleurs, il est intéressant de noter la nuance entre « communiquer plus » et « communiquer mieux ». Comment améliorer la communication ? L'*open space* est-il positif ou négatif ?

Contexte, environnement, contraintes

Liberté, souplesse . contraintes

Cité par 7 personnes en 18 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 004 : Contraintes → peurs, résistance

Carte 007 : Moins de formalisation amène plus de liberté → management peu impliqué = une bonne chose.

Carte 011 : Contraintes → stress

Carte 015 : Contraintes → conflits

Il est assez frappant de noter tous les éléments que les différents acteurs ont relevés pour parler des difficultés du contexte de 2013-2014 : en très peu de temps, les agents ont vu la mise en place du guichet unique, un plan de redressement de la commune, les élections municipales, le déménagement dans les locaux de la nouvelle mairie fraîchement construite alors que les travaux étaient inachevés (l'informatique n'était pas prête, par exemple), la mise en place des TAP (qui a amené à remettre en cause l'organisation du service de l'école municipale des sports), le label Qualiville mis en place pour tous les services d'accueil, et enfin l'arrivée de nouveaux logiciels informatiques et de nouveaux ordinateurs.

J'ai été confrontée à deux discours concernant le sentiment de contrainte et de contrôle. Nous voyons ci-dessus le lien qui est fait entre le sentiment de contrainte et le stress, la résistance ou le conflit. Certains acteurs ont le sentiment qu'on leur « impose » beaucoup de choses, d'autres regrettent au contraire que les objectifs soient très flous. En particulier, il semble qu'une contradiction forte se soit développée entre la vision des élus et la vision des cadres, et que cela crée parfois des injonctions contradictoires.

D'autres enfin ont salué la liberté laissée par la hiérarchie. La DGA 2, par exemple, estimait qu'on lui avait laissé faire ce qu'elle voulait pour la mise en place du guichet unique et que cela avait été très motivant.

Débat : j'ai constaté deux visions différentes de la contrainte sur le terrain : certains individus préfèrent plus de liberté, quitte à être moins sécurisés dans leurs projets, alors que d'autres demandent plus de cadrage. En somme, certains cadres apprécient de pouvoir travailler sans feuille de route et de pouvoir faire les choses qu'ils ont envie de faire, alors que d'autres voudraient des objectifs clairs et cohérents pour toute l'organisation. J'ai également constaté une tension entre la vision politique et la vision technique : les ambitions des élus se heurtent aux réalités du terrain.

Innovation et apprentissage

Changement . immobilisme

12 personnes en ont parlé, en 34 concepts. 12^{ème} concept central de la carte agrégée

Apprentissage . stagnation

7 personnes m'ont parlé de l'apprentissage : aspect positif du changement. 15^{ème} concept central de la carte agrégée.

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 003 : Innovation → complexité

Carte 014 : Confiance / peur → apprentissage / stagnation

La dyade changement → résistance n'est présente que dans 2 cartes : 004 et 014
Par contre on trouve le lien changement → apprentissage (cartes 011 et 016)

L'innovation était un thème cher à cette organisation. Plusieurs acteurs ont relevé un désir d'innover, ce qui les amène à envisager le changement plutôt comme une chance

que comme une contrainte. La commune a d'ailleurs gagné une Marianne d'or, une récompense pour les collectivités innovantes. Cette culture de l'innovation s'assortit de nombreuses références aux notions d'apprentissage, d'adaptabilité ou encore de progression. Les formations sont apparemment nombreuses et riches.

Paradoxalement, plusieurs acteurs ont fait le lien entre changement et résistance, mais pour dire généralement que c'était un phénomène naturel qu'il fallait accompagner. Il y a donc une connaissance assez répandue de ce phénomène et une vraie volonté de conduire le changement. L'une des DGA, après m'avoir expliqué les nombreuses actions mises en œuvre pour faciliter le changement (tutorats, réunions de parole, formations externes, incitations financières, valorisation des compétences acquises, etc.) a conclu : « *On n'en a pas assez fait. Si c'était à refaire, j'en ferais plus.* » Cette remarque était en lien direct avec le fait que certains agents n'ont pas réussi à s'adapter et ont fait le choix de partir.

Si on établit le lien entre cette forte préoccupation pour l'accompagnement du changement et l'apprentissage avec la catégorie précédente (contexte, environnement et contraintes), on peut en déduire que cette organisation a une forte capacité à apprendre, à s'accommoder du changement, à évoluer de façon continue : elle a réussi à surmonter un contexte de crise et à créer du sens malgré tout. C'est une caractéristique, par exemple, qui était quasiment entièrement absente de C1, où le changement était vu comme potentiellement perturbant et où l'apprentissage était très peu évoqué.

Débat : il existe deux visions, souvent chez les mêmes individus, concernant le changement. D'un côté, il est source de peur, de désorganisation et de complexité. De l'autre il est source d'innovation et d'apprentissage. On est dans une organisation proche des organisations apprenantes (grande capacité de changement, d'apprentissage, importance de l'innovation).

Management

Bon management . mauvais management

8 personnes en ont parlé en 46 concepts. Concept le plus central (après « guichet unique ») dans la carte agrégée.

Cartes ayant bon management dans l'un des 3 premiers concepts centraux : 006, 004, 012

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 004 : Management → conflits . collaboration / management → qualité de service

Carte 006 : Management → bien-être et sérénité / Management → bon fonctionnement / Organisation → management

Carte 008 : Compétences des responsables → communication et partage d'informations

Carte 009 : bon management → motivation / management humain → bon management

L'un des thèmes qui est régulièrement revenu au cours des interviews était celui de l'incompétence des cadres. Le management, dans de nombreuses cartes, est à la source soit des problèmes, soit du bon fonctionnement. On remarquera par exemple que le bon management cause du bien-être au travail, de la collaboration, de la qualité de service, de la communication et de la motivation. Améliorer le management est donc supposé avoir de nombreux effets bénéfiques sur l'organisation. Le problème est que j'ai été confrontée à beaucoup de confusion autour de la définition du management. L'importante diversité des croyances sur le sujet peut être source d'inefficacité si elle n'est pas prise en compte, mais pourrait être positivement créatrice en cas de confrontation de ces points de vue.

Certains cadres ont salué la « richesse managériale » au sein de l'organisation, notamment du fait du nombre important de formations. D'un autre côté, certains ont critiqué le phénomène du « faire faire », conséquence directe d'une certaine incompétence technique. Des interviewés ont par exemple insisté sur la nécessité de ne pas promouvoir sans formation, et de choisir plus judicieusement les cadres. Certains acteurs regrettent par exemple qu'il y ait « *trop de strates* », c'est à dire trop de chefs de projets et de chefs de services, ce qui brouille les pistes et pose des problèmes d'organisation, comme la juxtaposition de responsables ou la création de postes qui servent de « *boîte aux lettres* ».

D'autres ont souligné l'incompétence « humaine » des cadres : des problèmes d'ego, en particulier, ont été plusieurs fois évoqués.

J'en ai déduit des contradictions dans la définition que les acteurs donnaient du « bon management » : plusieurs oppositions ont surgi, entre management administratif et technique, ou entre management technique et humain.

Enfin, malgré ces critiques concernant l'incompétence globale des responsables, plusieurs de mes interlocuteurs ont critiqué le manque de reconnaissance des cadres par les plus hautes sphères de la hiérarchie.

Débat : Comment définir le bon management ? On trouve des visions très diversifiées : le management original, tenace, humain, ambitieux ou horizontal. Certains le définissent comme le fait de donner des directives ou des objectifs clairs. Par conséquent, qu'est-ce que le mauvais management ? Un management technique, à l'affect, vertical, de contrôle, sans confiance, qui ne voit que le négatif ?

Certains individus trouvent que les cadres délèguent trop, d'autres qu'ils ne délèguent pas assez. Certains ont le sentiment que la stratégie est confisquée. D'autres que la liberté d'action de chacun est appréciable. D'un côté, certains m'ont parlé du trop grand nombre de promotions au sein de l'organisation, d'autres au contraire du manque de reconnaissance des cadres. J'ai aussi noté deux oppositions sémantiques qui donnent à réfléchir : certains ont opposé technique à administratif, le management technique étant le bon face au management administratif qui manque de compétences, tandis que d'autres ont opposé le management technique au management humain, le management humain étant le meilleur des deux. La grande diversité des définitions du management est sans doute à l'origine d'incompréhensions entre les individus concernant les comportements des uns et des autres. La question de la définition du problème est donc là essentielle.

Organisation et structure

Transversalité . cloisonnement des services

Cité par 14 personnes, en 54 concepts (1^{er} et 4^{ème}). 9^{ème} de la carte agrégée.

Dyades, triades, chaînes et boucles

Cartes qui font le lien entre au moins deux de ces 3 concepts : homogénéité / simplicité / transversalité : 001, 003, 004, 011, 012, 014, 015, 016

Carte 001 : Transversalité → bon fonctionnement / Transversalité → efficacité / conflit → cloisonnement / Transversalité → qualité (lien indirect)

Carte 002 : communication → anticipation

Carte 005 : transversalité → intérêt général / Complexité → manque d'organisation

Carte 006 : Transversalité → bon management / Transversalité → apprentissage / Ressources insuffisantes → rationalisation

Carte 007 : anticipation – organisation = 2 concepts très liés. Cercle vertueux / vicieux.

Boucle carte 007 : Ressources insuffisantes → stress → résistance → ressources insuffisantes

Boucle carte 10 : Transversalité → efficacité → sérénité → partage des infos → transversalité

Carte 012 : Bon projet → Objectifs clairs, anticipation, formalisation et homogénéité

La transversalité est le concept le plus important de cette catégorie : décroisonner et communiquer plus, s'organiser de façon plus horizontale, assouplir les structures, tels sont les enjeux pour cette organisation. Comme on le voit ci-dessus, la transversalité est supposée amener de nombreux bénéfices à l'organisation : un bon fonctionnement, de l'efficacité, de la qualité, le service de l'intérêt général, un meilleur management, de l'apprentissage et de la sérénité. Le guichet unique, pivot au centre de tout un ensemble de services indépendants, est particulièrement sensible à ces difficultés. Pour améliorer la transversalité, plusieurs cadres ont évoqué le désir de travailler tous ensemble sur un « gros projet collectif » ou un « projet transversal » de la collectivité.

Pourtant, j'ai constaté qu'il existait bel et bien des liens tissés entre certains services, qui permettaient des actions collectives. En particulier entre les services enfance, petite enfance et sport. Globalement, ce qui ressort est qu'il existe des irrégularités au sein de l'organisation : certains services travaillent en transversal, d'autres sont très cloisonnés. Certains services sont très bien organisés, d'autres pas du tout. Un manque global d'homogénéité est regretté par les acteurs. Enfin, j'ai relevé des diversités de « culture » organisationnelle : certains acteurs, venus du privé, trouvaient l'organisation publique inefficace.

Enfin, certains ont exprimé leur regret de l' « ancien système », avant le guichet unique. C'est à dire qu'ils préféreraient le cloisonnement à l'uniformisation.

Un autre problème organisationnel relevé est celui des ressources et des coûts : manque de personnel, de budget ou de matériel.

Débat : concernant le guichet unique : certains regrettent l'ancien système : pourquoi ? Le guichet unique complique la vie à qui ? Aux administrés ? Aux agents ? C'est plus dur pour les agents, c'est plus facile pour les administrés. Est-ce que c'est bien ? Certains pensent que c'est le rôle du guichet unique : faire peser la complexité sur les agents plutôt que les parents.

Pour ce qui est de la culture du privé / du public : qu'est-ce qui est vraiment différent entre les deux ? Est-ce mieux ou moins bien ? Est-ce vraiment comparable ? Est-ce plus moderne dans le privé ?

Performance

Outils adaptés . inadaptés

11 personnes évoquent cette question en 50 concepts (8^{ème} et 6^{ème}).

Compétence . incompétence des agents

13 personnes en ont parlé, en 59 concepts. 5^{ème} concept central dans la carte agrégée finale.

Collaboration . conflit

Cité par 13 personnes en 50 concepts.

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 009 : Outils inadaptés → coûteux

Carte 012 : Compétence des agents → bonne qualité

Carte 009 : Données incorrectes → recherche de responsables → conflits → dysfonctionnement → données incorrectes

Carte 010 : Inefficacité → recherche de responsables → conflit → mauvaise décision → inefficacité

Carte 011 : Données incorrectes → conflit → incompétence des agents → peur, résistance → données incorrectes

Carte 015 : dysfonctionnement → recherche de responsable (perte de temps) → manque d'anticipation → dysfonctionnement

La polycompétence est l'un des sujets principaux liés à la question de la performance. Cette notion renvoie au fait que des agents issus de différents services travaillent maintenant au sein du guichet unique, ce qui fait que chacune a dû apprendre les compétences de toutes les autres. Auparavant, chaque service (école, petite enfance, sport, cantine scolaire, etc.) avait son propre secrétariat, spécialisé, qui gérait toutes les

inscriptions. Aujourd'hui, chaque agent doit être capable d'inscrire un même enfant à tous ces services. Cela facilite la vie des parents, qui n'ont plus besoin de se rendre dans quatre ou cinq services différents en début d'année.

Certains interviewés ont indiqué qu'ils regrettaient l'ancien système. La complexité induite par cette nouvelle organisation est source de dysfonctionnements. D'autres tiennent beaucoup à ce guichet unique, très utile pour les administrés mais aussi intéressant en termes de richesse du travail et de valorisation. Plusieurs cadres ont relevé la motivation importante des agents du guichet.

Par contre, l'une des difficultés de ce guichet est la diversité des agents. Deux types de différences rendent complexe la gestion du personnel. En premier lieu, certains agents (les « anciennes ») étaient là avant la mise en place du guichet unique, d'autres (les « nouvelles ») sont arrivés après. La première catégorie d'agent a vécu le changement et a plus de difficultés avec la polycompétence, car il a fallu désapprendre et réapprendre à travailler. La seconde catégorie est au contraire beaucoup plus prompte à s'adapter car elle n'a qu'à apprendre, ce qui est moins coûteux au niveau cognitif (la difficulté à réviser ses schèmes est beaucoup plus importante que celle de l'assimilation de schèmes nouveaux). La seconde hétérogénéité constatée par les acteurs est celle du statut. Certains agents sont fonctionnaires (avec d'importantes incitations financières, une sécurité de l'emploi, etc.) tandis que d'autres ont des statuts très précaires. Or, l'organisation demande à tous ces agents le même travail, et le même degré de polycompétence. Cela pose bien entendu des problèmes de management, de travail d'équipe et de motivation.

Le lien est fait dans la carte 012 entre la compétence des agents et la qualité du service. Cette compétence est également source de confiance (carte 011). Cela montre à quel point cet enjeu de la polycompétence est l'une des causes principales du projet à C2 : la commande, rappelons-le, concernait la résolution des dysfonctionnements du guichet unique. Si la polycompétence est en cause, il est important de la repenser. Nous en dirons plus concernant le débat sur ce sujet.

Par ailleurs, quatre cartes font le lien entre les problèmes de dysfonctionnement (inefficacité, données incorrectes) et les conflits (recherche de responsables, peurs et

résistances) : la 009, la 010, la 011 et la 015. Le conflit est donc perçu comme fondamentalement négatif, et source d'inefficacité. Cela exprime également le besoin de communication des acteurs.

Une autre cause du manque de performance citée par les interviewés est l'inadaptation de certains outils. En particulier, le logiciel de gestion des inscriptions a été lourdement critiqué. L'une des remarques des acteurs est que le logiciel de gestion du service population (cartes d'identité, passeports, extraits de naissances, livrets de famille, etc.), très apprécié, pouvait lui aussi gérer ce type d'inscription. Les acteurs ne comprenaient pas l'utilité d'avoir deux logiciels différents, surtout que le coût mental pour passer de l'un à l'autre est élevé.

Autour de la question des outils, une anecdote a été citée par plusieurs acteurs, aux points de vue très diversifiés. De ce que nous avons pu démêler des discours très contradictoires sur le sujet, il semble que, quelques jours avant la rentrée scolaire 2014, un problème ait surgi au moment de basculer les données de l'année 2013-2014 vers l'année 2014-2015. La société gérant le logiciel ne pouvait pas répondre aux agents avant une semaine. Cela repoussait la résolution du problème au-delà de la date de la rentrée. Les agents ont été confrontés à une grosse difficulté et ont dû « bricoler » des solutions. Cet événement était évoqué dans les discours comme étant « le bug ». Certains acteurs, en particulier les DGA et la directrice du service informatique, étaient très agacés par toutes les choses que les agents justifiaient au prétexte de ce « bug ». « *On met tout sur le dos du bug* », nous a-t-on dit. Le guichet unique semble avoir fait sens collectivement de nombreuses erreurs dans les listes autour de ce schème. Elles en ont usé comme d'un signifiant universel pour expliquer tous les problèmes rencontrés. On peut imaginer que cette réaction a été induite par ce sentiment qu'il fallait trouver un responsable (voir la catégorie communication). Le « bug » était un responsable idéal.

Concernant cette recherche de responsable, plusieurs acteurs ont évoqué une dilution des responsabilités : les erreurs venaient à la fois du guichet, des parents qui avaient mal rempli leurs inscriptions, des services qui n'avaient pas transmis certaines informations, voire des enseignants qui avaient fait remplir une fiche à la rentrée et sur laquelle les parents avaient changé leurs souhaits (dates pour la cantine, participations aux TAP, au sport municipal, etc.), sans que cela ne remonte jusqu'à la mairie. L'une des solutions

proposées pour limiter ce genre de difficulté était de rendre les listes accessibles directement par internet pour les enseignants. Hélas, apparemment, ce n'était pas si simple à mettre en place car les instituteurs ne sont pas des employés municipaux et les informations contenues dans le logiciel de la mairie sont confidentielles. Une absurdité organisationnelle mainte fois relevée.

Débat : J'ai compris, en analysant les cartes, qu'en réalité la polycompétence est collective (Retour et Krohmer 2011). Il est impossible, pour un seul agent, de connaître l'ensemble des procédures du guichet unique. Ainsi, si le guichet fonctionne, c'est parce que plusieurs agents sont spécialisés dans certains domaines, et que le collectif sait s'appuyer sur ces spécialistes. Les compétences de travail d'équipe et de communication sont donc au cœur de la polycompétence. J'ai donc invité les acteurs à penser la polycompétence de cette façon, afin d'améliorer le fonctionnement du guichet. Favoriser la formation de certains agents plus spécialisés, et inciter le personnel à s'appuyer davantage sur ces agents de référence, seraient une solution efficace pour limiter les erreurs.

En lien avec cette question s'est posé le problème de la diversité : comment gérer cette diversité ? Peut-on demander la même chose à tous ? Est-elle source de conflit ? Si oui, comment apaiser ce conflit ? Cela rejoint bien entendu la question du management : un management « humain » est sans doute plus efficace pour faire fonctionner des équipes hétérogènes.

Concernant les erreurs de listes et les dysfonctionnements divers, un discours m'a particulièrement intéressée. Certains interviewés ont demandé : est-il vraiment possible de réduire les erreurs à 0 ? Certains ont même expliqué qu'il y avait eu au final une dizaine d'erreurs dans les listes, et que sur 5000 enfants inscrits, c'était une marge tout à fait acceptable. Bien entendu, le problème est que les conséquences de ces erreurs peuvent être très, très graves (si, par exemple, un enfant très jeune n'est pris en charge par personne). Cependant, la question de l'annihilation du risque d'erreur reste pertinente. Est-ce une ambition raisonnable ? Ne vaut-il pas mieux essayer de prévoir des solutions en cas d'erreur, c'est-à-dire, finalement, accepter l'erreur comme constitutive du travail du guichet ? Cela permettrait, par ailleurs, de dépasser ce sentiment qu'en cas d'erreur, on recherche un responsable.

Pour la question du « bug », l'analyse que j'ai faite rejoint la précédente. Les agents auront moins besoin de justifications farfelues si le réflexe collectif est de chercher des solutions aux erreurs plutôt que d'essayer de montrer du doigt les responsables. Les outils (qui, rappelons-le, sont avant tout symboliques) seront globalement moins utilisés comme prétextes.

Qualité de service

Qualité . manque de qualité de service

11 personnes en ont parlé, en 57 concepts.

Intérêt général . intérêts particuliers

Central dans une seule carte (la 006) : surprenant.

Ambition éducative . garderie

Sujet abordé par 6 personnes. Correspond à l'envie d'aller plus loin pour TAP, animations, stages, etc.

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 009 : compétence → qualité

Carte 010 : Favorable aux enfants → satisfaction

Globalement, les acteurs sont tous d'accord que C2 propose une offre de services très importante. L'EMS, l'école municipale des sports, en est l'apothéose. 1200 enfants bénéficient chaque année de trois trimestres de sport à un prix dérisoire. Ils pratiquent donc trois sports différents dans l'année, chaque année. Sur 5000 enfants, sachant qu'il existe par ailleurs de nombreuses associations subventionnées, cela représente une énorme proportion de la population. En début d'année, les parents qui souhaitent inscrire leurs enfants émettent des vœux. La municipalité fait de son mieux pour effectuer un roulement, d'une année sur l'autre, pour que le plus d'enfants possibles puissent bénéficier des sports les plus demandés (comme l'équitation ou la natation, par exemple). Ce qui est intéressant, c'est que la préoccupation principale des administrés, lors de chaque rentrée, est l'EMS. L'utilisateur que nous avons interviewé n'a parlé pratiquement que de cela. Lorsque l'EMS a été remise en question avec l'arrivée des TAP, cela a créé un tel conflit avec les parents que le maire, après avoir annoncé la fermeture du service, a été contraint de revenir en arrière. Enfin, plusieurs acteurs m'ont

parlé de stratégies déloyales utilisées par certains parents pour favoriser leurs enfants (en particulier, envoyer les grands-parents faire la queue à 4 heures du matin pour être sûr d'avoir une place le jour des inscriptions...)

L'EMS est par ailleurs très fortement liée à l'ambition éducative et d'intérêt général de la culture de service public : le sport est éducatif, or il est généralement réservé aux enfants les plus favorisés. Le fait de proposer des activités à de tels tarifs permet une égalité d'accès au sport chez tous les enfants de la collectivité.

Concernant le guichet unique en lui-même, la qualité a été souvent évoquée à travers le label Qualiville obtenu par tous les services d'accueil de la municipalité. Nous voyons ici le rôle symbolique de ce type d'outils : les acteurs l'ont utilisé comme argument pour dire que le niveau d'accueil était élevé. D'un autre côté, certains interviewés ont exprimé leur mécontentement quant à la qualité d'accueil : manque de sourire, trop d'attente, temps d'inscription trop long.

Débat : Un double discours quant à la perception que les administrés ont concernant la ville a été relevé : d'un côté, certains ont parlé d'une grande reconnaissance des habitants envers les services de la ville (par exemple concernant l'EMS), d'autres ont regretté les plaintes fréquentes. Comment mesurer le degré de satisfaction des habitants ? Est-il nécessaire de faire une enquête, à la fois pour améliorer éventuellement la qualité des services, mais aussi pour apporter une certaine reconnaissance aux agents ?

Le guichet unique propose-t-il un accueil de qualité ou pas ? Est-il suffisant d'avoir un label pour avoir un service de qualité ? D'ailleurs, qu'est-ce qu'un service de qualité ? Peut-être ce désaccord vient-il principalement d'un problème de définition.

Rationalisation

Simplicité . complexité

Cité par 13 personnes, en 81 concepts (le plus riche). 3^{ème} concept en termes de centralité dans la carte agrégée.

Cartes ayant complexité dans l'un des 3 premiers concepts centraux : 002, 003, 005, 010, 011, 013

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 002 : complexité :

Causes : problèmes de changements nombreux, management, manque d'anticipation, manque de communication

Conséquences : amène du stress, du mal-être, amène des données incorrectes

Carte 003 : Homogénéité → simplicité. Complexité → perte de temps.

Carte 008 : Complexité → stress.

Carte 010 : Complexité → partage/rétention d'informations → cloisonnement

Carte 016 : Complexité → gaspillage

La complexité est double. Elle existe pour l'utilisateur, du fait de la grande variété des services : TAP, EMS, animations, stages (lors des vacances), garderie (périscolaire), centre aéré : tous ces services ont plus ou moins le même rôle. Ils consistent à proposer une solution de garde aux parents lorsqu'ils travaillent, tout en offrant aux enfants des activités éducatives de qualité. Certains parents s'y perdent et ne comprennent plus où ils doivent inscrire leurs enfants.

Par ailleurs, la même complexité rejaillit sur les agents, qui gèrent des inscriptions très diverses à de nombreux services aux logiques propres (c'est le principe de la polycompétence). Cette complexité est encore augmentée par l'utilisation de logiciels diversifiés par « silos » ou « métiers ». Le nombre d'enfants (environ 5000) fait que ce travail, concentré globalement sur août et septembre, est très lourd en termes de charge mentale.

Enfin, cette difficulté est encore accrue par le fait que les agents polycompétents occupent quatre postes différents suivant des cycles de quelques jours. Ils sont alternativement au pré-accueil (l'entrée de la mairie, où les personnes sont orientées dans le bâtiment, et qui, déjà, filtre souvent un certain nombre de difficultés), aux guichets d'inscriptions à l'arrière (où les parents sont reçus lorsque leur ticket est appelé et où les inscriptions proprement dites sont effectuées), au back-office (qui s'occupe de la saisie des dossiers, de la gestion administrative des erreurs ou incomplètes, et qui fait aussi standard pour les questions spécifiques liées aux inscriptions) et au standard général (qui reçoit tous les appels entrants à la mairie). Le coût pour passer d'un poste à

l'autre peut être très élevé, surtout lorsqu'un poste n'a pas été occupé pendant dix ou quinze jours.

L'un des enjeux principaux de ces rencontres entre les services était donc d'arriver à une simplification des démarches. Plusieurs actions ont été menées en ce sens. En premier lieu, la constitution d'un dossier unique d'inscription. En effet, puisque de nombreuses pièces étaient demandées en commun pour toutes les inscriptions, et puisque les informations demandées étaient globalement les mêmes dans tous les services, la création d'un dossier réunissant toutes les demandes d'inscription était envisagé comme une façon efficace de gagner en homogénéité de procédures et donc en simplicité. Une autre action a consisté à créer un seul règlement intérieur commun à tous les services, et que l'administré n'avait ainsi besoin de signer qu'une seule fois.

Enfin, et surtout, la mise en place des inscriptions en ligne sur le « kiosque famille » devait permettre de soulager le guichet d'une partie des inscriptions. Moins de saisie (puisque la saisie est externalisée vers les parents eux-mêmes), moins d'erreurs (en limitant les intermédiaires) et moins de monde en mairie (l'inscription pouvant se faire à la maison) étaient les principaux avantages espérés de cet outil.

Ce que je comprends de la question de la complexité sur ce terrain, c'est que, dans une certaine mesure, plus les choses sont simples pour l'utilisateur, plus une part de la complexité est prise en charge par le guichet unique. C'est même là son essence : faciliter la vie des administrés en leur permettant de se rendre en un seul endroit pour toutes les inscriptions de la rentrée, tandis qu'un seul agent s'occupe de toutes les inscriptions aux divers services. L'agent voit son travail complexifié (c'est le principe de la polyvalence), tandis que l'utilisateur voit sa vie simplifiée. C'est l'idée même de la culture de service.

Un exemple important de cette complexité est le problème des « doubles listes », qui était la question de départ du processus décisionnel. En effet, à la rentrée, les enseignants ont redemandé aux parents de donner les activités de leurs enfants, car ils n'avaient pas accès eux-mêmes aux listes de la mairie. Les administrés en ont profité pour modifier leurs demandes initiales, pensant que si on leur posait la question ils

pouvaient changer leurs desiderata. Les deux listes ne correspondant pas, cela a créé une grande confusion sur le terrain.

Débat : dans quelle mesure doit-on simplifier la vie des usagers et compliquer celle des agents ? Est-ce que trop de complexité ne crée pas des dysfonctionnements ? Comment réduire la complexité ? La question de l'homogénéité est ici centrale : plus les procédures seront harmonieuses, moins l'agent aura de schémas diversifiés à intégrer.

L'autre question centrale de la complexité est celle de l'enrichissement des tâches. L'idée est assez répandue dans les organisations que plus un poste est riche, plus il est motivant. Or, j'ai pu constater chez C2 que les choses ne sont pas si simples. Une trop grande complexité peut être néfaste. Certains ont critiqué l'importante charge de travail, et surtout la forte charge mentale due à la très grande variété de tâches assumées par un seul agent polycompétent. L'une des solutions possibles pour réduire cette grande difficulté des agents consiste à s'appuyer sur l'aspect collectif de la polycompétence, comme nous l'avons évoqué précédemment.

Chez C2, on peut résumer les préoccupations ainsi :

- Un besoin de communication et de transversalité
- Une préoccupation pour le bien-être au travail
- Un besoin de simplification (de création de sens ?)
- Une forte capacité d'adaptation au changement, d'apprentissage, d'innovation
- Des problèmes de management, de hiérarchie, de structure qui rigidifient l'organisation
- Une culture de l'efficacité, de la rationalisation et de la performance

Lorsque j'ai eu analysé les éléments de débat de ce terrain, j'ai conçu un powerpoint et je suis allée leur proposer une restitution.

2.4. Etape 4 : confrontation aux cartes

Chez C2, la confrontation a été très riche. Beaucoup plus que chez C1 et C3. Le débat a eu lieu. Les acteurs se sont saisis de l'occasion pour dire des choses parfois difficiles à exprimer. Ils ont par exemple abordé de front la question de la « victimisation ». Les échanges ont parfois été vifs (des personnes se sont levées, les acteurs se sont mis à

parler tous en même temps ou le ton est monté), mais il s'est avéré globalement plutôt constructif. Le désir des acteurs de dépasser les divergences était plutôt sincère au vu des comportements rencontrés.

2.4.1. Un débat à bâtons rompus

J'ai réuni ci-dessous quelques extraits choisis du débat. Ceux-ci sont plus nombreux qu'à C1 et C3, où le débat a été beaucoup moins vif et approfondi. Le visionnage de ces extraits, disponibles sur le DVD joint, est susceptible de convaincre assez facilement de la forte implication des acteurs dans les échanges.

Extrait E01-C2 – la victimisation

L'un des sujets les plus tendus a été celui de la « victimisation ». Les principales responsables du guichet unique tenaient le discours suivant lequel, lorsque des problèmes surgissent, les autres services avaient tendance à accuser le guichet unique plutôt que de chercher des solutions.

Du côté des services, et surtout de la DGA1, le discours était que, lorsque des problèmes surviennent, le guichet unique « se victimise » et est dans la justification. Cette dernière a dit par exemple : « *Parce que au départ personne n'a été là à dire : 'qui est coupable de ?' Alors certains se sont peut-être sentis visés dans ce dysfonctionnement parce qu'il a été effectivement important et extrêmement gênant notamment par rapport à la gestion des enfants.* » ou encore : « *Mais, pour moi, je veux dire, personne ne devait se sentir mis en accusation, quoi. Y'avait les personnels, sur le terrain, qui ont été dans la difficulté, et, forcément, le constat, c'était qu'il y avait une difficulté au départ sur des listes qui avaient été erronées. Après, c'est un constat, c'est pas une accusation de... Voilà. Je préfère reposer ça parce que pour nous, enfin, petite enfance, éducation, il n'a jamais été question de dire 'on va montrer au guichet que les inscriptions sont mal faites, ne peuvent pas se faire', enfin voilà.* » Pour expliquer que personne n'a voulu accuser, ou encore : « *Moi je considère qu'il n'est pas performant et utile de dire ensuite : 'ah non mais c'est pas nous'.* » pour dire qu'une attitude de justification n'est pas forcément pertinente.

Enfin, la DGA1 a pointé le fait que, pour trouver des solutions, il fallait d'abord identifier les problèmes, et qu'il ne s'agissait pas forcément d'accuser mais de constater : « *Alors que le ressenti ait pu être celui-ci une fois que les choses ont été dites, je suis d'accord, mais il était quand même nécessaire de dire les choses, quoi. Parce que si on dit pas les choses, on fait comment après pour trouver des solutions à la fin.* » Elle regrettait par ailleurs que le guichet unique ait toujours un discours de « défense », en disant « *on sait faire* », et ne parle pas, par contre, des difficultés : « *J'en reviens à ce que Camille a dit par rapport à la victimisation du guichet unique, moi je trouve qu'effectivement, voilà, vous êtes beaucoup dans la revendication. Enfin, pas dans la revendication, dans la (...) pédagogie de dire : 'on sait faire, on sait faire, on sait faire.' Mais personne ne vous accuse, quoi, c'est ça. Parce que dès lors qu'on dit 'on sait faire, on fait', ça veut dire, je me sens machin.* »

Du côté du guichet unique, des protestations ont été exprimées : « Y'a quand même eu des discours qui ont été entendus. (...) Mais y'a eu une période quand même, si y'avais un problème c'était que nous. Ça il faut le reconnaître. (...) Parce qu'on nous disait : 'vous avez mal saisi' Mais non on a pas mal saisi. ». Sur cette dernière remarque, la responsable qualiville a expliqué que les erreurs venaient des parents, et que les agents ont très mal vécu le fait qu'on les accuse d'avoir mal saisi. D'un autre côté, elle essayait de sortir du rôle de victime : « Attention, moi je me pose pas en victime, hein ! »,

Ce qui est intéressant, c'est qu'à un moment donné, le rôle de la victime change : c'est le service informatique qui se sent accusé. A ce moment-là, la responsable informatique s'indigne que les outils soient systématiquement pointés du doigt, parce qu'elle a le sentiment que c'est elle qui est accusée à demi-mot.

Extrait E02-C2 – polycompétence

Sur ce sujet, les acteurs ont tenté de débattre, mais ils se sont heurtés à des résistances fortes à la révision des croyances. Ce qui est intéressant c'est que ce sont les schèmes de la DGA2, qui était absente de la réunion, qui étaient imperméables à une révision. Les acteurs ont intégré les schèmes de leur supérieur hiérarchique et, tout en montrant que leur avis était peut-être divergent, ont expliqué pourquoi il n'était pas envisageable d'assouplir la polycompétence et de désigner des spécialistes.

La responsable du service petite enfance, de façon très ouverte, a commencé par questionner sur ce sujet : « Je peux poser une question ? Est-ce que vous avez identifié les différentes possibilités d'organisation du personnel. Ou est-ce que vous obligez tout le monde à les former à la polycompétence ? Est-ce que vous, vous avez pas proposé à un moment donné de faire différents groupes (...) Et à ce moment-là l'ensemble de votre personnel vous le répartissez, et je dis, attendez, hein, je ne juge pas, vous répartissez donc sur les trois groupes que je vous ai indiqués ce qui fait que ça leur fait moins en acquisition, et moins peut-être en logiciels à connaître. » Ce à quoi la responsable Qualiville a répondu : « Le projet initial c'est ça. », signifiant par là que la polycompétence, cela implique que tous les agents soient formés à tout. La directrice du service petite enfance a alors touché du doigt la question cruciale : « Mais qui oblige ? ». La réponse a fusé : « Je ne sais pas si (la DGA 2) aurait été d'accord... »

Les deux actrices du guichet se sont alors scindées en deux positionnements, alors que jusqu'à présent elles avaient fait corps. D'un côté, la responsable du guichet voudrait aller vers moins de polycompétence et plus de spécialisation : « *Moi je l'ai dit.* », c'est à dire qu'elle a donné son avis sur la question à sa supérieure. « *Mais je dis quand même que c'est dur. C'est très dur parce que quand elles sont pas au guichet pendant trois semaines, quand il faut qu'elles reviennent au guichet, moi elles me le disent souvent : pendant deux semaines elles ont fait autre chose, il faut qu'elles se remettent dans le bain. Le premier jour y'a un moment de... Moi elles me le disent au quotidien. C'est une période d'adaptation, quoi.* » Elle pense donc que le système est très lourd en charge mentale.

Par contre, la responsable qualité a essayé de défendre la polycompétence et a donné des arguments en faveur de ce système. D'une part, elle a insisté sur l'enrichissement (l'un des arguments phares en faveur de la polycompétence) : « *Elles disent : 'c'est génial parce qu'on s'ennuie pas, on fait plein de choses, y'a pas de routines, on s'enrichit, on découvre.* » Ensuite, elle a dit que ces places étaient, du coup, recherchées : « *Et les gens qui postulent chez nous maintenant ce sont des gens qui savent que c'est complexe, et pour eux c'est un défi personnel. Moi je le vois : depuis un an elles attendent que ça, venir chez nous. Parce que ça les intéresse fortement, la variété, et le contact avec le public.* »

Elle a insisté aussi sur les avantages en termes de fonctionnement du service : « *Moi je le vois par exemple au standard, et ben à certains moments, quant au back office on est plus en mesure de répondre (...) et bien elles questionnent l'administré et du coup elles arrivent à répondre à l'administré, et elles ne seraient pas en capacité auparavant. Comme au préaccueil : on arrive au préaccueil à régler énormément de dossiers qui ne demandent pas à l'administré de prendre un ticket pour attendre et aller au guichet. Parce que comme elles connaissent le métier elles sont en capacité de donner un maximum d'informations, et les gens repartent sans avoir fait la queue. Y'a aussi cet avantage-là.* »

Un autre argument a consisté à dire que ça marchait très bien et qu'il n'y avait aucune nécessité de changer : « *Franchement, par rapport à la masse de dossiers qui sont traités, par rapport à la variété des activités qu'elles font, moi je trouve que on est pas mal du tout, quoi. (...) Le nombre d'erreurs il est très faible au prorata de la complexité.* » Le dernier argument était de dire qu'elles le faisaient déjà, qu'elles s'appuyaient déjà sur les plus aguerries pour répondre aux problèmes les plus complexes.

Finalement, ces actrices ont eu besoin d'insister beaucoup sur la complexité de leurs tâches au guichet unique, mais lorsque des solutions alternatives ont été proposées, l'une des deux actrices a défendu le système actuel et ne voulait plus revenir en arrière. A ce moment-là, j'étais très étonnée, car j'avais eu l'impression qu'il y avait eu une demande forte pour respecialiser au moins partiellement les agents, étant donné les nombreuses plaintes quant à la complexité et la charge mentale. En réalité, une fois le problème identifié (la charge mentale et la complexité de la polycompétence), le débat s'est arrêté là : elles ont déjà leurs propres solutions, et elles ne veulent pas changer en profondeur le système. En tous cas, celle qui semblerait la plus en demande de changement à ce sujet cesse de s'exprimer.

E03-C2 – communication et transversalité

Ce qui a le plus animé les acteurs sur le sujet est le fait que, lorsque les TAP ont été mis en place, les réunions d'information ont convié certains services et pas d'autres. La responsable qualité lance le sujet de cette façon : « *Alors si je peux me permettre, moi je suis d'accord. Sauf que en 2015, je vous signale que c'est la mise en place des TAP, etc. Et que nous, quand y'a eu une réunion d'informations nous n'avons pas été conviées à la réunion d'information. Et que quand les TAP ont été mis en place, on nous a servi quelque chose : 'ben maintenant, inscrivez !' Sauf que, pour inscrire, il faut aussi avoir un minimum d'informations.* »

La responsable des TAP est intervenue pour se justifier : « *Alors, si je peux me permettre, sur les TAP – juste pour échanger.* » Cette dernière remarque, destinée à apaiser le débat, est intéressante en termes de communication. Elle s'apprêtait à se justifier, mais, malgré tout, elle a essayé de minimiser son intervention. Son argument principal était qu'elle avait dû travailler dans l'urgence à cette période : « *On nous a demandé d'y travailler en mai, ça veut dire que l'été on a fait les recrutements... Donc effectivement les temps de concertation ont été, ça je l'ai dit, on s'est rencontrés avec Camille, on a pas eu le temps.* » Elle a utilisé le chercheur (moi) pour montrer qu'elle s'était déjà justifiée de la situation. Elle m'a pris à témoin, sans doute parce qu'elle considérait que je pouvais représenter un soutien. Elle a également essayé de se positionner dans l'écoute et la compréhension : « *Tu as raison (responsable qualité), on a pas eu ce temps de concertation ensemble, le temps de venir vers vous et de vous dire : 'voilà, ça va se passer comme ça' Je crois qu'on l'a fait par téléphone avec (la responsable du guichet unique), et qu'on était à 15 jours du démarrage. On a pu caler deux trois petites choses. Voilà, c'est vrai qu'il a manqué ce temps de concertation.* » Enfin, elle a essayé de tirer profit de l'échange : « *Riches de ça, sur le prochain projet on va tâcher de le vivre... D'appréhender un peu mieux les choses.* »

La DGA1 a alors justifié l'urgence du moment, mise en cause pour expliquer le manque d'échanges, par le fait que les TAP aient été imposés aux collectivités et que celles-ci ont résisté, pour finalement céder tard dans l'année, ce qui laissait peu de temps pour s'organiser. Elle a essayé d'expliquer pourquoi le guichet unique avait été exclu à cette période des réunions : « *Donc c'est vrai que d'une façon assez logique, il s'agissait de mettre autour de la table les acteurs qui pouvaient être en capacité de proposer l'accueil des enfants. Donc dans un premier temps le service des sports, le service de la petite enfance et les services de l'éducation animation.* »

Le responsable du service sport a alors donné son avis : « *Oui mais dans le calendrier le service des sports a été intégré au mois de juin. Avec l'inscription 15 jours après.* » Le manque de communication et l'urgence ont posé problème à d'autres services. Le directeur de l'EMS en a profité pour ajouter : « *Ça répond aussi au problème de l'échange.* » Il voulait insister sur le manque de communication de l'organisation.

La DGA1 a pointé alors une situation que personne n'avait anticipé à l'époque : malgré l'urgence, la première année, tout a bien fonctionné, alors que la deuxième année, où l'urgence était bien moindre, les dysfonctionnements se sont multipliés : « *La deuxième année, qui, pour nous (...) Quelque part les inscriptions, les extractions à faire, etc. Donc point n'était besoin de revenir là-dessus quoi. On était sur quelque chose qui devait fonctionner.* »

Le travail rétrospectif collectif est intéressant : les acteurs tentent de resituer les événements dans le passé pour expliquer leurs positionnements actuels. Ils se servent du récit des TAP pour argumenter et justifier ainsi leurs croyances. Le débat a donc poussé les acteurs à repenser ce moment et à en tirer une compréhension de leurs difficultés actuelles.

Extrait E04-C2 – efficacité du processus décisionnel

Pour conclure cette description du débat au sein de C2, j'insisterai sur un bilan que les acteurs ont fait du processus de décision. C'est à l'initiative de la DGA1 que ce sujet a été mis sur la table. De façon un peu virulente, elle s'est exclamée : « *Ça a permis moi je trouve, tout le travail que nous avons fait a permis de mettre en place des procédures innovantes, avec maintenant des inscriptions par internet etc. qui allègent la charge de travail des collègues du guichet unique.* » La réaction de la responsable qualité a été immédiate : « *Qui change la charge de travail, pas qui l'allègent. Du tout.* » La réponse de la directrice du service petite enfance a été très vive, et assez comique : « *Enfin faut bien bosser quand même !* »

Cet échange a donné lieu à une certaine cacophonie. Tous les acteurs parlaient en même temps : la dernière phrase, un peu violente, a poussé les acteurs à s'insurger. La DGA1 a repris l'argument à son compte : « *Enfin, après, partons du postulat s'il vous plait, mes chers collègues, partons du postulat que nous sommes là tout de même pour travailler. On est pas là pour dire 'j'en ai 3 kilos, j'en ai 2,5 ou j'en ai 3,6'.* »

Finalement, la responsable qualité a convenu qu'il y avait eu un léger allègement : « *Ça a allégé uniquement la fréquentation des deux samedis matin.* » Elle faisait référence aux deux samedis qui sont destinés aux inscriptions à l'école. Ce sur quoi les autres ont rebondi : « *Enfin nous on avait compris effectivement que c'était quand même important et que c'était quand même essentiel qu'on puisse arriver à ça aussi. Avec des listes fiables, et des choses fiables. Donc après voilà faut quand même partir sur de bons postulats.* »

La responsable du guichet unique a fini par reconnaître que le guichet a été soulagé en 2016 : « *On a passé une année très, très calme. Ça s'est très, très bien passé cette année. (...) on a pas... Les filles n'ont pas souffert. Enfin y'a eu vraiment de l'amélioration.* » Elle a reconnu que le processus mis en place pour améliorer le fonctionnement du guichet a porté ses fruits.

Le débat a donc été riche et vif chez C2. Par contre, une fois cette étape dépassée, il restait peu de place pour débattre lors de l'atelier. Les choses avaient été dites, et les acteurs étaient lassés.

2.4.2. Un atelier peu impliqué

L'atelier a pris très vite une forme « ludique ». Les acteurs riaient, ne prenaient pas le travail au sérieux. Si on peut attribuer cela à une certaine lassitude après mon exposé d'une heure, cela prouve aussi selon moi un certain besoin de distanciation vis à vis de la carte : ne pas la prendre trop au sérieux peut permettre de s'en protéger. Par exemple, pour ne pas montrer que l'on ne comprend pas le principe, ou pour ne pas s'y investir émotionnellement. La complexité des cartes a aussi pu effrayer les acteurs. Plusieurs

d'entre eux ont posé des questions montrant qu'ils ne comprenaient pas ce qu'ils étaient censés faire.

Par contre, il est intéressant de constater que les acteurs ont mobilisé des ressources collectives pour lire les cartes : certains, plus à l'aise avec l'outil, ont pris du temps pour expliquer à d'autre comment les lire, mais aussi pour faire le lien avec mon intervention : « *Ce qu'elle nous a dit ce matin c'est la synthèse de toutes les cartes, de tous les concepts, elles les a, voilà.* », dit notamment la responsable des TAP au responsable du service des sports. Elle ajoute : « *Elle nous demande de regarder ces cartes ensemble et d'en faire une discussion.* », montrant par là qu'elle a saisi les enjeux : créer du débat.

La grande différence que nous avons relevée sur ce terrain par rapport à C1 et C3 est que les acteurs se sont beaucoup plus référés à mon discours. En effet, alors de chaque atelier, j'ai fourni à chaque groupe de un copie papier du powerpoint présenté précédemment. Chez C1 et C3, celui-ci a été délaissé par les acteurs, alors que chez C2 tous les groupes ont au contraire fait constamment référence, pendant leurs discussions, à mes commentaires. Cela montre un intérêt beaucoup plus poussé ici pour les sujets de débat que j'avais relevés. La relation avec le chercheur, plus approfondie ici chez C2 du fait d'une présence plus fréquente sur le terrain, a également sans doute joué : les acteurs ont pris au sérieux mes analyses et les ont considérées comme une référence pour débattre.

Une pratique assez intéressante qu'ont eue les acteurs était de remarquer les absences de lien : un groupe a trouvé étonnant que sur la carte 005, le concept « guichet unique . guichets spécialisés » soit en lien avec un seul autre concept, alors que, proche en termes visuels, se trouvaient des concepts comme stress/sérénité, transversalité/cloisonnement ou outils adaptés/inadaptés. Les acteurs ont donc conscience que certaines cartes sont « incomplètes » et que les schèmes qui y sont représentés sont « insuffisants » selon leurs propres critères. Cette lecture pertinente des cartes leur a permis de confirmer des liens qu'ils faisaient collectivement entre certains concepts et qui n'avaient pas forcément été relevés individuellement.

Par ailleurs, ici, plus encore qu'à C1, le jeu de « devinettes » a eu un rôle central. Les acteurs se sont amusés à deviner quelle carte était à qui, et sont tombés juste. La carte la plus complexe, par exemple, appartenait à une personne ayant une pensée considérée par les autres comme « compliquée ».

Comme à C1, les acteurs ont demandé à lever l'anonymat, pour pouvoir voir qui pensait quoi. Cela est signe à la fois de curiosité et de confiance. Les acteurs n'ont pas eu peur du jugement des autres. Une fois familiarisés avec les cartes, ils se sont sentis assez à l'aise pour révéler leur pensée ainsi exprimée à tous.

Finalement, chez C1, malgré un côté plus indiscipliné au départ, le débat lors des ateliers a également été plus abouti que chez C1 et C3 : ils ont pris en compte beaucoup plus les remarques que je leur avais faites, ils ont vu les cartes incomplètes et ont voulu les compléter et ils se sont appuyés les uns sur les autres pour comprendre l'outil. Ils ont finalement désiré lever l'anonymat, dans l'espoir de mieux se comprendre les uns et les autres.

2.4.3. Le rôle du chercheur : analyse par auto-confrontation

Comme chez C1, j'ai pris une posture d'enseignant, afin de transmettre certaines connaissances, et, surtout, de performer la théorie du *sensemaking*. J'ai commencé par utiliser la même page de présentation qu'à C1 dans mon powerpoint. Puis, afin, par exemple, de justifier la mise en place d'ateliers, voici ce que j'ai affirmé au début de ma restitution : « *Sinon il risque de pas rester grand chose pour vous. Et pour moi non plus. Donc c'est dommage. Je pense que c'est plus intéressant que vous vous appropriiez les choses* ». Travailler pour apprendre, l'un des éléments phares de mon positionnement.

Puis, j'ai pris le temps d'expliquer le rôle de la carte cognitive : « La carte cognitive aide, un petit peu, à explorer les idées des uns et des autres. Donc le but c'est une prise de conscience. Une vision nouvelle de votre propre pensée de groupe. Parce qu'il y a des choses dont vous ne parlez pas forcément entre vous. Ou même des choses dont vous n'avez pas forcément conscience. » J'ai justifié là l'utilisation de mon outil.

J'ai aussi invité les acteurs à débattre avec moi, par exemple à propos des catégories que j'ai conçues : « Ça c'est des choses que j'ai ressorti de vos entretiens. (...) C'est des

catégories que j'ai construit moi à partir de ce que vous m'avez dit. Donc vous n'allez pas forcément être tout à fait d'accord. Ce qui est important c'est que ça m'a permis, à moi, d'organiser un petit peu, d'ordonner, d'y réfléchir et ça me permet de faire une restitution. Mais après ça peut être débattu, hein. »

Enfin, j'ai même proposé un tableau explicatif des termes compliqués / complexes que je mobilise habituellement à l'université, en tant qu'enseignante. En effet, étant donné que ce concept était très présent chez C2, j'ai pensé qu'il pouvait être intéressant de leur présenter mon propre schème. Je justifie ce choix de cette façon : « *C'est juste, pour moi, vous parler de ma vision de compliqué et complexe.* » La complexité étant l'un des fondements épistémologiques qui construisent ma façon de concevoir la gestion, il m'a semblé que ce thème avait des chances d'être compris par les acteurs. La DGA1 s'est d'ailleurs servi de ce concept par la suite de façon pertinente, ce qui montre une certaine assimilation du schème : « *Mais ensuite, bien voilà, on fonctionne avec une machine complexe qui est l'humain. Quoi qu'il arrive. Et donc avec des réactions, des capacités, qui sont chaque fois différentes.* »

Concernant la théorie du *sensemaking* à proprement parler et mon rôle de chercheur, voici comment j'ai présenté l'importance du débat : « Le débat aide à décider et à agir. Le fait de mettre les gens en débat. Les cartes cognitives sont une occasion de débattre. (...) C'est l'occasion de discuter autour de la pensée de l'autre. » J'ai utilisé des mots simples dans le but d'être comprise.

Chez C2, la théorie cognitiviste était en forte lutte pour la performativité. Aussi la question du sens de l'activité a-t-elle été abordée. J'ai donc saisi cette occasion pour donner mon propre schème sur le sujet : « *Alors moi, ce qu'on m'a beaucoup dit, c'est qu'il y avait besoin de plus de sens au niveau du guichet unique. Parfois elles ne savent pas pourquoi elles font les choses et elles ont besoin de plus comprendre à quoi sert ce qu'elles font. Parce que ça leur permet de mieux faire. Si je sais pas pourquoi je dois faire telle procédure de telle façon, je la fais moins bien, parce que comme je me rends pas compte du sens que ça a, je suis moins efficace. Et donc tout ça est lié à la transversalité dont on va parler tout à l'heure. Vous verrez y'a beaucoup de liens qui vont vers la transversalité : quand on comprend et qu'on connaît les autres services, on est plus efficace.* » J'ai fait ici le lien entre sens et communication. La transversalité,

c'est l'idée que les services collaborent, et donc interagissent. Plus les services interagissent, plus ils créent du sens collectivement. J'ai donc encouragé à plus de transversalité pour obtenir plus de sens, en m'appuyant sur les liens faits dans les cartes entre ces deux concepts.

Enfin, j'ai mobilisé le concept de croyance sociale (Orléan 2002) pour expliquer la façon dont la communication était comprise et abordée par les acteurs. Il est possible de retrouver une analyse plus poussée sur ce sujet dans un chapitre que j'ai rédigé pour un ouvrage collectif (Guirou 2017). J'ai expliqué aux acteurs de C2 que chaque membre de l'organisation était convaincu que tous les autres acteurs ne voulaient pas communiquer, mais que chacun individuellement expliquait désirer très fortement communiquer plus. Il y a donc un décalage entre la croyance individuelle (chacun veut communiquer) et la croyance sociale (tous les autres ne veulent pas communiquer). Changer la croyance sociale pourrait avoir des effets sur l'organisation : si chacun se persuade qu'il n'est pas le seul à avoir soif de communication, il ira sans doute plus volontiers vers les autres, ce qui améliorera la communication globale.

2.5. Etape 5 : retour sur le terrain

5 mois après ma restitution, je suis retournée voir la DGA1 et la responsable qualité, afin de faire un point avec elles. J'ai choisi ces deux personnes pour plusieurs raisons : la DGA1 était à l'initiative du projet, et la responsable qualité travaille au plus proche du guichet au quotidien. Cette dernière assume même parfois les fonctions d'agent polycompétent, en cas d'absence de personnel. De plus, ces deux personnes ont fait partie de celles qui se sont le plus exprimées lors du débat. Elles avaient des avis tranchés, souvent opposés. J'ai donc pensé qu'elles pourraient m'apporter une analyse différenciée de mon intervention et de l'outil. Les thèmes abordés ici sont les mêmes qu'à C1 : l'influence du chercheur sur le processus, les apprentissages que les acteurs ont pu faire, les questions de communication et de transversalité, le ressenti concernant les cartes cognitives elles-mêmes, l'intérêt de ma démarche dans les collectivités territoriales et enfin les suites données au processus engagé.

2.5.1. Présence du chercheur

Bien plus qu'à C1, la présence du chercheur a eu des effets, à C2, sur le processus de décision.

Le chercheur a été perçu comme un « régulateur » extérieur, comme l'a dit la DGA1 : *« Moi je pense en revanche que ta présence a permis de réguler et les discussions, et le groupe. Et elle a permis aussi d'avancer avec plus d'efficacité. (...) Ta présence elle a permis un peu de réguler, chacun voulant se montrer bon élève. »* Le mot « élève » montre la relation d'enseignant à apprenant qui s'est établie au cours du processus. La responsable qualité aussi a pointé l'intérêt de cette intervention d'un tiers : *« L'intérêt de votre rôle c'est que vous étiez un regard extérieur. Vous avez pu, déjà, discuter avec tout le monde. Identifier les difficultés rencontrées. Donc ça c'est intéressant quand même. Je dirais que, bon, outre l'analyse de la situation, c'était aussi un audit relationnel. Donc c'était intéressant. »* L'expression « audit relationnel » m'a permis de voir qu'elle avait compris le but de ma démarche.

La responsable qualité a vu deux autres avantages à ma présence. Le premier est que la communication s'est améliorée : *« Ça s'est amélioré. Je pense que là cet atelier a aidé aussi à cette amélioration. »*. Le deuxième que les services ont pris conscience qu'ils ne pouvaient plus travailler en excluant le guichet unique : *« Je sais que [la responsable du guichet unique] ça lui a permis de faire toucher du doigt aux différentes directions les difficultés qu'elle rencontrait. (...) Je pense que ça c'est un point positif. (...) Ça a permis de faire prendre conscience qu'il fallait pas qu'on nous oublie. Je pense que votre intervention, si y'a un point à souligner, c'est ça : c'est qu'on nous oublie pas. Et ça on s'est rendu compte que y'avait une prise de conscience qui n'existait pas avant. »*

J'ai demandé à la DGA1 si le projet aurait eu lieu si je n'avais pas été là. Elle m'a répondu : *« Peut-être pas. Parce que tout le monde a eu envie de montrer qu'il pouvait apporter sa contribution. Parce qu'on était regardés. »*

Cela a permis d'aller plus vite : *« Ma foi ça a été bouclé en un rien de temps, hein ! Normalement un truc comme ça il nous aurait fallu au moins une année pour le boucler. (...) je pense qu'on aurait plus pinaillé (...) et puis là on était là il fallait battre le fer tant qu'il était chaud. »* Mais aussi de faire bien plus que ce qui était prévu au

départ : le sujet de départ, c'étaient les listes fausses : « C'était l'élément déclencheur. Ça a été réglé en une séance ça, hein, en fait. Et puis on a embrayé sur le kiosque. »

Ma présence a aussi poussé à travailler différemment, davantage dans la rencontre et dans l'échange : « Là, si tu veux, j'ai fait un choix aussi de fonctionnement pour servir ce qui pouvait être aussi ton observation. Peut-être que j'aurais pas fonctionné comme ça non plus. On se serait un peu focalisés sur notre problème des listes fausses. »

La DGA1 a d'ailleurs regretté que je n'aie pas pu intervenir sur un projet plus vaste, avec des enjeux plus prégnants. Elle était déçue que le responsable projets se montre réticent face à ma possible intervention. Elle trouve pourtant que cela aurait été utile : « *Alors que ça peut t'apporter. Franchement, je veux dire, Camille, ne serait-ce que travailler avec lui sur sa méthode, sur sa façon dont il envisage les choses (...), d'être un peu ce lien qui doit être fait, etc. ça serait super.* »

La responsable qualité, quant à elle, aurait aimé que j'intervienne plus tôt. Elle pense que si j'avais été là au moment où la ville a travaillé à l'obtention du label Qualiville, ma présence aurait été beaucoup plus pertinente : « *Ça aurait peut-être été utile que ce soit fait encore plus tôt. (...) Si y'avait eu des ateliers avec des gens venant de nombreux services pour mettre en place la certification. (...) Parce que je pense que ce qu'on a soulevé justement concernant la prise en compte du guichet de la part des services pour lesquels le guichet est prestataire, ça aurait peut-être été bien que cette prise en compte on puisse la faire longtemps avant.* » Elle ajoute que, à cette époque : « *On a pas assez pensé aux procédures collaboratives.* »

D'ailleurs, quelque chose l'a beaucoup gênée lors de ma restitution : « Le fait qu'on revienne en arrière pendant la présentation ça a exacerbé à nouveau les anciennes tensions qui n'existaient plus vraiment. » Mon analyse rétrospective a eu un effet négatif inattendu : d'anciennes querelles ont été remises sur la table, et j'ai « réchauffé » des conflits refroidis. Un effet que certains acteurs ont mal vécu. D'un autre côté, si ces conflits mettent encore mal à l'aise aujourd'hui, on peut aussi se dire que c'est parce qu'ils n'ont pas été réellement dépassés à l'époque et qu'ils continuent, de façon souterraine, à agir sur les acteurs et leurs relations. Quel que soit le moment de mon

intervention, et même si elle avait eu lieu quelques années plus tôt, de vieilles querelles auraient forcément refait surface.

Enfin, une limite pointée par la responsable qualité est le fait que tous les acteurs ne sont pas aptes à intervenir dans un collectif. A propos de ses collaboratrices les plus proches, elle m'indique : « *Elles ne sont pas intervenues, mais parce qu'en fait moi je suis intervenue pour elles. Après on en a parlé et elles m'ont dit : '[Responsable qualité], heureusement que tu es intervenue parce qu'il y avait des choses qui nous dérangent dans ce qui était dit.'* » Il est par contre intéressant de constater que les effets de coalitions font qu'une personne peut exprimer les idées d'un petit groupe au sein du collectif. Ceux qui s'expriment peu utilisent ceux qui s'expriment comme une ressource pour dire à leur place ce qu'ils pensent.

2.5.2. Apprentissage

L'apprentissage essentiel fait au cours du processus a été évoqué par la DGA1 : « Alors moi je dirais que ça a permis de comprendre des choses, et sûrement de mettre des mots sur des choses, des ressentis ou des concepts. Des mots sur des choses qu'on manipule un peu comme des monsieur Jourdain. : je fais de la prose sans le savoir, nous on fait peut-être des choses sans le savoir. Et c'est positif, ça, pour moi. C'est à dire qu'on est sûrement plus performants que ce que l'on pense. (...) Le fait qu'il y ait quelqu'un qui nous dise : les enjeux c'est ça. Que ce sur quoi on a travaillé c'est pas juste des trucs basiques. » Elle l'a dit aussi ainsi : « Y'a eu une prise de conscience des choses. »

C'est beaucoup plus qu'à C1 et C3. Ici, la DGA1 comprend que le fait d'avoir donné du sens à certaines choses est utile. Elle est plus en phase avec la théorie du *sensemaking*. Elle dispose d'outils cognitifs qui lui permettent de mieux comprendre l'intérêt de mon approche.

Par contre, la responsable qualité a pointé le fait que l'apprentissage n'est pas un fonctionnement naturel chez tout le monde : « *La remise en question c'est pas donné à tout le monde. Vous pouvez mettre en place ce que voulez, si à un moment donné les gens ils ont pas envie...* » Elle m'a expliqué que la démarche qualité imposée par le label avait un impact sur la capacité d'apprentissage du guichet : « *Nous le guichet on est quand même dans une démarche de qualité. Ça impacte énormément notre*

fonctionnement. On est certifiés Qualiville. Ça nous demande une certaine organisation. Une remise en cause permanente. Une grande vigilance. Et une nécessité d'améliorer le fonctionnement, et notre fonctionnement il est souvent dépendant d'autres services. Donc si on a compris ça, on a compris qu'il faut collaborer avec les autres services. Il faut que les autres services aussi puissent entendre nos difficultés. Et soient aptes à dire aussi : 'bon, ben, peut-être que pour améliorer (...) il faut qu'on change certaines choses'. » La capacité d'apprentissage à C2 est bien présente, mais elle n'est pas universellement partagée.

2.5.3. Communication et transversalité

La DGA1 a rappelé qu'elle était en accord avec moi sur le sujet de la liberté d'expression : « J'ai l'habitude, quand on est sur des groupes, de ne pas couper la libre expression des choses. Parce que si on coupe ça, je veux dire on coupe ensuite ce qui peut être des solutions qui sont apportées aux dysfonctionnements. » Cela a eu des effets puisque, on l'a vu, à C2, la communication était beaucoup plus directe et efficace.

Elle a par contre regretté un manque de transversalité : « Pour autant il y a des fonctionnements dans cette collectivité où il y a des services qui ne sont pas dans la construction mais dans la justification : « c'est pas nous qui avons fait la bêtise ». » Là aussi, s'il existe bel et bien un désir de transversalité, il n'est pas partagé par tous.

Elle a par contre admis qu'au niveau du guichet unique il y avait une volonté de travailler avec les autres services : « Complètement. Parce que ces personnes-là, je veux dire, elles sont souvent un peu 'maltraitées' entre guillemets. Y'a une erreur sur ci c'est elles, y'a une erreur sur un enfant c'est elles, y'a une erreur sur un truc c'est elles. (...) Je comprends bien aussi pour elles cette volonté et cette envie de se sentir aussi soutenues par les autres services, aussi. Et forcément, c'est par ce biais-là que ça passe. Parce que quand on connaît mieux l'autre, ben forcément on l'apprivoise mieux, on l'appréhende avec davantage de bienveillance. » On retrouve les concepts qui avaient émergé du terrain : communication, collaboration, se connaître, faire confiance, etc. Cette volonté a d'ailleurs été confirmée par la responsable qualité : « Je pense qu'à partir du moment où on a une volonté de se remettre en question, on est sur un domaine de communication. Il se joue beaucoup de choses quand il y a des services qui se rencontrent. La capacité de chacun des intervenants à mettre un petit peu de côté son

ego et de se remettre en question et d'accepter qu'il y ait des choses qui puissent être changées dans son fonctionnement pour une meilleure organisation commune. » A propos de ma présence au cours du processus décisionnel, elle a précisé : « On l'aurait peut-être fait différemment, mais on l'aurait fait parce que de toutes façons on a ce besoin, on a ce besoin, donc si on veut avancer... »

Enfin, sur ce sujet, la DGA1 a fait un commentaire tout à fait intéressant : « Si tu as pas ça, un peu dans le partage, un peu dans l'empathie, un peu dans le côté un peu altruiste quand même du métier de fonctionnaire, ben tu es pas fonctionnaire, quoi, hein. » Finalement, d'après elle, l'un des éléments qui favorise le partage, c'est la culture du service public, plutôt altruiste. Les collectivités territoriales, et la fonction publique en général, sont donc supposées être plus aptes aux échanges du fait de cette envie d'aider, d'être au service des autres.

2.5.4. Cartes cognitives

Concernant l'outil cartes cognitives à proprement parler, comme à C1, les acteurs ont pointé sa complexité. La DGA1 m'a dit : « *Les cartes cognitives, ça, je ne connaissais pas. C'est compliqué hein, ça. Ça donne mal à la tête ça. J'ai du mal à voir exactement... Voilà, j'ai trouvé que les araignées, là, qui étaient... Enfin les toiles, hein, plutôt, les toiles d'araignée... voilà, c'est compliqué de voir les... Bon, parce qu'on n'a pas l'œil, non plus, hein pour voir les liens entre les choses. Parce qu'on a pas l'habitude de fonctionner comme ça.* » Il est intéressant de voir comment elle a utilisé une métaphore imagée pour les décrire. Elle y a vu un dessin plutôt qu'un schéma logique.

Par ailleurs, elle a expliqué qu'il fallait une « *habitude* » pour les lire. Il semble que cela nécessite un apprentissage. L'intégration, finalement, de nouveaux schèmes : « *Si tu veux, comme je le pratique pas régulièrement, c'est effortant, quoi. (...) Je comprends quand on me l'explique. Après, c'est une façon de fonctionner. J'ai pas cette habitude-là. J'ai l'impression d'être un peu trop enfermée. C'est trop scientifique. Trop cartésien, ou je ne sais quoi. J'ai du mal. J'ai vraiment beaucoup de mal. Même sur la mienne.* » Elle a besoin de l'accompagnement du spécialiste, de son explication. Il y a une « expertise » des cartes que je n'avais pas mesurée. Malgré ma volonté de les simplifier, elles ont encore semblé trop complexes aux acteurs.

2.5.5. Collectivités territoriales

J'ai demandé à la DGA1 si ce genre d'outils pouvait être utile dans des collectivités territoriales. Elle a été très positive, malgré le fait qu'elle ait trouvé l'outil complexe : *« Complètement. Ah complètement. Moi je pense que des outils comme tu mets en place dans une collectivité qui a à cœur de fonctionner, et de bien fonctionner, avec une méthode projet bien établie, absolument ! C'est à dire que tu prends toutes les personnes, enfin, tous les cadres de la collectivité, on va dire, qui sont amenés soit à être chefs de projets soit contributeurs aux projets, les amener à une méthode. Une méthodologie commune, partagée et comprise. A laquelle ils adhèrent. Parce qu'ils la comprennent. Pas parce qu'elle leur est imposée. Pas parce qu'elle leur est dictée par je ne sais pas quoi (...). »* L'appropriation de la décision, à travers le débat et l'échange, est donc un enjeu qui a été perçu par cette actrice de la collectivité.

Par contre, elle pense que sa collectivité est freinée par une hiérarchie trop rigide et que l'outil ne pourra pas fonctionner : *« c'est bloqué par la hiérarchie. Bien sûr. Le fonctionnement, et l'organigramme (...) ça c'est bloquant. Bien sûr que la hiérarchie elle est bloquante. »*

Elle voit aussi les freins liés à la bureaucratie, par rapport, par exemple, au privé : *« On est quand même cornaqués, nous, hein. On a quand même un corset (...) je veux dire y'a le statut, y'a le machin, y'a le truc qui nous enferme quand même dans un rôle à un certain moment quoi. »*

Pour elle, l'essentiel aujourd'hui pour les collectivités territoriales, c'est de plus communiquer : *« Je suis convaincue que aujourd'hui, les organisations qui comprennent le bien-fondé de la bienveillance et d'une communication efficace entre les uns et les autres au sein de leur organisation et qui mettent au service de leurs agents les outils performants de : 'je résiste moins au changement, je suis bienveillant avec mon interlocuteur, je vérifie qu'il a compris ce que j'ai dit' (...) Les organisations qui comprendront ça aujourd'hui seront les organisations qui seront performantes demain. (...) »* Il existe donc bien un besoin, mais en même temps il existe des freins importants dans ces organisations.

2.5.6. Suite du processus

La DGA1 envisage de retravailler avec moi plus tard. Elle voudrait que j'intervienne comme consultante sur de plus gros projets. Mais elle regrette que, à l'heure actuelle, la hiérarchie la bloque. Elle pense à changer de collectivité et espère pouvoir me demander d'intervenir dans un nouveau contexte.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que tout le processus de décision a été lancé du fait de la mise en place des TAP. Or, les TAP disparaissent à C2 en 2017, et la ville repasse à la semaine de 4 jours. Par contre, la DGA1 a tiré des enseignements du processus décisionnel et a opté pour la même stratégie de rencontre et de débat pour modifier à nouveau le fonctionnement : *« J'ai remis en place des réunions et des groupes de travail pour que chacun autour de la table... Pour qu'on puisse tous travailler ensemble. »* Elle insiste donc sur le fait que *« on a pu retravailler ensemble »* alors qu'avant mon intervention c'était inenvisageable du fait des conflits trop durs entre services.

2.6. Conclusion : un désir sincère de transversalité et une capacité d'apprentissage assez développée

Chez C2, le processus de décision a été particulièrement fructueux. L'amélioration du fonctionnement du guichet unique a été sensible pour les acteurs, et les procédures décisionnelles ont été modifiées, puisque les acteurs ont à nouveau été mobilisés pour décider collectivement, ce qui n'était pas habituel avant mon intervention. Le débat a par ailleurs été riche et sincère, parfois même virulent et difficile. Il y a eu des signes de véritable volonté d'écoute de l'autre et d'assimilation de schèmes (notamment les schèmes liés à la théorie du *sensemaking*, comme la complexité ou le débat). La collaboration a pu avoir lieu alors qu'elle avait été compromise jusque-là, et, depuis les acteurs ont de nouveau pu fonctionner en transversalité.

De plus, les acteurs ont montré une certaine capacité d'apprentissage et une agilité à changer. L'organisation a été confrontée à de très nombreuses transformations sur une très courte période de temps, et pourtant, le guichet unique et la polycompétence ont pu être menés à bien.

Par contre, la hiérarchie et le fonctionnement bureaucratique continuent à limiter certaines avancées. Des jeux politiques sont par ailleurs néfastes à la transversalité. Malgré une volonté assez répandue de collaborer au-delà des cloisonnements, l'histoire de la collectivité maintient de vieilles rivalités que les acteurs ont du mal à dépasser. Certains membres de l'organisation disposent par ailleurs de faibles capacités d'apprentissage, ce qui freine l'ensemble des acteurs en créant des rigidités difficiles à surmonter.

Comme je l'ai fait chez C1, je propose ci-dessous un tableau qui décompose les schèmes collectifs de C2 afin de les analyser.

Tableau n°17 – schèmes collectifs à C2

Anticipations	Amélioration du bien-être au travail Amélioration de la qualité de service Simplification du travail Amélioration de l'organisation Amélioration de la transversalité Amélioration du management Efficacité et performance
Règles d'action	Modèle procédural Modèle éactionnel Communication et transversalité Rétention d'informations et cloisonnement Management humain Management technique Intérêt général Innovation et apprentissage Respect de la hiérarchie (bureaucratie)
Inférences	Prise en compte du contexte, de l'environnement, et des contraintes Contexte de grands changements
Invariants opératoires	Croyances et valeurs concernant le service public Connaissance des procédures (polycompétence) Connaissance des services Connaissances et croyances en termes de gestion et de management

Il existe chez C2 des anticipations diversifiées, qui ne sont pas forcément contradictoires mais qui entrent parfois en débat sur ce terrain. En particulier, si pour certains les anticipations portent surtout sur l'efficacité et la performance, pour d'autres

elle porte plutôt vers le bien-être au travail et un meilleur management. Les objectifs des acteurs n'étant pas toujours les mêmes, on comprend certaines des incompréhensions qui peuvent traverser ce terrain.

Par ailleurs, les règles d'action sont particulièrement contradictoires et révèlent la lutte pour la performativité des différents modèles de décision, entre rationalisme et énoncionisme, ou entre management humain et technique. Les acteurs ne sont donc pas forcément en accord sur la façon de procéder.

Enfin, il existe une disparité des connaissances et des croyances.

Cette forte diversité, mise au service du débat, a été ici source de créativité et de recherche de solutions innovantes.

Chez C3, j'ai retrouvé une certaine capacité organisationnelle à changer de façon continue, comme c'était le cas chez C2, mais des problèmes de communication et des conflits profonds altéraient la bonne marche du processus de *sensemaking*.

3. C3 : UN TERRAIN CONFLICTUEL, MAIS UNE ORGANISATION PORTEE SUR L'INNOVATION

Chez C3, les divergences de schèmes étaient très fortes. Lorsque les projets sont très techniques, on a tendance à imaginer que les problématiques principales tournent autour de questions pratiques. Ici, les principales causes de désaccord touchent à des valeurs très génériques et profondes, comme l'idéologie écologiste ou communiste ou la question de la définition de l'intérêt général. Les enjeux sont donc si importants que j'ai été confrontée à de très forts conflits larvés. Le directeur des services techniques, par exemple, était en train de quitter la collectivité du fait de ses désaccords très profonds avec le maire. Je ne l'ai appris que lorsque je l'ai rencontré : personne ne m'avait parlé de cette crise pourtant majeure au sein de la collectivité. C'était un sujet tabou. Des problèmes de communication et de collaboration sont ressortis de ce terrain plus fortement qu'ailleurs. Cela freine l'organisation. Le *sensemaking* est partiellement endommagé.

D'un autre côté, la soif d'innovation, de créativité et de changement est ici bien plus forte que chez C1 ou à C2. Une culture de l'apprentissage, initiée par le maire (ancien instituteur), est à l'œuvre. Cet aspect a été favorable à l'usage des cartes. Nous sommes donc face à une collectivité marquée par des contrastes importants.

3.1. Etape 1 : choix de la décision

Les premiers échanges ont eu lieu directement avec le maire. Lors de la rencontre, il s'est montré très enthousiaste : à plusieurs reprises déjà, des étudiants ont travaillé sur des projets de la collectivité locale. Le maire, ancien instituteur, est très sensible aux sujets de la recherche et de l'éducation.

Très rapidement, il m'a proposé de travailler sur le projet de géothermie. Il s'agissait de valoriser les eaux d'ennoyage d'un puits de mine abandonné pour alimenter en chauffage et en climatisation une zone d'activité qui devait être aménagée à proximité.

C'était visiblement le projet qui le passionnait le plus dans l'actualité de son mandat. Le premier comité de pilotage était prévu quelques semaines après notre rencontre, et le projet devait être bouclé avant le début des travaux sur la zone d'activité début 2017. Aussi était-ce idéal en termes de temporalité.

La technicité du projet a été l'un des éléments qui m'a aussi intéressée. En effet, chez C1 je travaillais sur un projet touristique et donc plutôt politique, et chez C2 je travaillais sur un projet de guichet unique, avec un enjeu principalement organisationnel et managérial. Ici, la principale difficulté était de mettre concrètement en œuvre un projet innovant. J'ai trouvé que cette diversité entre les trois projets pouvait être un élément de richesse pour mes recherches.

3.2. Etape 2 : entretiens et réunions – la collecte de données

Au début du processus, j'ai été surprise par le consensus général qui semblait régner concernant le projet. Mais je me suis aperçue au bout d'un certain temps que les acteurs vers lesquels m'avait orientée le maire étaient tous des gens qui étaient très enthousiastes pour le projet. En réalité, il existait des opposants fervents à cette entreprise. Mais ceux-ci avaient été mis à l'écart.

Au cours des réunions du comité de pilotage, il est devenu évident qu'une partie des acteurs, quoiqu'en forte opposition avec les décisions adoptées, n'avaient pas le loisir de l'exprimer. Des murmures outrés, des conversations scandalisées traversaient les comités de pilotage.

Le directeur de la SEM et le maire, alliés pour faire aboutir le projet coûte que coûte, décidaient seuls. Le comité n'était qu'une mise en scène destinée à simuler le dialogue et la démocratie, et surtout à faire illusion auprès des acteurs institutionnels. L'opération de séduction engagée auprès des différentes institutions parapubliques susceptibles d'influencer le projet (BRGM, ADEME, DREAL²³, etc.) imposait de mettre en place des réunions collectives. Mais certains membres de l'organisation y étaient invités alors même qu'ils étaient en conflit avec le maire sur le sujet.

Lors du dernier comité de pilotage, par exemple, le rapport montrait que le projet allait coûter très cher et risquait de ne pas être rentable. L'expert du cabinet d'étude qui présentait son rapport était peu professionnel : son powerpoint était truffé de chiffres faux et d'approximations, et lorsque certains acteurs l'interrogeaient sur ces inexactitudes, il se montrait incapable de répondre. Cela a provoqué une vague de défiance et d'agacement de la part de certains participants.

Plusieurs acteurs, du fond de la salle (où je me trouvais), ont exprimé leur désapprobation sans que la parole leur soit directement donnée. Ils discutaient entre eux, exprimant leur consternation, mais la réunion se déroulait en ignorant complètement leurs interventions. La conversation a même eu lieu par le biais d'échanges plus ou moins discrets de *textos* entre eux. Quelques-uns ont exprimé plus vivement leur désaccord en lançant des remarques agacées au collectif, en particulier le directeur des services techniques. Mais ni le maire, ni le directeur de la SEM n'y ont répondu.

A la fin du comité, malgré le fait qu'il semblait évident qu'une partie importante des acteurs (majoritairement des cadres et agents de la collectivité) était convaincue qu'il fallait abandonner le projet, le maire a affirmé « *on continue* ». Sa phrase a même été

²³ BRGM : Bureau de Recherche Géologique et Minière
DREAL : Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

« *la question ne se pose pas, on continue* », ce qui rend impossible tout débat. Aucun vote n'a été proposé. Malgré son malaise évident à exprimer ainsi son autorité incontestable devant un tiers (le chercheur), il était piégé par la situation : beaucoup de ressources (argent, temps, implications) avaient été attribuées au projet, et la remise en cause du projet était difficile à ce stade.

J'ai donc décidé à la fin de ce comité d'aller rencontrer certains de ces acteurs, convaincue que j'allais trouver là les germes d'un débat beaucoup plus houleux que prévu. Une décision qui a porté ses fruits : j'ai découvert que le directeur des services techniques était en passe de quitter l'organisation du fait d'un certain nombre de désaccords profonds avec M. le maire, notamment concernant le projet de géothermie. La directrice du service environnement était elle-même très sceptique quant à la pertinence d'investir dans la valorisation de ces eaux d'ennoyage.

Il est intéressant de noter que ce projet très technique est en fait fortement politisé. Si les débats apparents portent sur des éléments technologiques et scientifiques (taille et poids du tuyau, température de l'eau, méthode de climatisation, etc.), juridiques (permis de construire, droit de chauffer l'eau, droit d'exploiter les sous-sols, mode de gestion privé ou public, etc.) et financières (subventions, rentabilité, etc.), le vrai conflit est ailleurs. Il se place au niveau de la pertinence de financer ou pas ce projet, sur la vision écologique à long terme et sur le rôle des municipalités dans le chantier des énergies nouvelles, et même sur l'innovation en général. Mais ces questions n'ont pas été abordées ouvertement lors des comités de pilotage. Beaucoup plus qu'à C1 et C2, le conflit est larvé, le débat est souterrain, et la parole est confisquée.

J'ai même été convaincue, à un moment donné du processus, que les acteurs avaient abandonné le projet. Il semblait n'être ni rentable, ni techniquement possible. A la suite des entretiens effectués avec les opposants au projet, ceux-ci ont réussi à me convaincre que le maire n'arriverait jamais au bout de son ambition. Pour diverses raisons, à cette période, je suis restée quelque temps sans contacter C3. Finalement, j'ai écrit un email en ces termes : « *J'imagine, suite au dernier comité de pilotage, que le projet est en suspens, voire totalement abandonné. Même si c'est le cas, j'aimerais aller au bout de la démarche. Je suis convaincue que mes recherches vous seront en tous les cas utiles,*

même en cas d'échec du projet. J'ai relevé beaucoup de sujets intéressants vous concernant. »

Le directeur de la SEM m'a répondu : « *Le projet avance bien. Il sera opérationnel d'ici début 2019.* » Je suis donc retournée le voir et j'ai fait un point avec lui. Même s'il était sorti du dernier comité de pilotage avec « *plus de questions que de réponses* », il m'a aussi affirmé : « *Il fallait le vouloir* », ou « *cherchons les solutions, pas les problèmes* », ou encore : « *Je voulais que le projet se fasse. (...) il fallait le faire.* » Une attitude très volontariste qui est aussi ressortie des cartes cognitives. J'ai été surprise de voir à quel point la volonté politique surmontait toutes les réticences et tous les conflits pour mener à bien cette entreprise coûte que coûte.

Au final, j'ai interrogé 9 personnes chez C3, parmi les élus et les cadres associés au comité de pilotage principalement.

Tableau n°18 – personnes interviewées à C3

PERSONNES INTERVIEWÉES À C3	
Elus	Maire Élu au patrimoine minier Élu à la formation, l'insertion et l'emploi Élu à la transition énergétique, à la culture scientifique et aux écoles
Cadres	Directeur de la SEM en charge de l'aménagement Directeur des services techniques Directrice du service environnement Ingénieur des flux
Autre	Ancien responsable de la fermeture de la mine, associé au comité de pilotage

3.3. Etape 3 : création et normalisation des cartes cognitives

J'ai ensuite entamé la phase de construction puis de normalisation des cartes. Celles-ci ont abordé des sujets allant bien au-delà du projet de géothermie : la politique énergétique de la ville, l'axe le plus fort du conseil municipal en place, est un sujet vaste, et les membres de l'organisation ont éprouvé le besoin d'expliquer la vision globale qu'ils avaient de cette politique pour parler du projet de géothermie.

Je présenterai en premier lieu les catégories que j'ai obtenues lors de la normalisation. Puis, je proposerai deux exemples de cartes normalisées en opposition franche et je les

comparerai. Enfin, je présenterai les enjeux sur ce terrain et les débats que j'en ai tirés catégorie par catégorie.

3.3.1. Catégories issues de C3

J'ai construit 9 catégories, réparties en 77 concepts de second ordre (voir encadrés ci-dessous). Si on retrouve la catégorie « projet de géothermie » à proprement parler, on peut constater que les discussions ont porté bien au-delà de ce sujet.

Tout d'abord, la catégorie « Histoire et image de la ville » est pour moi une particularité notable. En effet, la culture minière et industrielle de la ville explique en grande partie le désir de s'investir dans cette entreprise. Une forte volonté politique de réhabiliter les anciens espaces miniers, encouragée par l'État qui accorde des subventions en ce sens, est à l'origine du processus. Le poids du passé est ici bien plus prégnant qu'ailleurs.

Ensuite, les catégories « activités industrielles » et « énergies » montrent que le projet s'inscrit dans une politique plus large, liée à la forte industrialisation de la commune. Il existe d'ailleurs également une riche catégorie « politique et vision » qui met en relief le caractère stratégique et l'idéologie forte qui sous-tend le processus. Les enjeux sont profonds, complexes et polémiques. Tout cela est affaire de croyances, bien plus que de rationalité, de méthode et de logique.

On remarquera aussi la catégorie « innovation et apprentissage », présente aussi à C2. Celle-ci paraît tout à fait logique étant donné que le projet de géothermie est a priori unique en Europe. Il existe trois aspects innovants ici : le fait de valoriser les eaux d'ennoyage d'un puits de mine (le plus grand d'Europe) est unique, la ville espère devenir après cela la première ville à énergie positive d'Europe de plus de 20 000 habitants, et, enfin, l'ambition est de pouvoir utiliser le puits pour stocker de l'énergie. Ce dernier point est tout à fait étonnant : jusqu'à présent, le principe scientifique de l'énergie était que l'homme sait la produire et l'exploiter, mais ne sait pas la stocker. Pour la première fois dans l'histoire, une méthode de stockage de grandes quantités d'énergie est proposée, sous la forme de calories dans une grande réserve d'eau naturelle. Si quelques expériences ont été menées ici et là sur le sujet, c'est à des échelles bien moindres. Cela pourrait révolutionner beaucoup de choses dans ce champ de la recherche et ouvrir des perspectives inattendues en matière de gestion énergétique.

Enfin, les catégories « communication et collaboration », « gestion et organisation » et « performance et efficacité » montrent les préoccupations des acteurs en termes de pilotage du projet. Les méthodes choisies, la gouvernance, les coalitions, les institutions impliquées ou encore la façon de manager les individus sont autant de questions sources de débats.

3.3.2. Exemples de cartes normalisées

Pour C3, j'ai choisi de présenter deux cartes en opposition profonde : celle du maire, leader charismatique qui impulse les projets par une politique très volontariste, et celle de son directeur des services technique, en opposition si forte avec ce dernier qu'il a fini par quitter la collectivité au cours du processus.

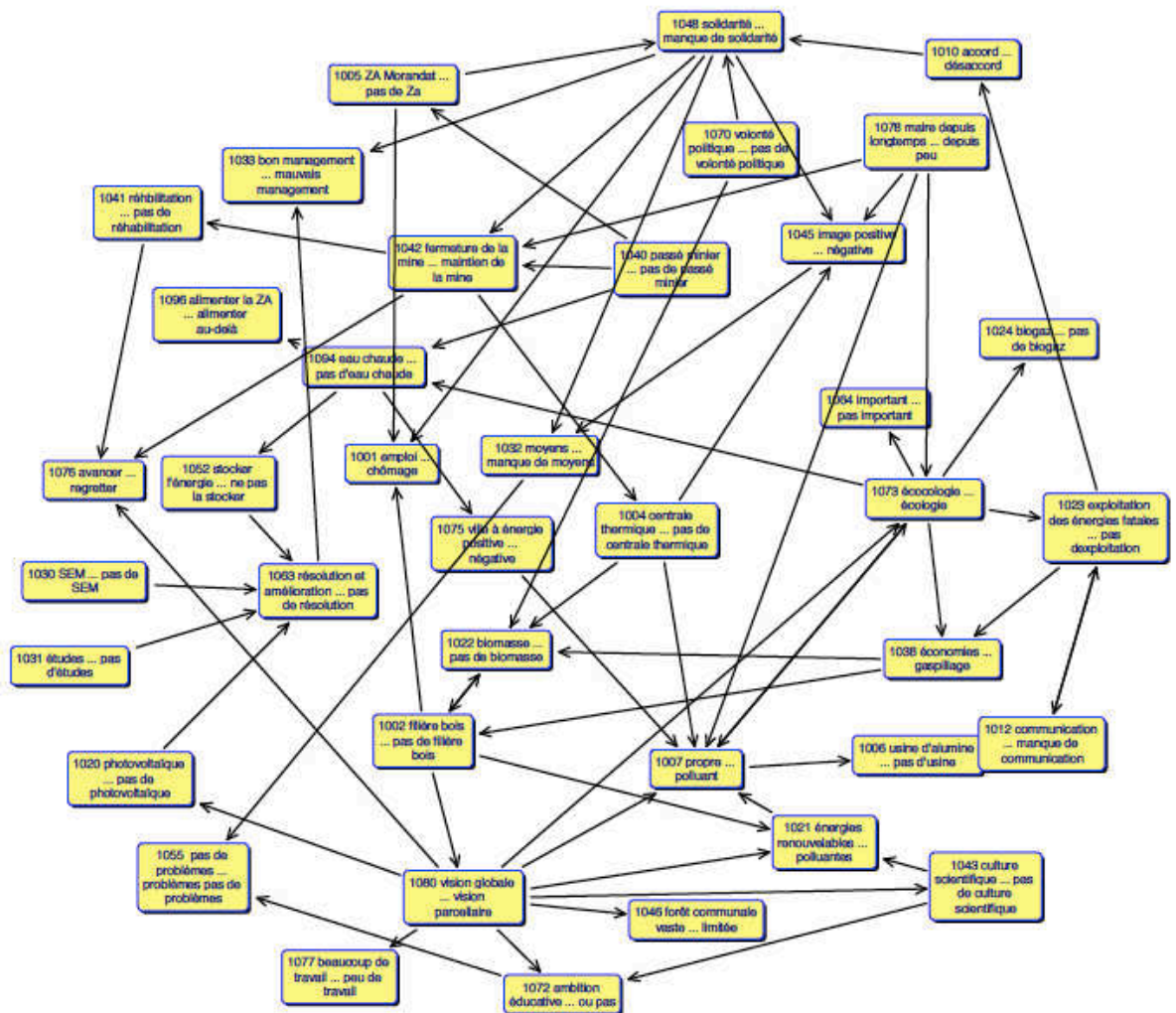
La carte du maire de C3 a pour concepts centraux :

- vision globale . vision parcellaire : indice de centralité 21, 38 concepts reliés
- écologie . écologie : indice de centralité 19, 35 concepts reliés
- propre . polluant : indice de centralité 18, 34 concepts reliés

Le second concept central, « écologie . écologie » correspond à son idéologie revendiquée. Il n'est pas écologiste au sens premier du terme, car il considère que l'industrie est nécessaire à l'homme. Son idéologie communiste (« coco ») modère donc sa vision. Il s'agit pour lui de *réduire* autant que possible l'impact des activités humaines sur l'environnement, pas de fermer toutes les usines et de priver les hommes de travail. Le quatrième concept de sa carte est d'ailleurs celui de « solidarité . manque de solidarité », au cœur de sa pensée communiste.

Il a ainsi une « vision globale » de sa politique énergétique sur C3 : ce concept distribue son influence sur les concepts suivants : ambition éducative, énergies renouvelables, photovoltaïque, forêt communale, etc. Son objectif est de créer du lien entre tous les projets pour aller à la fois vers plus d'emploi et vers plus de propreté. Le concept vision globale est ainsi en lien direct avec celui de « propre . polluant », tandis que le concept « emploi . chômage » découle indirectement de « vision globale . vision parcellaire » et de « solidarité . manque de solidarité ».

On peut également constater la présence de trois concepts reliés importants : « passé minier . pas de passé minier », « fermeture de la mine . pas de fermeture » et enfin « réhabilitation . abandon ». Le fait de rebondir sur l’histoire minière de la ville est important pour lui. Tous ces concepts amènent au final au concept « avancer . regretter », qui exprime cette idée de rebondir, de construire à partir de notre héritage, plutôt que de se morfondre sur la perte de la mine.



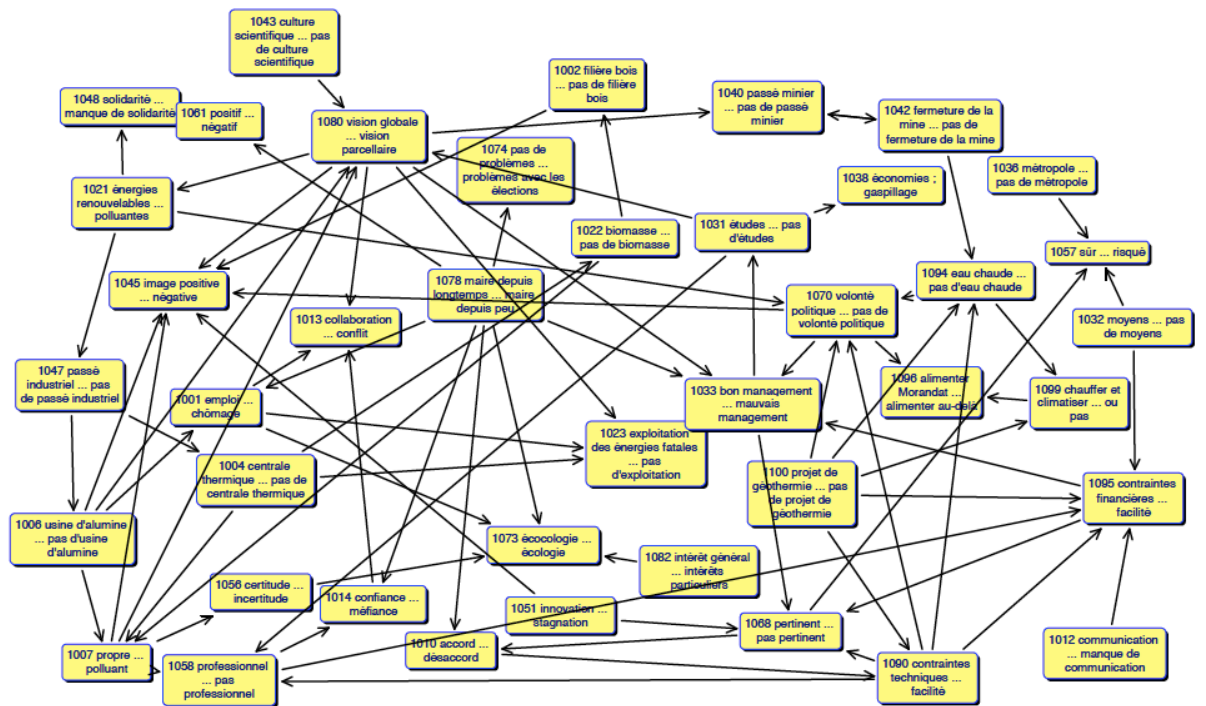
CC n°8 - Carte 003 – C3 – Maire

Du côté du directeur des services techniques, les concepts centraux sont :

- vision globale . vision parcellaire : indice de centralité de 21, 37 concepts reliés
- bon management . mauvais management : indice de centralité de 21, 40 concepts reliés
- contraintes techniques . facilité : indice de centralité de 19, 37 concepts reliés

Il n'est pas étonnant que le concept « contraintes techniques . facilité » soit si important pour un directeur des services techniques. Ce qui est intéressant, c'est que ce concept est en lien, sur sa carte, avec « pertinent . pas pertinent », celui-ci amenant « accord . désaccord ». Le maire ne s'interroge pas du tout sur ces questions techniques, alors qu'elles expliquent beaucoup de choses concernant le désaccord entre les deux hommes. L'un s'en préoccupe fortement, l'autre non. Il est difficile d'envisager qu'ils puissent se comprendre. On retrouve d'ailleurs plusieurs concepts absents de chez le maire, comme « pertinent pas pertinent », « sûr . risqué », « confiance . méfiance », ou encore « certitude . incertitude » qui dénotent d'une inquiétude, d'une aversion forte au risque. Au contraire du maire qui exprime plutôt le besoin d'avancer, le directeur voudrait plus de prudence.

Par contre, il est intéressant de remarquer que le directeur des services techniques a dans sa carte des schèmes du maire, comme « l'écologie » ou la vision globale, ou le lien entre énergies renouvelables et solidarité. Il connaît le positionnement de celui-ci, mais élabore des liens différents. Par exemple, il relie vision globale avec « collaboration . conflits ». Il lie la volonté politique et la vision globale à la question du « bon management . mauvais management ». Il réalise donc le lien entre la vision du maire et les difficultés communicationnelles et managériales auxquelles il est confronté. Le volontarisme du maire est source de conflits.



CC n°9 - Carte 009 – C3 – Directeur des services techniques

L'opposition fondamentale entre ces deux acteurs, l'un voyant les fortes contraintes techniques comme une source d'inquiétude, l'autre percevant l'enjeu de réhabiliter la zone minière comme un défi, les a amenés à cesser leur collaboration. Le maire dira plus tard au sujet de son ancien directeur : « *Il n'était pas à la hauteur* ». Le technicien et le politique n'ont pas pu trouver de terrain d'entente, leurs schèmes étant trop fondamentalement différents.

3.3.3. Analyse des cartes

Les débats chez C3 se sont concentrés autour de valeurs profondes, et donc de croyances très difficiles à réviser. La culture minière, qui n'est pas partagée par tous les acteurs, la vision « écologiste », pas toujours bien perçue, et l'opposition entre une vision politique ambitieuse et une vision technique en grande aversion au risque font partie des sujets sur lesquels les acteurs étaient en opposition très profonde.

Activités industrielles

Emplois . Chômage

Cité par 7 personnes, en 39 concepts. 11^{ème} concept en termes de centralité dans la carte agrégée.

Centrale thermique . Pas de centrale

Cité par 7 personnes

Propre . polluant

Cité par 6 personnes en 36 concepts. Central dans une carte.

Cartes ayant un lien entre « usine d'alumine . pas d'usine » et « propre . polluant » : 003, 008 et 009 (1/3 des cartes)

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : centrale thermique → problèmes / biomasse → filière bois

Carte 002 : ZA M → innovation

Carte 003 : passé minier → ZA Morandat → emploi / filière bois → emploi

Carte 005 : filière bois → risqué . sûr

Carte 006 : ZA M → emploi / usine alumine → emploi

Carte 007 : innovation → emploi

Carte 008 : volonté politique → emploi / usine d'alumine → emploi . chômage

Carte 009 : centrale thermique → biomasse → filière bois

La commande d'origine était de suivre le projet de géothermie du puits de mine et, en lien avec cela, le fait que C3 prévoie de devenir ville à énergie positive en 2020. Au final, les sujets abordés ont été beaucoup plus larges. La ville est très industrialisée, et cela a de nombreuses conséquences sur la politique énergétique de la ville. Les acteurs ont évoqués trois « pôles » d'activité industrielle stratégiques pour la ville : l'usine d'alumine, la centrale thermique et la Zone d'Activité en construction sur l'ancien site minier.

Notamment, en termes d'emploi, de nombreuses choses se jouent à l'heure actuelle, dans une commune qui compte 1 900 chômeurs pour 20 000 habitants. Depuis la fermeture de la mine en 2005, la zone est socialement sinistrée. L'un des problèmes majeurs est que cette population d'anciens mineurs et de descendants de mineurs est très

peu qualifiée, et qu'il est difficile de l'orienter vers les métiers actuellement très en demande sur la région. Il y a par exemple beaucoup de postes d'ingénieurs vacants dans la région, mais pas de jeunes possédant les compétences pour les occuper. La ville est donc constituée d'une population pauvre, et l'urgence d'accompagner la jeunesse, en particulier, est un enjeu central. L'un des interviewés m'a fait remarquer qu'il y avait 850 familles en attente d'un logement social sur la ville. Le conseil municipal compte d'ailleurs un élu à l'emploi, à l'insertion professionnelle et à la formation. Le lien entre volonté politique et emploi est donc présent dans les cartes (008 par exemple).

La question de l'emploi est centrale, mais la question de la pollution occupe également fortement les esprits. Comme on le verra dans la catégorie « politique et vision », il existe une véritable tension entre ces deux enjeux : dépolluer et maintenir voire développer l'emploi (c'est la fameuse « écologie »). Le passé industriel pèse sur l'image de la ville, et de nombreuses associations locales et nationales protestent contre la pollution. L'usine d'alumine, en particulier, a déversé des boues rouges dans la méditerranée pendant des décennies, et elle a récemment été confrontée à deux incidents qui ont failli lui faire perdre son autorisation d'exploiter : un tuyau percé a libéré un nuage de soude qui a survolé la ville, et le taux de particules émises par jour a failli être dépassé. Par ailleurs, le gouvernement (par l'intermédiaire de Ségolène Royal alors ministre de l'écologie) a menacé très clairement son intention de faire fermer le site. Si les boues rouges sont aujourd'hui stockées et plus rejetées à la mer, et si l'usine est très contrôlée en termes de pollution (notamment par le biais d'un comité de suivi qui vérifie l'impact de l'usine sur la mer), elle reste dans le collimateur des associations et institutions locales et nationales. La municipalité, quant à elle, s'est positionnée très clairement en faveur de l'usine : elle représente 500 emplois, plus 500 emplois induits (lien usine d'alumine → emploi dans les cartes 006 et 008). La fermer serait un drame social terrible pour les administrés. Si, d'un côté, certains acteurs parlent d'un véritable « chantage à l'emploi », qui pousse les élus à tout tolérer de la part de l'industriel, d'autres expliquent qu'il est préférable de laisser l'usine ouverte et de faire pression pour la dépolluer le plus possible. En effet, si l'usine ferme, elle rouvrira sans aucun doute de l'autre côté de la méditerranée, où elle salariera une main d'œuvre très bon marché dans de mauvaises conditions de travail, et où elle polluera sans aucun contrôle institutionnel.

Le second sujet qui occupe les esprits à C3 est la centrale thermique, qui fait elle aussi partie de l'histoire de la ville. Celle-ci doit faire passer un tiers de sa production à la biomasse, c'est à dire qu'au lieu de brûler du charbon pour fabriquer de l'électricité, elle doit utiliser du bois (« *du charbon beaucoup plus jeune* », comme l'a fait remarquer l'un des interviewés). L'objectif de ce changement est la baisse de la production de CO2. En effet, lorsqu'un nouvel arbre a poussé à la place de celui qui a été brûlé, le bilan carbone de l'opération est de zéro, car l'arbre consomme au cours de sa vie autant de CO2 qu'il en rejette lors de son incinération. Le problème est que le transport peut tout changer : le CO2 produit par les bateaux et les camions augmente considérablement le bilan carbone. A l'heure actuelle, le bois vient principalement du Canada et d'Australie. Par conséquent, la centrale, par contrat avec l'État, doit favoriser le développement d'une filière bois en Europe. La commune est particulièrement enthousiasmée par le projet et accompagne cette transformation, notamment en favorisant le développement de cette filière bois (mise en place de formations au lycée agricole, travail auprès de l'ONF pour coordonner le tout, etc.). L'avantage qu'y voient les élus est d'abord écologique, mais aussi social : les quantités colossales de bois nécessaires à la centrale fourniraient de nombreux emplois peu qualifiés à plus de 500 km autour d'elle. Mais des objections ont été soulevées par certains acteurs : les parcelles, en France, sont très petites, ce qui complique la coordination ; le bilan carbone est actuellement très mauvais et il faudra des années pour développer la filière bois ; des rumeurs courent à propos de la fermeture prochaine de la centrale (à 10 ans) ; et enfin : comment garantir une bonne gestion de nos forêts (replanter autant voire plus d'arbres que ce qu'on en coupe) ?

Enfin, la Zone d'Activité développée sur l'ancienne zone minière est porteuse d'espoir pour la ville. L'objectif est de favoriser les entreprises innovantes (de type startup) et les entreprises de type ESS (économie sociale et solidaire). En termes d'image, développer des industries peu voire pas polluantes et à la pointe en termes de technologie ou de solidarité serait très positif. Par ailleurs, le directeur de la SEM aux commandes du projet annonce la création, à terme, de 1000 emplois, dont beaucoup d'emplois peu qualifiés. Le projet de géothermie, qui doit alimenter cette zone en chaleur et en climatisation de façon très innovante, a notamment pour rôle d'élargir le rayonnement

d'attraction de la zone. Cette entreprise unique doit permettre d'étendre la notoriété de la commune et faire venir de nombreuses entreprises dans la région.

Débat : L'usine d'alumine fait-elle du « chantage à l'emploi », et doit-elle être fermée coûte que coûte car son impact environnemental est intolérable ? Ou doit-on la maintenir pour continuer à faire travailler les hommes, tout en s'efforçant de limiter son effet nocif sur l'environnement ? Ce sujet sera à nouveau abordé dans la catégorie « politique et vision », et nous verrons que nous touchons là à des schèmes très centraux, c'est à dire à des valeurs ancrées fortement chez les acteurs et qui font partie des croyances « intouchables », celles qu'il est impossible de réviser sans remettre en question des pans immenses de sa propre pensée.

Pour ce qui est de la filière bois : la collectivité doit-elle vraiment s'investir dans ce projet ? Les divers risques évoqués sont-ils suffisants pour que la commune recule, ou au moins se montre plus prudente : difficulté à monter une filière bois, risque de mauvaise gestion des forêts, fermeture envisagée de la centrale ? Ici aussi, cela touche aux croyances profondes des acteurs : l'aversion au risque est très différente d'un acteur à l'autre, et si certains croient qu'il faut se montrer prudent et éviter de foncer tête baissée, d'autres croient qu'avec une telle philosophie (en particulier le maire), on n'accomplit jamais rien. Comme nous le verrons, ce sujet traverse l'ensemble des débats au sein de C3.

Communication et collaboration

Accord . Désaccord :

Cité par 7 personnes

Communication . Manque de communication :

Cité par 7 personnes

Collaboration . Conflit :

Cité par 7 personnes en 28 concepts. 10^{ème} de la carte agrégée. Central dans une carte

Cartes ayant un lien entre « SEM . pas de SEM » et « communication . manque de communication » : cartes 001, 007, 008

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 004 : professionnel → collaboration → innovation

Carte005 : pas professionnel → méfiance / collaboration → résolution, amélioration / communication → possible (projet de géothermie)

Carte 006 : collaboration amenée par : vision globale, volonté politique, professionnalisme, pas de compétition.

Carte 007 : communication → accord

Carte 009 : confiance → collaboration / professionnel . Pas professionnel → confiance . Méfiance

Concernant le projet de géothermie, l'unanimité est loin d'être atteinte à C3. Contrairement au projet d'EPIC à C1, qui a soulevé un large consensus, les désaccords étaient ici profonds, et liés à des schèmes primitifs des acteurs. Il est très difficile de débattre lorsque ce sont nos valeurs les plus essentielles qui sont en jeu. C'est pourquoi, globalement, les acteurs en désaccord n'ont pas eu le loisir de l'exprimer. L'un d'entre eux, le directeur des services techniques, a donné à de nombreuses reprises son opinion, et, au moment où je l'ai rencontré, il était en train de quitter la collectivité. Son désaccord avec le maire avait pris de telles proportions qu'il leur était devenu impossible de travailler ensemble. D'autres interviewés (des agents de la ville) ont avoué leur peur de donner leur avis : « *on peut se le mettre à dos* », me dit l'un d'entre eux à propos du maire. Rappelons-nous comment les individus ont discuté par l'intermédiaire de *textos* lors du dernier comité de pilotage, tant il leur était impossible de donner ouvertement leur avis.

Un sujet en particulier a beaucoup échauffé les esprits : le manque de professionnalisme de l'étude financière présentée lors du troisième comité de pilotage. Celle-là même qui a donné lieu aux échanges de sms. Les interviewés ont expliqué que cela avait créé un manque de confiance en rendant le projet global peu crédible. Un sentiment d'amateurisme et de manque de sérieux partagé par plusieurs acteurs, qui se sont d'ailleurs saisis de cette opportunité pour justifier leurs désaccords (pas professionnel → méfiance dans les cartes 005 et 009). Cette étude a été l'occasion de construire de nouveaux arguments en défaveur du projet.

D'un autre côté, ces difficultés internes à l'organisation sont compensées par une gouvernance très largement ouverte. La relation de la collectivité avec les parties prenantes est très collaborative. La communication interne est donc endommagée, mais la communication externe est très développée. Déjà, les acteurs m'ont parlé de « *projet*

partagé », de « *volonté d'ouverture* » et de « *créer du lien* ». Mais dans les faits, la collaboration a été réelle. Par exemple, le BRGM a été mobilisé pour construire l'étude de faisabilité dans sa quasi-totalité. La DREAL et l'ADEME ont été largement associées aux comités de pilotage, et, au cours du processus, leurs réticences de départ ont été peu à peu balayées par le débat. Le directeur de la SEM est très largement responsable de ce succès. On constate d'ailleurs le lien qui est fait entre le concept « SEM . pas de SEM » et le concept « Communication . manque de communication » dans plusieurs cartes (voir « gestion et organisation »).

Débat : Comment mieux communiquer ? Comment libérer la parole sans en venir à des conflits et des crises ? La collectivité a tout intérêt à emporter l'adhésion de ses propres agents afin qu'ils portent une image positive de la ville à l'extérieur. Elle a visiblement échoué avec un certain nombre d'entre eux. Comme je l'expliquerai plus loin, cela est sans doute dû aussi à des problèmes de culture, de compréhension du projet, et d'idéologie politique. C'est donc un sujet épineux...

Concernant le conflit, j'avais à C3 un exemple typique de conflit non résolu, qui a amené à une crise organisationnelle : le départ du directeur des services techniques. Ce débat a donc été l'occasion d'expliquer que le conflit n'est pas en soi une mauvaise chose, puisqu'il pousse à débattre, à avancer, mais que quand il déborde, il peut conduire à des ruptures. Il était donc intéressant d'axer le débat sur les leçons à tirer de ce départ et sur les façons d'améliorer la communication pour anticiper et désamorcer d'autres crises potentielles.

Enfin, la question du manque de débat au comité de pilotage a été soulevée. L'expression des avis contradictoires n'a pas eu lieu. Le débat n'a eu lieu qu'avec les autres institutions présentes, mais pas en interne dans l'organisation.

Énergies

Énergies renouvelables . Polluantes

Cité par 9 personnes (tout le monde) en 42 concepts. 2^{ème} concept de la carte agrégée

4 énergies mises en avant : photovoltaïque, biomasse, biogaz, énergies fatales

Dyades, triades, chaînes et boucles
--

Carte 001 : énergies renouvelables → complexe

Carte 002 : vision globale → énergies renouvelables

Carte 004 : énergies fatales → chauffer l'eau / énergies renouvelables → écologie . Écologie

Carte 006 : SEM → biogaz / volonté politique → énergies renouvelables / fermeture de la mine → énergies renouvelables

Carte 007 : SEM → énergies renouvelables / énergies renouvelables → contraintes juridiques / énergies renouvelables → risques . opportunités

Carte 009 : énergies renouvelables → solidarité

Boucle carte 006 : énergies renouvelables → apprentissage → volonté politique → énergies renouvelables

Les énergies renouvelables sont le cheval de bataille de la collectivité. Le conseil municipal compte un adjoint à la transition énergétique, le magazine mensuel de la commune est titré « énergies » et la SEM, dont le président est le maire, a recruté un responsable « aménagement et énergies » durant mon intervention.

La ville a fait beaucoup en ce sens, et c'est du fait de ces nombreux projets qu'elle peut à présent espérer devenir une ville à énergie positive. Les deux projets phares qu'elle a menés auparavant sont la construction du deuxième plus grand parc photovoltaïque des Bouches de Rhône (38 000 panneaux) construit sur un ancien terril de mine, et l'exploitation de la décharge comme centrale de biogaz pour produire de l'électricité à partir des émissions de méthane des déchets. Le projet de géothermie est l'étape suivante de ce développement des énergies durables. Plusieurs acteurs, très au fait des grandes questions sur ce sujet, ont évoqué l'importance du « mix » des énergies : solaire, éolien, eau, géothermie. Aucune de ces solutions ne peut, seule, assurer l'avenir énergétique mondial, et c'est la diversification des sources d'énergie qui est la clé. L'autre grand enjeu est de réduire le plus possible la consommation en électricité, notamment en isolant plus efficacement les habitats.

Un autre espoir de la ville en termes d'énergies est d'exploiter les énergies dites « fatales » produites par l'usine d'alumine et la centrale. Toutes les industries produisent des énergies qu'elles n'utilisent pas et qui sont perdues dans l'atmosphère : la centrale relâche de la vapeur d'eau et l'usine d'alumine de l'eau chaude. Ces énergies, dites fatales car elles sont « mortes », sont gaspillées. La ville espère pouvoir les acheter, notamment pour chauffer l'eau du puits de mine et augmenter la quantité de

calories qu'il contient. La SEM et le maire sont en cours de négociation avec ces deux industries pour mener à bien ce projet. La difficulté majeure est que, comme le dit le directeur de la SEM, « *exploitant de chaleur n'est pas leur métier* ». Ils n'ont ni les compétences en interne, ni le projet d'exploiter cette énergie.

Cette ambition d'utiliser les énergies fatales permet de comprendre pourquoi le sujet des énergies est si important aux yeux des élus. Là encore, c'est l'histoire industrielle de la ville, et l'envie de redorer son image, qui les pousse à agir. Il existe une volonté de montrer qu'il est possible de faire de belles choses avec l'industrie.

Débat : j'ai remarqué un consensus important autour de cette question des énergies renouvelables : quoi que les moyens soient beaucoup plus débattus (le projet géothermie par exemple), l'idée qu'il faut mettre en œuvre des projets énergétiques durables est partagées par tous les acteurs.

Par exemple, les interviewés pensent tous qu'il faut dépolluer l'usine d'alumine, mais certains ont soulevé le risque de se fier à un industriel pour exploiter ses énergies fatales. Peut-on se fier à eux ? Peut-on dépendre d'eux ? Alors qu'ils peuvent fermer à tout moment, ou décider brusquement de ne plus jouer le jeu.

On voit ici que c'est la question de la gouvernance qui se pose : jusqu'où on collabore entre privé et public ? La situation est inverse de celle que j'ai rencontrée à C1 : les élus ont une envie très forte de collaborer avec les privés, tandis que les agents freinent et sont très inquiets.

Gestion et organisation

SEM . Pas de SEM

Cité par 8 personnes en 41 concepts. 4^{ème} et 5^{ème}. 15^{ème} concept de la carte agrégée

Moyens . Manque de moyens

Cité par 6 personnes en 21 concepts

Bon management . Mauvais management

Cité par 4 personnes en 18 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 002 : SEM → professionnel

Carte 003 : solidarité → moyens → pas de problèmes / SEM → résolution et amélioration

Carte 004 : SEM → flexibilité

Carte 005 : SEM → projet de géothermie

Carte 007 : SEM → vision globale / SEM → intérêt général / SEM → flexibilité / SEM → image positive / Bon management . Mauvais management → collaboration . conflit

Carte 008 : passé industriel → SEM

Carte 009 : moyens → contraintes financières

La SEM, qui pilote le projet de géothermie, existe à C3 depuis 30 ans. Elle a été créée pour permettre une plus grande flexibilité lors des projets d'aménagement de la ville. Étant moins soumise, en tant que société semi-publique, au code des collectivités territoriale, elle a plus de marge de manœuvre que la ville, notamment en termes budgétaires. Son mode de gouvernance est mixte : la ville est propriétaire à plus de 50% de ses capitaux, le reste est composé de capitaux privés, principalement portés par des entreprises locales mais aussi par quelques particuliers. La SEM a mené tous les projets importants de la ville en matière d'énergie : elle a construit le parc photovoltaïque, elle gère la décharge et la centrale de biogaz, elle est en charge de l'aménagement de la nouvelle Zone d'Activité et, enfin, elle pilote le projet de géothermie. Ce mode d'organisation a permis à la ville de mettre en œuvre beaucoup de choses qu'elle aurait eu du mal à mener sans cette structure.

Par contre, la collectivité, comme beaucoup d'autres, a des problèmes de moyens. La ville, très industrialisée, était très riche jusqu'à la suppression de la taxe professionnelle. La baisse des dotations a également largement grevé son budget. Les élus, habitués à travailler avec des sommes importantes (300.000 euros par an pour les énergies renouvelables, par exemple), doivent aujourd'hui se contenter de financer le strict minimum imposé par les normes. Un élu regrette : « *Je ne suis plus dans mon rôle politique.* » En effet, il a le sentiment de ne plus pouvoir mener de projets car l'argent dont il dispose suffit à peine à couvrir les besoins imposés par les normes. D'un autre côté, certains considèrent que l'argent n'est pas nécessaire pour avancer. Par exemple, le projet de géothermie ne sera absolument pas financé par la ville, mais il sera porté par le budget de la SEM, les subventions de l'ADEME et les investissements privés. Le maire parle aussi beaucoup de ce que les hommes peuvent faire, comme planter des

arbres, nettoyer la colline ou entretenir des jardins partagés, sans qu'il soit nécessaire de mobiliser de fortes sommes d'argent. L'un des crédos du maire est d'ailleurs la question du gaspillage. Il faut « *utiliser les sous-produits* » et « *donner une deuxième vie aux choses.* » On peut faire cela avec peu de budget. Pourtant, certains ne sont pas de cet avis et considèrent que l'argent public, à C3, est gaspillé, notamment concernant le projet de géothermie. En effet, les études coûtent très cher, et certains considèrent que ce n'est pas le rôle d'une collectivité d'investir dans des projets d'une telle ampleur. La préoccupation des élus devrait être avant tout les administrés. La priorité devrait aller à l'entretien des écoles, par exemple. Tout cela revient à la façon dont on définit l'intérêt général du point de vue d'une collectivité : est-ce l'intérêt des administrés qui doit primer (ceux qui paient des impôts) ou celle de l'ensemble de l'humanité (projets écologiques d'énergie renouvelable) ? Quoi qu'il en soit, certains considèrent que le projet de géothermie est un moyen de réduire le gaspillage en exploitant les eaux d'ennoyage, d'autres que c'est un gaspillage d'argent public inutile.

On l'a vu, les personnes en désaccord ont beaucoup de mal à exprimer leurs opinions. Le mode de management a été mis en cause : un management paternaliste et une forme de « dispersion » (trop de projets en cours, pas assez de moyens pour tous les mener à terme) ont été particulièrement critiqués. D'autres acteurs ont parlé de la « force », de la « finesse » du maire et de sa façon de manager. Le directeur de la SEM a en particulier évoqué le « droit de se tromper », très précieux à ses yeux. Le maire veut que les projets avancent, mais il est prêt à entendre que cela implique de faire des erreurs. La perception que les acteurs ont du management des élus est donc très diversifiée.

Débat : si l'utilité de la SEM fait l'unanimité, le projet de géothermie est très clivant. Doit-il être une priorité de la commune ? L'intérêt général porté par la commune doit-il être celui des administrés ou peut-il aller au-delà, comme par exemple lorsque la collectivité porte un projet aussi innovant ? Le management est-il trop paternaliste ? Doit-il laisser plus de place au débat ?

Histoire et image de la ville

Passé minier . Pas de passé minier

Cité par 8 personnes en 34 concepts. 6^{ème} et 10^{ème}. 14^{ème} de la carte agrégée

Réhabilitation . Abandon :

Cité par 7 personnes

Image positive . Négative

Cité par 6 personnes en 26 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 002 : passé minier → culture scientifique → avancer . Regretter

Carte 003 : passé minier → ZA Morandat et passé minier → eau chaude : fermeture de la mine → réhabilitation → avancer . Regretter

Carte 004 : volonté politique → passé industriel

Carte 005 : réhabilitation → pertinent . Pas pertinent

Carte 006 : image positive . négative → ZA Morandat

Carte 007 : passé industriel → innovation / ZA Moradat → image positive

Carte 009 : usine d'alumine → image négative

Cette catégorie explique dans une large mesure la politique actuelle de la ville. Le passé minier et industriel a modelé la culture locale. Le fait, par exemple, qu'il existe un délégué au patrimoine minier parmi les élus est un signe fort de l'importance que cela revêt pour le conseil municipal. Parmi les interviewés, trois étaient mineurs ou fils de mineurs. Cela représente un tiers des participants. « *Quand les cheminées fumaient, on était fiers* » me dit le maire. Ainsi, si l'image de la ville était négative à cause de cette forte présence industrielle, c'était, pour ses habitants, une source de fierté. L'envie de présenter cette spécificité sous un jour positif est très forte.

Cet héritage s'exprime aussi à travers une culture solidaire importante. Le magazine local, appelé « énergies », joue sur le double sens du mot : à la fois les énergies au sens technologique du terme, mais aussi l'énergie citoyenne, qui s'exprime à travers un très grand nombre d'associations et divers projets solidaires, comme les jardins partagés, la construction d'un centre de soins palliatifs pour les malades en fin de vie et l'accueil et l'intégration de 12 familles roms, qui vivent aujourd'hui dans des conditions dignes et

dont les enfants sont à présent scolarisés durablement. Cet état d'esprit, d'après les interviewés, est issu de la forte solidarité entre les mineurs. « *C'est notre ADN* » dit le maire. Le lien est d'ailleurs fait entre solidarité et énergies renouvelables : notre ministre, m'a rappelé le maire, est ministre de « la transition énergétique et de la solidarité ».

Le besoin de faire vivre cet héritage minier et industriel se concrétise à travers trois axes : le premier axe est la réhabilitation des anciennes zones minières, par exemple avec le développement d'un parc photovoltaïque sur un ancien terril de mine ou à travers le projet de géothermie. « *Ce que nous a laissé la mine, on le récupère* », dit le maire. Un ancien mineur s'est exclamé : « *je désespérais !* » de voir la zone minière réhabilitée.

Le deuxième axe, c'est la volonté de développer des industries innovantes pour préserver cette culture industrielle spécifique, par exemple à travers les énergies renouvelables, qui sont aussi une façon de tourner la page de l'énergie fossile qu'est le charbon, ou à travers la ZA.

Le troisième axe, c'est un travail de promotion de la culture scientifique. Sur ce dernier axe, la construction d'un centre de culture scientifique dans la ZA ou la mise en œuvre d'un tourisme industriel (l'office du tourisme propose par exemple de parcourir le « chemin des énergies » qui permet de découvrir l'histoire industrielle de C3) sont une façon de valoriser les sciences techniques. Il existe d'ailleurs un élu délégué à la culture scientifique.

Débat : Finalement, j'ai remarqué que, si une partie des acteurs était très attachée à cette histoire de la mine et des industries, d'autres interviewés, qui venaient d'horizons différents, avaient du mal à comprendre cet élan, cette volonté politique forte. La divergence profonde de croyances sur le sujet, liée à la différence de culture, était très difficile à dépasser. Là encore, on touche à C3 à des croyances profondes, à des schèmes génériques très solides, et à une révision des croyances très difficile à opérer.

Innovation et apprentissage

Innovation . Stagnation

Cité par 7 personnes en 31 concepts

Stocker de l'énergie . Ne pas stocker de l'énergie

Cité par 2 personnes en 5 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 004 : innovation → contraintes juridiques / innovation → incertitude / innovation → complexe

Carte 005 : innovation → contraintes financières

Carte 006 : innovation → important / fermeture de la mine → changement

Carte 007 : innovation → collaboration / innovation → intérêt général / innovation → emploi

Carte 009 : innovation → image positive / innovation → pertinent . Pas pertinent

L'innovation principale du projet consiste à stocker de l'énergie dans le puits de mine sous forme de calories. Si l'on sait produire et exploiter de l'énergie, l'un des gros enjeux technologiques aujourd'hui est celui de son stockage. Si des expériences ont déjà été tentées en ce sens, jamais cela n'a été fait à si grande échelle.

Pourtant, seuls deux interviewés ont évoqué et expliqué cette petite révolution lors des entretiens. J'ai réalisé des recherches de mon côté et constaté par moi-même l'importance scientifique d'une telle innovation. Il est assez étonnant de voir que la plupart des acteurs n'ont pas perçu les détails technologiques qui font de ce projet une avancée si intéressante en termes de géothermie. Un ingénieur m'a d'ailleurs dit : « *En fait c'est pas de la géothermie, c'est du stockage d'énergie* ». La géothermie consistant à puiser les calories de la roche souterraine, et ce projet consistant à emmagasiner des calories dans l'eau du puits grâce à un système externe (solaire ou énergies fatales) ou tout simplement en réinjectant de la chaleur lorsqu'on fabriquera du froid pour climatiser. Le système mis en place est d'ailleurs un « démonstrateur », c'est à dire un prototype fonctionnel, destiné à démontrer que cette technologie est possible, dans l'espoir de la voir s'étendre à d'autres puits de mine envoyés par la suite.

L'innovation est aussi présente dans ce projet à travers la volonté de devenir ville à énergie positive et du fait de la priorité donnée aux startups et entreprises innovantes sur la ZA.

Ici, l'innovation est conçue en lien avec l'intérêt général (carte 007 par exemple). Créer des nouvelles sources d'énergie non polluante ou favoriser le développement de technologies nouvelles est compris comme bénéfique à l'humanité. Par une partie des acteurs seulement : rappelons comment les croyances étaient divergentes sur ce sujet dans la catégorie « gestion et organisation ».

Le problème de l'innovation est en particulier qu'elle crée de fortes contraintes (cartes 004 et 005 par exemple) : difficultés techniques, juridiques et financières se mêlent. Pour certains, le jeu n'en vaut pas la chandelle.

Débat : Innover est cher, risqué, difficile, contraignant et complexe. Doit-on éviter d'innover ? Si oui, on n'innovera plus jamais...

La communication sur l'innovation a-t-elle été bien réalisée ? Si la plupart des acteurs n'ont pas compris où se situait l'innovation, cela explique aussi sûrement en partie qu'ils n'adhèrent pas au projet. Comment communiquer sur l'innovation et son intérêt ?

Performance et efficacité

Simple . Complicé ou complexe

Cité par 5 personnes en 11 concepts

Professionnel . Pas professionnel

Cité par 6 personnes en 27 concepts

Risqué . sûr

Cité par 4 personnes en 17 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 006 : professionnel → collaboration . Conflit

Carte 009 : moyens . Pas de moyens → risqué . Sûr / professionnel . Pas professionnel → confiance . Méfiance

Cette catégorie, comme ce fut le cas à C1 et C2, prend son sens en lien avec d'autres concepts. Je peux cependant développer quelques éléments.

Tout d'abord, les concepts font ressortir les doutes interrogations de certains acteurs :

- Certitude . Incertitude
- Risqué . Sûr : voir les choses comme un risque ou comme une opportunité (politique)
Possible . Impossible : « *Pour moi c'est pas possible* » à propos du projet de géothermie.

Cela montre aussi la préoccupation pour l'efficacité :

- Problèmes . Pas de problèmes
- Positif . Négatif
- Urgent . Pas urgent
- Important . Pas important
- Succès . Échec
- Pertinent . Pas pertinent
Succès . échec

Cette catégorie est sans doute influencée par le NPM.

Débat : On se trouve ici dans un contexte de risque et d'incertitude, ce qui est caractéristique des projets innovants. Une partie des acteurs, sans doute peu habitués à ce type d'environnements incertains, voit seulement les risques, tandis que les porteurs du projet voient aussi, et surtout, les opportunités. On est là dans l'enjeu de la définition de la situation : selon qu'on l'envisage comme un problème ou comme une occasion, notre vision, mais aussi nos actions, seront très différentes. Le projet de géothermie est-il un problème ou une opportunité ?

Politique et vision

Volonté politique . Pas de volonté politique

Cité par 8 personnes en 33 concepts. 7^{ème} et 11^{ème}. 1^{er} de la carte agrégée

Vision globale . Vision parcellaire

Cité par 8 personnes en 77 concepts. 2^{ème} et 1^{er}. 7^{ème} de la carte agrégée

Écologie . Écologie

Cité par 6 personnes en 26 concepts

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 003 : vision globale → avancer . Regretter / vision globale → écologie → économies . Gaspillage

Carte 005 : accord . désaccord → écologie . écologie

Carte 006 : avancer → bon management / maire depuis longtemps → volonté politique → bon management

Carte 007 : volonté politique → collaboration / ville à énergie positive → intérêt général

Carte 009 : emploi . Chômage → écologie . écologie

Il est évident, après l'analyse des catégories que j'ai proposées, mais aussi à la lumière de mon contact avec le terrain, que la volonté politique à C3 est très prégnante. L'engagement du conseil municipal en faveur d'une politique énergétique marque l'ensemble de la vision politique de la ville. L'une des explications à cette situation est que le maire l'est depuis 40 ans. Il a été élu en 1977 pour la première fois. La plupart de ses élus sont avec lui depuis plusieurs décennies. Il y a donc, de la part des élus, un sentiment très fort d'appartenance. La politique d'aujourd'hui est le prolongement de ce qui a été commencé à la fin des années 1970, à une époque où l'écologie n'existait pas encore comme mouvement politique à proprement parler, et où, pourtant, la ville initiait des actions en faveur de la dépollution de l'usine d'alumine et de la centrale.

La vision politique exprimée par les acteurs sur le sujet des énergies est évoquée sous le nom d' « écologie ». Le dédoublement de la syllabe « co » renvoie à l'argot « coco » qui désigne les communistes. Le maire traduit cette idée par cette phrase : « *L'environnement ok, mais il faut que les hommes travaillent* ». L'activité humaine a inévitablement un effet sur l'environnement. Ils pensent donc qu'il faut essayer de réduire l'impact environnemental des industries, mais tenter de les maintenir à tout prix pour conserver les emplois.

Les opposants au maire considèrent qu'un tel comportement est un « *manque de courage politique* ». Pour eux, soutenir l'usine d'alumine alors qu'elle pollue la Méditerranée depuis des décennies, c'est céder au « *chantage à l'emploi* » exercé par cette industrie. Encore une fois, sur ce sujet, on touche aux croyances profondes à C3. C'est un débat idéologique difficile, qui divise fondamentalement les acteurs.

Le second axe fort de la politique de la ville est l'éducation. Ce sujet a été abordé en lien avec le développement durable par plusieurs interviewés. Il est assez intéressant de noter que l'élus à la transition énergétique est aussi élu aux écoles. Pour les élus, éduquer au respect de l'environnement est l'une des voies à privilégier pour réduire la consommation énergétique et la pollution. Plusieurs actions ont été engagées en ce sens, comme l'acquisition de ruches municipales destinées à « *éduquer sur et par l'abeille* » et des expéditions en colline avec les écoles pour nettoyer la forêt.

La politique énergétique est donc envisagée comme une « vision globale », qui englobe l'ensemble des actions possibles en faveur de l'environnement, que ce soit par le biais de mise en place de projets énergétiques durables, par le changement de comportements au sein de la municipalité (sensibilisation des agents, économie de papier, etc.), par l'isolation des bâtiments municipaux, ou, enfin, par l'éducation des populations.

Pour finir, toute cette politique est guidée par une vision du management tournée vers l'avenir. Les acteurs opposent deux façons d'envisager les projets : être concentré sur le passé, les erreurs commises, les risques / être concentré sur l'avenir, avancer, rebondir et apprendre de nos erreurs, se focaliser sur les opportunités et les réussites. Plusieurs expressions ont révélé cette façon de voir : « *on aurait pas dû / c'est fait, on avance* », « *Si tu dis ce qui va pas, qu'est-ce que tu fais pour améliorer ?* », « *on dit : "c'est possible" ... on dit "c'est pas possible"* », « *Si aujourd'hui y'a pas de solutions, vous allez m'en trouver* », « *ça force les techniciens à aller un peu contre leur nature* », « *On ne savait pas que c'était impossible, alors on l'a fait* ». Cette vision « progressiste », qui fait penser à un certain esprit d'entreprise ou à une vision « startup », permet de porter des projets innovants, comme le projet de géothermie du puits de mine, qui sinon ne verraient pas le jour. La force de conviction des élus tient beaucoup à cette façon d'avancer malgré les obstacles.

Débat : le débat sur « l'écologie » est un débat de fond, qui touche à l'idéologie. Certains acteurs sont très enthousiasmés par cette vision, d'autres au contraire la méprisent. C'est un débat difficile, mais important à mener si l'on veut penser la politique future de la ville.

De même, le débat sur la façon d'envisager les projets (voir les risques / voir les opportunités) est un débat de fond, qui tient aussi beaucoup aux rôles et formations des acteurs (élus contre techniciens, culture du public contre-culture du privé).

Projet de géothermie

Contraintes techniques . Facilité

Cité par 8 personnes en 51 concepts. 3^{ème} et 2^{ème}. 5^{ème} en centralité

Contraintes financières . Facilité

Cité par 7 personnes en 51 concepts. 8^{ème} et 3^{ème}. 4^{ème} en centralité

Contraintes juridiques . Facilité

Cité par 5 personnes en 40 concepts. 6^{ème} en nombre de concept

Eau chaude . Pas d'eau chaude

Cité par 8 personnes en 39 concepts. 5^{ème} en nombre de personnes

Alimenter la ZA . Alimenter au-delà

Cité par 6 personnes en 17 concepts

Puits . Sondes

Intéressant...

Dyades, triades, chaînes et boucles

Carte 001 : risqué → volonté politique

Carte 004 : projet de géothermie → eau chaude → chauffer et climatiser → risqué / projet de géothermie → professionnel . Pas professionnel → collaboration . Conflit

Carte 005 : contraintes techniques → possible . Pas possible → urgent . Pas urgent / volonté politique → projet de géothermie

Carte 006 : projet de géothermie → urgent . Pas urgent

Carte 007 : projet de géothermie → innovation / projet de géothermie → complexe

Carte 008 : volonté politique → projet de géothermie

Carte 009 : projet de géothermie → volonté politique

Le processus décisionnel de cette collectivité est très intéressant pour notre propos. Les acteurs ont utilisé des outils rationalistes pour justifier le bien-fondé de leur projet et en étudier la faisabilité. Ce qui est intéressant ici, c'est le fait que les outils aient été ostensiblement utilisés de façon symbolique : il fallait convaincre les investisseurs, les

institutions pouvant fournir des subventions (comme l'ADEME) et la DREAL, habilitée à fournir le permis de construire industriel, que le projet était viable et utile. Plusieurs études ont donc été commandées (juridiques, techniques, de rentabilité, de faisabilité, etc.).

Finalement, les études ont globalement révélé que le projet n'était pas rentable ou peu rentable, qu'il était techniquement très complexe (il va falloir faire appel à des technologies issues de l'industrie pétrolière) et juridiquement difficile à mettre en œuvre. Un acteur a parlé de véritable « *usine à gaz* » juridique. Pourtant, sans hésiter le moins du monde, le maire et le directeur de la SEM ont continué le processus.

Lors des entretiens, j'ai donc été confrontée à deux discours : d'un côté, les militants du projet, qui me parlaient, pour justifier son intérêt, d'innovation, d'intérêt général, d'écologie, d'image (pour attirer des entreprises sur la ZA), etc. Et de l'autre, les opposants, qui se servaient des études pour montrer que le projet était parfaitement irrationnel. Quelqu'un de fondamentalement rationnel n'aurait jamais continué ce projet face aux difficultés extrêmes rencontrées. Mais un acteur entreprenant et créatif, lui, trouve ce projet passionnant et fascinant. On voit là le décalage entre vision rationaliste et vision plus cognitive.

Finalement, les outils rationnels ont donc permis aux acteurs de comprendre les enjeux principaux, de convaincre les institutions et entreprises mobilisées, et de donner une image très professionnelle du travail effectué sur le puits. Ils ont eu un rôle symbolique. Les véritables arguments en faveur du projet s'appuyaient sur des éléments cognitifs principalement non-rationnels : la créativité, l'intuition, la vision, l'idéologie, etc.

Il semblerait donc pertinent pour ces acteurs de s'appuyer sur des outils plus « *softs* » pour compléter leurs études sur ce genre de projets. Réfléchir à la façon de communiquer sur l'aspect innovant et l'idéologie sera plus fructueux que de se focaliser sur des outils uniquement rationnels. Surtout lorsqu'on se retrouve face à des divergences de pensée aussi fortes qu'ici, avec des oppositions de croyances fondamentales.

Le dernier élément de débat sur le projet est la possibilité ou non d'alimenter en chaleur et en climatisation au-delà de la ZA. Alors que certains acteurs affirment qu'il est « *peu*

probable qu'on alimente un gros réseau », d'autres (comme le maire) croient qu'on pourra « *s'étendre d'une façon qu'on ne mesure pas encore* ». Le maire envisage déjà de chauffer la piscine ou les écoles grâce au puits, ou même d'aller bien plus loin, par exemple jusqu'à Marseille. On retrouve ici cette ambition d'aller toujours plus loin.

Débat : les acteurs ont-ils fait un choix rationnel ou contre-rationnel ? L'enjeu est ici, selon moi, de trouver des moyens de communiquer mieux pour faire comprendre les enjeux du projet à ses opposants. Par ailleurs, ne serait-il pas pertinent de choisir d'autres outils, ou d'utiliser autrement les outils actuels, ou tout simplement d'avoir un regard critique sur ces outils ? Enfin se pose la question de l'étendue du projet : pourra-t-on alimenter au-delà de la ZA ?

Les principaux éléments de débat sur C3 sont les suivants :

- L'idéologie « écologiste », pas forcément compatible avec l'idéologie écologiste.
- La volonté d'avancer plutôt que de passer du temps à regretter les erreurs passées. Voir les opportunités ou voir les risques.
- Comment amener du débat, comment communiquer avec les acteurs qui ne croient pas aux projets de la ville ?
- Qu'est-ce qui est de l'ordre de l'intérêt général lorsqu'on est une collectivité locale ?
- Doit-on innover malgré les risques ? Est-ce le rôle d'une municipalité ?

Comme je l'ai déjà précisé, le débat à C3 était difficile, car il touchait à des croyances profondes, fortement ancrées. Des croyances génériques qui déterminent de grands axes de la pensée des acteurs, comme de l'idéologie, la définition des rôles ou la vision du rapport au monde.

Une fois mon analyse aboutie, j'ai constitué un powerpoint et je suis allée présenter mes premiers résultats sur le terrain.

3.4. Etape 4 : confrontation aux cartes

J'avoue être allée sur ce terrain avec un stress important. L'expérience vécue à C1 avec le maire a sans doute joué : j'avais peur de revivre une confrontation difficile. Mais ce

n'était pas la seule raison. D'abord, la profondeur des croyances touchées m'a fait craindre un débat violent. Mais surtout, je ne voulais pas que la situation devienne problématique pour certains acteurs, qui avaient exprimé des opinions contradictoires avec celle du maire et qui avaient peur de sa colère. Je me sentais responsable vis-à-vis d'eux : ils m'avaient fait confiance et m'avaient donné leur avis, je ne voulais pas que cela les mette dans l'embarras. J'ai identifié là, je crois, l'une des difficultés de l'outil, qui est qu'il peut, au lieu de permettre le débat et d'améliorer le *sensemaking*, exacerber des conflits et créer de véritables ruptures.

Sur ce terrain, j'ai donc volontairement atténué certains propos. Par le biais de la normalisation, j'ai « arrondi » certains angles. J'ai insisté sur le positif, pour rendre le négatif plus facile à entendre. Au final, j'ai fait des choix de communication de mes résultats. Etaient-ils pertinents ? Par certains côtés, oui, puisqu'ils ont permis à la discussion de se passer sereinement, et donc d'avoir lieu. D'un autre côté, on peut se demander si le débat a réellement eu lieu comme il aurait dû. Il est probable que les effets de mon intervention aient été atténués à la mesure de mon travail pour apaiser le débat.

De plus, j'ai aussi fait des choix difficiles : devais-je intégrer la carte cognitive du directeur des services techniques alors qu'il n'était plus là ? Si je l'avais fait, j'aurais totalement étouffé le débat, car les avis contradictoires les plus tranchés auraient été effacés. J'ai hésité jusqu'au dernier moment, et j'ai finalement décidé de la garder, tout en expliquant mon choix aux acteurs.

On peut se demander à ce stade : est-il préférable d'animer un débat serein mais réel, ou de faire surgir le conflit dans toute sa violence, au risque que les acteurs n'en retirent rien et que le dialogue soit totalement altéré ? Tout l'art consisterait, d'après mon expérience, à trouver la juste dose. L'expertise de l'intervenant est essentielle à ce niveau : trouver des moyens de dire ce qu'il est nécessaire de dire sans que la violence du propos au regard des croyances n'empêche toute communication d'advenir. Je développerai cette question dans le chapitre 8.

3.4.2. Un débat avec le chercheur

A C3, j'ai été confrontée à une particularité : les participants au débat n'étaient que trois. Le maire, le directeur de la SEM et l' élu au patrimoine minier sont les seuls à être venus. La date n'était pas idéale (le 28 juillet), ce qui fait que plusieurs acteurs étaient en vacances.

La situation était inédite pour moi : j'avais face à moi des acteurs dont les schèmes étaient particulièrement consensuels. Ils appartenaient à la même coalition. Ce qui s'est passé est finalement assez logique : j'ai assumé le rôle de contradicteur. J'ai porté les arguments des opposants au projet, et je suis entrée dans le débat concernant mes propres schèmes avec les acteurs. Ceux-ci ont donc débattu avec moi, plutôt qu'entre eux. Mon rôle, ici légèrement différent de ce qu'il a pu être à C1 ou à C2, a été riche en enseignements.

Je vais présenter, à travers quelques extraits vidéo retranscrits ici, les différents thèmes abordés à C3 :

Extrait E01-C3 : rationnel ou contre-rationnel ?

Comme précisé dans la section 4.3., les acteurs ici ont décidé en mobilisant des arguments non-rationnels (l'innovation, l'ambition du projet, l'histoire de la ville et le désir de réhabiliter les espaces miniers, l'image de la commune, la notoriété, etc.), tout en ayant mobilisé une grande quantité de données rationnelles. Cette idée a visiblement perturbé les acteurs, qui ont tenté de m'expliquer qu'ils étaient très rationnels, et qui avaient visiblement des difficultés à accepter mon discours, qui remettait en question leurs schèmes décisionnels, malgré le fait que j'aie valorisé ce mode de décision en expliquant que c'était grâce à ce mode de pensée ambitieux que l'innovation était possible. Ce débat a été édifiant.

Voici un extrait qui montre mon argumentation : « Par rapport à la méthode que vous avez utilisée, vous avez utilisé beaucoup d'outils rationnels. Des études d'impact. L'aide multicritère à la décision, là, avec le gros tableau qu'a fait le BRGM, par exemple. Y'a eu beaucoup, voilà, d'études très techniques, avec beaucoup de chiffres, de mesures, de travail sur ces sujets-là. Et ce que j'ai trouvé assez intéressant au final c'est que l'impression que ça donne quand on vient de l'extérieur c'est que la décision qui a été prise elle était finalement – alors j'ai choisi le mot à dessein – contre-rationnelle. J'ai pas choisi le mot irrationnel, parce qu'irrationnel ça voudrait dire que c'est un projet un peu fou, ou... C'est très négatif irrationnel. Je pense que c'était vraiment volontaire, je vais vous expliquer pourquoi. Ce qu'on regarde, en fait, c'est que le projet il était financièrement risqué, il était techniquement risqué et il était juridiquement complexe. Par exemple par rapport à décider de faire des sondes, hein. (...) Ce que vous avez favorisé par contre, pour expliquer pourquoi vous faisiez plutôt le puits, c'était la créativité, c'est à

dire c'est nouveau, c'est unique au monde, l'innovation, c'est nouveau, c'est unique en Europe, c'est très en avance. Ça permet par exemple de faire du stockage d'énergie, ce qui est pour le moment quelque chose d'assez novateur. (...) Vous avez favorisé l'intuition, c'est à dire le fait de dire : 'on peut faire quelque chose de nouveau, on a ce puits à exploiter et donc on va faire quelque chose de nouveau.' Et puis surtout des aspects idéologiques, c'est à dire la volonté politique (...) la volonté écologique (...) et puis l'intérêt général. »

Le débat s'est engagé lorsque j'ai expliqué aux acteurs que, finalement, utiliser des sondes géothermiques (la méthode traditionnelle) aurait été plus rationnel. Le directeur de la SEM a réagi : « *Alors quand même, une petite précision : les sondes, y'avait pas le choix entre les deux, c'était une solution de référence. Mais pas de référence en termes de réalisation. En termes de connaissances conceptuelles par des acteurs concernés par le projet. En termes de coût : pour obtenir une subvention, il faut bien savoir combien coûte la solution de référence. Mais il n'a jamais été envisagé de les mettre en œuvre ? Parce que le site de Morandat n'avait pas cette vocation-là. On avait la mine, c'était un projet minier qu'il fallait faire.* » Il m'explique donc que le choix, en quelques sortes, était déjà fait. Qu'il n'existait pas de débat possible. Pourtant, plusieurs acteurs auraient préféré cette voie-là, et ne l'ont pas du tout perçu comme une solution de référence mais comme une vraie solution, viable et rentable.

Par ailleurs, à plusieurs reprises, les participants ont tenté de m'expliquer qu'ils étaient des gens très rationnels. Le maire m'a dit : « *On était rationnels, sinon ça avancerait pas. Si c'était pas rationnel...* », ce à quoi j'ai répondu : « *Je dis pas que c'est pas rationnel ce que vous avez fait. Je dis que vous avez valorisé des éléments qui ne sont pas rationnels pour faire avancer le projet. (...) mais pour moi c'est positif.* »

Le maire a du coup changé son discours, pour passer de cette idée que le projet est unique et novateur à cette idée que quand même, ils s'appuient sur de l'existant : « *Ce qu'on fait là, ça existe un petit peu ailleurs. On est allés voir.* » Ce changement de cap montre à quel point il est important pour lui de se sentir rationnel. Je lui ai répondu ainsi : « *Je sais que vous êtes allés voir, mais ce qui vous a poussés à faire ce projet c'était quand même la créativité et la nouveauté. C'était quand même de faire quelque chose qui était d'une ampleur qui n'a jamais été faite par exemple.* » finalement, il a approuvé : « *Oui, oui.* »

Mais le directeur de la SEM est alors revenu à la charge : « Ce que dit M. le maire c'est que, bien sûr qu'on est partis d'éléments non-rationnels. Des courants politiques, des valeurs. Mais derrière on a beaucoup travaillé et par rapport à d'autres projets beaucoup plus des projets classiques pour sécuriser le projet. Et donc pour sécuriser on est revenus sur des éléments rationnels. Au final on fait pas un projet où on part, on sait pas où on va. (...) Et on part sur un projet qui sera en plus rentable. Il sera pas très rentable mais il sera rentable. » S'il comprenait mon propos dans une certaine mesure, il voulait absolument montrer à quel point il avait été rationnel et professionnel, et on voit qu'il associe ces deux

idées très fortement : il a beaucoup travaillé et donc c'est très rationnel. La rentabilité revient également sur le tapis.

J'ai répondu à nouveau : « C'est pour ça que j'ai pas choisi irrationnel. Ce que je dis c'est pas que vous n'avez pas utilisé votre raison, ce que je dis c'est que pour décider de faire le puits, par exemple par rapport aux sondes, les sondes, vous étiez sûrs de vous. Vous auriez fait les sondes, financièrement vous étiez confortables. Mais si on faisait toujours des choses que rationnelles... si le seul argument c'était chaque fois : 'attendez les sondes c'est moins cher, c'est moins complexe, etc.' on n'innoverait jamais. Ce ne serait pas possible. Donc c'est parce que vous aviez cette envie de faire des choses qui n'ont jamais été faites qui était plus forte que la raison qui disait : « non mais on va faire des sondes, on va y aller tranquillo » que vous l'avez fait. »

Plus tard, le directeur de la SEM a d'ailleurs essayé de justifier le rôle des outils rationnels. Nous parlions des banquiers et de la façon de les convaincre de faire un prêt : « *D'où la nécessité d'avoir des éléments rationnels. Ces gens-là, quand on discute avec eux, l'innovation très bien, mais derrière y'a des banquiers, des chiffres, des juristes.* » Le rôle symbolique de l'outil est évident. Il sert à justifier la collaboration, autrement dit à convaincre. Les outils rationnels sont des arguments.

Ce qui est vraiment frappant dans cet extrait, c'est de voir la lutte pour la performativité se réaliser en direct. J'essaie de transmettre une vision de l'organisation et de la décision qui déstabilise complètement les acteurs, et ils entrent en débat avec moi, s'accrochant à leurs schèmes. Malgré tout, il est intéressant de noter que le débat a réellement lieu, et qu'ils semblent malgré tout interpellés par mon analyse pourtant déroutante. Les acteurs font montre d'une certaine ouverture d'esprit sur le moment.

Extrait E02-C3 : communication et débat sur l'innovation

J'ai ouvert le débat sur la communication, et la discussion s'est enclenchée : « *Comment communiquer pour faire comprendre ces enjeux-là ? Parce que c'est compliqué. Tout le monde a pas cet état d'esprit.* » Je parle là de différence de schèmes, sans utiliser les termes scientifiques. Le maire s'est saisi de cette remarque : « *Alors là tu as parfaitement raison. On est en train Nicolas d'en discuter.* »

Plus tard, le directeur de la SEM fait une remarque pertinente : « L'autre difficulté en termes de communication sur de tels projets c'est que même quand on les porte au départ en fait on connaît pas encore la réponse ou la bonne solution... On n'est même pas sûr qu'on va y arriver. Qu'on peut y arriver. Et donc communiquer là-dessus, c'est super compliqué. (...) Parce que ce qu'on dit un jour, on dit peut-être le contraire le lendemain, mais qui vise quand même à atteindre l'objectif de sortir un projet digne de ce nom. De le vendre. Et donc communiquer là-dessus c'est pas... C'est pas évident. » On voit qu'il existe un réel besoin, et une réelle difficulté. Je leur ai alors proposé d'utiliser des outils comme les cartes cognitives, mais je reviendrai sur cette remarque de ma part dans la section 3.4.3. consacrée au rôle du chercheur.

Le sujet s'est ramifié, et la question des conflits s'est posée. J'ai exprimé ma position en ces termes : « Alors oui, juste pour dire que je pense que c'est pas une mauvaise chose qu'il y ait... le conflit, en général, c'est à dire quand il y a des gens qui sont pas d'accord, ça pousse à débattre. Ça pousse à avancer, ça pousse à essayer d'expliquer ce qu'on veut faire, etc. Après, le problème, c'est quand ça amène à des ruptures, comme par exemple le départ (du directeur des services techniques). Et donc, essayer peut-être d'anticiper ce genre de conflits et d'incompréhension. » Le directeur de la SEM a réagi pour essayer de nuancer mon propos : « C'est toujours compliqué ce genre de choses. Ce qui est difficile et, quand je lis aussi la dernière ligne, c'est : les avis contradictoires c'est utile quand c'est des avis contradictoires constructifs, c'est à dire qu'il y a des éléments rationnels, et même parfois des choses qu'on a pas vu : 'Ah ! c'est une bonne idée, faut qu'on pousse parce que là y'a un point de doute, y'a un risque, et tu as peut-être raison.' Par contre, si l'avis contradictoire c'est : 'votre projet, ça se fera jamais. C'est trop innovant.' Ben le débat voilà, on va pas perdre de temps. Ni eux, ni nous. Il peut pas y avoir débat. Y'a du rationnel et y'a de l'irrationnel négatif. 'Bon, ben, si vous voulez, on en prend note.' » Finalement, le débat est-il réellement possible lorsque la vision est celle-ci ? Le directeur n'est prêt à accepter des avis contradictoires que dans la mesure où ils nuancent son avis, pas s'ils sont fondamentalement opposés au sien. La capacité d'écoute n'est pas très développée dans un tel cadre. Cet acteur n'est disposé qu'à « noter » les avis contradictoires, rien de plus. C'est assez peu en termes de compréhension de l'autre.

Plus tard, il est allé plus loin : « Ceux qui disent (...) des interlocuteurs qu'on associe et qui disent : 'c'est pas possible, moi j'y crois pas.' Y'a pas de souci. Au moins, on les a autour de la table. On sait qu'ils font pas le projet avec nous mais qu'ils seront simplement des acteurs qui regarderont. Peut-être même avec un avis négatif. Et on travaillera avec ceux qui veulent aller dans la même direction. Mais après on rattrapera peut-être le jour où ils se rendront compte que le projet se fait. » Les acteurs qui sont contre sont donc considérés comme des observateurs passifs, et non pas comme des individus à convaincre. Ils sont mis à l'écart...

Pourtant, la discussion a pris un nouveau tour lorsque j'ai posé cette question : « *Mais l'ADEME par exemple au début ils disaient : « ce sera pas possible » ?* » Le directeur de la SEM a répondu « non », mais le maire l'a contredit : « *Si. Au début, oui.* » Je me suis saisie de cette intervention pour justifier mon propos : « *Comme quoi ça peut bouger quand même hein. Comme quoi des gens qui disent : « ce sera pas possible » ils peuvent bouger quand on communique. Parce que vous les avez intégrés et ça a bougé.* » Parler, débattre, peut amener à trouver un accord. Alors que le fait d'écarter simplement les acteurs opposés à nos idées n'a aucun effet positif sur le projet.

Ce qui est vraiment intéressant à ce moment de la discussion, c'est que le directeur de la SEM revient à la théorie rationaliste pour expliquer ce qui a pu se passer : « *Mais parce que on est revenus de manière pragmatiques par rapport au projet. Et qu'on est partis sur un plus petit projet sur la zone M, sans oublier la possibilité d'en faire un beaucoup plus large au niveau de la ville (...) Mais on s'est donné comme objectif de sortir un projet, et pas seulement de faire une étude d'opportunité. (...) Là on revenait*

sur du pratico-pratique. Comment faire pour le faire ? » Finalement, ce qu'il dit, c'est que si l'ADEME a changé d'avis, ce n'est pas parce que la discussion et le débat ont eu lieu, mais c'est parce que des outils rationnels ont été mis en œuvre. En réalité, le directeur n'a rien fait d'autre qu'argumenter auprès de l'ADEME. Il a présenté ses arguments, autrement dit sa croyance. Mais pour lui, il a rationalisé et l'ADEME ne pouvait que suivre, puisque son argumentation était rationnelle. On voit là comment cet acteur a fait sens de son projet grâce à des arguments rationnels qui ont eux-mêmes permis à ses interlocuteurs de faire sens. Le débat a bien eu lieu, mais il a encore du mal à admettre une telle analyse rétrospective du processus.

Extrait E03-C3 : apprentissage et droit à l'erreur

Une discussion intéressante a eu lieu concernant l'apprentissage, qui faisait consensus entre le maire et moi, et montre qu'il y a certains éléments à propos desquels C3 est capable d'apprendre. J'ai ouvert ainsi le dialogue : *« Y'a eu tout ce dialogue sur le droit de se tromper, le droit à l'erreur. Ce qui est assez rare, finalement. Dans les collectivités territoriales c'est pas du tout accepté. »* On voit ici combien la « recherche de responsables » de C2 m'a marquée et a influencé ma pensée.

Le maire était ravi d'entendre ce point de vue : *« Ils ont le droit à l'erreur. (...) Sinon tu fais rien. Toi aussi tu te trompes là dans... »* La discussion a alors pris un tour inédit : j'étais prise à parti. J'ai donc parlé de moi : *« C'est comme ça que j'ai appris. J'ai fait des erreurs... Mais c'est aussi parce que j'ai cette culture-là de l'erreur ça apprend. »* J'ai alors donné l'exemple de mon éducation, de ma façon d'envisager la parentalité avec mon enfant. Si ces commentaires peuvent sembler peu scientifiques, ils en disent long sur la façon dont l'éducation se produit. Le maire parle de moi, de mon opinion, je me livre alors. La confiance est forte pour que je m'autorise de tels commentaires. C'est sans doute à cet instant-là que je suis le plus sortie de ma neutralité. Si, jusque-là, je donnais mes arguments, mon opinion, à ce stade de la discussion je me suis vraiment dévoilée en révélant une expérience de vie pour justifier ma position.

Ce qui est encore plus frappant, c'est que le maire a fait l'analogie entre mon éducation et la démarche scientifique : *« C'est la démarche scientifique : tu avances, tu te trompes... Et l'erreur c'est très pédagogique. »* La théorie du *sensemaking*, qui incite à faire sens de ses erreurs (des interruptions), lui parle donc sur ce sujet. Il voit dans ma croyance quelque chose de scientifique. Une opinion qui ne serait sans doute pas partagée par l'ensemble de la communauté gestionnaire. En tant qu'instituteur, il a sans doute été sensibilisé aux concepts développés par Piaget, ce qui explique sa position quant à l'apprentissage. Mais il a aussi une culture de la science expérimentale, dont nous avons parlé concernant la démarche de recherche-intervention (voir chapitre 6).

3.4.3. Un atelier quasiment inexistant

Comme le débat avait largement eu lieu pendant ma restitution, l'atelier a été très peu utile. Ce phénomène rappelle ce qui s'est passé à C2. Le travail sur les cartes est difficile. Les acteurs ont eu du mal à comprendre l'outil. Il a été plus facile pour eux

d'entendre mon analyse des cartes et d'en débattre avec moi, plutôt que de se plonger dans leur lecture pour débattre avec la pensée de leurs collaborateurs.

Un détail intéressant concernant cet atelier est que j'ai été amenée, en raison de leurs nombreuses questions, à expliquer comment j'avais construit les cartes. J'ai affiché, par le biais du projecteur, mon logiciel, et je leur ai donné un exemple, en direct, en utilisant le terme « écologie » comme concept de départ, la façon dont j'avais construit mes cartes.

J'ai également noté deux « absences » dans cet atelier : les acteurs n'ont pas demandé à lever l'anonymat, ni même à savoir quelle était leur carte, ce qui montre une moins grande curiosité. De plus, ils n'ont pas joué au jeu des devinettes : personne n'a essayé de savoir à qui était quelle carte. Ce manque de curiosité est sans doute signe d'une moins forte ouverture d'esprit qu'à C1 et C2 vis à vis de l'outil.

3.4.4. Le rôle du chercheur

Le fait que j'ai parlé de ma propre expérience de vie (lorsque j'ai abordé mon rôle éducatif en tant que parent) est assez inédit sur ce terrain. A C3, j'ai véritablement changé de rôle et je me suis totalement exclue de ma neutralité scientifique pour parler de moi. Le consensus fort que je partageais avec le maire sur le sujet abordé (le droit à l'erreur) a sans doute joué sur mon désir d'exprimer ainsi non seulement une opinion, mais aussi un ressenti, des valeurs, un mode de vie qui m'est propre. Lorsque j'ai visionné pour la première fois cet extrait, j'ai ressenti un certain malaise, car j'avais le sentiment d'avoir fait une erreur. Cela m'a demandé un effort que de prendre du recul par rapport à mon attitude et d'en tirer une analyse. A présent, je trouve ce comportement très significatif. Le fait d'avoir ainsi parlé de moi montre jusqu'où peut aller l'énaction, mais aussi à quel point la confiance était forte ici. Etant donné que ce terrain était le dernier sur lequel je suis intervenue, l'expérience et la confiance en moi ont aussi sans doute joué. On peut se demander si cette digression était vraiment nécessaire au débat (sans doute pas puisqu'il y avait consensus), mais on peut aussi comprendre à travers mon attitude l'importance des relations interpersonnelles dans le processus décisionnel.

D'ailleurs, étant donné le rôle de pédagogue que j'ai endossé sur tous mes terrains, il est aussi intéressant d'établir le lien entre ce récit personnel de vie (mon rôle de parent) et la relation enseignant/apprenant avec les acteurs. En effet, ici aussi, j'ai endossé le rôle de l'enseignant, pour expliquer ma démarche, or c'est une technique utilisée par les pédagogues que de parler de leur propre expérience pour justifier leurs schèmes et les transmettre.

Voici quelques exemples de discours d'enseignement que j'ai pu tenir à C3. J'ai notamment expliqué ce qu'étaient les cartes agrégées : « *J'ai fait des cartes agrégées, c'est à dire des cartes qui représentent toutes les cartes cognitives mélangées. Et à partir de là ça m'a permis de faire des calculs pour voir quelles étaient les préoccupations principales de tous, et puis surtout pour voir les choses sur lesquelles vous étiez beaucoup en accord ou beaucoup en désaccord.* » Ce qui est intéressant ici est qu'à la fois je justifie ma démarche scientifiquement en expliquant que j'ai « *fait des calculs* » (formule finalement assez opaque), et en même temps je vulgarise, je simplifie fortement ma méthodologie.

Sur ce terrain, j'ai pris le temps de justifier certains de mes choix. Tout d'abord, j'ai modifié l'ordre de présentation des catégories : « *Alors voilà les catégories. Donc normalement elles sont classées par ordre alphabétique, mais l'ordre alphabétique faisait que 'projet de géothermie' se retrouvait à la fin, et j'ai des choses vraiment importantes à dire. Et comme souvent à la fin on va vite, parce que on a moins le temps, je l'ai fait passer en haut. Parce que... voilà, je voulais vous en parler en premier. Et puis c'était la commande, en plus, donc c'était important de le mettre en premier.* » C'est une situation qui ne s'est pas présentée à C1 et à C2.

Ensuite, j'ai expliqué mon choix d'avoir maintenu la carte du directeur des services techniques : « *J'ai hésité longtemps à mettre sa carte, jusqu'au dernier moment. (...) Parce que c'était un moment de crise, il allait partir, et du coup forcément y'a des choses qui ont été dites qui étaient très dures. Finalement je l'ai mise surtout parce que ça permet de prendre de la distance je trouve. (...) Et je trouve que ça permet aussi de faire un point sur ce qui a pu se passer pour qu'il parte et peut-être y réfléchir pour les prochaines fois. (...) Alors, j'étais pas dedans, donc j'ai pas la prétention de savoir ce qui s'est réellement passé. Mais j'ai peut-être un regard extérieur qui pourra vous*

apporter une analyse rétrospective. » J'ai utilisé ma position extérieure pour justifier ma légitimité à analyser cette crise. On voit ici comment j'ai essayé de ménager les susceptibilités, de rationaliser ma décision, pour en atténuer la violence supposée. La réaction des acteurs a été presque neutre, ce dont j'ai été surprise.

Finalement, lorsque le débat devenait trop clivant, revenir au positionnement du directeur des services techniques était une façon de mettre à distance les points de vue opposés : il est parti, il est celui qui a tort, et on peut tout « mettre sur son dos ». Cela a à la fois permis d'exprimer des points de vue très extrêmes et d'en débattre, mais a aussi souvent clos la discussion, puisque, de toutes façons, son opinion n'avait pas de valeur aux yeux de mes interlocuteurs.

De plus, j'ai essayé de valoriser mon outil de façon beaucoup plus directe qu'à C1 ou C2. Afin de répondre à leurs difficultés à communiquer sur des sujets comme l'innovation, je leur ai proposé de mobiliser une démarche proche de la mienne : *« Peut-être utiliser des outils comme ceux que je vous propose-là qui permette de la discussion en profondeur. Donc par exemple des entretiens, construire une carte cognitive avec les gens, ou des outils comme ça. (...) peut-être parfois réfléchir à des outils qui peuvent permettre de communiquer en profondeur avec ceux qui comprennent pas. Surtout qui sont associés aux projets, qui sont dans la commune, qui sont des agents de la commune, etc. et qui sont sensés aussi porter le projet à l'extérieur. Etre des ambassadeurs. »*

Enfin, pour performer ma théorie, j'ai utilisé le récit des hollandais de Weick (voir chapitre 1). En effet, cette histoire montre comment, avec une carte qui n'était pas pertinente (une carte des Pyrénées), les militaires hollandais ont retrouvé leur chemin dans les Alpes. L'une des idées sous-jacentes à cette « bonne histoire » typique de Weick, c'est que le manager qui donne un cap peut entraîner les autres et trouver une voie de succès, quelle que soit la carte qu'il utilise. J'ai utilisé ce récit pour illustrer le mode de management favorisé par le maire et le directeur de la SEM : l'important, c'est d'avoir un objectif, une croyance forte (ici, « le projet de géothermie est possible ») et le reste suit.

3.5. Etape 5 : retour sur le terrain

Chez C3, j'ai réalisé un entretien final avec le directeur de la SEM.

3.5.1. Présence du chercheur

Le directeur de la SEM a surtout regretté de ne pas avoir pu profiter plus amplement de ma présence. En particulier, il aurait voulu pouvoir me demander certains entretiens particuliers, car certains points de vue lui ont manqué : « *Le plus gros problème, en tous cas ce qui aurait pu permettre d'améliorer ça aurait été d'anticiper un petit peu ton intervention. Ça aurait pu permettre d'amender ou de modifier un peu le projet ou son approche.* »

Il explique que le contexte spécifique du projet est à l'origine de ce manque d'échanges entre nous au début du processus : « On était sur un projet relativement complexe, qui n'arrivait pas à avancer et donc on était un peu le nez dans le guidon là-dessus. » La relation n'était pas basée sur une commande de sa part : « Je suis pas à l'initiative en fait de ta présence. C'est le maire qui m'a conseillé qu'on fasse cette approche-là sur le projet. Donc c'était pas forcément recherché au départ. C'était ni voulu, ni pas voulu. »

Globalement, sur ce terrain, le regret a été de ne pas assez m'impliquer au processus, et de ne pas avoir eu le temps de réfléchir plus profondément aux besoins de la collectivité au début du processus. Rétrospectivement, cet acteur a vu l'intérêt de mon intervention, et a regretté de ne pas avoir anticipé mieux l'influence potentielle de mon travail sur le projet.

3.5.2. Apprentissage

Le directeur de la SEM a reconnu qu'avoir l'avis d'une personne opposé au projet a été enrichissant dans une certaine mesure : « *Moi j'ai écouté parce qu'il y avait des remarques intéressantes et d'avoir quelqu'un qui est contre ça permet d'améliorer les arguments pour porter le projet. Donc quelque part c'était le bon entraînement avant les comités de pilotage quelque part.* » Finalement, pour lui, c'était surtout un moyen de réfléchir à son argumentation. Il n'y a pas vu une occasion de réviser ses croyances, mais plutôt un moyen de consolider l'expression de son point de vue.

Par contre, il considère que ce type d'outil est très intéressant pour profiter des compétences de ceux qu'il appelle les « sachants » : « *On est sachant, mais on est pas omniscient. (...) ça me permet de profiter des compétences de la SEMAG et notre dynamisme et également de leurs connaissances et de la plus-value que peut avoir une collectivité.* » Il voit donc les cartes comme une ressource en termes de connaissances et de compétences, ce qui est l'un des usages potentiels qu'une organisation pourrait en faire.

3.5.3. Communication et transversalité

Pour cet acteur, la transversalité est aujourd'hui une évidence, et pas un problème : « Les organisations changent, y compris dans les très grosses, parce qu'ils essaient de réduire les effectifs. Donc y'a beaucoup plus de transversalité qu'avant. Bien sûr que les petites entreprises qui sont dans l'innovation, la créativité, c'est plus simple pour eux parce que c'est dans leur ADN d'échanger et de partager. Ça l'est un peu moins dans les grosses structures. Mais aujourd'hui, tout projet, petit ou gros, se fait par des échanges. Y'a des gens qui sont contents et y'a des gens qui sont pas contents. Mais la partie concertation et échanges elle se fait. La réglementation a beaucoup évolué là-dessus. Si tu lis tout ce qui est lié aux études d'impacts, aux enquêtes publiques, aux concertations obligatoires... Voilà, c'est à la fois plus lourd mais également plus respectueux des individus. » Plus de concertation est donc nécessaire, et c'est ce vers quoi les organisations évoluent.

D'ailleurs, il considère que lui-même utilise déjà ce type de méthode, même si c'est de façon informelle : « C'est un travail qu'on fait déjà sans passer par la carte et par des analyses aussi poussées que ce que tu as fait. Forcément, quand j'ai un comité de pilotage, je fais cette analyse-là. Est-ce que je le formalise ? Pas toujours. Mais de me dire : Comment je vais réussir à leur vendre le projet ? C'est une méthode normale et, j'allais dire, classique pour porter un projet. » Par contre, il admet que certains managers n'ont pas ce type de démarche et que cela nuit aux projets : « Quand tu vois certains projets la manière dont ils sont amenés... Parfois c'est des projets qui sont bons mais qui sont amenés de telle façon que le risque de ne pas les voir passer en phase opérationnelle est non-négligeable. »

Dans un tel contexte, il considère qu'une approche comme celle que je lui ai proposée est utile mais demande de s'y investir plus amplement : *« A mon sens c'est utile. Il faut quand même avoir une certaine organisation au départ pour se libérer du quotidien pour avoir cette approche-là. Mais si tu arrives à faire ça tu es encore meilleur dans ton rôle de maître d'ouvrage, et d'aménageur, de développeur. Ça c'est une évidence. »*

3.5.4. Cartes cognitives

Comme ce qui a déjà été dit ailleurs, le directeur de la SEM a pointé la complexité de l'outil : *« La remarque qu'on s'est fait c'est que l'outil est très complexe. Les cartes, c'est sûr que les faire ça aurait permis de mieux comprendre, mais l'analyse de ces cartes elle est super complexe. Ce que tu as fait, c'était compliqué, pour des élus, et y compris pour des techniciens ou des ingénieurs. »*

Ce qui est intéressant ici, c'est que cet acteur a donné des explications concrètes concernant les éléments de complexité. Il trouve par exemple que le temps à investir pour les comprendre est long : *« On les comprend quand on passe un peu de temps mais c'est un peu lourd. »* Mais surtout, ce qu'il a trouvé difficile, c'était de comprendre comment j'étais passée des cartes à l'analyse que je leur ai présentée : *« Ce qui est pas évident, c'est comment tu passes de la cartes à ton rapport ? Pas forcément pour pouvoir le faire nous-mêmes, mais pour comprendre comment tu passes de la carte au rapport. Parce que la carte, c'est assez simple quand même : les flèches dans un sens, dans l'autre. »* Pour lui, finalement (et contrairement par exemple à la DGA1 de C2), le schéma en lui-même n'était pas complexe, mais il a des difficultés à faire sens de ces cartes et à comprendre comment moi-même je les ai lues et analysées.

Sur l'opérationnalisation des cartes, il a analysé leur intérêt de cette façon : *« Moi je parle pas en tant que chercheur, hein, je parle en tant qu'opérationnel. En tant qu'opérationnel, ces cartes ou cette réflexion elle m'est utile pour mieux comprendre les gens. Et mieux comprendre comment ils abordent le projet, quels sont leurs doutes, quels sont les points faibles éventuellement du projet. Pour lever les doutes, quand c'est levable et que simplement c'est un problème de communication. Ou améliorer le projet pour qu'on limite les risques, pour la personne qui est en face de nous et qui n'a pas le même référentiel. Voilà, moi c'est ça le but de ces cartes et de ce travail si on le rend opérationnel et qu'on en fait pas que des thèses. »* Pour lui, les contextes les plus

propices à ce type d'outil sont ceux où les chefs de projet manquent d'expertise et ceux où le projet est très complexe : « Je pense que ça peut être utile quand y'a un manque d'expertise là-dessus, et je pense que ça peut être utile quand y'a des organisations très compliquées. »

Par contre, il relève deux limites importantes pour lui. La première est qu'il faut lever l'anonymat : « Quand tu veux améliorer ton management du projet, ton approche, là il faut que ça soit du nominatif. Mais nominatif constructif. C'est pas de casser les gens. C'est mieux comprendre et mieux avancer sur le projet. » et ce même s'il a conscience que cela pourrait limiter l'expression des participants : « Je sais pas si tout le monde se livrerait ou en tous cas irait jusqu'au bout de l'exercice. »

La seconde est que l'avis de chacun ne pèse pas le même poids, et qu'il faut pouvoir pondérer en fonction des rôles : « La présentation que tu nous as faite c'était relativement biaisé par les gens contre. Qu'il faut pas occulter, mais j'allais dire bon, on ne va pas y passer non plus 90% du temps sur lui qui pénalise les résultats. C'est la même chose pour les journaux télévisés. Quand tu as le même temps pour les pour et pour les contre, et que les contre ils valent un sur un million, pour le grand public tu as l'impression que tu as 50% pour et 50% contre. Dans un comité de pilotage, tout le monde n'a pas le même rôle, et donc n'a pas le même poids. » Le directeur relève là la question de la légitimité du point de vue. Y a-t-il, dans un projet, des points de vue plus légitimes que d'autres ? Pour cet acteur, par exemple, sur les éléments techniques, l'avis des acteurs qui ne sont pas techniciens n'a pas lieu d'être. Même si on n'est pas là totalement dans une perspective décisionniste, on sent un certain frein quant au processus que j'ai proposé. L'ouverture à toutes les idées, venant de tous les acteurs, n'est pas encore acquise.

3.5.5. Collectivités territoriales

Le directeur de la SEM considère que la nature de l'organisation n'a pas d'influence sur l'efficacité des outils : « *Je pense que le fait que tu sois public, parapublic ou privé n'a pas d'impact en fait.* » Il justifie cette vision à travers son expérience de nombreux types d'organisations : « *Moi j'ai travaillé dans les trois : privé, public et parapublic. Et j'ai piloté des gros projets de concertation assez complexes. Et tout le monde a besoin de cette approche-là.* »

Il m'a pourtant donné un argument en faveur des collectivités territoriales que j'avais aussi entendu à C2 : « Après, quand tu es collectivité, c'est plus facile pour représenter l'intérêt général que quand tu es [une grande entreprise]. Où là il faut prouver que tu fais pas ça pour gagner du fric. Les collectivités, c'est plus facile pour elles. C'est leur nature. Elles sont créées pour ça : pour l'intérêt général. » La culture de service et la recherche de l'intérêt général sont deux atouts importants qu'ont les collectivités territoriales pour aller vers plus de débat.

3.5.6. Suite du processus

Le directeur a envisagé de me demander d'intervenir sur un autre projet sur C3, qui a la particularité de soulever beaucoup d'opposition. En effet, sur un autre site minier, il est envisagé de mettre en place un centre de recyclage citoyen : l'idée est que les administrés viennent y amener des objets dont ils n'ont plus l'usage mais en bon état, et qu'ils puissent en échange y récupérer des objets dont ils ont besoin. Toujours sur le thème de la solidarité, cela ressemble à une forme de troc. Mais beaucoup de gens considèrent que c'est une façon détournée d'installer une décharge et que les nuisances seront très importantes. Le directeur a besoin de construire une argumentation efficace pour communiquer avec la population, et de créer de l'adhésion dans le voisinage par le dialogue.

Par ailleurs, la Zone d'Activité concernée par le projet de géothermie est candidate pour obtenir le label « écoquartier ». La présence d'un chercheur est un atout important pour la ville pour obtenir ce label, car les critères vont au-delà de l'innovation purement technique pour aborder des questions d'intérêt général plus vastes, comme la création de connaissance. J'ai donc été mobilisée pour rédiger un rapport synthétique de mes recherches sur le projet afin d'améliorer les chances d'obtention du label.

3.6. Conclusion : un faible désir de transversalité et un enthousiasme très marqué pour l'innovation

Au sein de C3, la transversalité n'a presque pas été abordée. Ni dans les catégories, ni lors des débats. Si la question de la communication a été présente dans les discours, c'était surtout en lien avec la question du comité de pilotage et de la gouvernance. Finalement, le fait de s'appuyer sur la SEM montre la volonté de la mairie

d'externaliser le processus. Les services internes ne sont que très peu mobilisés, et j'ai montré à quel point cela a empêché le débat. Les conflits, silencieux, sont profonds, et touchent à des schèmes essentiels, difficiles à réviser. Les émotions, très violentes autour de ce sujet, ont amené à une rupture grave : le départ du directeur des services techniques.

Les acteurs n'ont par ailleurs pas exprimé un fort désir de décloisonner les services. Ce n'était pas un enjeu de ce projet. Pourtant, ce type d'entreprise peut être propice au développement d'une collaboration interservices.

Par contre, le thème de l'innovation est très présent. Le désir de créer de la connaissance fait partie des ambitions de ce projet. L'importance de la culture scientifique et le lien fait entre savoirs scientifiques et citoyenneté en dit long, là aussi, sur l'attachement à l'apprentissage. L'envie d'avancer, malgré les obstacles, les risques, les contraintes, dénote une certaine agilité de l'organisation. Ou en tous cas une capacité d'adaptation et une envie de progresser. Le fait, par exemple, que le droit à l'erreur fasse partie de la culture des dirigeants, est un signe de cette compréhension assez approfondie de l'importance de laisser le processus d'apprentissage advenir. Rappelons que le maire est un ancien instituteur. La place très forte de l'éducation dans l'idéologie écologiste propre aux élus de la collectivité est héritée de cette culture enseignante, et permet aux acteurs de s'inscrire dans une dynamique de découverte, de partage des savoirs et de changements organisationnels. La SEM, créée justement pour la souplesse qu'elle apporte par rapport aux règles rigides des collectivités territoriales, est assez significative de ce point de vue.

Cependant, des résistances restent encore présentes. Certains acteurs ont regretté un certain paternalisme dans le management, ou ont montré leurs inquiétudes fortes face au volontarisme du maire. L'adaptation au changement n'est pas entièrement partagée dans l'organisation.

Comme je l'ai fait chez C2 et C3, voici un tableau qui décrit les schèmes collectifs de ce terrain.

Tableau n°19 – schèmes collectifs à C3

Anticipations	Développement durable et énergies renouvelables Intérêt général Création d'emplois Innovation Développement de la notoriété de la ville Performance et efficacité
Règles d'action	Modèle rationnel Modèle procédural Intérêt général Avancer Regretter Respect de la hiérarchie (bureaucratie)
Inférences	Histoire et identité de la ville Culture de la mine et de l'industrie Contraintes juridiques, techniques et financières
Invariants opératoires	Écologie Écologie Croyances et valeurs concernant la mine et l'industrie Connaissances techniques de la géothermie Connaissances juridiques

4. CONCLUSION DU CHAPITRE 7

Il est intéressant de constater que les éléments qui ont une influence sur la performance ne se situent pas seulement au niveau des théories en acte et des concepts en acte, mais sont aussi identifiables en termes d'anticipations et de règles d'actions.

Ainsi, les facteurs de succès ou d'échec de la performance ne sont pas dus seulement aux croyances, mais aussi aux attentes des acteurs et aux moyens qu'ils emploient pour y parvenir. Par exemple, les modèles de décision déjà présents dans l'organisation ont un effet sur le processus de performance. Les modes de communication et de management sont également des facteurs qui peuvent influencer positivement ou négativement sur le processus.

Chez C1 et C2, le désir de transversalité, mais aussi la transversalité en tant que règle d'action, ont été les principaux facteurs de succès du débat. En effet, le débat a eu lieu surtout entre les acteurs désireux d'améliorer les relations entre acteurs.

Chez C3 et C2, les règles d'action liées au changement (innovation, apprentissage, avancer) ont également été source de débat. Chez C3, le fait que le changement soit aussi une anticipation a eu des effets importants sur la dynamique du projet.

Nous avons résumé les facteurs habilitants et contraignants pour la performance dans le **tableau n°20**.

Tableau n°20 – facteurs habilitants et contraignants pour la performance de la théorie du sensemaking grâce aux cartes cognitives

	Facteurs habilitants	Facteurs contraignants
C1	<ul style="list-style-type: none"> - désir de transversalité relatif - formation à l'amélioration continue (apprentissage) 	<ul style="list-style-type: none"> - décisionnisme - management et hiérarchie - peu d'habitude du changement - culture de l'apprentissage faible
C2	<ul style="list-style-type: none"> - désir de transversalité fort - culture de l'apprentissage - culture du changement - intérêt relatif pour l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> - hiérarchie - modes de management
C3	<ul style="list-style-type: none"> - intérêt pour l'innovation fort - culture de l'apprentissage relative - souplesse de la SEM 	<ul style="list-style-type: none"> - problèmes de communication - croyances profondes opposées - conflits tacites - hiérarchie

Nous pouvons dès à présent établir un résumé empirique de ce que nous a appris le chapitre 7.

Dans un premier temps, le rôle du chercheur est un élément clé de compréhension de la façon dont une théorie peut ou non être performée à travers un outil. Le tiers extérieur n'est pas neutre, et il influe sur le processus, par ses compétences, sa personnalité, ses choix et ses relations (énactions) avec les acteurs.

Ensuite, les conditions organisationnelles sont un élément essentiel de compréhension de l'appropriation de l'outil par les acteurs. Tout d'abord, on peut citer le désir de transversalité, qui poussera les acteurs ou non à aller les uns vers les autres. A C2, où ce désir était le plus fort, le débat a été beaucoup plus riche qu'à C1 ou C3.

Par ailleurs, la capacité d'apprentissage, l'habitude du changement et l'ambition d'innover sont des éléments qui permettent d'intégrer mieux la nouvelle théorie

performée, mais qui sont aussi utiles à la libération du débat, puisque la révision des croyances est plus facile à mettre en œuvre. A C2 et C3, les acteurs se sont montrés plus aptes à réfléchir à leurs propres schèmes qu'à C1, où la peur du changement était plus prégnante.

De plus, la structure et la hiérarchie peuvent freiner fortement la performance de la théorie et l'usage de l'outil. Dans des organisations très bureaucratiques, le débat est plus difficile à mener. Que ce soit à C1, à C2 ou à C3, les acteurs ont pointé les freins organisationnels potentiels à l'outil.

Il est également assez évident que le rôle des leaders est essentiel. Le directeur de l'office du tourisme à C1, la DGA1 à C2 et le maire et le directeur de la SEM à C3 sont susceptibles, par leur personnalité et leur rôle dans l'organisation, de prolonger la performance de la théorie et de développer ou d'exploiter les cartes cognitives.

Enfin, les croyances des acteurs, et en particulier les théories déjà performées, peuvent former un frein ou au contraire aider les acteurs dans leur utilisation et leur compréhension des cartes cognitives. A C2, où la théorie cognitiviste est déjà un peu présente, les acteurs ont mieux compris l'utilité de l'outil et ont joué le jeu beaucoup plus qu'à C1 ou C3, où la théorie rationaliste reste dominante.

L'ensemble de ces réflexions, que nous allons à présent développer dans le chapitre 8, permettront de conclure que le contexte organisationnel, les leaders en place, le chercheur-intervenant (ou le consultant ou le manager) qui mobilise l'outil et enfin les croyances de l'organisation sont autant de paramètres à analyser avant de mettre en place les cartes cognitives dans une organisation.

Cela nous conduira à proposer l'utilisation de ces outils plutôt dans des organisations apprenantes (Senge et al. 1999; Garvin, Edmondson, et Gino 2008; Palos et Stancovici 2016; Aucoin 2000), ou qui manifestent la volonté de développer l'apprentissage organisationnel. Cela confirme donc que les procédures contraignent les processus cognitifs, comme nous l'avons identifié dans la première partie de cette thèse. Les résultats empiriques de cette recherche ont donc corroboré l'analyse théorique que nous avons proposée.

CHAPITRE 8

TRANSVERSALITE ET APPRENTISSAGE

En intervenant dans trois collectivités territoriales, nous avons tenté de performer (Cabantous et Gond 2012; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010) la théorie du *sensemaking* par le biais de cartes cognitives, dans le but de favoriser le débat entre points de vue divergents.

Nous avons donc, essayé d'instaurer un modèle décisionnel alternatif, appelé le modèle énonctionnel, afin qu'il « lutte » contre les autres modèles (et surtout le modèle rationnel) déjà performés dans ces organisations.

Dans le présent chapitre, nous proposons d'analyser nos résultats et de déterminer quels sont les apports de notre thèse. Ceux-ci sont de plusieurs ordres.

D'une part, nos recherches ont permis d'identifier les effets que le débat pouvait avoir dans la prise de décision. Le modèle énonctionnel est pertinent en ce qu'il améliore la prise en compte d'informations (Hollard et Vion 2006), et nous nous efforcerons de le prouver. Nous montrerons également quel est le rôle du chercheur dans la performance de la théorie du *sensemaking* dans l'organisation, afin de comprendre le processus qui a permis sa mise en œuvre. En effet, l'énonction du chercheur avec son terrain explique au moins en partie ce qui a facilité ou non la performance du *sensemaking*.

Par ailleurs, nos travaux ont montré que les conditions organisationnelles avaient des effets sur les processus cognitifs, ce qui pouvait également expliquer dans quelle mesure une performance est possible. Nous ouvrirons alors une discussion de la théorie du *sensemaking*, en montrant que les effets de l'organisation sur le cognitif sont un manque dans ce cadre analytique. Nous proposerons d'amender la théorie du *sensemaking* en y introduisant le concept de procédure décisionnelle. Nous montrerons que la théorie des schèmes telle qu'elle a été proposée par Vergnaud et Coulet (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014) est utile et opérante pour comprendre le rôle des règles

d'action dans le processus. Pour exemplifier notre point de vue, nous ferons un point sur les conditions favorables, dans les contextes spécifiques présentés dans le chapitre 7, à la performance de la théorie du *sensemaking*, et nous montrerons que les organisations apprenantes (Senge et al. 1999; Aucoin 2000; Garvin, Edmondson, et Gino 2008; Palos et Stancovici 2016) sont plus propices à la mise en œuvre du débat organisationnel.

Enfin, nous développerons un second système explicatif de la difficulté à performer la théorie du *sensemaking* dans certaines organisations en nous appuyant cette fois-ci sur le cognitif. Nous développerons le concept d'« écart cognitif » pour expliquer dans quelle mesure les organisations sont plus ou moins aptes au débat, et surtout plus ou moins aptes à réviser leurs croyances.

Nous présenterons ainsi ce chapitre selon une structure en miroir par rapport à notre première partie. En effet, au départ de notre thèse, nous avons suivi ce cheminement de pensée :

- **La cognition dans l'organisation** : nous avons présenté la théorie du *sensemaking* en mettant en avant l'importance des processus cognitifs, en particulier les croyances, le débat et la décision,
- **L'organisation de la cognition** : nous avons interrogé l'influence des procédures sur la pensée,
- **Le modèle éactionnel** : nous avons alors proposé quatre modèles décisionnels, et nous avons fait l'hypothèse que le modèle éactionnel pouvait améliorer les processus de décision.

Dans ce chapitre, nous procéderons à rebours :

- **Le modèle éactionnel,**
- **L'organisation de la cognition,**
- **La cognition dans l'organisation.**

La métaphore du miroir a été largement mobilisée dans notre propos (en particulier à propos de l'auto-ethnographie et l'auto-confrontation), mais la décision de suivre cette forme d'argumentation ne doit rien à cette figure de style littéraire. Ce choix de présentation, s'il a un intérêt rhétorique certain, tient surtout à une volonté de répondre

de façon pertinente aux enjeux posés en première partie. Suivre une progression inversée permet, nous semble-t-il, de remonter progressivement aux sources de notre réflexion.

Nos principaux résultats peuvent être formulés de la sorte :

- le modèle éactionnel est plausible car il permet une meilleure prise en compte des informations.
- Les procédures décisionnelles qui contraignent l'activité sont une première explication à la difficulté de marchandiser et conventionnaliser ce modèle dans les organisations malgré ses atouts évidents.
- L'aptitude plus ou moins développée des membres d'une organisation à l'écart cognitif sont une deuxième explication à la difficulté de marchandiser et conventionnaliser ce modèle dans les organisations.

Ces deux explications sont fortement articulées, puisque les procédures contraignent la capacité à l'écart cognitif et inversement, dans un phénomène éactionnel.

1. LE MODELE ENACTIONNEL : UN MODELE PLAUSIBLE

Dans notre première partie, nous avons proposé un modèle alternatif de la décision, inspiré à la fois des théories cognitivistes et de la théorie du *sensemaking*.

Nous présenterons cette analyse en deux temps.

Dans une première section, nous montrerons en quoi le modèle éactionnel permet une meilleure prise en compte au sens de Hollard et Vion (2006).

Dans la seconde section, nous montrerons que la relation du chercheur-intervenant avec son objet est d'ordre éactionnel, et qu'en cela elle participe à la mise en œuvre du débat à un niveau scientifique. Nous mettrons en avant la relation éactionnelle nouée entre le chercheur et le terrain dans notre processus, et nous montrerons dans quelle mesure cette relation a eu une influence sur le succès ou l'échec de la performance.

1.2. Le débat et la prise en compte

Dans un premier temps, nous ferons un rappel de ce qu'est le modèle éactionnel et des attentes que nous avons établies le concernant dans notre première partie.

Ce modèle a été nommé à partir du modèle d'action défini par Weick comme l'éaction, et qui consiste en une contrainte mutuelle entre l'individu et son environnement. Le but de ce modèle était de favoriser la rencontre entre les individus, sous forme de débat sur les croyances. Les ingrédients, issus de la théorie du sensemaking, pour mettre en œuvre un modèle éactionnel de la décision étaient les suivants : des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l'**éaction**, et la **construction de problèmes**.

Nous avons retrouvé ces ingrédients tout au long du chapitre 7.

En terme de mise en débat des croyances, les cartes cognitives ont permis d'identifier les croyances individuelles, puis de les mettre en discussion. Pour chaque terrain, le chercheur a identifié plusieurs sujets de débat qu'il a soumis au groupe et qui ont été discutés lors d'ateliers de restitution. Le débat est particulièrement mis en valeur dans les sections 2.3.2., 2.4.2. et 2.5.2. (chapitre 7) où des cartes individuelles sont comparées directement, et dans les sections 2.3.3., 2.4.3. et 2.5.3. (chapitre 7) où sont listés et détaillés des sujets de débat dans chaque collectivité.

La rétrospection a surtout eu lieu au cours des entretiens libres, mais elle a également eu lieu lors des ateliers-débats, où les acteurs ont à diverses reprises raconté les processus passés et expliqué leurs choix.

L'éaction a été favorisée par l'organisation de réunions et d'ateliers-débats, mais aussi par la discussion avec le chercheur lors des entretiens. Nous développerons cet aspect de nos recherches dans la section 1.2. de ce chapitre.

Enfin, la construction de problèmes s'est faite à la fois lors des entretiens et lors des ateliers-débats.

L'apport principal de ce modèle peut être mesuré à travers la meilleure prise en compte qu'il permet, au sens de Hollard et Vion (2006). Nous allons proposer quelques

exemples concrets issus du chapitre 7 et qui montrent à quel point la prise en compte est bien supérieure à ce qu'elle aurait été sans ce processus.

Chez C1, la « commande » du maire était de travailler à la remunicipalisation de l'office du tourisme. Les entretiens, puis les cartes cognitives et la construction des catégories de concepts ont montré que les enjeux étaient beaucoup plus vastes. La question du classement de la station, mais aussi la politique touristique globale de la ville était concernée. Les sujets abordés sont allés bien au-delà de la mise en œuvre technique d'un EPIC. L'identité de la ville, les profils des touristes et la qualité de l'offre touristique ont été abordés. L'élément le plus frappant dans cette collectivité est la carte cognitive du directeur tourisme, dont la conception est beaucoup plus professionnelle que le reste des acteurs, et apporte ainsi une vision très différente du statut de la ville, perçu par lui comme un produit.

Il est assez intéressant de constater que chez C1, cette prise en compte a été l'un des points de désaccord avec le maire. Celui-ci considérait qu'au contraire, il fallait réduire au maximum cette prise en compte en ne s'intéressant qu'à la population touristique elle-même. Les outils rationnels ont d'ailleurs souvent tendance à réduire les possibilités de discussion (Thépot 1995) et à limiter ainsi la prise en compte (Hollard et Vion 2006). C'est d'ailleurs l'essence du décisionnisme, qui consiste à épurer la décision de toute délibération qui pourrait la « corrompre ». Or, notre travail a montré qu'il était difficile d'établir une politique touristique sans avoir une vision globale du tourisme, et sans prendre en compte toute la complexité de la situation. Une prise en compte plus poussée permet d'évaluer les enjeux d'une politique de façon plus large et plus transparente (Hollard et Vion 2006).

Chez C2, la DGA1 avait l'intention de régler un problème de listes d'enfants fausses et d'erreurs d'inscriptions. Les rencontres des acteurs ont fait surgir d'autres préoccupations et ont amené à mettre en place un portail d'inscription en ligne efficace et à mutualiser et standardiser certaines ressources, comme les règlements intérieurs ou les dossiers d'inscription. La formulation de problèmes est donc allée bien au-delà de ce qu'elle était au départ.

Par ailleurs, l'intervention du chercheur a permis d'effectuer ce que l'un des acteurs (la responsable qualité) a nommé un « audit relationnel ». Le travail de recherche a donc permis de réunir des informations quant aux interactions entre les services et de comprendre ce qui ne fonctionnait pas. Le fait de ne pas convier le guichet unique aux réunions de service a par exemple été relevé comme une insuffisance. La mise en débat a donc apporté des informations sur les modalités de débat elles-mêmes au sein de l'organisation, et a incité à réorganiser la façon de communiquer.

Enfin, chez C3, le maire nous avait invitée à nous intéresser au projet de géothermie de la zone d'activité. Les entretiens ont amené les acteurs à dépasser largement ce cadre, pour parler de sujets bien plus politisés : la réhabilitation des zones minières, la politique industrielle de la ville, la pollution, l'emploi ou encore la culture minière. Le directeur de la SEM a regretté que le travail de recherche n'ait pas été fait plus en amont, mais aussi le fait de ne pas s'être plus intéressé à notre intervention au début du processus, car il aurait pu intégrer à son travail de communication les éléments présentés lors de l'atelier-débat. Il pensait notamment qu'il aurait pu l'utiliser pour établir sa stratégie de communication sur ce projet. Il a donc eu conscience de ce potentiel de meilleure prise en compte de l'outil.

L'utilisation de la carte cognitive comme outil pour créer du débat peut donc être utilisée de diverses façons dans les organisations pour améliorer la prise en compte des informations : elle est utile comme outil de diagnostic, car elle permet d'obtenir une vision très complète d'une situation. Elle est utile comme outil d'évaluation, que ce soit pour évaluer une politique publique (politique touristique) ou pour évaluer des éléments organisationnels (structure des relations ou construction des problèmes chez C2, ou mode d'utilisation des outils, comme pour déterminer si l'EPIC doit être un outil délibératif chez C1). Elle peut également servir comme outil de gestion de projet pour récolter le plus grand nombre d'informations possibles, comme cela aurait pu être fait à C3.

Cette liste n'est, bien entendu, pas exhaustive. Toute entreprise de recherche d'informations sur un sujet dans une organisation pourrait trouver une réponse intéressante à travers la mise en œuvre d'un débat sur les croyances. Il suffit d'observer les tableaux des concepts de second ordre fournis aux collectivités (voir DVD), qui sont

une synthèse des croyances des acteurs, pour visualiser la quantité d'informations qu'il est possible de récolter par ce biais.

L'intérêt de cette meilleure prise en compte est qu'elle permet de diversifier les mondes possibles disponibles. A partir des catégories proposées par le chercheur, il est envisageable de construire ensuite une hiérarchisation plausible et de formuler des recommandations.

Cet outil doit donc être envisagé comme un outil complémentaire des outils traditionnellement mobilisés dans les organisations. Ces outils, très rationnels (Cabantous et Gond 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012), sont inaptes à mettre en œuvre une prise en compte à la fois transparente et large (Hollard et Vion 2006). Mais une fois une prise en compte ouverte effectuée, ils sont précieux pour envisager une hiérarchisation des mondes possibles.

A présent que nous avons dévoilé l'utilité de ce modèle de décision, nous ferons un point sur le processus de performance qui a eu lieu pendant notre intervention. Cette compréhension fournira un premier élément d'explication à la facilité et à la difficulté rencontrée sur le terrain à performer la théorie du *sensemaking* et à implémenter le modèle éactionnel dans ces organisations.

1.3. L'intervention du chercheur : conventionnalisation, ingénierie et marchandisation

Le chercheur a tenté ici de performer la théorie du *sensemaking* dans trois collectivités territoriales en utilisant des cartes cognitives. Pour rappel, la performance procède de trois processus : la conventionnalisation, la marchandisation et l'ingénierie.

La conventionnalisation permet aux acteurs de s'encastrent progressivement et délibérément dans des représentations sociales inédites incarnées par la théorie performée, qui devient alors une convention, autrement dit une représentation partagée. Il s'agit de créer les conditions organisationnelles de la décision en s'appuyant sur les théories de la décision. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire ici avec la théorie du *sensemaking*.

L'ingénierie consiste à mobiliser et concevoir des outils encastrés dans des théories de la décision. Ici, ce sont les cartes cognitives qui jouent ce rôle.

Enfin, l'intervenant utilise l'outil comme vecteur de diffusion de la théorie, et en cela il marchandise la théorie, qui sert de cadre cognitif pour accompagner le processus décisionnel. Ce processus articule donc de manière dynamique les relations entre théories, acteurs et outils.

D'une part, nous avons mis en œuvre un processus d'ingénierie en concevant un usage des cartes cognitives spécifique, destiné à améliorer le débat dans l'organisation et ainsi à améliorer le processus décisionnel.

Par ailleurs, nous avons essayé de conventionnaliser la théorie du *sensemaking* par le biais de cet outil. Notre but était de modifier la pratique de la décision dans ces organisations en leur proposant une nouvelle convention. L'objectif était de leur apporter de nouvelles représentations partagées sur ce que c'est que décider collectivement. Finalement, nous avons voulu marchandiser la théorie, c'est à dire que nous avons mis en relation des acteurs avec l'outil et la théorie. Un processus d'énaction entre ces trois éléments s'est alors engagé.

Au cours de l'intervention, deux éléments ont donc été particulièrement déterminants pour la réussite du processus. Tout d'abord, les modalités énonciationnelles, autrement dit les règles relationnelles entre le chercheur et les membres de l'organisation, ont joué un rôle important. Afin de comprendre dans quelle mesure l'énaction est importante dans un tel processus, nous expliquerons la façon dont le processus de *sensemaking* organisationnel et le processus de *sensemaking* scientifique interagissent. De plus, les pratiques, les croyances et les connaissances du chercheur ont largement influé sur le processus. Nous allons présenter ici ces deux facteurs de succès et d'échec du processus de performance.

1.3.1. Un processus énonciationnel continu

Le processus d'intervention est un processus énonciationnel. C'est un aller-retour constant entre la pensée du chercheur et l'environnement avec lequel il interagit. Dans la section 1.1., nous avons montré dans quelle mesure le chercheur pouvait influencer une organisation. Mais celle-ci a aussi un effet, par feedback, sur l'intervenant. C'est

d'ailleurs précisément à travers ce processus constant que le chercheur apprend et crée de la connaissance.

En essayant de performer la théorie du *sensemaking*, nous avons été confrontés à toutes sortes de réactions qui nous ont amené à réviser nos croyances, à en confirmer d'autres, à poser de nouvelles questions, à agir différemment et enfin à apprendre. C'est par ce biais que nous avons construit une problématique, mais aussi que nous avons pu créer de nouvelles connaissances scientifiques.

La recherche-intervention est finalement une énonciation entre deux processus de *sensemaking* : le processus de *sensemaking* scientifique et le processus de *sensemaking* organisationnel.

Le premier consiste à créer de la connaissance à travers le débat scientifique. Celui-ci prend la forme d'argumentations et de prédictions extrêmement formalisées par la méthodologie rigoureuse qui la sous-tend. L'objectif, à terme, pour le scientifique en gestion, consiste à prévoir les actions qui seront les plus efficaces pour les collectifs et à améliorer, par ce biais, l'action organisationnelle. Ce *sensemaking* scientifique s'incarne à travers les lectures du chercheur avec lesquelles il entre en débat, ses productions scientifiques qu'il offre au débat (articles, thèses, etc.), les colloques lors desquels il interagit très directement avec la communauté scientifique ou encore tous les séminaires, ateliers, travaux collectifs auxquels il participe et qui aiguisent sans cesse ses connaissances et sa compréhension des problèmes organisationnels. Dans cette étude, nous avons par exemple conçu des arguments pour expliquer quels étaient les facteurs susceptibles de faciliter la performance des outils organisationnels, et nous en avons tiré des prédictions plausibles quant aux cartes cognitives (dans quelles organisations seront-elles plus efficaces, quels effets auront-elles au vu du contexte, comment améliorer leur pertinence, etc.).

En parallèle de cela, les acteurs des organisations donnent un sens nouveau à leur propre activité, par le biais de la performance. Ils débattent, agissent et décident en fonction des arguments et prédictions qu'ils ont exprimés lors de ces débats. A travers ce processus, leurs croyances se transforment de façon incrémentale ou brutale (interruption). Il est par exemple possible qu'ils intègrent certains schèmes nouveaux ou

qu'ils modifient des schèmes existants, soit par leur interaction avec le chercheur (on se souviendra de la DGA1 qui reprend la définition de la complexité à son compte lors du débat parce qu'elle la séduit, ou de la façon dont le maire change son discours à C3 pour se raccrocher à sa croyance forte qu'il est un être profondément rationnel), soit par leur interaction avec leurs collaborateurs.

Nous pouvons définir ces deux processus de cette manière :

Le *sensemaking* organisationnel : processus continu par lequel les acteurs donnent du sens à leurs actions.

Le *sensemaking* scientifique : processus continu par lequel le chercheur donne sens aux connaissances produites par son action sur l'organisation.

Lors d'une recherche intervention, le chercheur met en dialogue ces deux processus. Il est en contact constant avec le terrain d'un côté et le monde scientifique de l'autre, et il crée à la fois un nouveau sens scientifique en étudiant le terrain et un nouveau sens organisationnel en énonçant ses connaissances pour transformer les croyances.

Bien entendu, ces deux processus sont en interaction dans d'autres contextes, de façon plus ou moins directe : l'enseignement universitaire qui forme les futurs acteurs, ou les experts, formateurs et consultants qui puisent dans le savoir scientifique pour agir dans les organisations et en modifier les pratiques (performer des théories), par exemple. Mais la RI a ceci d'intéressant que le chercheur est un pivot direct entre ces deux processus distincts et qu'il les fait communiquer sans cesse, tissant l'un à travers l'autre. Sa connaissance se produit au contact des acteurs qui impactent sa compréhension de la réalité, et l'organisation change par le biais de son action directe sur les acteurs. Il existe donc une énonciation immédiate, expérimentée et vécue par le chercheur, entre son travail de chercheur et son intervention sur le terrain. L'énonciation entre ces deux processus est schématisée dans le **schéma n°4**.

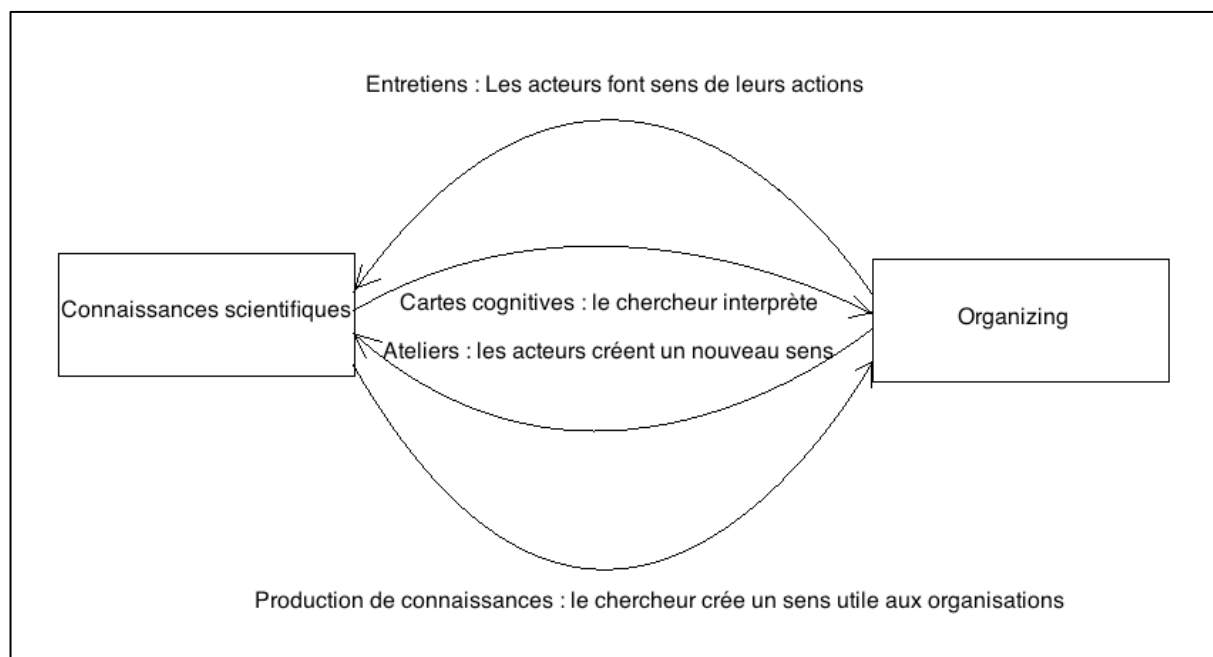


Schéma n°4 – énaction entre connaissances scientifique (*sensemaking* scientifique) et organizing (*sensemaking* organisationnel) : une co-construction de sens

Si l'on reprend le récit de notre accompagnement de la décision, on peut détailler l'énaction entre ces deux processus de *sensemaking*.

Dans un premier temps, les acteurs, à travers les entretiens surtout, mais aussi les réunions et autres moments auxquels le chercheur participe, font sens de leur activité. Ils apportent au chercheur une description et une analyse de ce qu'ils font, des dysfonctionnements organisationnels, des enjeux du processus décisionnel. Bref, ils expliquent leurs croyances. Nous sommes déjà dans l'énaction, puisque c'est à partir d'un jeu de questions-réponses que se construit le discours, voire le débat. La qualité de l'énaction, comme on l'a vu, déterminera la qualité des informations recueillies. Le chercheur dispose finalement de verbatim et d'observations en grande quantité, mais non formalisées.

C'est alors que le scientifique exploite ces données, et les interprète. Il les travaille, les codifie, les analyse. Dans notre cas, le chercheur utilise les cartes cognitives pour donner un sens nouveau, proposer un éclairage inédit sur l'organisation. Lors de cette phase, le chercheur puise dans ses connaissances scientifiques pour les partager avec les acteurs. Il se met en débat, en négociation avec le terrain. Il apporte sa propre représentation, qui entre en contradiction avec celle des acteurs. Cela peut amener un

conflit, ou en tous cas des incompréhensions et résistances fortes (comme le maire de C1 face à l'idée de débattre de sa politique avec les parties prenantes ou les acteurs de C3 qui ont été perturbés d'être confrontés à leurs comportements non-rationnels).

Par la suite, les acteurs font sens de ce que le chercheur leur livre. Ils s'approprient ces connaissances pour les utiliser dans leurs activités. Ils reformulent, entrent en débat avec le chercheur, modifient leurs croyances, innove, etc. C'est à ce moment-là que la transformation se fait et qu'un nouveau sens émerge, si, bien sûr, la performance a lieu. Il se peut que l'apprentissage ne se fasse pas et que les acteurs ne parviennent pas à réviser leurs croyances.

Dans notre processus, c'est dans le cadre des restitutions et ateliers que les acteurs ont l'occasion de faire surgir ce nouveau sens. Le chercheur, lors de cette étape, favorise le débat en mettant en valeur les points de désaccords dans l'organisation. Les *sensemaking* scientifique et organisationnel entrent alors directement en débat, en énonciation. Ils se contraignent et se déterminent l'un-l'autre.

Enfin, le scientifique prend du recul sur le sens ainsi créé par les acteurs. Il interprète une nouvelle fois ce qui a eu lieu dans l'organisation et en tire des connaissances, qu'il publie (lors de colloques, dans des revues, en produisant une thèse, etc.). C'est à ce moment-là que les croyances organisationnelles prennent la forme de connaissances scientifiques. Ces dernières sont alors utilisables par les organisations pour améliorer leur compréhension de ce qu'elles font et ainsi créer un nouveau sens. Par ailleurs, ces connaissances sont propres à être débattues par la communauté scientifique et apportent donc leur pierre à la création de sens scientifique continue. On en revient à la généralisation des connaissances scientifiques (voir chapitre 5).

On constate donc une montée progressive en abstraction du sens ainsi créé (**schéma n°5**). Du *sensemaking* organisationnel vers le *sensemaking* scientifique, on passe de la pratique au théorique. Mais c'est la discussion entre ces deux pôles de création de sens qui permet cette montée progressive en abstraction. Les processus sont inclus les uns dans les autres.

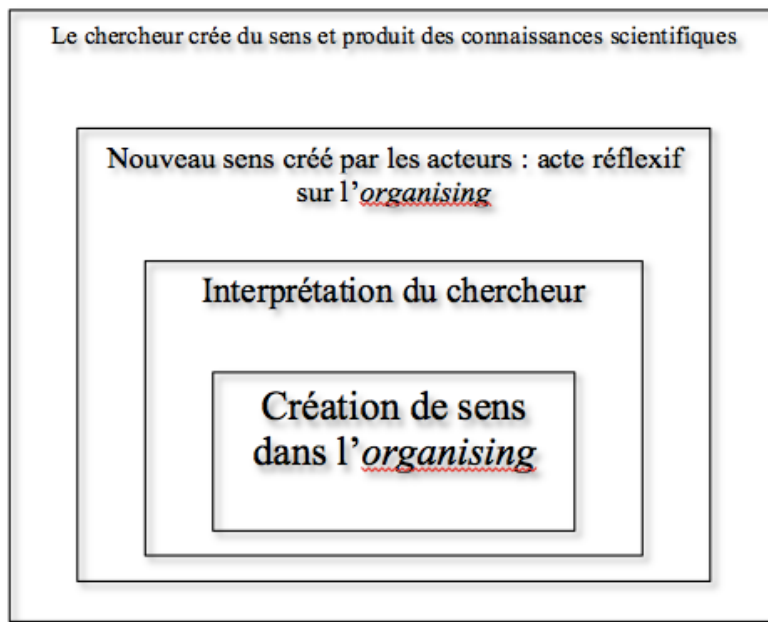


Schéma n° 5 – Montée en abstraction et en généralisation

Cette montée en abstraction participe du processus de performance. En effet, afin de performer la théorie auprès des acteurs, le chercheur puise dans son bagage théorique et il le transmet, par le biais de l'énaction, aux acteurs. C'est donc l'interaction entre le *sensemaking* scientifique et le *sensemaking* organisationnel qui permet une performance des théories. La rencontre entre le monde théorique et le monde organisationnel qui se joue au niveau du chercheur est l'une des clés de la performance.

On peut donc en conclure que la façon dont se produit l'énaction est essentielle au succès du projet du chercheur. En effet, si le *sensemaking* est grippé, par exemple par un manque de confiance, de transparence ou de clarté dans la pensée du chercheur ou encore par des conflits de personnes, le *sensemaking* pourrait être inefficace, au niveau organisationnel comme au niveau scientifique. Un intervenant doit donc disposer de certaines compétences communicationnelles propres à améliorer la qualité de l'énaction mise en œuvre.

1.3.2. Les compétences du chercheur

Le rôle du chercheur est l'un des éléments déterminants du succès de l'outil dans l'organisation. Grâce au procédé autoethnographique et au procédé d'auto-confrontation, nous avons pu relever certains éléments de l'action du chercheur qui ont

pu représenter un facilitateur ou un frein à l'introduction efficace des cartes cognitives. Cette analyse peut être étendue aux consultants ou aux managers qui souhaiteraient mobiliser cet outil.

Tout d'abord, l'extériorité du chercheur a eu une influence sur le processus. Le tiers extérieur à l'organisation dispose de certains atouts pour réussir la performance. Il arrive avec un regard neuf, et il n'est pas engagé a priori dans les coalitions propres à l'organisation. A C1, le directeur tourisme considérait qu'un intervenant extérieur avait un regard neutre, plus propice à révéler les visions globales des acteurs car moins impliqué dans le processus. A C2, la présence de l'intervenant a tout simplement permis aux réunions d'avoir lieu. Les acteurs n'auraient peut-être pas accepté de se rencontrer, et n'auraient pas été en mesure de s'écouter sans cette présence externe, qui a joué le rôle de « *régulateur* » comme l'a dit la DGA1. Cela a également accéléré le processus. Les acteurs se sont rencontrés plus fréquemment et ont fait preuve de bonne volonté. A C3, nous avons utilisé notre rôle extérieur, lors des débats, pour légitimer notre capacité à analyser la crise qu'ils avaient traversée avec le départ du directeur des services techniques. Ce sujet, rappelons-le, était tabou, et un membre de l'organisation ne se serait pas risqué à ouvrir le débat. Certains sujets sont donc plus faciles à aborder par un intervenant externe, et les acteurs sont plus prompts à accepter ce regard sur leurs propres pratiques.

Finalement, le tiers extérieur agit comme une interruption : il change le cours normal des routines décisionnelles. A C2, le changement conséquent de pratique décisionnelle, à travers des rencontres et des débats, a poussé les acteurs à faire sens de cette nouveauté. Le processus de *sensemaking* a donc été amélioré.

Par contre, il est important ici de préciser que tous les intervenants potentiels n'ont pas le même rôle ni le même positionnement. Un chercheur n'a pas le même regard, ni la même relation, qu'un consultant. Il n'existe pas de contrat formel qui lie le chercheur à son terrain, ce qui lui permet une certaine indépendance dans son analyse. Par ailleurs, le chercheur n'est pas payé, ce qui modifie l'énaction mise en œuvre : la collectivité n'était pas ma « cliente » et mes responsabilités vis à vis d'elle étaient donc différentes. De plus, le chercheur est intéressé par l'apport théorique que son intervention aura sur le terrain. Tout ceci a des effets sur le processus de performance. Par exemple, le

consultant sera dans une démarche plus orientée vers la séduction et la satisfaction de son client, ce qui peut le pousser à fournir des recommandations moins fiables mais plus plaisantes. Le chercheur, lui, est plutôt en quête de vérité, ou tout au moins de connaissances fiables.

La présence d'une personne extérieure a donc déjà des effets sur l'organisation. Mais cela ne suffit pas à expliquer la façon dont la performance a lieu. Des qualités intrinsèques au chercheur (issues de l'expérience, de l'apprentissage universitaire ou de la personnalité propre) sont essentielles au succès du processus. L'apprentissage par essais-erreurs, raconté dans les récits autoethnographiques de notre intervention sur le terrain, a révélé certaines compétences que le chercheur doit posséder pour réussir une telle entreprise.

Tout d'abord, le chercheur doit disposer de compétences communicationnelles. Rappelons l'importance que Weick donne à la communication dans sa théorie. Le *sensemaking* ne peut advenir qu'à travers une interaction de qualité. Pour mettre en œuvre une énonciation de qualité, il faut être en mesure de créer de la confiance. La personnalité de l'intervenant a donc aussi un effet sur le processus. Une attitude ouverte, à l'écoute, bienveillante et respectueuse a plus de chances d'éveiller la sympathie. La qualité de la collaboration s'en ressentira. La perte de la confiance du maire à C1 a par exemple fortement nuit à l'appropriation de l'outil par les acteurs. Si cette confiance avait été maintenue, l' élu aurait pu se saisir des questions soulevées et les effets auraient été bien plus prégnants. Au contraire, la confiance forte établie avec certains acteurs de nos terrains (le directeur tourisme et l'élue au tourisme à C1, la DGA1 à C2 ou le maire à C3) ont été bénéfiques au processus. L'écoute était plus forte. Il faut aussi noter que la qualité des relations peut atténuer, voire éviter, certains effets pervers des cartes, comme le fait de faire resurgir des conflits délégués dépassés (comme à C2).

Par ailleurs, le chercheur doit maîtriser l'outil « carte cognitive » et la théorie du *sensemaking* (ou, de façon plus générale, l'outil qu'il a choisi la théorie qu'il souhaite performer). En effet, pour pouvoir performer la théorie, il faut que l'outil soit utilisé à bon escient. De plus, pour renvoyer une image professionnelle et gagner la confiance des acteurs, cet aspect est essentiel. Nous avons investi beaucoup de temps, avant d'intervenir sur le terrain, à la lecture de l'état de l'art concernant les cartes cognitives

et le *sensemaking*. Cette base solide nous a servi d'assise pour entrer en relation avec les acteurs. Lors des ateliers, les explications du chercheur ont permis à ces derniers de lire les cartes. Malgré tout, leur complexité a été un frein. Sur tous les terrains, cette difficulté à comprendre les cartes a été relevée. Même si, nous l'expliquerons plus loin, des explications cognitives peuvent être données à la difficulté des acteurs à explorer ces cartes, on ne peut exclure l'idée que le chercheur n'avait pas suffisamment mesuré, avant son intervention, cette complexité. Or, celle-ci a fortement compromis la performance de la théorie. Une plus grande expérience des terrains explorés, de l'outil cartes cognitives et des mécanismes de performance aurait sans doute permis de surmonter ces difficultés. Par exemple, il aurait sans doute été plus pertinent de construire des cartes directement avec les acteurs, pour leur permettre de s'approprier mieux l'outil. Nous avons expliqué dans quelle mesure le processus de recherche lui-même a influé sur ce choix du chercheur (le logiciel n'était pas encore disponible au moment de notre intervention). Malgré tout, certaines décisions, au cours de l'intervention, ont apparemment des effets mesurables sur la réussite de celle-ci. Le chercheur doit donc non seulement maîtriser l'outil mais aussi faire des choix judicieux. On peut dire que l'ingénierie de l'outil manquait de pertinence sur ce point. Comme nous le verrons dans la section suivante, cette complexité est aussi riche d'enseignements quant au rôle des schèmes pour appréhender l'outil.

Une connaissance approfondie des organisations, et plus spécifiquement du terrain choisi (ici les collectivités territoriales) est également nécessaire. Le contexte est un élément qui ne peut pas être pris à la légère. D'abord parce qu'il influe sur le contenu des cartes, mais aussi parce qu'il permet de comprendre en profondeur les relations entre les acteurs et le fonctionnement organisationnel, comme la structure, les procédures et les routines, par exemple. Ici, la connaissance des enjeux du NPM, de l'organisation bureaucratique, de la culture de service public, des rôles des acteurs (élus, agents, parties prenantes) ou encore des contraintes des collectivités territoriales (baisse des dotations, restrictions budgétaires, réglementation lourde, relations étroites entre élus et agents, etc.) a servi de grille d'analyse et de clé pour entrer sur le terrain (compréhension des difficultés spécifiques du contexte). Les schèmes du chercheur sur le sujet lui ont servi de grille d'analyse pour comprendre les préoccupations des acteurs. En particulier, les catégories issues du terrain et leur analyse ont pu être fortement

approfondies du fait de cette compréhension plus fine. Rappelons par exemple le débat proposé sur la gouvernance à C1 concernant le comité de direction, ou à C3 concernant le comité de pilotage. Nous avons aussi abordé la conception de l'intérêt général à C3, ou la culture du service public à C2. Ces sujets de discussion auraient pu nous échapper sans cela.

Enfin, il est préférable que le chercheur possède des compétences managériales. En effet, la gestion d'un collectif, surtout lors des débats, n'est pas chose aisée, surtout lorsqu'on n'a pas de légitimité organisationnelle. Le chercheur reste un tiers extérieur – et c'est d'ailleurs l'une des limites que l'on peut voir au rôle d'intervenant. S'il veut faire entendre sa voix, il doit être capable de légitimer lui-même son intervention, à la fois par son professionnalisme, la confiance qu'il a su gagner, mais aussi à travers sa capacité à animer un débat, à organiser un atelier collectif et à proposer des recommandations. A C1, le directeur tourisme nous a demandé s'il serait possible que nous animions à nouveau un débat, en précisant qu'il ne se sentait pas capable de le faire. Même si la maîtrise de l'outil explique ce phénomène, cette demande n'aurait jamais eu lieu si ce cadre avait estimé que le chercheur était inapte à faire collaborer un collectif.

Par conséquent, nous pouvons en déduire que marchandiser un outil, le concevoir et le conventionnaliser au sein d'une organisation sont trois processus qui demandent une certaine expertise. D'ailleurs, le fait que le chercheur ait été novice au début du processus l'a amené à créer des cartes trop complexes, et ce malgré la normalisation. Un chercheur plus expérimenté aurait sans doute créé des cartes de 20 concepts maximum pour les rendre plus lisibles aux acteurs. Cet apprentissage a été profitable au chercheur, qui usera de cette expérience lors de recherches ultérieures. L'apprentissage par essais-erreurs, la révision des croyances et l'autoethnographie auront donc été très utiles pour améliorer le *sensemaking* scientifique futur. Les expériences que le chercheur sait tirer de ses propres limites sont essentielles à l'amélioration du travail scientifique.

Par contre, il nous apparaît aujourd'hui que posséder une expertise est insuffisant. En effet, pour performer la théorie, le chercheur est pris dans un processus énonciationnel. Cela signifie donc que, s'il peut, par sa présence, contraindre l'environnement organisationnel dans une certaine mesure, il est aussi très largement contraint dans son

travail par l'organisation elle-même. Le contexte organisationnel, qui préexiste à l'introduction de l'outil, est essentiel. Certaines organisations seront plus aptes à intégrer des théories du fait que cette théorie est déjà en lutte pour la performativité dans l'organisation. Il faut donc, avant d'intégrer la carte cognitive dans une organisation, tenter de caractériser celle-ci pour voir si l'outil « cartes cognitives » peut être bien accueilli ou pas, et en tirer les conclusions qui s'imposent.

2. L'ORGANISATION DES CROYANCES

Dans la première partie de notre thèse, nous avons suggéré que, si les processus cognitifs sont essentiels pour comprendre comment sont construites les organisations, l'inverse est aussi vrai. Par un phénomène éactionnel, les organisations influencent les processus cognitifs, en les contraignant.

Pourtant Weick n'en parle pas. Son positionnement de psycho-sociologue fait qu'il s'intéresse peu à la nature des phénomènes organisationnels, comme les outils ou les procédures. Il dispose pourtant de tous les outils théoriques nécessaires pour comprendre l'interaction qui existe entre l'organisation et les collectifs.

C'est ce que nous allons démontrer ici, en nous appuyant particulièrement sur les schèmes cognitifs tels que nous les avons décrits à partir de la description qu'en ont fait Vergnaud et Coulet (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014). Nous argumenterons que la compréhension de l'importance des règles d'actions et des anticipations a apporté un éclairage pertinent pour percevoir ce rôle des procédures sur le cognitif.

Dans un premier temps, nous présenterons les conditions organisationnelles propices à la performance, que nos trois terrains ont révélées. Puis, nous discuterons à partir de ces résultats la théorie du *sensemaking* et l'absence de description du rôle contraignant de l'organisation sur le cognitif.

2.1. Les conditions organisationnelles à la performance de la théorie du *sensemaking*

L'introduction de l'outil « cartes cognitives » est insuffisant à performer la théorie du *sensemaking* dans une organisation. Il est nécessaire que des conditions organisationnelles et cognitives préalables soient en œuvre pour permettre aux acteurs de se saisir de l'outil et d'intégrer le corpus théorique structurant à leurs schèmes.

Des éléments procéduraux, comme les routines, les pratiques décisionnelles ou le fonctionnement hiérarchique conditionnent les processus cognitifs. Si ces conditions organisationnelles ne sont pas favorables à l'utilisation d'un outil tel que les cartes cognitives, celles-ci sont très peu efficaces.

Finalement, cela signifie que le contexte a un effet sur les croyances. L'énaction entre l'environnement et le cognitif doit être pris en compte dans les deux sens. Bien sûr, ce sont les croyances qui construisent les procédures et les conditions organisationnelles, mais une fois celles-ci constituées, elles contraignent fortement les schèmes et les actions mais aussi les processus (apprentissage, décision, etc.)

Si la carte cognitive peut être un élément intéressant pour introduire la théorie du *sensemaking*, elle ne peut être qu'un élément parmi d'autres. Des processus plus simples et traditionnels de formation seront sans doute nécessaires avant de la mettre en œuvre, ou, comme nous le verrons, une forme organisationnelle plus apte à l'apprentissage doit être construite.

Nous avons relevé, à partir des **tableaux n°13 et 20**, deux éléments organisationnels qui conditionnent particulièrement l'usage des cartes cognitives : le désir de transversalité et la capacité collective à innover et à apprendre.

2.1.1. Un désir de transversalité

Chez C1, le désir de transversalité faisait partie des anticipations, et la communication était une règle d'action pour certains acteurs. Mais on retrouve également chez C1 des règles d'action comme « modèle rationnel », « décisionnisme » ou « respect de la hiérarchie » qui sont en contradiction avec une plus grande transversalité.

Cette transversalité était en outre très liée à la vision de la politique touristique de plusieurs acteurs. Le tourisme touchant à de nombreux services, il semblait nécessaire de faire travailler ces services ensemble pour améliorer cette transversalité. Par ailleurs, la mise en place d'une politique touristique était perçue par certains comme une opportunité de décloisonner. Le tourisme est donc à la fois ressenti comme une cause et une conséquence de la transversalité : plus de transversalité permet de travailler sur le tourisme, et travailler sur le tourisme est source de plus grande transversalité.

Le besoin sincère de transversalité est une condition organisationnelle prégnante pour la mise en place efficace des cartes cognitives. Nous insisterons particulièrement sur le mot « sincère ». En effet, nous l'avons vu, à C1, le désir de transversalité du maire était en fait de surface. Il n'accepte pas l'idée que les informations ne transitent pas par lui, il a un besoin important de contrôle sur tous les processus et il est inquiet à l'idée d'améliorer la communication entre les acteurs et de perdre ainsi sa légitimité. Plus encore, l'idée qu'ils puissent débattre, avec ou sans lui, ne lui convient pas du tout. Il refuse de déléguer et de faire confiance. La peur de perdre son pouvoir est trop prégnante.

Le mode de hiérarchie a donc eu un rôle à jouer sur cette transversalité. Malgré le désir des acteurs, le fait que le maire fasse barrage a limité l'efficacité de l'outil dans l'organisation. Bien sûr, hiérarchie et transversalité sont très liées : la transversalité n'est possible que si les membres les plus hauts placés de l'organisation facilitent le travail direct entre les acteurs des différents services. Si les responsables exigent que toutes les décisions transitent par eux, il n'y a pas de transversalité. Les acteurs sont obligés de passer par l'intermédiaire de leurs chefs, et ils ne parviennent pas à collaborer en direct.

Pourtant, les autres acteurs de la commune, dont le désir de transversalité était bien plus réel, ont joué le jeu du débat, même si la révision des croyances a été très faible. Cette nécessité s'est ressentie lors de l'atelier. Le sujet de la transversalité a été abordé et débattu. Et les acteurs ont reconnu que l'intervention du chercheur avait eu des effets bénéfiques de ce côté-là. Les membres de l'organisation ont d'ailleurs montré leur désir de révéler l'identité associée à chaque carte. Lever l'anonymat, pour savoir qui pense

quoi, est le signe d'une confiance importante. C'est d'ailleurs l'un des plus grands regrets du directeur tourisme : ne pas avoir pu identifier le propriétaire de chaque carte.

Ainsi, si le maire n'avait pas fait barrage, les autres acteurs auraient sans doute été prompts à se saisir en profondeur de cet outil. Rappelons-nous que le directeur tourisme désire que nous revenions pour remettre en place un débat au sein du comité de suivi de l'office du tourisme, et qu'il envisage d'utiliser nos travaux pour établir la politique touristique de la ville, ce qui montre malgré tout une certaine appropriation, même si elle reste très relative pour le moment.

On peut en conclure, pour C1, que le désir de transversalité d'une partie des acteurs a permis de performer légèrement le *sensemaking* et de créer quelques espaces, marginaux et sans doute peu pérennes, de débat et d'échanges.

Chez C2, les DGA étaient parfaitement conscientes du besoin de transversalité. C'était même, ici, un besoin réel qu'elles exprimaient. Décloisonner les services, inciter les gens à se parler, voilà qui avait pour elles une vraie utilité, même si leurs raisons n'étaient pas tout à fait les mêmes pour chacune (l'efficacité pour l'une, le bien-être pour l'autre).

On retrouve d'ailleurs la transversalité à la fois dans les anticipations et dans les règles d'action, c'est à dire à la fois comme intention (désir d'améliorer la communication entre services) et comme modèle auquel se référer pour agir (mieux communiquer, mieux se connaître, faire plus de réunion, manager de façon plus humaine, etc.) Le modèle éactionnel, déjà présent comme règle d'action dans l'organisation, favorise aussi la transversalité.

Certaines règles d'action s'opposent par contre à l'amélioration de la transversalité, comme les problèmes de rétention d'information (pour conserver son pouvoir) et le respect de la hiérarchie, vécu comme un frein.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, les acteurs ont vraiment joué le jeu du débat dans cette collectivité. Des sujets difficiles, comme la victimisation, ont été abordés, et, si les échanges ont été rudes par moments, l'écoute a été globalement de qualité. Rappelons combien le mot « besoin » a été répété lors des entretiens de clôture à propos

de la communication et de la transversalité. Pour que le guichet unique fonctionne, c'était une nécessité. D'ailleurs, les acteurs de C2 ont montré une certaine curiosité pour la pensée de leurs collègues. La confiance forte a poussé à lever l'anonymat. L'envie de comprendre l'autre est forte.

La DGA1 et la responsable qualité ont reconnu que le fonctionnement organisationnel avait changé suite à l'intervention : de nouvelles réunions ont eu lieu, destinées réellement à collaborer, et le guichet unique a été convié. La procédure décisionnelle sous forme de débat a donc été intégrée à l'organisation, même si les acteurs n'utilisent pas les cartes cognitives.

Par contre, ici aussi, les acteurs ont regretté que la hiérarchie soit un frein à ce genre de processus. Le fait que le responsable projet de la ville refuse la collaboration avec le chercheur a empêché d'utiliser l'outil de façon plus ambitieuse, et le désintérêt du DS a sans doute limité une diffusion plus large de la nouvelle procédure.

On peut donc dire qu'à C1, le désir sincère de transversalité a permis une performance relativement efficace de la théorie du *sensemaking*, mais que la hiérarchie rigide a constitué une limite difficile à dépasser pour une appropriation sur la durée de ces idées.

Les règles d'action de C3 en termes de transversalité sont absentes, de même que dans les anticipations. On trouve par contre « modèle rationnel » et « respect de la hiérarchie » qui limitent fortement la transversalité. D'ailleurs, chez C3, la communication était dégradée entre les acteurs.

La communication n'est clairement pas une préoccupation centrale de C3. Pourtant, ce sujet a été abordé largement pendant les débats et a fait l'objet d'échanges intéressants, sous l'influence du chercheur.

Quoi qu'il en soit, il est clair qu'à C3, le désir de transversalité était peu développé. Le départ du directeur des services techniques montre à quel point le désir de régler les tensions et d'être à l'écoute est peu développé. Les échanges de sms lors du comité de pilotage et la parole confisquée confirment encore ce problème. Ici aussi, comme à C1 et C2, le mode de management vertical, l'absence de souplesse dans les échanges et la

rigidité bureaucratique ont accentué la résistance à l'outil. Le « paternalisme », regretté par certains, fait que le dialogue n'est pas évident.

Lors du débat, les acteurs ont d'ailleurs montré peu de capacité d'écoute et de révision de leurs croyances. A la fin de l'atelier, le maire a demandé, rappelons-le, « *à quoi ça nous sert ce que tu as fait là ?* » Les acteurs, ici, ont eu du mal à comprendre l'intérêt de ces discussions. Seul le directeur de la SEM a semblé y voir un intérêt et a envisagé d'utiliser ce processus pour un autre projet. Par contre, personne n'a réclamé ici à lever l'anonymat. Les acteurs n'ont pas montré de curiosité pour la pensée de leurs collègues. Il est même d'ailleurs probable que certains acteurs aient refusé cela, par peur des représailles. La confiance n'est pas assez forte à C3 pour permettre un tel pas vers l'autre.

On peut donc conclure qu'à C3, la performance a été mitigée du fait du manque de désir de transversalité des acteurs. Par contre, comme nous le verrons dans la section suivante, le désir d'apprentissage et la culture de l'innovation ont eu des effets positifs sur le processus.

Finalement, notre analyse conduit à cette idée que, plus le besoin de transversalité est grand et sincère, plus la carte cognitive est utile à l'organisation. Alors que, au contraire, lorsque le cloisonnement est la norme, et que la hiérarchie maintient ce cloisonnement, la carte cognitive est moins efficace.

2.1.2. Créativité, innovation et perméabilité au changement

A C1, le changement et l'apprentissage ne font pas partie des routines et des pratiques. Le changement en cours autour du tourisme est une petite révolution qui perturbe globalement tous les acteurs. Le maire a mis 10 ans à décider de changer le mode de management de l'office du tourisme, et il a montré de terribles résistances à un fonctionnement plus délibératif, bien trop éloigné de ses habitudes. Les agents de l'office ont été très perturbés par le changement opéré, et ont toutes failli partir à un moment donné. Le nouveau directeur, qui représente lui-même un changement important de fonctionnement, a du mal à faire passer ses idées et à être entendu.

Malgré tout, le directeur arrive, lentement, à transformer l'organisation. Lui-même a une vision beaucoup plus évoluée du changement organisationnel. Il a par exemple

formé la responsable de l'office à l'amélioration continue, et a changé son poste en « responsable qualité ». Lors de l'entretien, celle-ci nous a fait part de ses difficultés à adopter le nouveau fonctionnement imposé par le directeur. Elle en a malgré tout reconnu la nécessité.

Au contraire de C1, C2 et C3 ont montré un intérêt poussé pour l'innovation, l'apprentissage et tous les processus créatifs. La question de l'innovation est en lien avec celle de l'apprentissage. Lorsqu'une organisation est en mesure d'innover, cela signifie qu'elle est à même de changer, d'évoluer, et donc d'apprendre collectivement dans une certaine mesure.

C2 a été la commune qui a montré le plus de capacité à réviser ses croyances et à s'approprier des schèmes du chercheur. Le processus a été prolongé plus qu'ailleurs, notamment à travers des réunions pour repasser à la semaine de 4 jours dans les écoles. La DGA1 a expliqué avoir trouvé dans notre intervention une façon nouvelle de comprendre l'organisation – le chercheur a « mis des mots » sur certaines choses pressenties.

La théorie cognitiviste déjà partiellement performée sur le terrain a certainement joué en ce sens : une plus grande ouverture au dialogue s'accompagne d'une plus grande capacité d'écoute et donc de révision des croyances.

Chez C3, l'innovation est une anticipation et fait donc partie des buts, tandis que dans les règles d'action on trouve l'idée d'avancer (aller vers le changement) par opposition à regretter (et ne rien faire).

Par contre, cette vision n'est pas partagée dans l'organisation. Il existe encore de nombreuses résistances, et le manque de liberté de parole provoque une forte aversion au risque et des conflits profonds. Il manque aux leaders des outils de communication et de travail collectif pour aller au bout de leur volonté. Le directeur de la SEM regrette par exemple que de nombreux projets n'aboutissent pas.

Le fait de s'appuyer sur la SEM pour mener un certain nombre de ces projets est d'ailleurs une façon de contourner le problème : la plus grande souplesse de cette organisation lui permet d'achever des projets que la commune seule ne pourrait jamais

terminer. Le fait de s'affranchir au moins partiellement du fonctionnement hiérarchique des collectivités territoriales pour adopter les modes de management d'une entreprise innovante est une stratégie finalement efficace. Le directeur de la SEM a d'ailleurs bien plus conscience des potentialités des cartes cognitives que le maire, par exemple. Il a très bien expliqué les difficultés qu'il pouvait rencontrer à communiquer sur des projets innovants, et il a compris que le partage de visions diversifiées pouvait répondre à ces limites. Il a envisagé de mobiliser le chercheur sur un autre projet lié à la réhabilitation des anciennes zones minières, ce qui montre qu'il a mieux saisi les enjeux que le maire.

Que ce soit à C2 ou à C3, le rôle des leaders a donc joué un rôle important dans le processus. La DGA1 d'un côté et le directeur de SEM de l'autre ont été moteurs auprès du chercheur. Même à C1, où le changement et l'apprentissage sont encore difficiles à mener, nous avons pu nous appuyer sur le directeur de l'office du tourisme, par exemple.

Cette présence de leaders enthousiastes est une condition organisationnelle supplémentaire, qui est en lien étroit avec la transversalité et l'apprentissage.

2.1.3. Le rôle des leaders

Dans chacune des collectivités que nous avons étudiées, nous avons rencontré des leaders, à divers niveaux organisationnels, susceptibles d'améliorer le processus en étant « moteurs » auprès des autres.

A C1, c'est principalement le directeur de l'office du tourisme et l'élue au tourisme qui étaient très enclins à porter le projet. Le directeur tourisme y voyait un moyen de connaître la vision de chacun, tandis que l'élue y voyait un moyen d'améliorer la transversalité. Ces deux acteurs ont ainsi compris à leur façon l'intérêt de l'outil, et cela a aidé le processus. D'un autre côté, le maire, très réfractaire à la théorie du *sensemaking* et à l'idée de débat, a beaucoup freiné le processus.

La DGA1 a été au cœur du processus à C2, mais il faut aussi reconnaître que d'autres leaders ont eu un rôle important : la responsable du guichet unique et la responsable qualité, désireuses de mieux communiquer avec les autres services, ou encore le directeur du service des sports et la directrice des TAP, tous deux très enclins à communiquer et à débattre. Le fait qu'il existe ainsi un nombre important de meneurs

motivés pour aller vers plus de transversalité et d'écoute a été bénéfique du début à la fin du processus.

Enfin, à C3, le maire et le directeur de la SEM ont grandement aidé le processus par leur enthousiasme. C'est notamment leur passion pour l'innovation et la forte conviction du directeur qu'il faut communiquer dans un comité de pilotage qui ont facilité notre démarche.

La relation établie entre le chercheur et ces leaders a été déterminante. Mais ce n'est pas tout : ils ont eux-mêmes participé à la performance lorsqu'ils se sont saisis de schèmes qui leur tenaient à cœur dans la théorie du *sensemaking*. La vision partagée du territoire chez C1, la complexité chez C2 et le droit à l'erreur chez C3 ont été des points d'appui pour amener une compréhension de l'outil et de ses fondements théoriques. Les croyances et arguments de ces acteurs sont plus susceptibles de se diffuser que ceux du chercheur, et c'est en performant avant tout le *sensemaking* auprès d'eux que celui-ci peut s'étendre au reste de l'organisation.

Ainsi, lorsque les leaders sont capables de réviser leurs croyances, la performance est possible. Sans cela, elle est très difficile à effectuer. Senge (1999) nous dit que les managers sont souvent forts pour faire changer, mais pas pour changer eux-mêmes.

Il semble évident, après cette analyse de premier niveau, que les conditions organisationnelles sont essentielles pour comprendre dans quelle mesure il est possible de performer la théorie du *sensemaking* dans les organisations. C'est là, rappelons-le, un manque que nous avons identifié dès notre première partie dans la théorie du *sensemaking*. Si celle-ci montre bien comment les croyances construisent l'organisation, elle parle peu, voire pas, de la façon dont l'organisation elle-même représente une contrainte énonciative qui encadre et détermine les processus cognitifs. C'est ce que nous souhaitons discuter dès à présent.

2.2. Discuter Weick : la procédure décisionnelle

Si l'organisation est le produit du cognitif, et si elle n'existe que parce que les acteurs se la représentent comme telle et donnent du sens à leur activité, cela implique également qu'en retour, l'organisation, une fois produite, contraint les individus qui la composent.

Elle devient une part de l'environnement avec lequel les collectifs sont en interaction, et ils doivent composer avec ce qu'ils ont produit.

Or, l'influence de l'organisation sur les processus cognitifs est un sujet que la théorie du *sensemaking* n'aborde pas. Le problème de cette omission est opérationnel : si la théorie du *sensemaking* est utile pour les organisations, il est évident qu'il ne suffit pas de le formuler pour que le fonctionnement organisationnel se transforme. Si dire c'est faire, dire ne suffit pas toujours à faire. Les préconisations et prescriptions de cette théorie (ou de toute autre) peuvent rester lettre morte. Des inerties organisationnelles peuvent empêcher le changement d'advenir. Désirer plus de débats, plus de communication et plus de transversalité peut rester un vœu pieu, comme on l'a vu à C1 et à C2, où, malgré notre intervention, les acteurs se sentent prisonniers des cloisonnements organisationnels qui les dépassent. Notre passage n'a pas bouleversé leur fonctionnement, malgré les croyances que certains acteurs ont investi dans nos préconisations. Croire que le débat est utile n'a pas été suffisant à faire du débat une procédure routinière dans ces organisations.

C'est ce que notre recherche a mis en valeur : la hiérarchie, le contexte, les conditions organisationnelles, les procédures, les outils déjà en place dans les organisations forment une structure qui encadre l'action et il est difficile de la remettre en cause.

C'est en particulier ce qui ressort des **tableaux n°13, 15, 17 et 19** : les invariants opératoires (autrement dit les croyances, valeurs et connaissances) ne sont pas suffisantes à définir les schèmes, et donc les activités. Les règles d'action, en particulier, contraignent les individus. Lorsque des règles d'action comme le modèle rationnel ou une hiérarchie rigide existent dans une organisation, ils servent de cadre à l'activité et la structurent. Plusieurs règles d'action peuvent d'ailleurs entrer en contradiction et se contraindre mutuellement (communiquer plus et respecter les voies hiérarchiques, par exemple).

La mobilisation des quatre éléments qui composent le schème – anticipations, règles d'action, inférences et invariants opératoires – nous ont permis de caractériser avec beaucoup plus de précision les schèmes collectifs rencontrés dans nos trois terrains. Cela nous a permis notamment de révéler l'importance des règles d'action, et donc de

comprendre comment les procédures pouvaient contraindre la cognition. Nous avons surtout identifié par ce biais l'importance de l'anticipation « transversalité » pour notre objet et de la règle d'action « changement, apprentissage et innovation ».

On peut expliquer ce rôle contraignant des procédures sur la cognition de plusieurs manières. Tout d'abord, ces éléments organisationnels énoncent les croyances des acteurs. Les façons de faire sont difficiles à modifier d'abord parce que les acteurs y ont investi des croyances et ont des difficultés à les remettre en question. Les croyances ont tendance à être stables, nous l'avons déjà affirmé (Livet 2002, 2010).

Par exemple, chez C3, nous avons vu comment le débat sur la rationalité n'a pas convaincu les acteurs. Ils ont cherché à tout prix à prouver au chercheur que leurs actions étaient avant tout rationnelles. Le besoin de croire en nos propres méthodes stabilise ces méthodes. L'aspect ostensif des routines (Feldman et Pentland 2003; Pentland et Feldman 2005; Feldman et Pentland 2008; Feldman et al. 2016), qui forme un cadre, une structure de référence, est difficile à modifier. C'est d'ailleurs son rôle : si les routines étaient peu structurées et restaient floues, elles ne seraient plus des routines, et ne rempliraient pas leur rôle de stabilisation de l'activité organisationnelle. Cet aspect rigide (pour ne pas dire inerte puisque Feldman et Pentland ont montré en quoi les routines sont dynamiques) est aussi ce qui les rend habilitantes. Les acteurs ont besoin de stabilité pour pouvoir évoluer dans un univers cohérent, familier et rassurant.

Par ailleurs, l'organisation elle-même contraint l'individu. Chez C2, par exemple, la hiérarchie et le manque de transversalité sont vécus par les acteurs comme un frein à la mise en œuvre d'une communication plus ouverte. Les rigidités bureaucratiques résistent au changement des pratiques. La structure très cloisonnée traditionnelle des collectivités locales réduit la marge de manœuvre des acteurs. Bien entendu, c'est le cas parce que les acteurs croient en ces rigidités, mais cette croyance ne suffit pas à expliquer cet empêchement. L'énonciation entre les acteurs et leur organisation est par contre une façon intéressante d'analyser cette contrainte exercée par la structure organisationnelle. En effet, l'environnement organisationnel agit sur les acteurs, à la fois de façon habilitante – pour leur permettre d'agir de façon organisée – mais aussi de façon contraignante.

Enfin, les intentions des acteurs ont des effets sur leurs pratiques décisionnelles. Chez C1, le manque de désir de transversalité sincère, en particulier de la part du maire, empêche le débat d'advenir pleinement. En effet, celui-ci se refuse à utiliser l'EPIC comme un outil de délibération. Pour changer les croyances et les pratiques, il faut donc pouvoir s'appuyer sur des objectifs favorables à ces pratiques. Tant que le cloisonnement et l'absence de débat reste dans l'intérêt des acteurs, et en particulier des acteurs qui ont le pouvoir, le cloisonnement et l'absence de débat resteront la façon d'agir principale dans l'organisation.

Le cognitif n'est donc pas seulement affaire de processus, mais aussi de procédure. Le cognitif est plus ou moins formalisé et incarné dans des pratiques collectives qui le contraignent. Le concept de procédure décisionnelle permet de comprendre ce qui s'est passé sur notre terrain. La décision est à la fois cognitive (elle est affaire de pensée et d'action) mais aussi organisationnelle (elle dépend d'une hiérarchie, d'une structure, de règles organisationnelles, et elle est une routine plus ou moins formalisée).

Le concept de procédure décisionnelle rappelle donc que si la décision est performative, elle est aussi ostensive (Feldman et Pentland 2003; Pentland et Feldman 2005; Feldman et Pentland 2008; Feldman et al. 2016). Comprendre la décision comme une routine plus ou moins formalisée permet ainsi de comprendre les freins qui peuvent l'empêcher de se transformer. Changer la routine décisionnelle d'une organisation n'est pas une chose évidente.

Ainsi, lorsqu'on envisage de modifier les pratiques pour mettre en place, par exemple, plus de débat organisationnel, il est essentiel de comprendre deux choses : que ce processus est long, et qu'il se heurte à des inerties organisationnelles très profondément ancrées qui contraignent les collectifs.

Heureusement, les routines, comme l'ont montré Pentland et Feldman (Feldman et Pentland 2003; Pentland et Feldman 2005; Feldman et Pentland 2008; Feldman et al. 2016), sont dynamiques. Weick identifie d'ailleurs lui-même les micro-changements dont parlent ces auteurs lorsqu'il décrit *l'organizing*. Le changement incrémental est donc une réalité organisationnelle.

Il ne s'agit donc pas, dans notre thèse, de refuser l'idée que les organisations soient aptes à changer, en particulier pour intégrer plus de débat dans leurs pratiques décisionnelles. Il s'agit plutôt d'affirmer qu'elles sont *plus ou moins* aptes à le faire, en fonction d'un certain nombre de caractéristiques organisationnelles, et notamment de leur capacité à remettre en question leurs routines et leurs pratiques organisationnelles.

Si on regarde nos trois terrains, on constate que C2 a une plus grande capacité d'apprentissage que C1 et C3. On remarque également que les organisations innovantes, tournées vers la créativité, sont plus ouvertes à de nouveaux processus managériaux.

Capacité d'apprentissage, communication, créativité, innovation... nous retrouvons ici certaines des caractéristiques des organisations apprenantes. En nous penchant sur cette littérature, nous avons retrouvé toutes les caractéristiques que nous avons relevées comme propices à l'introduction de cet outil : dialogue réel et culture de l'apprentissage.

Il existe donc des contextes plus favorables à la performance de certaines théories. « La prudence voudrait donc que l'usage des outils de gestion soit accompagné d'un discours critique important et donc lourd, qui explicite les contextes interprétatifs et les genres de situations pour lesquels l'outil est applicable. » (Lorino 2002, p. 18). C'est bien entendu une difficulté, et nous souhaiterions apporter certaines nuances à cette idée. Plusieurs questions cruciales se posent en effet sur le sujet, auxquelles nous tenterons de répondre dans la suite de nos réflexions :

- si ce sont les organisations qui ont le plus besoin d'un outil de débat qui sont les moins aptes à l'utiliser, doit-on renoncer à créer du débat dans ces organisations ?
- comment performer la théorie du *sensemaking* si un outil comme la carte cognitive n'y parvient pas ?
- les organisations les plus agiles ont-elles besoin d'outils pour améliorer encore le débat ?
- surtout, est-ce un outil adapté à des organisations comme les collectivités territoriales, qui sont finalement des bureaucraties plutôt rigides, peu aptes à la transversalité, à l'apprentissage et au débat ouvert ?

La carte cognitive permet de répondre à ces enjeux. En effet, cet outil permet de créer chez le lecteur un écart cognitif favorable à un apprentissage organisationnel. Elle est donc pertinente pour initier la performance de la théorie du *sensemaking*.

3. LES CROYANCES SUR L'ORGANISATION

Le fait d'inviter les acteurs à débattre sur leurs croyances nous a appris un certain nombre de choses sur celles-ci. Cette meilleure compréhension des croyances dans le processus de décision concerne deux éléments en lien l'un avec l'autre :

- le rôle que joue la **représentation graphique** des croyances dans le débat et dans la performance de la théorie.
- le **processus cognitif** qui permet aux individus et aux collectifs d'intégrer de nouveaux modèles décisionnels et de débattre.

Cela signifie que notre thèse permet de prouver que la carte cognitive est utile à l'apprentissage de nouveaux schèmes en ce qu'elle permet de créer un écart cognitif avec les croyances possédées par l'individu. Le fait de représenter graphiquement des schèmes et de les présenter aux acteurs de l'organisation les force à entrer dans un mode de pensée qui ne leur est pas familier. Cet effort favorise l'apprentissage organisationnel.

Dans une première section, nous expliquerons ce qu'est l'apprentissage organisationnel en utilisant la théorie du *sensemaking* comme grille de lecture. Cela nous permettra de montrer que toutes les organisations, même les moins apprenantes, peuvent développer leur apprentissage organisationnel en développant leur aptitude à l'écart cognitif.

Cette réflexion nous conduira à expliquer les apports de la carte cognitive au cours de notre recherche-intervention. Nous montrerons que, si elle s'est avérée complexe pour les acteurs, elle est aussi utile pour améliorer l'apprentissage organisationnel en ce qu'elle provoque un écart cognitif lorsqu'elle est lue.

3.1. Révision des croyances et apprentissage organisationnel : créer un écart cognitif

Pour comprendre ce que l'on entend par apprentissage organisationnel, il faut l'opposer aux notions de « formation » et d' « enseignement » (Senge et al. 1999). Apprendre ne signifie par « prendre des informations », par exemple par la lecture d'un texte ou l'écoute d'un exposé. Ces modes d'apprentissage sont passifs, or apprendre se fait dans l'activité. Rappelons-nous le lien étroit fait entre schèmes et action par Vergnaud et Coulet (Vergnaud 2007, 1989, Coulet 2011, 2013, 2014). Apprendre consiste donc plutôt en une amélioration des capacités grâce à l'expérience acquise, et donc dans le contexte de la vraie vie. C'est en travaillant que l'on apprend.

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel peut être de deux sortes :

- en simple boucle : c'est le plus courant et le moins efficace à long terme
- en double boucle : c'est celui que les partisans de l'organisation apprenante encouragent.

L'apprentissage en double-boucle consiste à « apprendre à apprendre » (Argyris et Schön 1997; Pelletier et Solar 1999). L'organisation, perçue comme un système, s'appuie sur la remise en question constante des normes.

Pour ces auteurs, il existe donc deux formes organisationnelles différentes. D'un côté, l'organisation bureaucratique, qui apprend en simple boucle : les problèmes sont régulièrement énoncés et analysés, les normes de fonctionnement sont alors révisées et un système de renforcement et de contrôle est déployé pour vérifier que l'application des normes est correcte. La marge interprétative et décisionnelle des individus et des collectifs est alors très réduite.

L'apprentissage en double-boucle nécessite alors un changement de perception collective de la situation (un changement de croyance sociale, pourrait-on dire : Orléan 2002). Cela peut passer par exemple par des groupes de discussion, nous disent Pelletier et Solar (1999). En somme, par des débats. La carte cognitive semble alors pertinente pour créer ce changement de croyances, même si, nous l'avons vu, elle est loin de suffire.

Ceci car les modes de management ont un effet considérable sur la capacité de l'organisation à apprendre en double-boucle. Les managers ont tendance à traiter les

symptômes plutôt que de s'attaquer aux causes profondes (Senge et al. 1999). C'est grâce à une pensée systémique, autrement dit une conscience de l'interdépendance des choses, que les acteurs peuvent dépasser le fonctionnement bureaucratique et entrer dans un mode d'apprentissage en double-boucle.

Le type de management, l'implication de l'organisation dans le processus d'apprentissage, le sens de la confiance des employés et la culture et structure organisationnelles sont donc autant d'ingrédients qui favorisent ou empêchent une organisation de s'engager dans un processus d'apprentissage organisationnel en double boucle (Palos et Stancovici 2016). Les relations entre les salariés sont aussi essentielles : « *The distribution of knowledge is modeled by the organizational structure, either encouraging or discouraging interactions among employees* » (p. 5)

Cette forme d'apprentissage rappelle certains conseils de Weick concernant le *sensemaking*. Si l'organisation apprenante de Senge se concentre sur le changement continu, alors elle a conscience, d'une certaine manière, d'être impliquée dans un *organizing*, ce processus organisant continu. Le changement est l'essence profonde des organisations. C'est leur définition même. Organiser, c'est changer, même très peu. C'est agir pour améliorer les processus.

On se rappelle alors la sagesse telle que la définit Weick : la remise en question constante et le doute perpétuel doivent être l'attitude du bon manager. S'appuyer sur les incertitudes et ambiguïtés plutôt que sur les certitudes. C'est ce que nous appellerons ici « l'aptitude à l'écart cognitif », autrement dit la capacité à identifier et à explorer de nouveaux schèmes. Lorsque les acteurs sont ouverts à la compréhension de schèmes différents des leurs, ils sont plus aptes à apprendre.

Finalement, nous revenons, encore et toujours, aux croyances : « la racine du mal vient de notre façon fondamentale de penser » (Senge et al. 1999, p. 14). Cet auteur invite, pour créer une organisation plus apprenante, à comprendre en profondeur la nature des processus de croissance, mais aussi des processus régulateurs, c'est à dire ce qui freine et empêche le changement. Ce qui empêche la révision des croyances (Livet 2002, 2010).

Senge ajoute d'ailleurs ceci : « les changements profonds qui ont une résonance avec ce que pensent les individus, ce à quoi ils croient, la façon dont ils voient le monde, sont difficiles voire impossibles à obtenir par le suivisme. » ou encore : « une valeur n'est une valeur que dans la mesure où elle est librement choisie » (Senge et al. 1999, p. 19). L'une des difficultés majeures de la volonté d'amener du changement dans une organisation est donc le fait que vouloir imposer des croyances est vain. Convaincre, profondément et sincèrement, est l'un des grands défis du changement. Nous avons d'ailleurs remarqué nous-même combien les acteurs sont plus prompts à débattre lorsqu'ils désirent eux-mêmes, librement et sincèrement, débattre (à C2).

Ce désir de débattre est l'un des ingrédients de l'aptitude à l'écart cognitif. Pour accepter de créer cet écart, il faut désirer explorer les pensées d'autrui. Le désir de transversalité évoqué dans la section 2. est donc à la fois une condition organisationnelle à la performance du *sensemaking* et une anticipation des schèmes qui permet d'aller vers l'écart cognitif.

On peut tirer de cette compréhension de l'apprentissage organisationnel plusieurs conclusions intéressantes quant à notre propos.

D'une part, le défi de performer la théorie du *sensemaking* dans des organisations très peu apprenantes reste malgré tout pertinent. Les organisations résistent certes naturellement, mais elles ont aussi une nature profondément changeante, comme nous l'avons vu en la définissant comme un *organizing* ou lorsque nous avons montré dans quelle mesure les routines sont dynamiques (Feldman et Pentland 2003, 2008; Feldman et al. 2016). Si des résistances existent, et si notre recherche a aidé à les identifier, rien n'empêche d'essayer de les surmonter, par exemple en multipliant les actions au sein de l'organisation.

D'autre part, il semble que la carte cognitive et la théorie du *sensemaking* soient pertinentes pour améliorer l'apprentissage organisationnel. Cet outil et cette théorie disposent de clés utiles pour surmonter certains des défis listés par Senge : convaincre, discuter, manager, se comprendre, etc.

Nous avons vu dans la section 2. de ce chapitre qu'il existe des conditions organisationnelles pour performer la théorie du *sensemaking*. Mais nous pouvons aussi

conclure de notre thèse que les cartes cognitives sont un outil intéressant pour développer l'apprentissage organisationnel en ce qu'elles favorisent la mise en pratique d'un écart cognitif.

3.2. La carte cognitive comme outil favorable à l'écart cognitif

L'un des enjeux méthodologiques de notre travail a été de représenter les croyances sous la forme de cartes cognitives. Si ces cartes ne reflètent pas la pensée dans toute sa complexité, nous avons cependant montré dans le chapitre 5 qu'elles étaient suffisamment plausibles pour être habilitantes.

L'apport de nos présents travaux à ce courant des cartes cognitives tient principalement à la relation que nous avons établie entre la représentation graphique que proposent ces cartes et la mise en débat des croyances.

Dans un premier temps, nous montrerons que les cartes ont semblé complexe aux acteurs, et nous expliquerons cette difficulté à les lire en mobilisant la théorie de la « zone proximale » proposée par Vygotski, un chercheur russe spécialiste du développement de l'enfant (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014). Nous en concluons qu'une meilleure compréhension du fonctionnement des schèmes et de leur développement est d'un apport intéressant au courant des cartes cognitives.

Ensuite, nous montrerons dans quelle mesure les cartes cognitives peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel malgré leur complexité, ou même du fait de leur complexité. En effet, les cartes incitent les acteurs à effectuer un écart cognitif, c'est à dire à s'éloigner de leurs propres schèmes pour en lire d'autres. Observons finalement que les organisations apprenantes sont des organisations plus aptes à l'écart cognitif et que les cartes cognitives sont en mesure de favoriser le développement de cet écart dans les organisations.

3.2.1. Complexité des cartes et « zone proximale »

Les acteurs ont globalement tous fait part de la complexité de l'outil cartes cognitives. Peut-être un moins grand nombre de concepts aurait-il aidé à mieux l'appréhender, mais ce n'est pas certain. Ce qui semble par contre évident à ce stade, c'est que l'utilisation de l'outil nécessite un certain apprentissage. En fait, cela s'explique par l'éloignement

trop important qui existe entre les schèmes des acteurs et les schèmes auxquels correspond l'outil.

Si les croyances sont trop éloignées des théories mobilisées (comme ce fut le cas par exemple pour la maire de C1 concernant l'introduction du débat ou pour les acteurs de C3 concernant leur non-rationalité décisionnelle), l'apprentissage à travers l'outil n'est pas possible.

Cela peut facilement s'expliquer par la théorie de la « zone proximale » de Vygotski (Vergnaud 2007, 1989, Coulet 2011, 2013, 2014; Vygotski 1929) : si les schèmes d'un individu sont trop éloignés des schèmes qu'on veut lui proposer, la personne est incapable de combiner ces nouveaux schèmes avec les siens et l'apprentissage ne peut pas advenir. Ainsi, vouloir apprendre à un enfant de 5 ans la théorie de la relativité d'Einstein échouera, car le développement de ses schèmes n'est pas suffisant.

Le concept de schème, tel qu'il est mobilisé actuellement dans le courant des cartes cognitives, peut ainsi être largement enrichi par ce qu'en dit la psychologie (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014). Les cartes cognitives, qui simplifient la réalité, ne suffisent pas au chercheur pour révéler les différents éléments du schème et à comprendre comment adviennent les processus. La mobilisation de ce courant conceptuel des schèmes est donc d'un apport théorique et méthodologique certain pour le courant des cartes cognitives. Théorique car il permet de mieux définir ce qu'est un schème, et méthodologique car il permet une plus grande richesse d'analyse à travers, par exemple, la catégorisation des différents éléments, en particulier en ce qui concerne les anticipations et les règles d'action, comme nous l'avons constaté dans la section 2.2. de ce chapitre, ou grâce à la mobilisation de cette notion de « zone proximale ».

Si nous prenons au sérieux le concept de zone proximale, il est alors nécessaire que l'apprentissage soit plus incrémental. Nous rejoignons là ce que dit David (2001) à propos de la nécessité d'une certaine incrémentalité dans l'implémentation des outils. La carte cognitive est un outil très éloigné des schèmes traditionnels dans les organisations très rationnelles comme les collectivités locales, aussi doit-elle être mise en œuvre dans un processus plus global, précédé par des processus plus traditionnels comme par exemple de la formation.

Nous pouvons ajouter que les croyances ont tendance à être stables, et que cela explique également la difficulté à s'approprier les cartes. Weick (1995) nous explique que les individus ont tendance à relever dans leur environnement les indices qui confirment leurs croyances. Ils ne voient que ce qu'ils croient, et non l'inverse. Or, lors d'une intervention, il existe déjà, au sein de l'organisation, des croyances fortes concernant les outils et la décision. Livet (2002, 2010) rappelle également cette difficulté à réviser nos croyances.

Le modèle rationnel, très fort à C3, a amené à un débat avec le chercheur lors duquel les acteurs ont désespérément tenté de prouver leur rationalité. Il leur semblait que, s'ils décidaient de façon non-rationnelle, ils n'étaient pas des gens fiables et professionnels. Leur foi très forte en leurs outils fait que la carte cognitive est une rupture bien trop perturbante pour être acceptée.

De plus, l'outil crée un sentiment d'insécurité. Les expressions comme « *oh la la !* » à propos des cartes ou l'attitude distanciée des acteurs de C2 lors des ateliers (rires et comportements indisciplinés) montrent un certain malaise vis à vis d'un outil si nouveau.

Si un écart cognitif est nécessaire pour lire la carte, cela implique également que lire une carte pousse à effectuer un écart cognitif et que cet outil est donc utile à l'apprentissage organisationnel.

3.2.2. Carte cognitives et écart cognitif

Malgré tout, ce qui est intéressant dans ce propos, c'est que la carte cognitive crée une interruption. Elle a surpris, déstabilisé les acteurs. Si ceux-ci l'avaient vécue comme une évidence, aurait-elle jouée son rôle d'ouvrir à de nouveaux schèmes ? Il est probable que non. Ce sentiment de complexité et de difficulté à y entrer montre que la carte force celui qui la lit à effectuer un effort de compréhension, qui le conduit vers des schèmes qu'il ne connaît pas. Cette exploration est efficace *justement* parce qu'elle est difficile et demande un effort. Sans effort, sans interruption et sans émotion, la révision des croyances ne peut advenir. La carte ne ferait que confirmer des croyances déjà là. La carte permet donc d'apprendre parce qu'elle fait entrer sur des sentiers cognitifs inconnus.

Senge (Senge et al. 1999, p. 41) décrit les cinq pratiques qui permettent de développer l'apprentissage organisationnel, et qu'il nomme les cinq disciplines :

- La maîtrise personnelle, qui correspond à la tension entre la vision et la réalité et permet de formuler les objectifs qu'on veut atteindre
- Les schémas mentaux, une discipline réflexive qui développe la conscience des perceptions qui influencent la pensée et l'interaction, par une remise en cause constante des univers internes
- La vision partagée, une discipline collective qui consiste à se forger des objectifs communs et une image partagée de l'avenir que l'on veut créer en commun
- L'apprentissage en équipe, une discipline d'interaction qui transforme la pensée collective grâce à des techniques telles que le dialogue ou la discussion experte
- La pensée systémique, qui consiste à comprendre l'interdépendance, le changement et la complexité, à travers les boucles de rétroaction circulaire.

Tous ces éléments font écho à des caractéristiques de la carte cognitive telle que nous la concevons. Cet outil permet en effet de définir la tension entre vision et réalité à travers le processus heuristique et la mise évidence des causes et des effets. Elle met en œuvre un processus réflexif dans le but de remettre en cause l'univers interne de chacun. Elle propose de révéler les éléments de vision partagée, les éléments de désaccord, et de construire du consensus à travers la transaction sociale. Elle accompagne l'apprentissage en équipe en ouvrant des espaces de débat. Et enfin elle révèle des boucles de rétroactions, des systèmes de pensée et la complexité du réel.

Lorsque les croyances sont représentées, les individus doivent faire un effort pour les lire. La DGA1 de C2 nous a dit que cette activité était pour elle « effortante ». L'acteur confronté à la carte est déstabilisé à la fois par le mode de lecture, dont il n'a pas l'habitude, et le contenu de la carte, qui ne lui est pas familier. Cet effort le pousse à sortir de ses schèmes pour en « lire » d'autres. L'écart cognitif est « provoqué ». S'il met mal à l'aise au départ, et s'il représente un effort, il existe bel et bien. La carte cognitive est donc un outil qui favorise l'écart cognitif. Un usage plus fréquent de cet outil pourrait donc faciliter la capacité des acteurs à s'écarter cognitivement de leurs schèmes, ce qui les rendrait plus aptes à apprendre.

Enfin, il semble donc que, pour apprendre, il faille effectuer ce qu'on pourrait appeler un « saut cognitif » qui nous écarte des schèmes dont nous disposons. Plus l'individu est capable de s'écarter loin de ses schèmes, plus il est capable d'apprendre. Autrement dit, plus sa zone proximale est large, plus il pourra s'éloigner. Les individus qui ont la plus grande aptitude à l'écart cognitif sont donc ceux qui seront les plus aptes à apprendre à travers un outil tel que la carte cognitive.

Ainsi, dans une organisation qui essaie de développer l'apprentissage organisationnel de façon consciente, la carte cognitive telle que nous l'avons utilisée pourrait s'avérer un outil efficace parmi d'autres actions. Cet apport est intéressant lorsqu'on sait qu'il existe fort peu d'outillage concret, dans la littérature, pour mettre en œuvre les caractéristiques de l'organisation apprenante (Palos et Stancovici 2016).

4. TROIS NIVEAUX D'ANALYSE DES FACTEURS DE PERFORMANCE DE LA THEORIE DU SENSEMAKING

Nous avons débuté ce chapitre en démontrant que le modèle éactionnel est pertinent dans la mesure où il permet une meilleure prise en compte des informations. Cependant, nous avons pu identifier plusieurs facteurs qui expliquent dans quelle mesure la théorie sous-jacente à ce modèle est plus ou moins facile à performer dans les organisations.

Niveau 1 - D'une part, nous avons identifié les facteurs liés à la relation qu'établit le chercheur avec l'organisation. En analysant cette relation en termes de *sensemaking* scientifique et organisationnel, nous avons pu identifier comment le processus peut être favorisé par les connaissances et compétences du chercheur, et par le lien qu'il crée avec l'univers théorique.

Niveau 2 - D'autre part, nous avons prouvé le rôle important des procédures organisationnelles dans le processus. Cela nous a permis d'entrer en discussion avec Weick (1995) et d'alimenter la théorie du *sensemaking*. En analysant l'éaction entre les structures de l'organisation et les processus cognitifs, nous avons montré que les contraintes procédurales étaient des facteurs de frein à la performance de la théorie.

Niveau 3 - Enfin, nous avons induit de notre intervention que la capacité des acteurs à adopter de nouveaux modèles pouvait s'expliquer par leur aptitude à l'écart cognitif, qui favorise la révision des croyances. Les cartes cognitives peuvent provoquer cet écart cognitif et sont en cela utiles pour améliorer l'apprentissage organisationnel et favoriser la performance de nouvelles théories.

Finalement, nous pouvons synthétiser l'apport de notre thèse en ces termes :

Les procédures organisationnelles freinent la performance de la théorie du *sensemaking* dans les organisations, mais l'utilisation des cartes cognitives des croyances peut provoquer chez les acteurs un écart cognitif favorable à l'adoption d'un modèle de décision énonciationnel, améliorant ainsi la prise en compte des informations.

CONCLUSION

Notre question de départ consistait à s'interroger sur les conditions requises pour performer la théorie du *sensemaking*.

Nous avons choisi d'expérimenter l'introduction des cartes cognitives dans des organisations qui n'y étaient pas familières. Nous avons ainsi conduit une recherche de type « intervention ». Le modèle éactionnel, inspiré du courant théorique du *sensemaking*, nous a servi de cadre pour ce faire. Ce modèle s'appuyait sur quatre éléments caractéristiques : des **croyances mises en débat**, de la **rétrospection**, de l'**énaction**, et la **construction de problèmes**. Nous avons montré que les cartes cognitives avaient un potentiel intéressant pour mettre en œuvre ces objectifs, de par leur nature heuristique et transactionnelle.

Ce processus permet en effet une meilleure prise en compte des informations au cours des diverses interventions. Le modèle éactionnel de la décision a cet avantage qu'il propose une large exploration des mondes possibles, ce qui est aujourd'hui peu en vogue dans les organisations, plutôt enclines à rationaliser et à hiérarchiser (Hollard et Vion 2006; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2010, 2012).

Un enseignement important de notre recherche est que le désir de transversalité facilite le débat et améliore le processus de performance de la théorie. L'appétence à l'innovation et l'ouverture à l'apprentissage sont ici autant de facteurs habilitants.

Ce constat peut paraître trivial. Pourtant, il permet d'approfondir un questionnement classique qui est celui des organisations apprenantes (Senge et al. 1999; Aucoin 2000; Garvin, Edmondson, et Gino 2008; Palos et Stancovici 2016). Rappelons les caractéristiques de ces organisations : 1) Les acteurs sont sensibles à la réflexion et à l'apprentissage itératif et sont capables d'apprendre en double-boucle (Argyris et Schön 1997) ; 2) L'organisation a une capacité au changement dans sa structure, sa culture, dans la conception du travail et dans les représentations (Pelletier et Solar 1999). Autrement dit, par leur capacité à réviser les croyances et les procédures, elles sont

engagées dans un organizing d'expérimentation continue ou d'éducation continue (Aucoin 2000); 3) C'est véritablement dans l'interaction entre les membres que l'organisation apprend; 4) L'autonomie et l'implication sont des facteurs de réussite collective (Aucoin 2000; Palos et Stancovici 2016).

Si les collectivités locales sont des bureaucraties plutôt rigides, elles déploient cependant des espaces d'apprentissage organisationnel.

Les concepts d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön 1997) et d'organisation apprenante sont très proches. Mais là où le premier est un façon descriptive d'observer les organisations (comment les organisations apprennent-elles?), la seconde est prescriptive (comment les organisations devraient-elles apprendre?) (Palos et Stancovici 2016). L'objectif est donc de développer l'apprentissage organisationnel pour qu'il devienne le cœur de l'activité.

Aucoin (2000) insiste sur le fait que certains processus sociaux conduisent les organisations publiques dans cette voie. Il cite notamment l'exigence croissante des administrés, qui demandent plus de transparence et de qualité, les attentes plus fortes des élus envers l'efficacité administrative, l'évolution des fonctionnaires qui acceptent moins la hiérarchie et s'en remettent moins à l'autorité ou encore l'introduction des TIC qui amènent des transformations profondes et continues dans les activités.

Le NPM est quant à lui plus qu'ambigu sur ce sujet pour les raisons que nous avons exposées. En effet, en cherchant à rationaliser les décisions, il met l'accent sur des méthodes scientifiques de hiérarchisation des priorités et d'optimisation des choix. Paradoxalement, il incite les acteurs à améliorer leur fonctionnement et donc à changer, ce qui nécessite des apprentissages en double-boucle dans lesquels la prise en compte de nouvelles informations est fondamentale.

Dans ce contexte, favoriser le débat dans l'institution paraît une condition d'apprentissage organisationnel.

Les agents des collectivités territoriales sont, pour une grande partie d'entre eux, capables d'assumer le paradoxe organisationnel que constitue cette double injonction. L'introduction d'un outil qui interroge les représentations au travail et invite chacun au

débat peut ainsi faire sens pour eux. Notre expérience a permis de détailler les éléments susceptibles de favoriser cet apprentissage en double boucle et ceux qui au contraire freinent un processus de ce type.

Le courant « resource based view » des organisations apprenantes considère que la seule ressource infiniment renouvelable pour les organisations, c'est l'apprentissage. Le problème est qu'une fois qu'on a dit cela, on ne sait pas réellement comment y parvenir.

Les cartes cognitives sont un outil pertinent pour développer l'apprentissage organisationnel lorsqu'on les utilise pour débattre, en ce qu'elles créent un écart cognitif. En effet, lorsqu'elles sont lues, les acteurs doivent faire un effort pour « entrer » dans des schèmes qui ne leur sont pas familiers, et cela les oblige à explorer d'autres façons de penser, à s'éloigner de leurs propres schèmes, et à expérimenter des dissonances.

Ces écarts ouvrent une voie d'interaction, d'écoute et de remise en question des croyances et des normes. La définition des schèmes proposée par Vergnaud et Coulet (Vergnaud 1989, 2007, Coulet 2011, 2013, 2014) est ici d'un apport méthodologique et théorique essentiel. Elle permet de replacer l'activité au cœur du schème cognitif, en identifiant les anticipations, les règles d'action et les invariants opératoires. En tant que règles d'action, les procédures organisationnelles habilitent ou contraignent la performance du débat. La théorie de Weick ne considère pas à sa juste place le poids des procédures dans le processus de *sensemaking*.

Il n'en reste pas moins possible de performer cette théorie dans des organisations a priori peu disposées à la délibération.

Nous pouvons résumer notre contribution en ces termes : **les procédures organisationnelles freinent la performance de la théorie du *sensemaking* dans les organisations, mais l'utilisation des cartes cognitives des croyances peut provoquer chez les acteurs un écart cognitif favorable à l'adoption d'un modèle de décision énonciationnel, améliorant ainsi la prise en compte des informations.**

Un intervenant extérieur en éaction avec le terrain peut changer les procédures organisationnelles, surtout s'il dispose de compétences communicationnelles et d'une expertise importante concernant la littérature et les outils qu'il mobilise. Sa réflexion épistémologique et son expérience méthodologique apparaissent ici comme des conditions discriminantes pour éviter un usage fétichiste de l'outil.

La performance d'une nouvelle théorie, quelle qu'elle soit, est évidemment plus facile lorsque la théorie est assez proche des schèmes déjà possédés par les acteurs, et lorsque qu'ils ont déjà éprouvé leur capacité d'apprentissage collectif. Cerner les schèmes possédés par les acteurs apparaît ainsi comme un prérequis méthodologique.

Notre recherche montre cependant que la capacité d'apprentissage collectif ne doit pas être posée comme une condition *sine qua non* de l'intervention. Toutes les organisations disposent en effet de potentiels d'apprentissage organisationnel sur lesquels il est possible de s'appuyer.

Il reste à évaluer la portée à long terme de l'intervention. Lorsque nous avons comparé les processus développés sur nos trois terrains, nous avons insisté sur les facteurs habilitants et contraignants. Les enseignements tirés de la dernière étape de notre intervention indiquaient ainsi la plus grande difficulté à passer d'un modèle rationnel à un modèle éactionnel, plutôt que d'un modèle procédural ou de la poubelle à ce dernier.

De ce point de vue, l'outil carte cognitive est insuffisant pour performer une théorie et il est nécessaire d'envisager d'autres actions de performance parallèles, surtout dans une organisation très peu apprenante. Cela fait d'abord penser à la « stratégie de la pigne de pin » (Senge et al. 1999). Senge explique qu'en observant une cour emplie de pignes de pins, il a compris la stratégie de la nature : semer des centaines, voire des milliers de graines, dans l'espoir qu'une poignée d'entre elles donnent de nouveaux arbres. Il invite à agir de même dans les organisations. Utiliser les cartes cognitives dans des processus différents au sein d'une même organisation sera susceptible d'avoir un effet sur certains services ou espaces organisationnels, qui eux-mêmes développeront cet usage ailleurs, jusqu'à ce que, progressivement, la théorie se performe partout dans l'organisation.

Au-delà de l'intensité en volume, la comparaison de nos cas met également l'accent sur la diversité requise des apprentissages organisationnels. Le cas de C2 fait par exemple ressortir que l'expérimentation de méthodes multiples dispose les agents à l'écart cognitif.

La performance est un processus global, qui, pour advenir, doit être mis en œuvre dans les organisations de façon élargie et durable (Cabantous et Gond 2010; Cabantous, Gond, et Johnson-Cramer 2010; Cabantous et Gond 2012). Ce n'est pas évidemment pas le cas d'une recherche expérimentale locale et ponctuelle. Le travail que nous avons développé est néanmoins instructif pour la réflexion sur l'amorce de ce type de processus.

La recherche intervention se développe sur la base d'épreuves d'essais-erreurs. Par le va-et-vient constant entre recherche fondamentale et recherche appliquée, elle articule *sensemaking* scientifique et *sensemaking* organisationnel. De ce point de vue, pour que le *sensemaking* scientifique advienne, les principes qui ont guidé l'intervention dans l'organisation doivent également guider les épreuves de validation de la recherche. C'est la raison pour laquelle l'analyse a mis au jour les croyances scientifiques du chercheur. La mise en débat de ces croyances, des méthodes qui en résultent, des opérations de synthèse par lesquelles l'information a été prise en compte constitue la matière d'une délibération scientifique collégiale qui, elle seule, garantit la réfutabilité de cette recherche. C'est par cette opération que l'énaction à double sens des deux processus de *sensemaking* est effectivement achevée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alilat, Manel Benzerafa, Laurent Garcin, et Patrick Gibert. 2016. “Le Volet Performance de La LOLF-Standardisation et Résilience d’un Genre Entre Rationalité Politique et Rationalité de Gestion.” *Revue Française de Gestion* 42 (260): 11–31.
- Allard-Poesi, F. 1996. “Cartes Cognitives: Pour Ne Pas Jeter Le Bébé Avec l’eau Du Bain.” *Ve Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, France*.
- Allard-Poesi, Florence, et Véronique Perret. 2004. “La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux.” *Finance Contrôle Stratégie* 7 (4): 5–36.
- Allison, Graham T., Philip Zelikow, et others. 1999. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Vol. 2. Longman New York.
- Amar, Anne, et Ludovic Berthier. 2007. “Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites.” *Gestion et Management Publics*, 1–13.
- Anderson, Leon. 2006. “Analytic Autoethnography.” *Journal of Contemporary Ethnography* 35 (4): 373–395.
- Arena, Richard, et Nathalie Lazaric. 2003. “La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, Abstract.” *Revue économique* 54 (2): 329–54.
- Argyris, Chris, et Donald A. Schön. 1997. “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective.” *Reis*, 345–348.
- Arora, Ramesh K. 2003. “New Public Management: Emerging Concerns.” *Prashasnika* 30.
- Aucoin, Peter. 2000. “La Fonction Publique Comme Organisation Apprenante: Maintenir Le Mouvement de Réforme Dans La Fonction Publique.” *La Modernisation de La Gouvernance*, 155–195.

- Autissier, D., et I. Vandangeon-Derumez. 2006. “Construire Du Sens Pour Réussir Les Projets de Changement.” In *Les Défis Du Sensemaking En Entreprise, Karl E. Weick et Les Sciences de Gestion*, 169–196. Paris: Economica.
- Avenier, Marie-José. 2011. “Les Paradigmes Épistémologiques Constructivistes: Post-Modernisme Ou Pragmatisme?” *Management & Avenir*, no. 3: 372–391.
- Axelrod, Robert M. 1976. *Structure of Decision: The Cognitive Maps of Political Elites*. Vol. 404. Princeton university press Princeton, NJ.
- Ayerbe, Cécile, Audrey Missonier, et others. 2007. “Validité Interne et Validité Externe de l'étude de Cas: Principes et Mise En Œuvre Pour Un Renforcement Mutuel.” *Finance Contrôle Stratégie* 10 (2): 37–62.
- Baier, Eaton Vicki, James G. March, et Harald Saetren. 1986. “Implementation and Ambiguity.” *Scandinavian Journal of Management Studies* 2 (3): 197–212.
- Bateson, F. W. 1970. “The Poetry of Learning.” In *Eliot in Perspective*, 31–44. Palgrave, London. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-00603-8_2.
- Belet, Daniel. 2003. “Devenir Une Vraie Entreprise Apprenante.” *Editions d'Organisation*.
- Bertolucci, Marius, et Juan David Pinzon. 2015. “De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique.” *Revue française de gestion* N° 251 (6): 115–30.
- Blanc, Maurice. 1995. “Politique de la ville et démocratie locale. La participation : une transaction le plus souvent différée.” *Les Annales de la recherche urbaine* 68 (1): 99–106.
- . 2006. “Conflits et Transactions Sociales: La Démocratie Participative n'est Pas Un Long Fleuve Tranquille.” *Sciences de La Société*, no. 69: 24–37.
- . 2007. “Gouvernement Local et Contrôle Démocratique.” *Enjeux de La Sociologie Urbaine*, 317–336.
- . 2009. “La Transaction Sociale: Genèse et Fécondité Heuristique.” *Pensée Plurielle*, no. 1: 25–36.

- Bohman, James. 1997. *Deliberative Democracy: Essays on Reason and Politics*. MIT press.
- Bougon, Michel, Karl Weick, et Din Binkhorst. 1977. "Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra." *Administrative Science Quarterly*, 606–639.
- Bradbury-Huang, Hilary. 2010. "What Is Good Action Research? Why the Resurgent Interest?" *Action Research* 8 (1): 93–109.
- Brassac, Christian. 2005. "La Réception de George Herbert Mead En Psychologie Sociale Francophone: Réflexions Sur Un Paradoxe." *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, no. 2: 3–14.
- Brydon-Miller, Mary, Davydd Greenwood, et Patricia Maguire. 2003. *Why Action Research?* Sage Publications.
- Cabantous, Laure, et Jean-Pascal Gond. 2010. "Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Éternel Retour." *Organization Science* 22 (3): 573–86.
- . 2012. "Du Mode d'existence Des Théories Dans Les Organisations." *Revue Française de Gestion*, no. 6: 61–81.
- Cabantous, Laure, Jean-Pascal Gond, et Michael Johnson-Cramer. 2010. "Decision Theory as Practice: Crafting Rationality in Organizations." *Organization Studies* 31 (11): 1531–1566.
- Cardinal, J. 1982. "Le décisionnisme pur chez Max Weber." *Phi Zéro. Revue d'Etudes Philosophiques Montréal* 10 (2–3): 19–43.
- Chang, Heewon. 2008. *Autoethnography as Method*. Vol. 1. Left Coast Press Walnut Creek, CA.
- Charmillot, Maryvonne, et Caroline Dayer. 2007. "Démarche Compréhensive et Méthodes Qualitatives: Clarifications Épistémologiques." *Recherches Qualitatives* 3: 126–139.
- Coghlan, David, et Mary Brydon-Miller, eds. 2014. *The SAGE Encyclopedia of Action*

Research. SAGE Reference. Los Angeles, Calif.: SAGE Publ.

Cohen, Michael D., James G. March, et Johan P. Olsen. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly*, 1–25.

Cossette, Pierre. 1994. *Cartes Cognitives et Organisations*. [Sainte-Foy, Québec]: Presses de l'Université Laval.

———. 1996. "La Vision Stratégique Du Propriétaire-Dirigeant de PME: Étude de Cartographie Cognitive." *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise* 9 (1): 123–142.

———. 2004. *L'organisation: Une Perspective Cognitiviste*. Sciences de l'administration. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Coulet, Jean-Claude. 2011. "La Notion de Compétence: Un Modèle Pour Décrire, Évaluer et Développer Les Compétences." *Le Travail Humain* 74 (1): 1–30.

———. 2013. "La conceptualisation dans l'activité individuelle et collective." *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* XX (49): 135–58.

———. 2014. "Des Caractéristiques de l'expertise Au Management Des Compétences Individuelles et Collectives." *Management & Avenir*, no. 1: 122–135.

Damart, Sébastien. 2016. "Le Manager En Mode LOLF Ou Les Nécessités Du Retour Du Manager Intégratif." *Revue Française de Finances Publiques* 137: 25–41.

David, Albert. 1999. "Logique, Épistémologie et Méthodologie En Sciences de Gestion." In *Conférence de l'AIMS*, 1–23.

———. 2000. "La Recherche-Intervention, Cadre Général Pour La Recherche En Management ?" In *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, 193–213. Paris Dauphine University.

———. 2001. "Models Implementation: A State of the Art." *European Journal of Operational Research* 134 (3): 459–480.

———. 2003. “Etude de Cas et Généralisation Scientifique.” *Sciences de Gestion*, 139–66.

———. 2006. “Sensemaking, Outils de Gestion et Activités de Conception: Quatre Rapprochements.” In *Les Défis Du Sensemaking En Entreprise : Karl E. Weick et Les Sciences de Gestion*. Paris Dauphine University.

David, Albert, Armand Hatchuel, et Romain Laufer. 2012. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Mines ParisTech.

Descartes, Rene. 1637. *Discours de la méthode*.

Dubar, C., A. Lhomme, et M. Leclerc. 1990. “L’entretien Non Directif Comme Système d’action: Pour Une Analyse Dynamique Des Trajets Identitaires.” *Les Cahiers de Philosophie*, no. 10: 185–206.

Dubost, Jean, et André Lévy. 2010. *Recherche-action et intervention*. ERES.

Dumont, Gérard-François. 2016. “Les ’Métropoles’ : Des Villes Rayonnantes Ou ’Hors-Sol’ ?” *Social Science Research Network*, March. <https://papers.ssrn.com/abstract=2817925>.

Eden, Colin. 1992. “On the Nature of Cognitive Maps.” *Journal of Management Studies* 29 (3): 261–265.

———. 1993. “Strategy Development and Implementation: Cognitive Mapping for Group Support.” *J. Hendry et G. Johnson with J. Newton, Editors, Strategic Thinking: Leadership and the Management of Change*. Addison-Wesley.

Eden, Colin, et Fran Ackermann. 2004. “Cognitive Mapping Expert Views for Policy Analysis in the Public Sector.” *European Journal of Operational Research, Applications of Soft O.R. Methods*, 152 (3): 615–30.

Eden, Colin, Fran Ackermann, et Steve Cropper. 1992. “The Analysis of Cause Maps.” *Journal of Management Studies* 29 (3): 309–324.

Elster, Jon. 1997. “The Market and the Forum: Three Varieties of Political Theory -

PhilPapers.” In *Deliberative Democratie : Essays on Reason and Politics*, 3–34. MIT press.

———. 1998. *Deliberative Democracy*. Cambridge University Press.

Emery, Yves, et David Giauque. 2005. “Emploi Dans Les Secteurs Public et Privé: Vers Un Processus Confus d’hybridation.” *Revue Internationale Des Sciences Administratives* 71 (4): 681–699.

Feldman, Martha S., et James G. March. 1981. “Information in Organizations as Signal and Symbol.” *Administrative Science Quarterly*, 171–186.

Feldman, Martha S., et Brian T. Pentland. 2003. “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change.” *Administrative Science Quarterly* 48 (1): 94–118.

———. 2008. “Routine Dynamics.” *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*, 302–317.

Feldman, Martha S., Brian T. Pentland, Luciana D’Adderio, et Nathalie Lazaric. 2016. “Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics.” *Organization Science* 27 (3): 505–13.

Ferrarese, Estelle. 2010. “Le conflit politique selon Habermas.” *Multitudes*, no. 41 (April): 196–202.

Fisher, B. Aubrey. 1982. “Communication Pragmatism: Another Legacy of Gregory Bateson.” *Journal of Applied Communication Research* 10 (1): 38–49.

Foucart, Jean. 2014. “Pragmatisme et transaction. La perspective de John Dewey, Pragmatism and transaction, the prospect of John Dewey.” *Pensée plurielle*, no. 33–34 (January): 73–84.

Garvin, David A., Amy C. Edmondson, et Francesca Gino. 2008. “Is Yours a Learning Organization?” *Harvard Business Review* 86 (3): 109.

Gence-Creux, Christophe. 2001. “Élections et Favoritisme Dans l’attribution Des Marchés de Services Publics Locaux.” *Revue Économique* 52 (3): 753–763.

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, et Aimee L. Hamilton. 2013. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology." *Organizational Research Methods* 16 (1): 15–31.

Giordano, Yvonne. 2006. "S'organiser c'est Communiquer: Le Rôle Fondateur de La Communication Dans l'organizing Chez Karl E. Weick." In *Les Défis Du Sensemaking En Entreprise : Karl E. Weick et Les Sciences de Gestion*, Coll. Économica, Paris, 153–168.

Girin, Jacques. 2012. "Management et Complexité : Comment Importer En Gestion Un Concept Polysémique?" In *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, Vuibert, 125–40. FNEGE.

Glaserfeld, Ernst von. 1992. "Questions and Answers about Radical Constructivism." *Scope, Sequence and Coordination of Secondary School Science* 11: 169–82.

Goffman, Erving, et Alain Kihm. 1974. *Les Rites d'interaction*. Ed. de minuit Paris.

Guirou, Camille. 2013. "Les Croyances En Jeu Dans Les Changements de Modes de Gestion Des Crèches: Une Analyse Des Processus de Décision Dans Deux Municipalités."

———. 2016. "Choisir un mode de gestion : l'importance des croyances." *Gestion et management public* me 4 / n° 2 (4): 45–59.

———. 2017. "Compétences, Connaissance et Croyances Collectives : Comment Les Représenter Grâce à La Carte Cognitive Négociée." In Gastaldi, Lise et al. *Activité et Collectif: Approches Cognitives et Organisationnelles*, Presses Universitaires de Provence, 47–71.

Haarscher, G. 1980. "Peut-on dépasser le décisionnisme en matière morale?" *Logique et Analyse Louvain* 23 (92): 437–60.

Habermas, Jürgen. 1986. *Morale et Communication. Conscience Morale Est Activité Communicationnelle*. Paris: Cerf.

———. 1997. "Sur Le Droit et La Démocratie." *Le Débat*, no. 5: 42–47.

- Halbwachs, Maurice. 2002. *Conscience Individuelle et Esprit Collectif*. J.-M. Tremblay.
- Hatchuel, Armand. 1994. “Les Savoirs de l’intervention En Entreprise.” *Entreprises et Histoire* 7: 59–75.
- Hertzog, Robert. 2012. “La Réforme Des Collectivités Territoriales: Une Ambition Financière.” *Revue Française d’administration Publique*, no. 1: 121–137.
- Hollard, Guillaume, et Antoine Vion. 2006. “Quelle prise en compte des informations pour quelle hiérarchisation des mondes possibles ? Une typologie des démarches d’évaluation.” *Cahiers du CEVIPOF*, no. 44 (June): 87–123.
- Hood, Christopher. 1991. “A Public Management for All Seasons?” *Public Administration* 69 (1): 3–19.
- Huault, Isabelle. 2009. “James March. Ambiguïté et Déraillement Dans Les Organisations.” *Les Grands Auteurs En Management*.
- Islam, Gazi. 2014. “Extending Organizational Cognition: A Conceptual Exploration of Mental Extension in Organizations.” *Human Relations*, 0018726714531996.
- Jeannot, Gilles, Luc Rouban, et others. 2009. “Changer La Fonction Publique.” *Revue Française d’administration Publique*, no. 132: 665–885.
- Joncour, Yves. 2001. “L’irresponsabilité Partagée Dans La Gestion Déléguée Des Services Publics.” *Politiques et Management Public* 19 (1): 59–79.
- Jovchelovitch, Sandra. 2006. *Repenser La Diversité de La Connaissance: Polyphasie Cognitive, Croyances et Représentations*. Presses Universitaires de Rennes.
- Kant, Emmanuel. 1781. *Critique de la raison pure*. 3e édition revue et corrigée.
- . 1788. *Critique de la raison pratique*.
- . 1790. *Critique de la faculté de juger*. Gf.
- Kaufmann, Jean-Claude. 2011. *L’entretien Compréhensif*. Armand Colin.
- Krief, Nathalie, et Véronique Zardet. 2013. “Analyse De Données Qualitatives Et Recherche-Intervention.” *Recherches En Sciences de Gestion*, no. 95 (March): 211–37.

- Laberge, Yves. 2010. "Aux Sources Du Pragmatisme Américain, de l'interactionnisme Symbolique et de La Sémiotique: George H. Mead et Charles S. Peirce." *Laval Théologique et Philosophique* 66 (2): 425–433.
- Lacaze, Arnaud, et others. 2006. "La LOLF: Simple Outil de Management Ou Dogme Écrasant?" *Problèmes Economiques* 2894: 44.
- Langfield-Smith, Kim. 1992. "Exploring the Need for a Shared Cognitive Map." *Journal of Management Studies* 29 (3): 349–368.
- Langley, Ann, et Chahrazad Abdallah. 2011. "Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management." *Research Methodology in Strategy and Management* 6: 201–235.
- Langley, Ann, et Isabelle Royer. 2006. "Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations." *M@N@Gement* 9 (3): 81–94.
- Laroche, Hervé. 2006. "Karl E. Weick et Les Managers: Advertance et Jugement Dans l'action Managériale." In *Les Défis Du Sensemaking En Entreprise: Karl E. Weick et Les Sciences de Gestion*, Economica, 97–110. Paris.
- Laroche, Hervé, et Jean-Pierre Nioche. 2006. "L'approche Cognitive de La Stratégie d'entreprise." *Revue Française de Gestion*, no. 1: 81–105.
- Latour, Bruno. 2005. *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. OUP Oxford.
- Laufer, Romain. 2000. "Le Paradigme Retrouvé: La Rhétorique." *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, 175–192.
- Le Moigne, Jean-Louis. 1990. "Epistémologies Constructivistes et Sciences de l'organisation." *Epistémologies et Sciences de Gestion*, 81–140.
- Legavre, Jean Baptiste. 1996. "La «neutralité» Dans l'entretien de Recherche. Retour Personnel Sur Une Évidence." *Politix* 9 (35): 207–225.
- Lewin, Kurt. 1946. "Action Research and Minority Problems." *Journal of Social Issues* 2 (4): 34–46.

- Lewis, J. David, et Richard L. Smith. 1980. *American Sociology and Pragmatism: Mead, Chicago Sociology, and Symbolic Interaction*. University of Chicago Press.
- Livet, Pierre. 2002. “La Révision Des Croyances. Traité de Sciences Cognitives.” *Hermès Science: Lavoisier*.
- . 2010. *Émotions et révision : la dynamique des débats*. La Découverte.
- Lorino, P. 2006. “Les Instruments, Présence Fantomatique Dans l’oeuvre de Karl E. Weick.” *Les Défis Du Sensemaking En Entreprise*, 51–73.
- Lorino, Philippe. 2002. *Vers Une Théorie Pragmatique et Sémiotique Des Outils Appliquée Aux Instruments de Gestion*. Groupe ESSEC.
- March, James G., et Johan P. Olsen. 1983. “The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life.” *American Political Science Review* 78 (03): 734–749.
- March, James G., et Herbert Alexander Simon. 1958. “Organizations.” *SAGE Pub*.
- Marcil-Lacoste, L. 1990. “Les enjeux égalitaires du consensus rationnel : Habermas et ses sources.” *Laval théologique et philosophique* 46 (3): 317–35.
- Maturana, Humberto R., et Francisco J. Varela. 1992. *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*. Rev. ed. Boston : New York: Shambhala ; Distributed in the U.S. by Random House.
- Mauger, G. 1993. “A. Strauss, Miroirs et masques. Une introduction à l’interactionnisme.” *Politix* 6 (21): 142–46.
- Mead, George Herbert. 2006. *L’esprit, le soi et la société*. Paris: Presses universitaires de France.
- Merini, Corinne, et Pascale Ponté. 2008. “La recherche-intervention comme mode d’interrogation des pratiques.” *Savoirs* 1 (16): 77–95.
- Mohammed, Susan, et Erika Ringseis. 2001. “Cognitive Diversity and Consensus in Group Decision Making: The Role of Inputs, Processes, and Outcomes.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 85 (2): 310–35.

- Moisdon, Jean-Claude. 2010. *Comment apprend-on par les outils de gestion ?* La Découverte.
- . 2016. “Recherche en gestion et intervention.” *Revue française de gestion*, no. 253 (March): 21–39.
- Munier, Bertrand. 1994. “Décision et Cognition.” *Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août*.
- Munier, Bertrand, et André Orléan. 1993. “Rapport Sur Les Liens Entre Sciences Cognitives et Sciences Économiques et de Gestion,” Paris, CNRS, .
- Nelson, Richard R., et Sidney G. Winter. 2004. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Digitally reprinted. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Ogien, A. 1999. “Émergence et Contrainte : Situation et Expérience Chez Dewey et Goffman.” *Raisons Pratiques*, 69–93.
- Orléan, André. 2002. “Le tournant cognitif en économie.” *Revue d'économie politique* 112 (5): 717–38.
- . 2004. “L'économie Des Conventions: Définitions et Résultats.” *Analyse Économique Des Conventions, ORLÉAN. Ed. Quadrige*, 9–48.
- Palos, Ramona, et Vesna Veres Stancovici. 2016. “Learning in Organization.” *The Learning Organization* 23 (1): 2–22.
- Pelletier, Guy, et Claudie Solar. 1999. “L'organisation Apprenante: Émergence d'un Nouveau Modèle de Gestion de l'apprentissage.” *Apprendre Autrement Aujourd'hui, Cité Des Sciences et de l'industrie*.
- Pentland, Brian T., et Martha S. Feldman. 2005. “Organizational Routines as a Unit of Analysis.” *Industrial and Corporate Change* 14 (5): 793–815.
- Perez, Yves-André. 2008. “La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain.” *Humanisme et Entreprise* n° 288 (3): 101–13.

- Perret, Bernard. 2006. "De l'échec de La Rationalisation Des Choix Budgétaires (RCB) à La Loi Organique Relative Aux Lois de Finances (LOLF)." *Revue Française d'administration Publique*, no. 1: 31–41.
- Pesqueux, Yvon. 2006. "Le «nouveau Management Public»(Ou New Public Management)." *Revue Française d'administration Publique*, no. 1: 31–41.
- Piaget, Jean. 1954. *The Construction of Reality in the Child*. New York: Basic Books.
- Platon. -387. *Gorgias*.
- Poitou, Jean-Pierre. 2007. "Des Techniques de Gestion Des Connaissances à l'anthropologie Des Connaissances." *Revue d'anthropologie Des Connaissances* 1 (1): 11–34.
- Pourtois, Jean-Pierre, Huguette Desmet, et Bruno Humbeeck. 2013. "La Recherche-Action, Un Instrument de Compréhension et de Changement Du Monde." *Recherches Qualitatives Hors série n°15*: 25–35.
- Ragin, Charles C., et Howard Saul Becker, eds.1992. *What is a case?: exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.
- Rawlins, William K. 1987. "Gregory Bateson and the Composition of Human Communication." *Research on Language and Social Interaction* 20 (1–4): 53–77.
- Raynaud, Philippe. 1988. "Le Décisionnisme de Carl Schmitt." *Esprit (1940-)*, no. 144 (11): 134–36.
- Retour, Didier, et Cathy Krohmer. 2011. "La Compétence Collective, Maillon Clé de La Gestion Des Compétences." *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, no. Especial.
- Rondeau, Karine. 2011. "L'autoethnographie: Une Quête de Sens Réflexive et Conscientisée Au Cø Eur de La Construction Identitaire." *Recherches Qualitatives* 30 (2): 48–70.
- Royer, Isabelle. 2002. "Les Procédures Décisionnelles et Le Développement de Nouveaux Produits." *Revue Française de Gestion*, no. 3: 7–25.

- . 2011. “La responsabilité des chercheurs en gestion.” *Revue française de gestion*, no. 216 (October): 65–73.
- Rozan, Anne, et Anne Stenger. 2000. “Intérêts et limites de la méthode du transfert de bénéfices.” *Economie et statistique* 336 (1): 69–78.
- Schwartz, Bertrand, Gerard SARAZIN, et Louise L. LAMBRICS. 2006. “Construire Une Pensée Collective Pour l’action.” *Pour*, no. 189: 55–201.
- Schwenk, Charles R. 1984. “Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making.” *Strategic Management Journal* 5 (2): 111–128.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, et Bryan Smith. 1999. *La danse du changement: Maintenir l’élan des organisations apprenantes*. First éd.
- Simon, Herbert A. 1955. “A Behavioral Model of Rational Choice.” *The Quarterly Journal of Economics* 69 (1): 99–118.
- . 1976. “De La Rationalité Substantive à La Rationalité Procédurale.” In *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge university press, 129–48.
- . 1979. “Rational Decision Making in Business Organizations.” *The American Economic Review*, 493–513.
- Spry, Tami. 2001. “Performing Autoethnography: An Embodied Methodological Praxis.” *Qualitative Inquiry* 7 (6): 706–732.
- Strum, Shirley, Michel Callon, Bruno Latour, et Madeleine Akrich. 2013. *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Subramony, Mahesh. 2006. “Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others: An Exploration of Rationales.” *Human Resource Management* 45 (2): 195–210.
- Thépot, Jacques. 1995. “La Modélisation En Sciences de Gestion Ou l’irruption Du Tiers.” *Revue Française de Gestion* 102 (novembre): 62–70.

Theureau, Jacques. 2002. "L'entretien d'autoconfrontation Comme Composante d'un Programme de Recherche Empirique et Technologique." *D. Lehénaff & C. Mathieu, Expertise et Sport de Haut Niveau, Actes Des II Èmes Journées Internationales Des Sciences Du Sport*.

———. 2010. "Les Entretien d'autoconfrontation et de Remise En Situation Par Les Traces Matérielles et Le Programme de Recherche «cours d'action»." *Revue d'anthropologie Des Connaissances* 4 (2): 287–322.

Thoenig, Jean-Claude. 1998. "La Gestion Des Services Communaux." *Annuaire Des Collectivités Locales* 18 (1): 17–35.

Tine, Antoine. 2008. "Jürgen Habermas: Entre Pluralisme et Consensus. La Réinvention de La Modernité?" *Éthiopiennes* 64–65: 194–215.

Tuchscherer, Emmanuel. 2003. "Le décisionnisme de Carl Schmitt: théorie et rhétorique de la guerre." *Mots. Les langages du politique*, no. 73 (November): 25–42.

Turing, Alan Mathison. 1936. "On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem." *Proceedings of the London Mathematical Society* 2: 230–65.

Vergnaud, Gérard. 1989. "«La Formation Des Concepts Scientifiques. Relire Vygotski et Débattre Avec Lui Aujourd'hui." *Enfance* 42 (1–2): 111–118.

———. 2007. "Représentation et Activité: Deux Concepts Étroitement Associés." *Recherches En Éducation* 4: 9–22.

Verstraete, Thierry. 1996. "La Cartographie Cognitive: Outil Pour Une Démarche d'essence Heuristique d'identification Des Facteurs Clé de Succès." *Actes Du Colloque de l'Association Information et Management, Lille*.

———. 1997a. "Cartographie Cognitive et Accompagnement Du Créateur d'entreprise." *Revue Internationale PME: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise* 10 (1): 43–72.

———. 1997b. "Socialisation Entrepreneuriale et Construction de La Vision Stratégique Du Créateur d'entreprise: Un Essai Constructiviste." *Anais... Colloque*

Constructivisme et Science de Gestion. Lille (France).

———. 1998. “Esprit Entrepreneurial et Cartographie Cognitive: Utilisations Académiques, Pratiques et Pédagogiques de l’outil.” *Congrès «Enseignement Supérieur et PME»*, ESC Rennes.

Vodoz, Luc. 1994. “La Prise de Décision Par Consensus: Pourquoi, Comment, à Quelles Conditions.” *Environnement & Société* 13 : 57-66.

Vygotski, L. S. 1929. “II. The Problem of the Cultural Development of the Child.” *The Pedagogical Seminary and Journal of Genetic Psychology* 36 (3): 415–434.

Weber, Max. 1921. “La Domination Légale à Direction Administrative Bureaucratique.” *Économie et Société*.

Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing (Topics in Social Psychology Series)*. Addison-Wesley Pub. Co.

———. 1988. “Enacted Sensemaking in Crisis Situations[1].” *Journal of Management Studies* 25 (4): 305–17.

———. 1993. “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster.” *Administrative Science Quarterly* 38 (4): 628–52.

———. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Sage.

———. 2012. *Making Sense of the Organization: Volume 2: The Impermanent Organization*. Vol. 2. John Wiley & Sons.

Weick, Karl E., et Michel G. Bougon. 1986. “Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure.” In *The Thinking Organization*, 102–135.

Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe, et David Obstfeld. 2005. “Organizing and the Process of Sensemaking.” *Organization Science* 16 (4): 409–21.

Yin, Robert K. 2011. *Applications of Case Study Research*. Sage.

———. 2013. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.

Yon, Guillaume. 2012. "Jon Elster." *Idées économiques et sociales*, no. 154 (November): 50–58.

ANNEXES

Annexe 1 – catégories chez C1

CATEGORIES DE C1		
<p>Aspects techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1001 accessibilité . manque d'accessibilité - 1002 sécurité . insécurité - 1003 bonne signalétique . mauvaise signalétique - 1004 travaux . pas de travaux - 1005 propreté . saleté - 1008 dégradations . pas de dégradations <p>Communication et collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1010 vision globale . intérêts particuliers - 1011 collaboration . conflits - 1013 transversalité . cloisonnement - 1015 confiance . méfiance - 1016 communication . manque de communication - 1017 civisme . manque de civisme - 1018 connaître . ne pas se connaître <p>Economie et finances</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1020 développement économique . stagnation - 1021 taxe de séjour élevée . faible - 1022 créateur d'emploi . non-créateur d'emploi - 1023 moyens suffisants . insuffisants - 1024 coûteux . pas coûteux - 1025 imposition des touristes . imposition des résidents - 1026 bonne gestion . mauvaise gestion - 1027 concurrence forte . faible 	<p>Efficacité et performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1030 facile . difficile - 1031 urgent, retard . pas urgent - 1032 qualité . manque de qualité - 1033 utile, efficace . inutile, inefficace - 1034 fonctionnement du public . fonctionnement du privé - 1035 amélioration . pas d'amélioration - 1036 visions différentes . visions communes - 1037 procédures . pas de procédures - 1038 nécessaire . pas nécessaire - 1039 satisfaisant, suffisant . insatisfaisant - 1040 dynamisme . immobilisme - 1041 possible . impossible - 1042 continuité . rupture - 1043 changement . stabilité - 1044 professionnalisme . amateurisme - 1046 motivant . démotivant - 1047 problèmes . pas de problèmes <p>Image, identité de la ville</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1050 spécificité . banalité - 1051 image positive . image négative de la ville - 1052 littoral . arrière-pays - 1053 ville jeune, dynamique . ville vieillissante, endormie - 1054 tourisme comme avantage . tourisme comme nuisance - 1055 authenticité . « bling, bling » - 1056 atouts . inconvénients de la ville - 1057 vision globale . vision « de quartiers » 	<p>Station et office du tourisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1060 OT en EPIC . OT associatif - 1061 station classée . station non classée - 1063 comité de direction . pas de comité de direction - 1064 directeur tourisme . pas de directeur tourisme - 1065 expositions . pas d'expositions <p>Offre touristique et marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1070 hébergements adaptés . inadaptés - 1071 offre touristique intéressante . inintéressante - 1072 vision marketing . vision service public - 1073 modernité . archaïsme - 1074 fidélisation . pas de fidélisation - 1075 profils des touristes diversifiés . pas diversifiés - 1076 animations suffisantes . insuffisantes - 1077 animer la ville . animer les quartiers <p>Politique touristique</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1080 benchmark . pas de benchmark - 1081 tourisme estival . tourisme 4 saisons - 1082 maîtrise . manque de maîtrise - 1083 compétence tourisme à la commune . à L'EPCI - 1084 politique touristique . gestion a minima - 1087 organisation . manque d'organisation - 1089 vision « ville » . vision « territoire » - 1090 collaboration . concurrence au sein de l'intercommunalité - 1092 rôle du maire facile . difficile - 1093 bien encadré . peu encadré - 1094 enjeu fort . faible - 1095 bonne décision . mauvaise décision

Annexe 2 – catégories chez C2

CATEGORIES DE C2		
<p>Bien-être au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1001 sérénité . stress - 1002 motivation . démotivation - 1003 bien-être . mal-être au travail - 1004 richesse . pauvreté du travail - 1005 valorisation . manque de valorisation - 1006 adaptation, confiance . peur, résistance - 1007 compréhension, sens, signification . absurdité - 1008 facile . difficile - 1009 conscience des avantages . victimisation <p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1010 communication . manque de communication - 1011 connaissance . méconnaissance des autres services - 1012 partage . rétention d'informations - 1013 proximité . distance - 1015 recherche de solutions . recherche de responsables - 1016 communication externe . manque de communication externe - 1017 collaboration . conflits - 1018 grosses réunions . réunions en petit comité - 1019 bonne communication . mauvaise communication - 1020 bonne information . mauvaise information - 1021 culture problématique . pas problématique - 1022 contact directe . indirect avec les administrés - 1024 participation . exclusion des agents - 1025 confidentialité . exposition des souffrances - 1026 bienveillance . manque de bienveillance <p>Contexte, environnement, contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1028 liberté, souplesse . contraintes - 1029 contexte favorable . défavorable - 1030 décision concertée . imposée - 1031 règles claires . pas assez claires - 1032 assez de temps . pas assez de temps - 1033 pas de problème . problèmes avec les administrés - 1034 transparence . manque de transparence - 1035 issu du politique . issu de l'encadrement - 1039 s'inspirer des autres communes . faire à sa façon 	<p>Innovation et apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1036 changement . stabilité - 1037 innovation . immobilisme - 1038 apprentissage . stagnation <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1040 bon management . mauvais management - 1041 compétence . incompétence des responsables - 1042 management humain . technique - 1043 bonne décision . mauvaise décision ou indécision - 1045 hiérarchie efficace . problématique - 1046 vision technique . vision administrative - 1047 management impliqué . pas impliqué - 1048 intégration . exclusion des cadres <p>Organisation et structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1050 transversalité . spécificité, cloisonnement des services - 1051 guichet unique . guichets spécialisés - 1052 organisation . manque d'organisation - 1053 ressources suffisantes . insuffisantes - 1054 accessibilité . manque d'accessibilité - 1055 recrutement . pas de recrutement - 1056 temps long . temps court - 1057 coûteux . peu coûteux - 1058 fonction publique . privé - 1059 anticipation . manque d'anticipation - 1060 espace partagé . espaces dédiés - 1061 en deux temps . en même temps - 1062 statut précaire . statut solide - 1063 présence . absence du chercheur 	<p>Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1065 outils adaptés . inadaptés - 1066 bon fonctionnement . dysfonctionnement - 1067 conséquences légères . lourdes - 1068 données correctes . incorrectes - 1069 amélioration . pas d'amélioration - 1070 compétence . incompétence des agents - 1071 efficacité . inefficacité - 1072 gain de temps . perte de temps - 1073 bon projet . mauvais projet - 1074 suffisant . insuffisant - 1075 succès . échec - 1076 satisfaisant . insatisfaisant <p>Qualité de service</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1080 satisfaction . insatisfaction des administrés - 1081 intérêt général . intérêts particuliers - 1082 attente des administrés . indifférence des administrés - 1083 bonne qualité . mauvaise qualité de service - 1084 ambition éducative . garderie - 1085 besoin de contact . besoin d'efficacité - 1086 bien-vivre . mal-vivre - 1087 justice . injustice - 1088 favorable aux enfants . défavorable aux enfants <p>Rationalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1090 simplicité . complexité - 1091 vérification . pas de vérification - 1092 kiosque . dossier papier - 1094 simple liste . doubles listes - 1096 homogénéité . hétérogénéité - 1097 rationalisation . gaspillage - 1098 logique . illogique - 1099 formalisation . manque de formalisation - 1102 objectifs clairs . objectifs flous - 1104 suivi . pas de suivi d'une année sur l'autre

Annexe 3 – catégories chez C3

CATEGORIES DE C3		
<p>Activités industrielles</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1001 emploi . chômage - 1002 filière bois . pas de filière bois - 1004 centrale thermique . pas de centrale - 1005 zone d'activité . pas de zone d'activité - 1006 usine d'alumine . pas d'usine d'alumine - 1007 propre . polluant <p>Communication et collaboration</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1010 accord . désaccord - 1011 social . violent - 1012 communication . manque de communication - 1013 collaboration . conflits - 1014 confiance . méfiance - 1015 compétition . pas de compétition <p>Énergies</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1020 photovoltaïque . pas de photovoltaïque - 1021 énergies renouvelables . polluantes - 1022 biomasse . pas de biomasse - 1023 exploitation des énergies fatales . pas d'exploitation - 1024 biogaz . pas de biogaz <p>Gestion et organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1030 SEM . pas de SEM - 1031 études . pas d'études - 1032 moyens . manque de moyens - 1033 bon management . mauvais management - 1035 pas d'augmentation des impôts . augmentation des impôts - 1036 métropole . pas de métropole - 1037 flexibilité . pas de flexibilité - 1038 économies . gaspillage 	<p>Histoire et image de la ville</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1040 passé minier . pas de passé minier - 1041 réhabilitation . abandon - 1042 fermeture de la mine . maintien de la mine - 1043 culture scientifique . pas de culture scientifique - 1045 image positive . négative - 1046 forêt communale vaste . limitée - 1047 passé industriel . pas de passé industriel - 1048 solidarité . manque de solidarité <p>Innovation et apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1050 apprentissage . stagnation - 1051 innovation . stagnation - 1052 stocker de l'énergie . ne pas la stocker - 1053 changement . immobilisme <p>Performance et efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1055 problèmes . pas de problèmes - 1056 certitude . incertitude - 1057 risqué . sûr - 1058 simple . compliqué ou complexe - 1060 urgent . pas urgent - 1061 positif . négatif - 1062 satisfaisant . insatisfaisant - 1063 résolution et amélioration . pas de résolution - 1064 important . pas important - 1065 possible . impossible - 1066 qualité . manque de qualité - 1067 succès . échec - 1068 pertinent . pas pertinent 	<p>Politique et vision</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1070 volonté politique . pas de volonté politique - 1071 richesse . pauvreté - 1072 ambition éducative . ou pas - 1073 « écologie » . écologie - 1074 pas de problèmes . problèmes avec les élections - 1075 ville à énergie positive . négative - 1076 avancer . regretter - 1077 beaucoup de travail . peu de travail - 1078 maire depuis longtemps . depuis peu - 1080 vision globale . vision parcellaire - 1081 risque . opportunité - 1082 intérêt général . intérêts particuliers - 1083 dispersion . concentration - 1084 optimisme . pessimisme - 1085 rôle politique . rôle exécutif - 1087 culture du service public . culture du privé <p>Projet de géothermie</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1090 contraintes techniques . facilité - 1091 contraintes juridiques . facilité - 1092 ancien projet de géothermie . ou pas - 1093 puits de mine . pas de puits de mine - 1094 eau chaude . pas d'eau chaude - 1095 contraintes financières . facilité - 1096 alimenter la ZA . alimenter au-delà - 1097 puits . sondes - 1099 chauffer et climatiser . ou pas - 1100 projet de géothermie . pas de projet - 1101 chauffer l'eau . ne pas la chauffer