



**HAL**  
open science

# La prospective stratégique participative au prisme du débat Lippmann-Dewey : le cas d'associations gestionnaires du secteur médico-social dans le mouvement inclusif.

Ismaël Ameri

## ► To cite this version:

Ismaël Ameri. La prospective stratégique participative au prisme du débat Lippmann-Dewey : le cas d'associations gestionnaires du secteur médico-social dans le mouvement inclusif.. Gestion et management. Université Poitiers, 2024. Français. NNT : 2024POIT5001 . tel-04852410

**HAL Id: tel-04852410**

**<https://hal.science/tel-04852410v1>**

Submitted on 20 Dec 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License



UNIVERSITE DE POITIERS  
ECOLE DOCTORALE N°650 – HUMAINS EN SOCIETE  
CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION (CEREGE – UR 13564)

**La prospective stratégique participative au prisme du débat  
Lippmann-Dewey : le cas d'associations gestionnaires du  
secteur médico-social dans le mouvement inclusif.**

Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Ismaël AMERI

Le 10 juillet 2024

Rapporteurs : Monsieur Philippe Durance, Professeur des Universités, CNAM  
Monsieur Philippe Lorino, Professeur éminent émérite, ESSEC

Membres : Madame Monique Combes-Joret, Professeure des Universités, URCA  
Madame Célia Lemaire, Professeure des Universités, IAE Lyon  
Monsieur Fabrice Roubelat, Maître de Conférence HDR, IAE Poitiers

Directeur de thèse : Monsieur Benjamin Drevet, Professeur des Universités, IAE Poitiers

Invitée : Madame Isabelle Vazeilles, Cheffe scientifique de projets, HAS

*L'Université de Poitiers n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

“Regarder un atome le change, regarder un homme le transforme, regarder l'avenir le bouleverse.”

Gaston Berger

# Remerciements-Prologue

« Faire » une thèse c'est aussi lire celles des autres. Prendre connaissance des manuscrits de mes plus ou moins contemporains et illustres pairs m'a aussi donné l'opportunité, par la lecture de leurs sections « remerciements », de percevoir leur rapport à cette épreuve. Plus précisément, j'y ai remarqué une certaine propension à la métaphore sportive, plus particulièrement liée à l'endurance, qui a dans un premier temps indéniablement irrité ma modeste expérience et ma compréhension de ce type d'activité. Comparer la thèse au marathon ou à toute autre épreuve semblable ne peut relever, me disais-je, que d'un effet de style proche du lieu commun décorrélé de la réalité de la pratique de la longue distance. Aussi me suis-je rapidement promis de ne surtout pas verser dans ce travers.

Seulement voilà, une fois passée l'euphorie des premiers mois de thèse vient l'incontournable prise de conscience de l'ampleur de la tâche, du dévouement et du niveau de performance qu'elle exige. Il m'a bien fallu considérer différemment les choses. Anticiper et organiser l'effort, aussi bien mentalement que physiquement, acquérir les différentes compétences qui permettent la réalisation de l'objectif général, s'imprégner du terrain au-delà des représentations... Des leviers finalement forts semblables à des pratiques déjà bien connues. Être de ceux qui peuvent changer d'avis est un impératif vital...

Par ailleurs, ou peut-être en conséquence, quand j'étais devant mon ordinateur à plancher sur cette thèse, je pensais souvent au vélo. Quand j'étais sur mon vélo, je pensais souvent à cette thèse, qui a d'ailleurs beaucoup avancé en pédalant. Car dans une longue journée de vélo, il y a la place pour penser à toutes sortes de choses : le prochain ravitaillement, le braquet idéal pour un faux plat interminable, l'épistémologie pragmatiste, ou la cohérence du plan du chapitre 2. Être percuté par une fulgurance méthodologique ou théorique au détour d'un col ou d'un chemin de halage, même lorsqu'elle n'aboutit finalement sur rien, est une sensation difficilement comparable. Les courses au long cours sont propices aux divagations de l'esprit qui nourrissent poétiquement nos vies autant qu'elles permettent un état réflexif favorable à la résolution concrète de dilemmes précis.

Sans doute ai-je fait trop de vélo durant ces dernières années pour boucler cette thèse dans un temps plus raisonnable. Sans doute cette thèse sans le temps passé sur mon vélo ne serait pas du tout la même. Aussi, et bien que tout cela paraisse bien subjectif et que la figure de style soit aisément critiquable, je profite du seul espace de ce manuscrit où il est entendable de laisser libre cours à ses affects pour formuler mes remerciements sous la forme d'un prologue. Ce dernier s'entend ici aussi bien comme un propos introductif précisant le processus de réalisation de l'objet concerné que comme la première étape d'une épreuve qui en compte une multitude. Et bien que la seconde n'exclût pas forcément la première, il ne s'agit pas ici d'une ode à la performance, mais à l'aventure.

## *Apprendre à pédaler*

Bien que nos existences soient marquées par la permanence de l'apprentissage, il me paraît ici fondamental de nommer quatre personnes qui m'ont littéralement instruit durant mes années de formation initiale, de jeune travailleur social puis de jeune cadre : Manuel Porcheron, qui m'a appris qu'à l'université comme en sport, être passionné n'est valable que si l'on est rigoureux ; Hassan El Houllali, qui certes ne m'a pas appris à faire du vélo, mais plutôt à penser et débattre en marchant tout en me partageant ses immenses connaissances sur le monde associatif et politique, et sur le monde tout court ; Bruno Guillet et Bernadette Giraudet, qui m'ont transmis une approche du management au service du collectif, inspirée d'éducation populaire et d'approche systémique. Véritables éducateurs empreints de continuité entre théorie et pratique, ils m'ont permis de construire une base solide, un

foncier conséquent qui m'a forgé pour les épreuves à venir. Pour tout cela un simple merci paraît bien ténu. Ils sont toujours une source d'inspiration quotidienne.

### *Affiner sa technique*

Faire avancer un vélo, il n'y a rien de plus simple. Passées les quelques chutes et écorchures des tous premiers coups de pédales, on ne prête plus vraiment attention à la manière dont on tourne les jambes. Les kilomètres défilent et on a bien d'autres choses auxquelles penser. Et puis vient l'envie de s'attaquer à des itinéraires, des objectifs plus ardues. Le sujet de l'efficacité, de la performance du pédalage s'impose immanquablement. Avancer mieux, plus vite, plus fort, plus longtemps. Des différentes formations qui ont balisé cette quête, je retiens surtout mon passage à Centrale Paris, devenue en cours de route Centrale-Supelec, au sein du MS Innovation et transformation, avec la rencontre de quatre professeurs marquants que je me dois de sincèrement remercier : Serge Delle-Vedove pour l'acuité de sa capacité à définir et expliciter une situation problématique et pour son enthousiasme à nous la transmettre ; Dimitri Dagot pour nous avoir permis de sonder nos motivations, de comprendre nos parcours, et de tenter de passer au balcon de nous-même quelle que soit la météo du jour. Plus encore, j'exprime ici une très grande reconnaissance envers Luc Roulet pour son style pédagogique et pour m'avoir mis un livre d'Adam Kahane dans les mains (« tiens, lis ça, ça devrait te plaire », le début de l'aventure en quelque sorte) ; et bien sûr Nicolas Pasquet pour la construction et la direction de cette formation pas comme les autres et ses enseignements en stratégie. Je suis sorti de ces 18 mois avec la sensation de « pédaler rond », d'être capable d'emmener un autre genre du braquet.

### *Se préparer*

Projeter de traverser un continent tel que celui de la connaissance ne laisse que peu de certitudes, si ce n'est celles que même si on va n'en voir qu'une infime partie, on va en prendre plein les yeux, et que cela va probablement être dur, sans que l'on puisse à l'avance savoir dans quelle mesure.

Il est toujours judicieux, avant de se lancer dans une épreuve exigeante, de se tester sur un parcours moins relevé, qui permet de poursuivre sa progression tout en apprenant à se connaître dans des conditions proches du réel. Ce fut le cas avec le D.U Recherche en Gestion suivi à l'IAE de Poitiers, dont je remercie l'ensemble des enseignants, et plus particulièrement Stéphane Bellini et Eric Persais pour leur accompagnement attentionné dans l'exercice du mémoire de recherche.

Le spectre de l'épreuve elle-même saisit ensuite progressivement son aspirant, ce dernier ne sachant pas tout à fait définir quand elle débute réellement. Est-ce au moment de l'inscription ? Des derniers temps de préparation ? De l'arrivée sur le terrain ? Sans doute tout ça à la fois.

On ne se croit d'abord que peu capable d'accomplir un tel projet. Puis son issue apparaît comme assez lointaine, floue. On l'espère heureuse mais on n'est sûr de rien. Puis vient le moment où l'on prend conscience que la préparation est bel et bien terminée, et l'exercice prend un tour plus concret, avec une révélation qui peut heurter le bon élève mais peut aussi enchanter le marginal sécant bricoleur : la thèse est une épreuve où l'on doit, de manière assez classique, construire soi-même son itinéraire et sa stratégie de course, mais où l'on doit également construire son propre vélo et son propre GPS. Le défi devient enfin tangible lorsque l'on comprend que ces différents éléments peuvent et doivent être critiqués, transformés et parfois détruits, alors que l'on est déjà partis, en plein effort, en mouvement dans un environnement lui-même changeant.

## *Partager*

Mais, et bien que cela puisse paraître contre-intuitif au non-initié, la thèse, comme le vélo, est un sport collectif (ou du moins devrait l'être), et ce défi ne se relève pas seul. Dans mon cas, j'ai eu la chance d'être lié à différents collectifs, de faire équipe avec différentes institutions que j'espère avoir modestement éclairés autant qu'ils m'ont inconditionnellement soutenu. Lorsque la compétition laisse la place à la coopération, courir pour différentes équipes aux intérêts convergents devient une évidence.

Intégrer le CEREGE de l'IAE de Poitiers et notamment son équipe dédiée au management public a été une source d'émulation intellectuelle intense. Je remercie particulièrement Olivier Coussi, responsable de l'équipe, leader par l'exemple d'une formation déterminée, pour son dynamisme et son soutien constant. J'adresse également un clin d'œil reconnaissant à Bruno, Laurent, Ali, Karl, François et les autres jeunes chercheurs du labo avec qui j'ai eu la chance de partager un moment. Croiser un autre doctorant, échanger pendant quelques minutes, quelques heures, c'est comme passer un moment avec un autre cycliste sur une épreuve de longue distance. On n'est pas concurrents, on vit les mêmes joies et les mêmes difficultés, pas forcément au même moment. Ça n'est pas la course, on s'entraîne ponctuellement avant de retrouver sa plus ou moins heureuse solitude. On sait qu'on se reverra dans 5, 50 ou 200 kilomètres, voire après la ligne d'arrivée, même si on reste conscient qu'on ne la verra pas tous. C'est une histoire partagée d'effort, de jubilation et de dépassement. Merci également à Laurence Sauvêtre, Marilène De Craene et Pauline Van-Praët pour leur attention et leur soutien sans faille à nous autres, jeunes chercheurs parfois un peu égarés, un appel au pc course ça rassure et ça remet souvent sur le bon chemin.

En longue distance, on voit les plus performants sur la ligne de départ, puis on ne les voit plus du tout. Trop rapides, trop puissants, tout simplement trop forts. On ne joue pas dans la même division. Une élite souriante mais inaccessible. La recherche a cela de différent que les membres les plus éminents de la communauté accompagnent la progression des débutants. J'adresse ici mes remerciements les plus sincères à Philippe Durance, Philippe Lorino, Monique Combes-Joret, Célia Lemaire et Fabrice Roubelat d'avoir éclairé mes travaux grâce aux leurs, et d'accepter de participer au jury qui évaluera cette thèse. Je suis par ailleurs infiniment reconnaissant envers Benjamin Drevetton d'avoir accepté d'accompagner ce long processus. Coacher un coureur qui ne sait pas très bien si la compétition lui plaît vraiment, ni quel genre de carrière il choisira après cette épreuve initiatique ne l'a à aucun moment excédé, bien au contraire. Sa voiture de directeur sportif, pleine de conseils avisés, de rigueur intellectuelle et d'empathie, est toujours restée à la distance la plus juste durant ces cinq années.

Je n'aurais en aucun cas pu prendre le départ sans l'UNAPEI. Si Marie-Aude Torres-Maguedano et Lionel Berthon n'étaient pas venus vers moi en 2018, rien de tout cela n'aurait vu le jour. Le pilotage stratégique d'une union nationale de cette envergure suppose une capacité d'exploration et d'expérimentation qui les a amenés, avec le soutien du Président Luc Gateau, à promouvoir et soutenir ce projet. Merci de m'avoir donné cette chance. Merci également à Isabelle Vazeilles -tutrice scientifique de l'exercice jusqu'en 2022- et à Yann Le Berre pour la richesse de nos échanges.

Dans les Associations 1, 2 et 3, terrains de recherche durant plus de trois ans, j'ai eu le très grand plaisir de rencontrer le public de cette épreuve. Pas un public de spectateurs passifs assujettis aux événements, mais un public deweyen qui, dans sa volonté de transformer collectivement l'état des choses participe à l'épreuve, contribue pleinement à la construire. Je remercie ceux grâce à qui cette recherche a pu prendre vie : les personnes accompagnées, les familles, les travailleurs sociaux, les cadres, les administrateurs, qui se sont pleinement engagés dans les expérimentations proposées, mais aussi les directeurs généraux de ces trois associations qui par leur soutien indéfectible les ont rendues possibles.

Mes compagnons de route du Comité Franco-Québécois pour L'inclusion et la Participation Sociale ont eux aussi incontestablement contribué à cet accomplissement. Après bientôt dix ans de réalisations et de vie communes, leur capacité à m'épauler, m'encourager et me challenger m'a été précieuse aussi pour cette thèse. Je salue ici chaleureusement les équipes scientifique, administratrice et salariée de l'association, et plus particulièrement Christian Tessier, Michel Boutet, Yves Lachapelle, Brigitte Retailleau, Meddy Escuriet, Louise Ethier, Marc Palate, Christophe Greis, Stéphanie Germain, Audrey Bartier et Albert Boivin.

Une pensée redevable également à trois pairs eux aussi à la croisée de différentes organisations, différents collectifs, différents chemins, capables de rouler sur tous types de terrains, toujours animés par une curiosité sans fin pour la connaissance et le monde qui les entoure : Vincent Kadi, Gilles Brandibas, mais aussi Stéphanie Governale qui grâce à ses capacités réflexives m'a aidé à me regarder pédaler durant tous ces kilomètres (*« avec nos profils de praticiens devenant chercheurs, peut-être sommes-nous aussi le premier sujet de notre thèse »*).

Deux mentions spéciales, enfin. La première à Adam Kahane, pour le partage de son expérience dans ses passionnants ouvrages, pour avoir accepté que je mobilise la méthode des « Scénarios transformatifs » dans ce travail, et pour la formation à cette dernière animée par les membres de son équipe. La seconde à Matthieu Viellot, pour son aptitude à saisir tous types de sujets pour les traduire graphiquement, afin de faciliter la communication dans l'expérience collective. Quelle que soit la difficulté du parcours, un bon Viellot fait toujours la différence.

### *Accepter*

Il semblerait que l'on passe un cap en longue distance à vélo lorsqu'on accepte certains postulats qui semblaient auparavant relever de l'anomalie. Il faut accepter de les considérer comme une nouvelle norme, sinon on risque de passer un mauvais moment.

Accepter de ne plus compter le nombre d'heures en selle, et de sentir l'usure nous envahir à tous petits pas, tout comme durant la thèse accepter de passer un nombre d'heures irrationnel devant un ordinateur. Accepter que le temps passe pendant que le monde continue à tourner sans nous. L'usure gagne du terrain à pas feutrés, l'état de conscience se modifie à mesure que la fatigue s'installe. On en devient parfois excessif, comme lors de ces accès quantophréniques où l'on passe son temps à calculer les délais, les temps de passage, sa vitesse d'exécution, données qui seront de toute façon remises en cause car rien ne se passe jamais comme prévu...

Accepter de rouler de nuit, tel un vaisseau noctambule parfois aveuglé par sa propre lumière, tout comme durant la thèse, une fois la nuit tombée, s'extraire de la civilisation tout en l'étudiant de près. On en vient à lutter contre le sommeil sans y arriver tout à fait, à se demander ce qu'on fait là, pourquoi on s'inflige ça et si on ne ferait pas mieux de tout arrêter pour reprendre une vie normale.

Accepter les ennuis mécaniques, les mains pleines de cambouis, d'être finalement fort peu présentable, tout comme durant la thèse être parasité par son labeur même lorsqu'on fait autre chose, avoir la tête pleine de résidus d'épistémologie ou de dilemmes théoriques. Avoir le petit vélo de la recherche dans la tête peut nous faire prendre le risque d'une certaine désocialisation, de ne jamais être complètement avec les autres car on est aussi ailleurs.

Accepter de se perdre, de prendre des chemins qui ne mènent nulle part, de faire demi-tour, tout comme durant la thèse, accepter d'aller explorer des pans éloignés de la connaissance et de la pratique au risque de ne rien en tirer.

Accepter les passages techniques, le dénivelé positif outrancier, ces séquences d'une intensité rare qui nous laissent sans souffle, tout comme durant la thèse accepter ces points de passage épuisants, ces

rushs où et le terrain et l'université semblent s'être concertés pour attendre tout de nous en quelques jours.

Accepter de ne pas avancer assez vite pour rester sur le vélo, d'en descendre et de le pousser quand rien d'autre n'est possible, quand tout devient lourd et que le terrain est impraticable, tout comme durant la thèse, accepter que le COVID-19 nous astreigne à de nombreux mois loin du terrain, engendrant ainsi un retard global inimaginable.

Accepter ces nouvelles réalités permet de traverser l'expérience avec enthousiasme, d'en profiter réellement et d'accéder de temps à autre à de vrais moments d'exaltation.

Je remercie Romain, Nicolas, Sothik, Antoine, Matt, Pascal, Loïc, Clément et les autres, avec qui je traverse régulièrement ce genre de moments à deux roues, et grâce à qui j'ai bien pris l'air, pendant 2h ou 7 jours, pour à chaque fois mieux réattaquer l'épreuve de la thèse. Ces moments m'ont permis d'oublier et de relativiser les difficultés de la thèse pour mieux en profiter.

### *Terminer*

Les derniers moments d'une telle épreuve sont toujours étranges, ambivalents. A mesure que la ligne d'arrivée approche, on peut avoir l'impression qu'elle s'éloigne, la temporalité se distend, c'est dur de rester dans l'effort. On est épuisé, parfois proche du dégoût, tout en sachant très bien qu'après la période de récupération nécessaire on remettra ça, d'une manière ou d'une autre.

Au moment où se termine l'aventure j'exprime ma profonde gratitude à Marie-Thé et Alain, soutiens de toujours, jamais fatigués de cet enfant qui contre toute attente n'en finit pas d'étudier. J'adresse un fraternel clin d'œil à Antonin, on n'a pas le même maillot mais on a la même passion. J'ai une pensée également pour Kouider, car finalement, dans une subtile continuité, peut-être que les chiens ne font pas des chats, et car certaines randonnées durent plus d'une génération.

Après ces quelques pages à parler de petite reine, il me reste à remercier celle qui a la majesté de me laisser vivre mes excès sans jugement ni impatience, celle dont la grandeur d'âme est un fondement de mon existence. Je pourrais écrire des pages pour remercier Joanna de tout ce qu'elle a donné pour cette thèse, mais ça ne serait pas à la hauteur de son engagement. La solidité du tandem que nous nous construisons jour après jour pourra nous emmener n'importe où.

Contrairement à ce qu'un certain air du temps nous enjoindrait à croire, on ne s'émancipe jamais tout seul, mais bien par, et en retour pour le collectif. En conséquence, c'est bien par la bienveillance individuelle et collective de toutes les personnes et groupes constitués cités plus tôt envers ma petite personne durant ces cinq (voire dix, vingt, quarante...) dernières années que cette aventure a pu aboutir. Si le réjouissant programme de la période qui s'ouvre maintenant à moi va principalement consister à me remettre en selle et à lire Ansell, je n'oublie pas que c'est grâce à vous tous que j'ai pu accomplir cette longue randonnée.

# Sommaire

Remerciements-Prologue .....	4
Sommaire.....	9
Introduction.....	10
Première partie : Contextualisation, revue de littérature, et cadre théorique.....	20
Chapitre 1 : Contextualisation - Le secteur médico-social associatif en zone de turbulences .....	22
Chapitre 2 : Revue de littérature - Concevoir les transitions en management public .....	68
Chapitre 3 : Cadre théorique - Le débat Lippmann-Dewey, un cadre théorique dialogique pour éclairer le management public .....	123
Conclusion de la première partie .....	206
Seconde partie : Méthodologie, résultats, et discussion .....	209
Chapitre 4 : Méthodologie - Cheminement méthodologique et épistémologique.....	211
Chapitre 5 : Résultats - Résultats d'une enquête sur l'enquête.....	266
Chapitre 6 : Discussion - Concevoir le public en management des transitions.....	384
Conclusion de la seconde partie .....	449
Conclusion générale .....	452
Bibliographie.....	467
Table des matières.....	489
Table des illustrations.....	496
Liste des acronymes .....	499
Sommaire des annexes .....	501
Résumé / Summary.....	502

# Introduction

« Nous entrons dans l'avenir à reculons »

Paul Valéry

Ce projet de recherche trouve ses fondements dans l'agitation d'une période traversée par les conséquences de défis sociétaux majeurs. Ces derniers appellent des transformations sociales considérables qui prennent acte dans des processus de transition permettant de les relever. Au centre de ces défis parce qu'il semble déterminant de la manière d'aborder tous les autres, se pose celui de la crise démocratique, en tant qu'« *ébranlement de notre système démocratique – un ébranlement du sens et des fondements de la notion de légitimité, un ébranlement des formes d'expression de la démocratie, un ébranlement de la notion même de représentation et un ébranlement du fonctionnement parlementaire* »<sup>1</sup>. Dans une expression toujours plus pressante, bon nombre de citoyens émettent ainsi l'envie de participer aux processus de décision impactant aussi bien la vie publique que celle des organisations dans lesquelles ils sont impliqués. La transversalité de cet enjeu, au cœur des multiples défis constitués par de périlleux dérèglements socio-écosystémiques (Berkes et al., 1998), impose les questionnements suivants : comment penser et mener les transformations sociales ? et surtout, à qui incombent ces missions ? Dans le sillage de Chabot (2015, p179), constat est ici fait que « *la transition est d'emblée philosophique et politique : elle est un lieu où s'expriment des préférences* ».

En conséquence, la philosophie politique nourrit le développement de cette thèse en sciences de gestion. Plus particulièrement, cette dernière prend appui sur un épisode décisif de la vie des idées explicitant deux approches de la démocratie et de la transformation sociale exclusives l'une de l'autre : le

---

<sup>1</sup> Pierre Rosanvallon, *Le Monde*, 15 février 2023.

Débat Lippmann-Dewey. Dans l'entre-deux-guerres, ces deux penseurs s'opposent quant au devenir du libéralisme classique, dont tous deux conviennent qu'il est devenu un conservatisme économique qui sclérose toute évolution de la société, et débattent ainsi des modalités de l'exercice démocratique et des transformations sociales. Pour Lippmann, les fondations individualistes du premier libéralisme fixant une mondialisation sans barrière de tous les flux comme finalité de l'évolution humaine sont toujours opérantes, mais le choix du laisser-faire doit être abandonné au profit d'un renforcement du rôle de l'Etat qui se doit, au travers d'une expertise élitiste et verticale surplombant des individus perçus comme incompetents et atomisés, d'adapter unilatéralement les populations à cette prédestination. Le rôle des politiques publiques est dans ce cadre d'assurer les meilleures conditions pour le marché en menant les transformations sociales induites de manière descendante et centralisée. Ainsi naît le néolibéralisme, en tant que philosophie politique, qui malgré des débuts assez confidentiels dans l'ombre de l'essor du keynésianisme d'après-guerre, se fait rapidement conquérant dès les premiers toutsotements de l'Etat-providence dans les années 1970, devenant par la suite « *tellement omniprésent que nous le reconnaissons rarement comme une idéologie* »<sup>2</sup>. Dewey, auteur phare de la philosophie pragmatiste, explique quant à lui la crise du libéralisme classique par une incapacité à penser le social induite par son ontologie individualiste. Dans une approche de l'évolution réfutant toute prédestination et basée sur une interaction continue entre l'organisme et son environnement, il prône une transformation sociale par l'enquête collective menée par un public constitué en communauté d'enquête. Dans ce cadre, le rôle des politiques publiques est d'assurer la réalisation de la démocratie participative.

Cette opposition paraît avoir des incidences directes sur la situation des individus, collectifs et organisations confrontés aux défis sociétaux (ou *Grand Challenges*) mentionnés plus tôt. De surcroît, le management public, qui « *en tant que pratique ou art renvoie aux activités opérées par des acteurs individuels ou collectifs, publics ou privés, pour réaliser ou faire réaliser des actions et politiques publiques* » (Guenoun, 2022, p435), semble plus concerné encore, tant par ses prérogatives à la jonction et à la conduite de nombreuses transitions, que par ses évolutions néolibérales concrétisées dans l'avènement du New Public Management (NPM).

En outre, ces *Grand Challenges* viennent heurter le management stratégique, pratique et discipline traitant de « *la détermination des buts et objectifs fondamentaux à long terme d'une entreprise* [<sup>3</sup>], *ainsi que l'adoption des lignes de conduite et l'affectation des ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs* » (Chandler, 1962, p13), en interrogeant ses frontières, son ontologie, sa responsabilité sociale, son enseignement. Déjà bousculé par une critique endogène source d'introspection (Martinet & Menger, 2019), cette secousse venue du réel le perturbe, car elle corrobore le constat d'une inclination à l'obsolescence de ses approches traditionnelles marquées par un positivisme réductionniste et rationaliste, autant qu'elle l'engage dans une inquiétude axiologique (Martinet & Pesqueux, 2013)

---

<sup>2</sup> Georges Monbiot, *The Guardian*, 15 avril 2016.

<sup>3</sup> Ou toute forme d'organisation (Ansoff, 1979).

encourageant une ouverture aux acceptations morale, politique (Martinet, 2008) et émancipatoire (Desreumaux, 2022) du champ.

Alors qu'il paraît judicieux de se demander si le management stratégique n'entre pas lui aussi dans l'avenir à reculons, ces remous semblent surtout interpeller certaines activités qui lui sont historiquement liées, comme la prospective. Couramment participative, cette pratique, destinée à « *éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables* » (Godet & Durance, 2011, p2) paraît foncièrement appropriée à un « *Age des transitions* » (Chabot, 2015) impliquant que « *la méthode promue pour s'extirper des présents difficiles est précisément cette « visualisation », sorte d'imagination d'un futur possible et désirable qui servira d'idéal régulateur pour les actions individuelles et collectives* » (*ibid.*, p24). Ainsi, la prospective, d'un point de vue pratique comme académique, en tant qu'activité d'anticipation, de réflexion sur les futurs possibles et souhaitables, de co-construction de l'action présente et à venir, peut contribuer par son caractère stratégique et collectif à relever les *Grand Challenges* et donc à construire les transitions qui en résultent.

Cependant, si l'impact du néolibéralisme sur la prospective est mis en lumière dans la littérature académique, celle-ci paraît lacunaire quant à l'étude plus précise des répercussions des réformes menées en suivant les principes du NPM sur des démarches de prospective engagées en contexte de transition par des organisations non étatiques. Cette recherche s'applique ainsi à répondre à la question suivante :

**Quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management ?**

C'est à partir du cas du mouvement inclusif que la réponse à cette question est ici construite. Comportant toutes les caractéristiques d'un *Grand Challenge*, ce mouvement est une évolution sociétale multifactorielle dont l'objet est l'amélioration de la qualité de vie des personnes vivant une situation d'exclusion sociale. Il se réalise par un processus de transformations institutionnelles dont la mise en œuvre peut prendre la forme de réformes verticales et quantitatives, ou de propositions plus qualitatives et démocratiques. Ce processus doit permettre l'émergence d'une société ouverte capable d'assurer l'épanouissement de chacun, quelle que soit sa situation.

Plus précisément, par une étude longitudinale de cas enchâssés, cette thèse CIFRE se concentre sur deux associations gestionnaires du secteur médico-social français, membres d'une même union nationale, plongées au cœur de ce mouvement inclusif qui se concrétise dans l'hexagone par une réforme menée par l'Etat en suivant les principes du NPM. Une phase exploratoire de plus d'un an, menée dans les champs académiques concernés ainsi qu'au sein et dans l'environnement des organisations commanditaires (92 entretiens, observations participantes, observations, analyses documentaires) a entre autres permis la construction d'un dispositif de prospective stratégique participative (PSP) issu d'une

méthode dite des « scénarios transformatifs ». Puis, une phase d'expérimentation donne lieu à l'application de ce dispositif au sein des deux associations gestionnaires en soutien à leurs transformations. Le recueil de données est réalisé par entretiens semi-directifs auprès des participants, quelques semaines avant puis six à huit mois après ces expérimentations. Ces 79 entretiens sont traités grâce à un codage thématique dont les catégories ont été construites à partir de l'analyse du débat Lippmann-Dewey. Des expérimentations sont également menées à deux autres niveaux de transformations du mouvement inclusif, ceux de la communauté médico-sociale et des organisations de droit commun (transformation sociétale), mais les modifications du design de recherche causées par les effets de la crise sanitaire liée au COVID19 n'ont pas permis de les prendre en compte dans cette recherche.

Les contributions de cette thèse s'inscrivent à différents niveaux. L'identification au cours des expérimentations de mécanismes divergents permet d'attribuer à la PSP, lorsqu'elle est mobilisée dans un contexte marqué par le NPM, un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable. De ce résultat émanent une mise en lumière des rapports que la prospective entretient avec le pragmatisme classique et le néolibéralisme, une proposition de modèle de prospective pragmatiste transformatrice et une approche pragmatiste des transitions. Ces apports théoriques sont complétés d'apports méthodologiques questionnant la possibilité de considérer le pragmatisme classique comme cadre de la recherche-intervention.

Par ailleurs, ce travail s'efforce de proposer une traduction de ses apports théoriques en connaissances actionnables. Alors que chercheurs et parfois praticiens s'enquêtent des répercussions de la recherche en sciences de gestion sur les terrains de pratique et plus généralement dans la société, certains considérant que les premiers n'apportent aux seconds « *ni lisibilité suffisante des pratiques et de leurs dynamiques, ni savoirs d'action pertinents* » (Avenier & Schmitt, 2007), les implications sociétales et managériales de cette recherche sont consciencieusement développées. Le concept de transition inclusive est approfondi en tant que cas paradigmatique de transition pragmatiste, pouvant être soutenue par la création d'une communauté francophone de recherche et d'accompagnement dédiée (projet résultant directement de cette recherche). Enfin, des recommandations managériales concernant les pratiques de management en période de transitions prennent forme dans la proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations.

Des précautions de lecture doivent être introduites dès l'entame de la découverte de ce travail pour en faciliter la compréhension. Tout d'abord, la présence du pragmatisme classique aussi bien dans le cadre théorique dialogique retenu que dans l'orientation épistémologique de la thèse paraît devoir être argumenté. Pour ce faire, nous inscrivons nos travaux dans la continuité de ceux de Martinet (2022) qui conçoit la stratégie comme discipline appelée à remplir une double fonction :

« Diagnostiquer ce qu'il y a d'inhabitable dans le monde pour aider à concevoir des mondes plus habitables, tel est pour nous, depuis longtemps, le projet scientifique des sciences de gestion et notamment de la stratégie [...]. » (Martinet, 2022, p180)

Ainsi, il ne s'agit pas de recourir à un cadre théorique dialogique par une mise en rivalité empreinte de neutralité positiviste de deux perspectives concurrentes, mais bien de mobiliser le pragmatisme deweyen pour observer les potentialités d'amélioration d'une situation problématique en regard des effets délétères d'une gestion publique néolibérale. En parallèle, l'orientation pragmatiste de la structuration épistémologique de cette recherche se justifie par le fait que la production de connaissances pragmatiste se veut transformatrice du réel :

« Les pragmatistes invitent à produire une connaissance qui change le monde plutôt qu'une connaissance qui le décrit. [...]. Le chercheur est ainsi invité à se poser la question de savoir si la connaissance qu'il développe est susceptible de contribuer à la production d'un monde meilleur. » (Seville & Perret, 2002, p20)

De cette approche mélioriste – toute situation peut être améliorée par l'effort humain – et transformatrice de la philosophie pragmatiste résulte une grande congruence entre stratégie et épistémologie pragmatiste (Martinet, 2022).

Il apparaît donc, dès cette introduction, que le champ lexical du pragmatisme est directement lié, entre autres, à ceux de la démocratie participative, de l'intelligence collective, de la transformation sociale, de la continuité entre théorie et pratique. En conséquence, il ressort que l'usage commun de la locution « pragmatisme », attribuée à toute action ou personne s'adaptant efficacement, avec bon sens mais sans considération éthique, à une situation et/ou à des finalités immuables, est un abus de langage issu d'une lente dérive sémantique liée à « l'éclipse » vécue par la philosophie pragmatiste dans la seconde partie du 20<sup>ème</sup> siècle. De même, cette thèse souligne, comme tant d'autres travaux, l'essence philosophique du néolibéralisme et le rôle de premier plan qu'il réserve à l'Etat, là où l'usage commun de la locution, dans une nébulosité certaine, en fait régulièrement soit une théorie uniquement économique, soit un synonyme de l'ultralibéralisme (désengagement quasi-total de l'Etat) soit une simple actualisation du libéralisme classique. Précision est du reste ici faite que cette thèse décrit une évolution néolibérale au gré des réformes des politiques publiques françaises, ce qui n'équivaut pas à soutenir que la France est un pays néolibéral, l'analyse de son architecture des solidarités ne le permettant pas à ce jour.

Ces précisions conceptuelles et épistémologiques impliquent des conséquences sur la signification d'un certain nombre de termes utilisés dans les prochaines pages. C'est d'abord le cas du terme « enquête ». Dans un usage traditionnel en sciences humaines et sociales, l'enquête a un objectif descriptif ou exploratoire qu'elle réalise par l'administration d'un questionnaire à un échantillon d'individus puis par une analyse quantitative des données ainsi recueillies (Thiéart et al., 2014). Dans cette recherche, le terme

d'enquête est uniquement utilisé dans son sens pragmatiste, qui diffère du sens précédemment exposé, puisque pour Dewey (1938, p169) et ses pairs, il s'agit plutôt de la « *transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* », soit la possibilité même pour tout être vivant, individu ou collectif d'assurer la continuité de son expérience du réel. Le terme d'« expérimentation », qui dans une acception traditionnelle est une stratégie d'accès au réel par « *une simulation du réel pour tester des relations simples dans un environnement contrôlé par un plan d'expériences* » (Wacheux, 1996, p263), ne revêt là non plus pas la même signification pour les pragmatistes qui y voient plutôt une opération de vérification « *provisoire, probatoire, créative et définie conjointement* » (Ansell, 2012, p15) intégrée à l'enquête. Dans les prochaines pages, le terme d'expérimentation n'est donc pas synonyme d'expérimentation positiviste *in vitro* où l'on maîtrise des variables, mais d'expérimentation pragmatiste *in vivo* tributaire de multiples contingences. Enfin, le terme de « public », quant à lui, est dans cette thèse soumis à une double signification. La première, dans un emploi sous sa forme adjectivale, qualifie dans une acception classique le caractère public du nom qui le précède (comme dans management public, école publique, etc.), c'est-à-dire son appartenance à la sphère de l'action publique. La seconde, sous la forme d'un nom commun, attribue à la locution « le public » un sens pragmatiste désignant :

« *L'ensemble des personnes indirectement affectées, c'est-à-dire celles dont la liberté d'agir, la latitude d'association ou la paix sont entravées par l'impact des activités d'autrui. Dans des termes éthiques, il s'agit de personnes dont le continuum d'expérience est interrompu par les conséquences d'activités qui leurs sont étrangères et qui voient ainsi leurs possibilités d'individuation supprimées ou diminuées.* » (Zask, 2001, p57)

Les deux sens cohabitent dans ce travail et se rejoignent ostensiblement dans les velléités normatives d'approche pragmatiste des politiques publiques.

Ainsi, une grande interaction avec le terrain (recherche-intervention en CIFRE), une approche de la stratégie inspirée de Martinet, et une orientation pragmatiste font de cette recherche une recherche engagée, en tant qu'elle « *porte un potentiel critique pour orienter les sciences de gestion vers la justice sociale et environnementale et informe des pratiques alternatives et responsables* » (Morales, 2023, p12). Plus enclin en conséquence de son épistémologie à mobiliser le concept de méliorisme que celui de justice, ce travail trouve également ses racines dans l'évolution de l'identité professionnelle de son auteur marquée par les principes et pratiques – particulièrement mélioristes - de l'animation sociale et de l'éducation populaire. La description de cette évolution dans le premier chapitre a pour objectif l'explicitation des « *valeurs et conceptions* » du doctorant plutôt que de « *les laisser entrer dans le processus de recherche de manière déguisée et sans reconnaissance claire* » (Martela, 2015, p570).

La structuration générale de cette thèse suit le plan suivant.

La **Première partie** est consacrée à la contextualisation de la recherche, à la revue de littérature, et au cadre théorique.

Dans le **Chapitre 1**, la contextualisation développe cinq thématiques connexes. La **Section 1.1** décrit une architecture des solidarités française en pleine mutation en interrogeant plus particulièrement les caractéristiques de l'ESS, le rôle des associations, les tensions inhérentes au travail social et l'accompagnement des personnes en situation de handicap par le secteur médico-social. Dans la **Section 1.2**, une plongée dans le mouvement inclusif s'efforce de le caractériser en identifiant ses origines et les changements qu'il provoque, avant de décrire ses modalités de réalisation puis sa perception par les acteurs du secteur médico-social français. Puis les **Sections 1.3 et 1.4** décrivent la genèse de ce projet de recherche-intervention, présentant les relations que son auteur entretient avec le secteur d'activité concerné, puis sa rencontre avec le commanditaire et ses attentes, avant de présenter le mouvement UNAPEI et les trois associations engagées dans le conventionnement CIFRE en tant que terrains de recherche. Enfin, parce qu'elle a marqué une large première moitié de cette recherche, un inévitable et bref exposé de la crise sanitaire liée au COVID19, dans son impact sur les organisations en général, le management public, l'ESS et le secteur social et médico-social est l'objet de la **Section 1.5**.

La conception (en tant que représentation globale) des transitions en management public est l'objet pivot du **Chapitre 2** consacré à la revue de littérature. Le NPM, dans ses caractéristiques, impacts et prolongements, y est d'abord dépeint dans la **Section 2.1** comme puissante force de transformation du secteur. Ensuite, la **Section 2.2** s'intéresse au caractère public du management du changement, exposant d'abord les liens entre innovation, transformation sociale, transformation publique et NPM, puis en se saisissant des concepts de parties prenantes et de participation, en tant que modalité de co-construction du changement pouvant également être impactées par les évolutions néolibérales. Cette même section s'achève par un descriptif de l'émergence des *Grand Challenges* et des transitions, puis de son impact sur le management stratégique. La co-construction des transitions par la prospective est par la suite étudiée dans la **Section 2.3**, en précisant les fondements et modalités d'implémentation de la prospective stratégique, ses potentialités participatives, son rapport aux *Grand Challenges*, et enfin ses liens avec la politique et le management public. Le Chapitre se conclut par la proposition de la question de recherche à laquelle les chapitres suivants s'emploient à répondre.

Le **Chapitre 3** construit le cadre théorique soutenant l'analyse des données recueillies pour répondre à la question de recherche. Les raisons évoquées plus tôt conduisent à retenir le Débat Lippmann-Dewey pour ce faire. La **Section 3.1** sonde la genèse de ce débat en présentant ses protagonistes et leurs courants intellectuels respectifs : Lippmann et le néolibéralisme, Dewey et le pragmatisme classique. Puis, les précieux apports de Stiegler (2019) suivis d'une analyse de plusieurs ouvrages des deux auteurs jalonant leur opposition soutiennent dans la **Section 3.2** l'identification de huit tensions constitutives du débat, qui deviennent l'armature du cadre théorique : hétérochronie et Grande Société, un libéralisme

à bout de souffle, les relations organismes-environnement, penser les fins, résoudre les problématiques sociales, communiquer pour convaincre, programmer les transformations sociales, et le rôle des politiques publiques. Les filiations de Lippmann et Dewey en management public sont présentées en **Section 3.3**, en tant que complément au cadre théorique principal présenté dans la section précédente. Enfin, la **Section 3.4** conclut le chapitre et propose une synthèse de la première partie.

La **Seconde partie** est dédiée à la méthodologie, aux résultats et à la discussion de ces derniers.

Le cheminement méthodologique et épistémologique de la recherche est exposé dans le **Chapitre 4**. Une présentation chronologique des aspects méthodologiques est d'abord effectuée, ouverte par la description en **Section 4.1** d'une première phase de la recherche consacrée aux démarches préparatoires du projet dans laquelle sont détaillés le processus de mobilisation des terrains de recherche, les spécificités d'une thèse CIFRE ainsi que celles d'une recherche-intervention et d'une étude longitudinale de cas enchâssés, et la formalisation d'un premier design de recherche. La **Section 4.2** met en lumière la deuxième phase du projet, marquant le commencement officiel du processus académique, en retraçant l'exploration des terrains de recherche, le cheminement théorique exploratoire, l'élaboration du dispositif d'intervention ainsi que la formalisation d'une stratégie de recueil des données puis d'un second design de recherche. Dans la **Section 4.3**, la phase d'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative et de recueil des données est narrée en débutant par les modifications du design de recherche induites par la crise sanitaire liée au COVID19 qui a remis en cause la structure de cette phase et donc le périmètre et la temporalité de la thèse. Les expérimentations aux niveaux association gestionnaire, communauté médico-sociale et sociétal sont ensuite détaillées dans leur construction méthodologique, avant de présenter les dispositions retenues pour le recueil des données. Les modalités de traitement de ces dernières sont l'objet de la **Section 4.4**, qui, pour évoquer cette dernière phase se concluant par la rédaction de la thèse, reprend les dilemmes relatifs au dimensionnement du corpus et les techniques de traitement mobilisées. Ces trois dernières sections comportent également une présentation des missions connexes au projet de recherche-intervention menées dans le cadre du contrat de travail liant le doctorant aux commanditaires. Le chapitre se termine par la **Section 4.5**, qui relate le cheminement épistémologique de la recherche, dont les éléments de synthèse ont été livrés dans cette introduction.

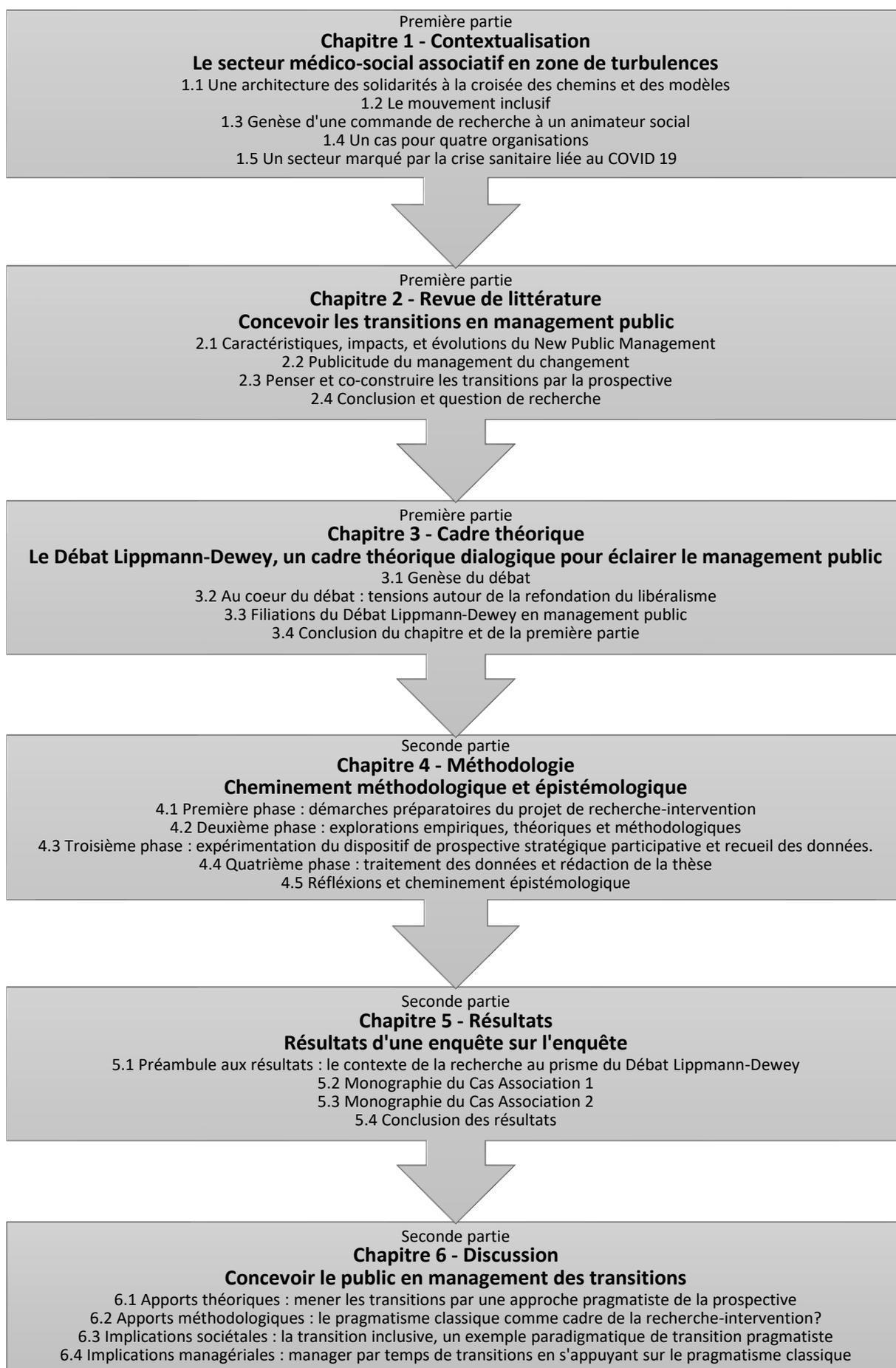
Les résultats de ce qui peut être considéré, en termes pragmatistes, comme une enquête sur l'enquête, sont énoncés dans le **Chapitre 5**. Quatre sections y soutiennent la construction de la réponse à la question de recherche. En guise de préambule, la **Section 5.1** étudie le contexte de la recherche au prisme du cadre théorique constitué dans le Chapitre 3. L'ESS, le fait associatif et l'action sociale sont analysés à partir du Débat Lippmann-Dewey, avant qu'il n'en soit fait de même pour le mouvement inclusif, ce qui permet de considérer le virage inclusif comme une réforme typiquement néolibérale menée par l'Etat français, quand la transition inclusive paraît constituer une déclinaison pragmatiste du mouvement inclusif. Les conséquences de cette dichotomie sur le processus de désinstitutionnalisation et sa

perception sont également abordées. Les **Sections 5.2 et 5.3** sont identiquement structurées car destinées aux monographies des cas Association 1 et Association 2. Retraçant les expérimentations du dispositif de PSP dans chacun des deux terrains de recherche retenus, ces monographies débutent par une analyse du management du changement au sein de l'association et de son approche de l'expérimentation. Elles s'appliquent ensuite à mettre en exergue les constats posés par les participants aux expérimentations sur la situation (première série d'entretiens semi-directifs), à caractériser les événements notables ayant marqué le déroulement de l'expérimentation, à identifier les rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'association (seconde série d'entretiens semi-directifs), puis à relater les résultats des observations menées dans les mois suivant l'expérimentation. La conclusion du chapitre ambitionne en **Section 5.4** d'agrèger et synthétiser les résultats issus des deux monographies.

Enfin, ces résultats sont discutés dans le **Chapitre 6**. La **Section 6.1** permet l'identification de liens forts entre prospective et pragmatisme classique qui, notamment à partir des écrits deweyens et de l'enquête entre autres principes et concepts pragmatistes, aboutit à la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice. La même section discute plus brièvement les liens entre prospective et néolibéralisme, avant de revisiter le concept de *Grand Challenges* à partir du Débat Lippmann-Dewey, ce qui permet la proposition d'une approche pragmatiste des transitions, pour finalement considérer les implications de ces apports théoriques pour le management public et le management stratégique. De courts apports méthodologiques sont suggérés par la **Section 6.2**, centrée sur les possibilités offertes par le pragmatisme classique en tant que cadre de la recherche-intervention, en questionnant le potentiel soutien offert à ce type de recherche par les interactions possibles entre ANT (Actor Network Theory) et philosophie pragmatiste. Les implications sociétales de cette recherche, exposées dans la **Section 6.3**, considèrent la transition inclusive comme un cas exemplaire de transition pragmatiste. La section est d'abord composée d'un descriptif des différents niveaux de transformation inhérents à la transition inclusive, ainsi que de leurs interactions, avant de présenter un projet émanant directement de cette recherche-intervention, celui de la construction d'une coopération francophone soutenant cette transition par la recherche, la formation et le conseil. Avant de se conclure par un regard réflexif au sujet de la responsabilité sociale du chercheur intervenant au cœur d'une (des) transition(s), elle souligne l'impératif de compréhension des verrouillages induits par le néolibéralisme et le NPM pour conduire ces dernières. La **Section 6.4** met en avant les implications managériales de ce travail, qui, fondées sur les apports et implications des sections précédentes, prennent forme dans une proposition de modèle de transformation pragmatiste des organisations.

La **Conclusion** de cette thèse rappelle son objet de recherche et ses contributions clés, puis expose ses limites et perspectives.

## Structuration générale de la thèse



Première Partie

## Contextualisation, revue de littérature, et cadre théorique

Cette première partie vise à établir l'assise contextuelle et théorique de ce projet de recherche. Démentant ainsi toute possibilité d'une recherche sans antériorité dont l'objet serait construit loin de l'expérience, elle inscrit ce travail dans le réel d'un secteur d'activité mouvant, dans la littérature consacrée aux sciences de gestion et dans un cadre théorique issu de la philosophie politique.

Pour réaliser cet ancrage, le premier chapitre visite les métamorphoses de l'architecture des solidarités française puis cristallise ces dernières dans une description de la genèse et des impacts du mouvement inclusif. Il met ensuite en exergue un exercice réflexif quant au parcours d'un praticien devenant jeune chercheur ainsi que l'émergence d'une question managériale issue des attentes d'une méta-organisation du secteur investigué qui devient alors le premier commanditaire de la recherche-intervention : comment accompagner ses nombreuses associations gestionnaires adhérentes dans cette période de mouvement inclusif ? Puis, en décrivant cette méta-organisation ainsi que trois de ses associations adhérentes également commanditaires du projet, les terrains des différentes phases de la recherche sont précisément présentés, avant qu'une dernière section ne signale les impacts de la crise sanitaire liée au COVID-19, élément de contexte marquant pour ce travail.

Puis, les apports de nombreux auteurs, notamment en management public et management stratégique, favorisent la compréhension de ce que sont le New Public Management, le changement dans les domaines publics, et la prospective, en les reliant au contexte précédemment décrit. Ils permettent à ce deuxième chapitre d'être le lieu du processus de transformation de la question managériale en la question de recherche suivante : quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management ?

Enfin, par une présentation succincte des protagonistes du Débat Lippmann-Dewey et de leurs courants de pensée respectifs, puis une description précise de ce débat et l'identification de huit tensions majeures en son sein ainsi qu'une mise en lumière des filiations des deux auteurs en management public, le troisième et dernier chapitre de cette première partie est celui de la construction du cadre théorique au travers duquel seront par la suite traitées les données recueillies afin de répondre à la question de recherche.

# Chapitre 1

Contextualisation

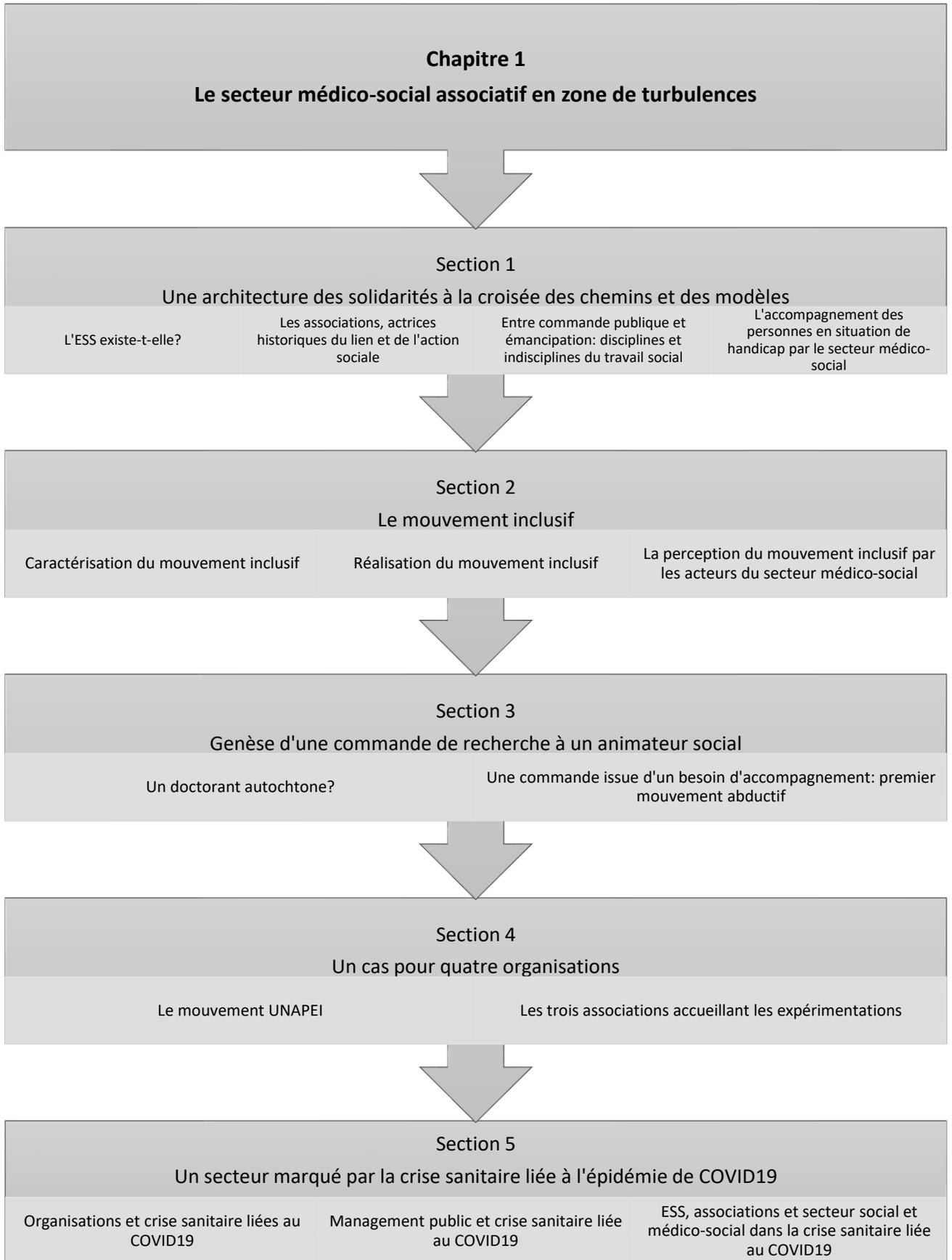
## Le secteur médico-social associatif en zone de turbulences

*“We're building something here, detective. We're building it from scratch. All the pieces matter. »*

Detective Lester Freamon

Bien débiter une enquête, c'est commencer par analyser tous les éléments de son contexte. Chacun d'entre eux compte. Ce premier chapitre décrit donc le contexte de ce projet de recherche-intervention. La section 1 dépeint les évolutions d'un large secteur d'activité indispensable à l'équilibre sociétal, celui des solidarités, en s'intéressant successivement à l'économie sociale et solidaire, au secteur associatif, au travail social, et au secteur médico-social. Cette première section facilite la compréhension de la suivante, puisque la section 2 a pour objectif de définir le mouvement inclusif en le caractérisant puis en exposant ses modalités de réalisation, avant de décrire sa perception par les acteurs qu'il concerne. La section 3, qui est consacrée à la genèse de la commande de cette recherche, débute par une présentation de notre profil de jeune chercheur, qui justifie et éclaire le processus de construction de cette commande issue d'une réalité sociale ainsi que le premier mouvement abductif de cette thèse. Dans la section 4 sont présentés la méta-organisation médico-sociale UNAPEI ainsi que trois de ses membres associations gestionnaires constituant les terrains de recherche et d'expérimentation de ce projet. Enfin, la section 5 décrit les impacts de la crise sanitaire liée au COVID19, en partie concomitante de ces cinq années de thèse, sur les organisations en général, le management public, et le secteur social et médico-social en particulier.

## Structuration du Chapitre 1



## **1.1 Une architecture des solidarités à la croisée des chemins et des modèles**

Cette recherche-intervention a pour terrains des associations du secteur médico-social français. Comprendre ce secteur, c'est le contextualiser dans son environnement, celui du travail social, du fait associatif, et de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Plus largement, il s'inscrit dans l'architecture institutionnelle des solidarités du pays. La dichotomie entre deux perceptions possibles de cette architecture, identifiée par Laville (2016), permet de caractériser les tensions traversant aujourd'hui ces secteurs d'activité. La solidarité démocratique, ou solidarité forte, englobe le marché dans un ensemble où la solidarité assure la prévalence de la vie sociale, de la nature, et de l'équilibre entre ces deux notions. Dans cette architecture institutionnelle de solidarité forte, l'économie est un moyen permettant la justice sociale et la durabilité des écosystèmes assujettie à la délibération politique. La solidarité philanthropique, ou solidarité faible, quant à elle, intervient dans un ensemble où la prévalence du marché nécessite l'intervention de la solidarité pour des motifs humanitaires. Dans cette architecture institutionnelle, les protections sociales liées au travail sont affaiblies, les activités d'intérêt collectif deviennent des marchés et/ou adoptent les méthodes du secteur privé lucratif, l'entreprise est érigée en modèle d'organisation collective, tout comme le marché et l'innovation sont mythifiés en tant que seuls moyens de créer de la valeur.

Cette première section présente donc successivement l'ESS, le fait associatif, le travail social et le secteur médico-social en tant que secteurs d'activités imbriqués et traversés par cette dichotomie.

### **1.1.1 L'ESS existe-t-elle ?**

Historiquement réputée comme étant un secteur économique qui n'est ni le marché, ni l'Etat (tiers secteur), l'ESS s'est fondée sur trois principes majeurs : la propriété sociale, au croisement de la mutualisation des bénéfices de la propriété individuelle et la propriété collective des moyens de production ; la réciprocité, en tant que construction conjointe de l'offre et de la demande (Gardin, 2006) ; l'encastrement polanyien de l'économie dans le politique, supposant une déconstruction de la domination des marchés sur les échanges et l'action collective (Chochoy, 2015). Un quatrième principe, issu des trois précédents, caractérise le modèle économique et de gouvernance de l'ESS basé sur la primauté des personnes et de l'objet social sur le capital, l'utilité collective ou sociale, la non-lucrativité individuelle et la juste répartition des excédents, la gouvernance démocratique, la liberté d'adhésion, et la mixité des ressources.

En France, jusqu'en 2014, l'ESS est composée de deux piliers :

- L'économie sociale : pilier historique de l'ESS, elle priorise la restriction relative à la redistribution des profits plutôt que la non-lucrativité des activités. Elle est elle-même composée des coopératives, des mutuelles, des associations et des fondations d'intérêt public et trouve son origine dans l'effervescence idéologique du 19<sup>ème</sup> siècle (Persais, 2017).

- L'économie solidaire : d'émergence plus récente (années 1980), elle priorise l'objectif de l'activité et sa dimension politique plutôt que les statuts de l'organisation, et prône ainsi le réencastrement de l'économie dans le politique, la solidarité démocratique, l'utilité sociale et l'intérêt collectif (Laville, 2016). Elle est composée de multiples acteurs tels que le commerce équitable, la finance solidaire, les monnaies alternatives, les AMAP, etc.

En 2014, la loi relative à l'économie sociale et solidaire, reconnaît pour la première fois juridiquement le secteur et en pose le périmètre. Si elle consolide la position des associations, mutuelles, coopératives et fondation, elle ouvre surtout le champ à un nouveau type d'acteurs, ceux de l'entrepreneuriat social, et ce quelle qu'en soit la forme juridique. Pour le MOUVES<sup>4</sup>, « *L'entrepreneuriat social est une manière d'entreprendre qui place l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Quel que soit le statut juridique des entreprises (association, coopérative, SAS, ...), leurs dirigeants font du profit un moyen, non une fin en soi.* » Plus précisément, la loi confirme l'entrepreneuriat social comme étant l'activité d'une société commerciale qui adopterait une gouvernance démocratique, limiterait la lucrativité en orientant ses excédents vers l'activité et poursuivrait une utilité sociale, en inscrivant ces conditions dans ses statuts déposés au registre du commerce et des sociétés. Cette loi, dans son article 15, institutionnalise également l'innovation sociale en tant que « *projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes : 1° Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; 2° Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail.* »<sup>5</sup>

L'ouverture de l'ESS vers le marché par la Loi ESS peut légitimer le constat posé antérieurement à cette loi par Hély (2008) qui affirmait que « *L'économie sociale et solidaire n'existe pas* », la notion semblant avoir été créée « *pour donner une illusoire homogénéité à un champ aussi hétérogène qu'hétéronome* » (Hély, 2008,p2). La loi de 2014 représente l'aboutissement d'un processus d'institutionnalisation de l'ESS par l'Etat en même temps qu'une injonction tacite à adopter une logique marchande et concurrentielle qui tend à prédominer son objet originel de transformation sociale (Chabanet & Richez-Battesti, 2021 ; Bourbousson, 2022). L'élargissement de son périmètre, le glissement de la notion de démocratie vers celle de participation et l'évolution des financements représentent autant de tensions croissantes que de contraintes normatives poussant les organisations de ce secteur à adopter des stratégies leur permettant de les transformer en opportunités (Lethielleux & André, 2019). Gardin & Gianfaldoni (2021, p61) synthétisent ainsi la situation :

---

<sup>4</sup> Mouvement des Entrepreneurs Sociaux. <http://mouves.impactfrance.eco/lentrepreneuriat-social/l-entrepreneuriat-social/>

<sup>5</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296/2023-05-04/>

« L'emprise de l'État social néolibéral encourage la structuration d'une économie sociale de marché et la préférence publique pour des biens et services collectifs intégrés contribuant aux dynamiques de croissance de groupes d'entreprises sociales composites (sociétés de personnes et sociétés de capitaux). Ces groupes tendent à développer des stratégies de captation de marchés et de prédation, s'appuyant sur de puissants leviers internes et externes de financement et sur la maîtrise de dispositifs d'ingénierie financière et d'évaluation par impact social. »

Le glissement des modalités d'évaluation des activités de l'ESS de l'utilité sociale vers l'impact social (Jany-Catrice, 2020) peut en effet être considéré comme un des éléments représentatifs du glissement plus global d'une architecture des solidarités démocratique vers une architecture des solidarités philanthropiques.

En 2015, l'ESS est portée en France par 222 331 organisations employant 2,4 millions de salariés, soit 10,5% du total de l'emploi salarié du pays (14% du total des emplois privés salariés)<sup>6</sup>. Ses activités sont représentées dans de nombreux secteurs d'activité : action sociale, santé, enseignement, culture, sport, banque et assurance, agriculture, hébergement et restauration.

### 1.1.2 Les associations, actrices historiques du lien et de l'action sociale

Les associations rassemblent « des personnes qui s'associent librement pour agir en commun » (Cottin-Marx, 2019, p4). Actrices historiques de l'ESS, elles en sont également le principal pourvoyeur d'activités en volume. Au nombre d'1,5 million en 2017, elles opèrent au sein de 8 catégories d'activités différentes (Tchernonog & Prouteau, 2019) : le sport (24,2% des associations), la culture (23%), les loisirs et la vie sociale (21,4%), la défense des droits et des causes (11,5%), l'action sociale et la santé (10%), l'action caritative et humanitaire (4,1%), l'éducation la formation et l'insertion (3,2%) et la gestion des services économiques et le développement local (2,6%). 22 millions de français sont bénévoles au sein d'associations, et en 2015, 1,852 millions de travailleurs étaient salariés au sein de 154 567 associations employeuses<sup>7</sup>. Dans ces dernières, le Conseil d'Administration, composé de bénévoles, et son président, sont les employeurs des salariés.

D'une hétérogénéité considérable, cette multitude associative trouve dans la Loi relative au contrat d'association de 1901 un cadre juridique et un statut communs. Le droit d'association est ainsi pour les citoyens français un droit constitutionnel inspiré de la Révolution de 1789 et issu des mouvements ouvriers, socialistes, et sociaux-chrétiens. Si l'essor du fait associatif est progressif durant le 20<sup>ème</sup> siècle, le Front Populaire, la Libération et les années 1970 sont des périodes de développement plus marquées (Cottin-Marx, 2019).

---

<sup>6</sup> <https://www.ess-france.org/chiffres-cles-ess>

<sup>7</sup> Ibid.

Dans leurs relations avec l'Etat, les associations sont en France perçues comme politiquement indépendantes, sources de transformation sociale et démocratique et coproductrices des politiques publiques (Laville, 2016 ; Juan & Renault-Tinacci, 2019), ou comme variables d'ajustement ou instruments des politiques publiques (Hély 2012). Par le biais du développement du New Public Management (NPM), un nouveau bureaucratique de l'Etat encadre la transformation de leurs modalités de financements (Prouteau & Tchernonog, 2017), ces derniers n'étant pas diminués mais alloués différemment, instaurant une concurrence entre associations délivrant des prestations. Les associations s'imprègnent toujours plus des outils et méthodes du secteur privé lucratif dans leurs modèles économiques comme dans leurs modalités d'intervention et d'évaluation avec l'émergence des concepts d'entrepreneuriat social, d'innovation sociale et d'impact social (Cottin-Marx et al., 2017 ; Hély, 2017). Les conséquences de ces transformations sur les organisations associatives peuvent affecter, sérieusement voire irrémédiablement, le sens du travail et de l'engagement de leurs salariés et bénévoles (Combes-Joret & Lethiel-leux, 2012 ; Combes-Joret, 2016 ; Cottin-Marx, 2021).

### **1.1.3 Entre commande publique et émancipation : disciplines et indisciplines du travail social.**

Le travail social naît durant la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle, en réponse à la précarisation d'une partie de la population prolétarisée et à la rupture des liens de solidarités traditionnels induits par l'exode rural (Pascal, 2014). Le travail social est une pratique professionnelle visant l'accompagnement de tout public, individuel ou collectif, en difficulté sociale. En 2014, l'association internationale des écoles de travail social aboutit à un consensus sur une définition du travail social :

*« Le Travail social est une pratique professionnelle et une discipline. Il promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités, sont au cœur du travail social. Etayé par les théories du travail social, des sciences sociales, des sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous. »<sup>8</sup>*

La visée émancipatrice du travail social exposée dans cette définition est mise en tension par son enchaînement dans les politiques publiques et donc sa mission de répondre aux commandes de ces dernières. Cette situation impose au travail social de se conformer aux évolutions des politiques publiques. Ainsi, en France comme ailleurs, il doit s'adapter depuis une vingtaine d'années à une massive et rapide « *technicisation de type gestionnaire, associée à des procédures normalisatrices et uniformisantes* » (Laville & Salmon, 2022). Pour Jaeger (2020), cette tension entre « *développement de solidarités de proximité qui consolident les liens sociaux donc les valeurs démocratiques* » (p68) et rationalisation financière de l'action sociale bouleverse en profondeur les cultures professionnelles du secteur. Nombre d'auteurs

---

<sup>8</sup> <https://www.eassw.org/global/definition-internationale-du-travail-social/>

imputent ces évolutions à l'essor de politiques publique néolibérales, prônant une responsabilisation de l'individu quant à des difficultés résultants de ses vulnérabilités propres (Brugère, 2022), mises en œuvre suivant les principes du NPM. Ces principes entraînent le secteur vers une « *chalandisation* » (Chauvière, 2009), première étape vers une marchandisation de l'action sociale, qui en instaurant une mise en prestation de l'accompagnement et une mise en concurrence de ses acteurs minore l'étalement clinique des situations. Cette mise en prestations de l'activité, répondant à « *l'idéologie du choix individuel* » (Chauvière, 2018, p17), conduit à une transformation des institutions en plateformes de services. Si ces évolutions accroissent le risque de précarisation de l'emploi des travailleurs sociaux, dont le développement de l'auto-entrepreneuriat, et de perte de sens dans leur activité professionnelle, certains appellent à réinventer le travail social, notamment par sa repolitisation et par le développement de la participation sociale des personnes accompagnées (Savignat 2009 ; Demoustier, 2021).

En 2018, la DREES comptabilise en France métropolitaine 1,3 millions de travailleurs sociaux<sup>9</sup> : 520 000 intervenants à domicile ; 400 000 assistants maternels, gardes à domicile ou assistants familiaux (en baisse entre 2013 et 2018) ; 250 000 professionnels socio-éducatifs (en hausse entre 2013 et 2018) ; 60 000 aides médico-psychologiques ; 90 000 autres professions de l'action sociale. L'effectif global s'est accru de 28% entre 2004 et 2013 et s'est stabilisé depuis. Ces travailleurs sociaux exercent leur activité au sein d'établissement et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) relevant de l'aide sociale à l'enfance, de l'enseignement spécialisé, de l'action médico-sociale précoce, de la protection judiciaire de la jeunesse, de l'aide par le travail, de l'accompagnement des personnes âgées, de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, de l'accompagnement des personnes en difficulté sociale, des personnes addictes, des jeunes travailleurs, des demandeurs d'asile, des majeurs protégés... Ces ESSMS sont gérés pour 68% d'entre eux par des organisations associatives (Priou & Demoustier, 2019), ce qui inscrit les travailleurs sociaux au cœur de l'ESS.

#### **1.1.4 L'accompagnement des personnes en situation de handicap par le secteur médico-social**

L'accompagnement des personnes en situation de handicap est assuré par des ESSMS dédiés aux adultes (ESAT, CRP, CPO, UEROS, SAVS, SAMSAH, SSIAD, SAAD SPASAD, MAS, FAM, Foyers d'hébergement, Foyers de vie, EA, AF) et aux enfants (CAMSP, CMPP, Centres de ressources, IME, IEM, EEAP, ITEP, SESSAD, CAFS)<sup>10</sup>, dans des lieux d'hébergement ou au domicile des personnes selon les situations. L'orientation vers ces derniers est notifiée par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). Ces ESSMS sont plus de 12 000 et présentent en 2020 une capacité d'accompagnement de plus de 340 000 adultes et 164 000 enfants<sup>11</sup>. Ils partagent un budget total de 13,8 milliards d'euros en 2022

---

<sup>9</sup> <https://www.drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse/les-travailleurs-sociaux-des-professions-feminisees-plus-agees-et-exercant>

<sup>10</sup> <https://www.cnsa.fr/documentation/guide-secteur-ms-web.pdf>

La typologie de ces ESSMS évolue en raison du mouvement inclusif caractérisé en 1.2.

<sup>11</sup> [https://www.cnsa.fr/documentation/cnsa\\_chiffres\\_cles\\_2021\\_interactif.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/cnsa_chiffres_cles_2021_interactif.pdf)

attribués par deux autorités de tarification, les ARS et les Conseils Départementaux, avec lesquelles ils contractualisent un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), qui précise, au-delà des financements octroyés, ses activités spécifiques et missions ainsi que leurs autorisations. Les administrations centrales chargées du pilotage et du financement des politiques médico-sociales en faveur de personnes en situation de handicap sont principalement la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), avec le soutien de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) et de la Haute Autorité de Santé (HAS).

Les ESSMS de ce secteur sont très majoritairement sous gestion associative : 82% des ESSMS adultes et 90% des ESSMS enfants (Priou & Demoustier, 2019). Au regard du fonctionnement décrit dans les lignes précédentes, la question de l'indépendance associative à l'égard de l'Etat est prégnante. Ce secteur est fortement réglementé et éprouve lui aussi de fait l'évolution néolibérale des politiques publiques, par une « *hypergestion* » et une marchandisation qui s'applique aussi à ses activités (Chauvière, 2018). Cette situation entraîne des luttes concurrentielles entre associations, des luttes économiques, et un essor du contrôle quantitatif de la performance qui stabilisent les rapports de pouvoirs et les positions de domination consacrant le succès des associations gestionnaires au plus fort volume d'activité (Claveranne et al., 2012). Le modèle économique dual des associations gestionnaires du secteur, historiquement partagé entre militantisme et gestion, est ainsi bousculé par l'internalisation de compétences et d'outils de gestion qui les astreignent à une mise en conformité qui perturbe leur légitimité et leur identité (Rousseau, 2004 ; 2007 ; Combes-Joret & Lethielleux, 2014 ; 2017) et impacte également les relations inter-organisationnelles (Lemaire, 2021 ; Lemaire & Nobre, 2014). L'appropriation de ces outils du nouveau management public donnent lieu à des comportements de résistance créative chez certains acteurs. Cependant, Allain, Lemaire et Lux (2021) démontrent que les managers du secteur, par ces comportements mis en œuvre afin de limiter la déshumanisation induite par ces outils, participent au renforcement et à la réinvention des réformes néolibérales.

Ces éléments de contexte constituent des facteurs de désengagement des parties prenantes et d'affaiblissement politique des associations gestionnaires du secteur médico-social et questionnent leur réalité démocratique (Cret & Jaubert, 2016).

L'introduction de cette section situait la tension entre solidarité démocratique et solidarité philanthropique comme centrale dans l'évolution de l'architecture des solidarités. Cette brève description des secteurs de l'ESS, du monde associatif, du travail social et du médico-social, indique que cette tension évolutive est bien perceptible. Les acteurs du secteur, et parfois les chercheurs qui l'étudient, pour expliquer cette évolution, mobilisent fréquemment le terme de « *managérialisation* » qu'ils traduisent comme envahissement de l'activité par le management, la gestion, au détriment de l'intérêt général. S'il est vrai que la croissance forte de ces secteurs a motivé une professionnalisation de leurs acteurs et

un progrès qualitatif dans la capacité d'organisation de l'action collective et donc dans le management, il ne semble pas pertinent de considérer la gestion comme intrinsèquement porteuse de cette tendance. Pour Lorino et Mottis (2020), les discours critiques sur ces thématiques confondent trop souvent « management » et donc « gestion », nécessaires à toute action collective finalisée, avec financiarisation et bureaucratie, caractéristiques fondamentales du New Public Management.

## 1.2 Le mouvement inclusif

Le mouvement inclusif est l'élément de contexte majeur de cette recherche-intervention. Il convient en conséquence d'en décrire la teneur. Mais avant cela s'impose une première approche du concept d'inclusion, souvent décliné dans sa version adjectivale « inclusif » ou « inclusive », ainsi que dans le néologisme « inclusivité ». Notons ici que si le contexte de ce travail de recherche est celui de l'accompagnement inclusif des personnes en situation de handicap, le concept d'inclusion sociale est plus large et concerne l'ensemble des situations d'exclusion, comme il est possible de le lire dans l'Objectif de Développement Durable n°10 de l'ONU qui a vocation à réduire les inégalités au sein des pays et entre les pays : « *En vue de réduire les inégalités, les politiques devraient être universelles, en prêtant attention aux besoins des populations défavorisées et marginalisées* »<sup>12</sup>.

Si la lecture d'un dictionnaire nous indique, en deuxième niveau de définition, que l'inclusion est l'« *action d'intégrer une personne, un groupe, de mettre fin à leur exclusion (sociale, notamment)* »<sup>13</sup>, ne la différenciant ainsi aucunement de l'intégration, il est nécessaire d'approfondir la recherche pour en saisir tout le sens. L'inclusion sociale des personnes en situation de handicap est reconnue depuis 2006 par les Nations Unies, grâce à la convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, comme un droit fondamental. Ce concept n'est que difficilement consolidé au cours des années 2000 et 2010. Pour Cobigo et al. (2016), l'inclusion est pour tous l'expérience d'être considéré comme une personne et non comme la somme de ses différences, d'avoir des relations interpersonnelles et réciproques, et d'appartenir à un collectif, à une communauté, qui doit rendre ses ressources accessibles dans un environnement sûr. La société inclusive, quant à elle, est selon Gardou (2012), « *une société sans privilèges, sans exclusivités ni exclusions. Sans hiérarchisation. Sans ligne Maginot pour « se protéger » de ceux qui font l'épreuve d'un dysfonctionnement de leur corps ou de leur esprit, et épuisent leurs forces à résister au danger de néantisation. Ils n'ont pu choisir leur destin ; ils l'auraient souhaité mais ils n'ont pas eu cette latitude. Nul n'a le droit de les dépouiller de leur part légitime du patrimoine commun ; de les priver du droit à avoir des droits. En un monde qui ressemble parfois à un champ de bataille, la seule guerre qui vaille est la guerre à cette injuste confiscation qui toujours plus bas nous entraîne, à cette pulsion fratricide.* » (Gardou, 2012, p151).

---

<sup>12</sup> <https://unric.org/fr/odd-10/>

<sup>13</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/inclusion/42281>

Le terme est aujourd'hui très mobilisé dans le langage courant, devenant un élément de langage politique (Ennuyer, 2022) et managérial (Ebersold, 2009), dont le risque est d'induire les dérives propre à son premier sens, qui est l'« *Action d'inclure quelque chose dans un tout, un ensemble ; état de quelque chose qui est inclus dans autre chose* »<sup>14</sup>, donc le risque d'un potentiel enfermement dans une seule et unique vision du vivre ensemble.

S'il est question de mouvement vers une société inclusive, c'est que cette dernière ne peut advenir que par la réalisation d'un ensemble de processus évolutifs concernant différents domaines. Les prochaines pages vont permettre de caractériser ce mouvement puis d'analyser les moyens possibles pour sa réalisation.

### **1.2.1 Caractérisation du mouvement inclusif**

Cette première section s'applique à identifier la genèse du mouvement inclusif ainsi que les principaux changements qu'il entraîne. Elle se focalise sur le mouvement inclusif concernant les personnes en situation de handicap, car celui-ci est à la fois précurseur de cette évolution plus globale et l'élément de contexte majeur de ce projet de recherche-intervention.

#### **1.2.1.1 Les sources du mouvement inclusif**

Les sources de ce mouvement sont multiples, puisant aussi bien leur substance dans les progrès scientifiques que dans l'évolution des attentes des personnes elles-mêmes, les évolutions sociétales, l'évolution des lois et des politiques publiques.

A partir des années 1970, la recherche en lien avec le handicap mental s'oriente vers des modalités d'accompagnement développant une normalisation des conditions de vie (Nirje, 1969), une valorisation des rôles sociaux (Wolfensberger, 1983) et une autodétermination (Sands & Wehmeyer, 1996) des personnes en situation de handicap. Ces nouveaux concepts déclinés en nouvelles approches de l'accompagnement prônent la participation sociale et donc la sortie des modèles d'accompagnement ségréguant. Lachapelle et al. (2005) démontrent qu'un accompagnement mettant en œuvre ces concepts inclusifs, et notamment l'autodétermination, permet une amélioration de la qualité de vie (Schalock, 1993) des personnes concernées. Dans la même période, de nouveaux travaux permettent une évolution fondamentale de la compréhension du handicap. L'approche historique dominante du handicap est l'approche médicale, qui considère la personne comme handicapée du fait de ses déficiences, de ses incapacités, qu'il faut prendre en charge par des actions de soins et de réadaptation dont la finalité est, si ce n'est la guérison, l'intégration à la société. Dans une nouvelle approche, dite sociale et interactionniste, le handicap devient une situation d'interaction entre une personne et son environnement,

---

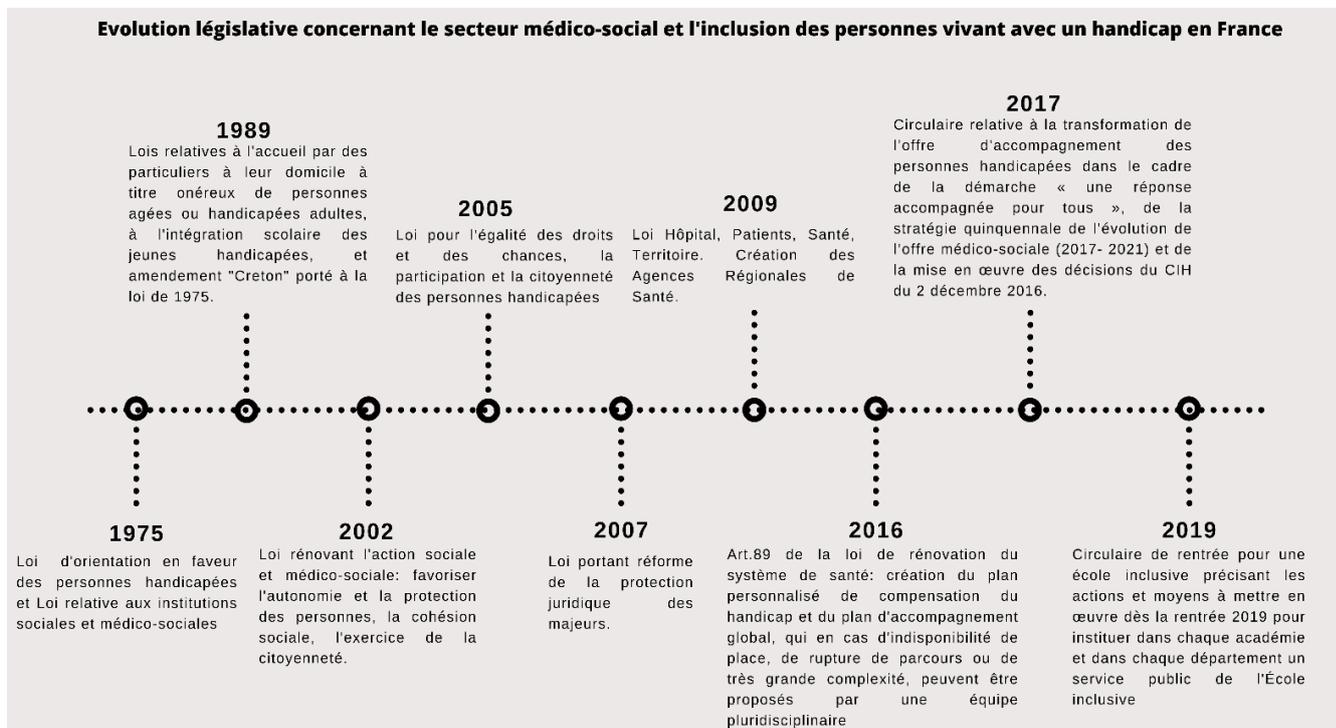
<sup>14</sup> *ibid*

car « *Le handicap n'est pas une caractéristique de la personne mais le résultat situationnel de l'interaction entre une personne différente sur le plan corporel ou fonctionnel et un environnement physique et social spécifique* » (Fougeyrollas, 2002). Le modèle anthropologique du PPH (Processus de Production du Handicap) influence ainsi l'évolution des diverses classifications internationales concernant le handicap.

Concomitamment, dans la continuité des mouvements de lutte pour les droits civiques, des groupes de personnes en situation de handicap se constituent aux Etats-Unis pour représenter leurs intérêts. Leurs méthodes et revendications inspirent la création de groupes similaires dans de nombreux pays, parfois aux traditions sociales et politiques différentes (Heyer et al., 2013). Au niveau européen, la persévérance et l'internationalisation de ce militantisme aboutit notamment à la déclaration de Madrid en 2002, qui, pour préparer l'année européenne des personnes handicapées de 2003, réunit 600 participants de 34 nationalités (Forum européen des personnes handicapées) et la présidence alors espagnole de l'Union Européenne et la Commission européenne, afin d'établir un consensus conceptuel et une vision autour des droits humains, de l'égalité des chances, de la citoyenneté, de l'hétérogénéité du handicap, et de l'inclusion sociale. Cette déclaration scelle ce qui constitue la devise de nombreuses associations d'autoreprésentation : « Rien pour nous Sans nous ! ».

Le contexte sociétal global compte également au rang des facteurs d'émergence de ce mouvement. L'avènement d'une société liquide (Bauman, 2006), une société de flux permanents où la référence devient l'individu et ses choix propres, dégagé des contraintes du collectif, doit être considéré comme le cadre général du mouvement inclusif. Comme nous le verrons dans les parties suivantes, ces conséquences du néolibéralisme en tant que philosophie politique dominante s'observent également dans la mise en œuvre des politiques publiques, celles en lien avec l'inclusion ne faisant pas exception, s'inspirant directement des transformations vécues par le secteur sanitaire.

L'ensemble de ces facteurs influence fortement l'évolution du cadre légal national et supra national. En France, l'évolution législative à partir de la première grande loi handicap de 1975 mène de manière continue vers plus d'inclusion :



**Figure 1** - Évolution législative concernant le secteur médico-social et l'inclusion des personnes en situation de handicap en France. (Source : auteur)

Les instances supranationales influencent fortement cette évolution française tout en soulignant parfois sévèrement ses paradoxes. Si la France a signé en 2010 la Convention Internationale des droits des personnes handicapées adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies en 2006, elle est régulièrement mise en cause par les inspections du Comité des droits de la personne handicapée chargée de faire respecter les engagements des pays signataires. Il est notamment constaté une incompatibilité des approches juridiques (compensation individuelle plutôt qu'égalité des droits) ainsi que des modèles de compréhension du handicap (modèle médical plutôt que modèle social), ce qui place l'hexagone, malgré les discours des pouvoirs publics, en position d'avoir ratifié la convention sans l'appliquer (Devers, 2021). Enfin, l'Union Européenne joue également un rôle important dans le développement de ce mouvement sur son périmètre par le biais de la Commission Européenne, qui par ses « Stratégies en faveur des droits des personnes handicapées » successives (2010-2020 puis 2021-2030), encourage à l'application de la Convention internationale des droits de personnes handicapées, et à la mise en pratique de la désinstitutionnalisation<sup>15</sup>.

### 1.2.1.2 Les changements induits par le mouvement inclusif

L'histoire contemporaine du handicap est marquée par une succession d'approches différentes passant de l'exclusion la plus totale, laissant les individus exclus isolés à la marge du groupe social de référence,

<sup>15</sup> Financement par la Commission Européenne d'un « GUIDE DE BONNES PRATIQUES EN MATIERE DE DESINSTITUTIONNALISATION » publié en 2015.

à la ségrégation, laissant des collectifs d'individus à la marge du même groupe social de référence, puis à l'intégration et enfin à l'inclusion, qui toutes deux représentent un mouvement d'ouverture de la société à la diversité. La différence entre l'intégration et l'inclusion se situe dans l'attribution de la responsabilité de l'adaptation. Dans un système d'intégration, c'est à la personne de faire la preuve de sa capacité à intégrer le groupe social de référence ou l'organisation. Dans un système inclusif, c'est au groupe social de référence ou à l'organisation de faire la preuve de son accessibilité à chacun, quelle que soit sa situation.

La société inclusive doit ainsi permettre à chacun de pouvoir décider de son parcours de vie de manière autodéterminée, c'est-à-dire en ayant la capacité d'agir et de gouverner sa vie, de choisir et de prendre des décisions libres d'influences et d'interférences externes indues (Sands & Wehmeyer, 1996). Plus précisément, une personne autodéterminée agit « *en manifestant sa volonté, mais en interdépendance avec d'autres personnes dans le but d'exercer du contrôle sur les événements de sa vie, d'en être l'agent causal. Elle a besoin qu'on lui offre des occasions de développer ses attitudes et ses capacités intrinsèques qui se traduiront par des convictions qu'elle peut prendre des décisions et faire des choix afin d'exercer un contrôle personnel ou partagé dans les domaines de sa vie qu'elle juge importants. Cette dynamique lui permettra de considérer qu'elle vit une vie de qualité.* » (Lachapelle et al., 2022, pp94-95). Dans son modèle fonctionnel (Wehmeyer, 1999), l'autodétermination mobilise les composantes d'autonomie, d'empowerment, d'autorégulation et d'autoréalisation. Si l'autodétermination est un droit et un concept qui concerne bien plus de personnes et de collectifs que les personnes en situation de handicap, ces dernières pourraient voir leurs vies métamorphosées par son avènement en France. En effet, l'autodétermination et ses composantes sont incompatibles avec l'approche médicale du handicap et de ses déclinaisons protectionnistes, toutes deux cristallisées par l'établissement et sa logique de places, considérés jusqu'alors comme centre névralgique du système médico-social du pays. La nouvelle logique, celle du parcours de la personne, doit prévaloir pour que l'accompagnement inclusif soit effectif, transformant ainsi l'architecture de l'accompagnement médico-social et impliquant de fait une réelle participation sociale.

Le mouvement inclusif trouve donc ses fondements dans de multiples sources. Leurs diversités et leur constitution entraînent une évolution des modèles d'accompagnement des personnes en situation de handicap, reposant sur le passage d'un modèle d'intégration à un modèle d'inclusion, et plus particulièrement sur les passages d'un projet de protection à un projet d'autodétermination, et ainsi d'une logique d'établissement à une logique de parcours. Surtout, le mouvement inclusif suppose l'effectivité d'une société inclusive, réalisation complexe, incertaine et évaluative qui permet de le classer parmi les « *Grand Challenges* » (Ferrero et al., 2015) intéressant particulièrement le management stratégique.

## 1.2.2 Réalisation du mouvement inclusif

Si les sources du mouvement inclusif peuvent être clairement reconnues, sa mise en œuvre est l'objet de plus âpres discussions. Les lignes suivantes décrivent donc différents moyens d'atteindre la finalité inclusive, en débutant par la désinstitutionnalisation, modalité historique, puis en poursuivant par le virage inclusif et la transition inclusive qui en sont des déclinaisons françaises récentes.

### 1.2.2.1 La désinstitutionnalisation

La première section de ce chapitre a caractérisé l'activité des ESSMS du secteur médico-social. Il est notable, dans ce secteur, que l'établissement est régulièrement nommé institution, ce qui provoque une certaine confusion entre les deux concepts. Préciser cette confusion permet d'introduire pertinemment le sujet de la sulfureuse désinstitutionnalisation.

L'établissement social ou médico-social est un lieu physique, une construction composée de divers éléments tangibles et située géographiquement. Il n'en va pas de même pour l'institution qui, grâce à une admirable synthèse mobilisant droit, philosophie et sociologie, est définie ainsi par Lafore (2019, p53) :

- *« En tant qu'objet, l'institution est constituée d'un dispositif symbolique, d'une substance faite de valeurs, de représentations et de normes sociales d'une part et elle est aménagée en un dispositif formel comprenant des organes et des normes/règles en doses variables selon qu'elle s'incarne dans une organisation ou qu'elle se manifeste plutôt par des normes ;*
- *L'ensemble rend possible et soutient les relations intersubjectives, en les surplombant par un tiers institutionnel, qui apprivoise les rapports de face à face, les organise et en tempère le potentiel d'incompréhension, de divergence et finalement de violence que ces derniers comportent inéluctablement ;*
- *En sa qualité de processus dynamique, qui est fondamental à l'établissement et à la compréhension de son objectivation, l'institution est un dispositif dialectique qui équilibre un ensemble de subjectivité avec un cadre objectivé et qui stabilise en permanence une substance et des formes. »*

Grâce à cette synthèse, l'institution est identifiée comme le processus dialectique permanent qui rend possible la vie commune, autant dans ses volontés d'action collective que dans ses divergences entre subjectivités individuelles. Le processus dialectique de l'institution est constitué de tensions entre sa dimension symbolique et son dispositif formel, ainsi qu'entre l'individu et le collectif, en permettant aussi bien l'individuation que la dynamique collective, tout en devant éviter les excès de l'individualisation et du contrôle social. Pour les tenants de l'analyse institutionnelle (Lourau, 1969) inspirés par Castoriadis, cette tension intrinsèque est celle de l'instituant face à l'institué. Le premier constitue la force du changement, la vitalité créative de l'imaginaire, quand le second formalise à l'aide de règles et de

normes. L'institué stabilise et régule l'instituant grâce au processus d'institutionnalisation, l'instituant bouscule et transforme l'institué par la désinstitutionnalisation.

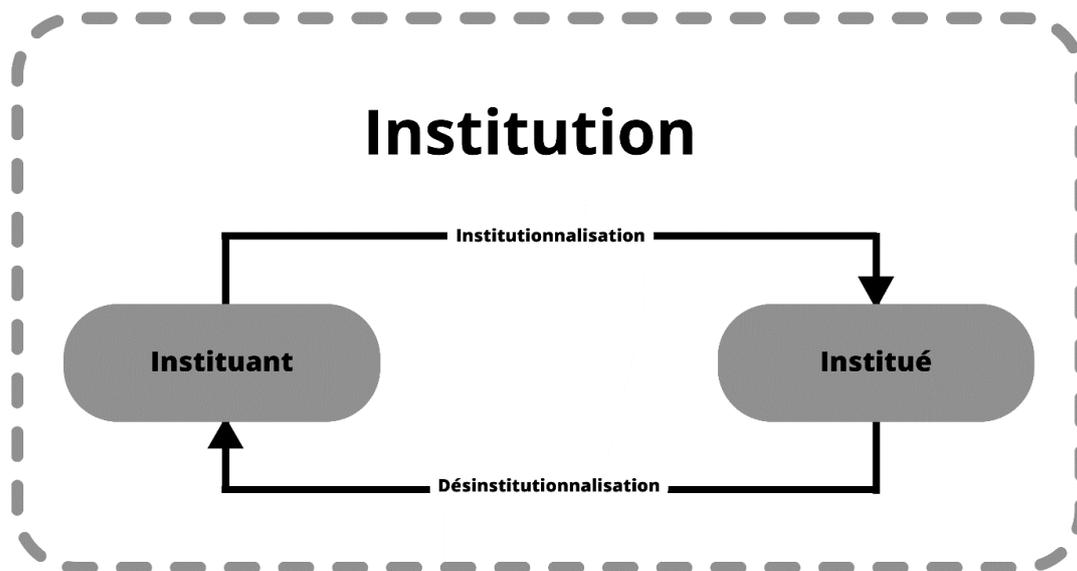


Figure 2 - « Institution » (Andrien & Sarrazin, 2022)

Cette conceptualisation de la désinstitutionnalisation comme source de réinvention permanente de l'institution est théoriquement pertinente, mais semble vivre une concrétisation et une perception chaotée dans le réel, notamment du fait de sa rencontre avec l'objectivation rationaliste des activités d'intérêt général.

Pourtant, les premiers pas de la désinstitutionnalisation dans les secteurs de la psychiatrie et du handicap furent en effet des périodes de réinvention collective d'un institué asilaire déshumanisant. Dans différents pays d'Amérique du Nord et d'Europe, à partir des années 1960, la désinstitutionnalisation concerne les secteurs de la psychiatrie et du médico-social, les deux étant alors proches car la prise en charge des personnes en situation de handicap intellectuel par le soin psychiatrique était fréquente dans le milieu du siècle dernier. Inspirés par les remises en cause du système asilaire traditionnel de Basaglia, Foucault ou Goffmann, des professionnels et chercheurs de ces secteurs prônent et mettent en œuvre avec l'appui des pouvoirs publics le transfert des personnes concernées des établissements à une vie dans la société, grâce au soutien de services qui les accompagnent dans leurs milieux de vie en prenant en compte les contingences liées à leurs besoins et attentes ainsi qu'à l'environnement. Ces transformations entraînent une amélioration de la qualité de vie pour un certain nombre de personnes, ce qui était leur objectif premier, mais rapidement, les pouvoirs publics voient dans une désinstitutionnalisation fermant un maximum d'établissements un levier de réduction budgétaire, comme le montre l'analyse de la désinstitutionnalisation québécoise qui se réalise par vagues successives à partir du milieu des années 1960, mêlant des objectifs aussi bien liés à la qualité de vie des personnes accompagnées qu'à des préoccupations économiques (Lecomte, 1997). Les critiques récurrentes de ces processus de désinstitutionnalisation sont le manque de préparation des acteurs, notamment au sein de la société, le trop faible nombre de services de soutien développés pour accompagner les personnes dans

leur milieu de vie (Thifault, 2014) ou d'unités de soin légères et décentralisées (Ailam et al., 2009), ce qui peut entraîner, avec la fermeture des établissements traditionnels, un isolement social, des aller-retours répétés dans d'autres institutions excluantes comme la prison ou l'hôpital général, un surinvestissement des familles en compensation des carences induites, et une paupérisation des publics les moins dotés financièrement.

Cette ambivalence entre amélioration de la qualité de vie et écueils manifestes amène certains auteurs à considérer la désinstitutionnalisation de systèmes d'accompagnement nationaux, à l'inverse de certaines expériences locales positives, comme des processus n'ayant jamais été complétés, peu effectifs, voire comme « *un mythe, un rêve, une vue de l'esprit sans support concret* » (Chapireau, 2021, p41).

Les premiers processus de désinstitutionnalisation nord-américains et européens incitent des institutions supranationales telles que l'OMS, l'OCDE ou la Banque Mondiale à promouvoir cette démarche. L'ONU, par l'intermédiaire de ses rapporteurs spéciaux sur les droits de personnes handicapées, recommande régulièrement la fermeture de tout établissement. L'Union Européenne est également particulièrement investie à ce sujet et recommande à ses états membres « *d'élaborer, en coopération avec les organisations de personnes handicapées, des stratégies de désinstitutionnalisation respectueuses des droits humains – bénéficiant d'un financement suffisant et comportant des échéances précises et des indicateurs de suivi, en vue d'une véritable transition vers une vie autonome pour les personnes handicapées* » (Commission Européenne, Résolution 2431, 2022), après avoir depuis 2008 produit différents textes en ce sens, notamment un *Guide des bonnes pratiques en matière de désinstitutionnalisation* en 2014.

Aujourd'hui, les publics concernés par les politiques de désinstitutionnalisation sont les personnes en situation de handicap, avec une maladie mentale, les personnes âgées, les enfants, les délinquants et les personnes sans-abris (Segal & Jacobs, 2013).

Finalement, la désinstitutionnalisation renvoie aujourd'hui à diverses perceptions, allant de la fermeture des établissements sociaux et médico-sociaux (à l'instar des lits de psychiatrie), à une sortie des personnes accompagnées de ces mêmes établissements pour vivre dans le milieu ordinaire et améliorer leur qualité de vie, à la libéralisation économique d'un secteur d'activité qui passe d'une logique d'accompagnement global à une logique de prestations, etc. Ces perceptions renvoient à bon nombre de constats valables concernant l'évolution des secteurs d'activité concernés, mais très rarement à la définition originelle de la désinstitutionnalisation qui s'adresse à la réinvention des normes et règles des institutions, quelles qu'elles soient, accompagnant ou non des personnes en situation de handicap ou toute autre singularité pouvant les placer en situation d'exclusion. En France, ces perceptions multiples renforcent des oppositions fortes entre des acteurs radicaux prônant la fermeture de tous les établissements et des acteurs conservateurs défendant le maintien de la position centrale et protectrice de l'établissement au cœur de l'architecture sociale et médico-sociale, les nombreuses nuances entre chacune de ces positions défendant elles aussi une appréciation particulière du concept.

La désinstitutionnalisation étant ainsi décrite, les deux prochaines sections vont détailler les caractéristiques de deux de ses déclinaisons apparues en France dans la dernière décennie.

### 1.2.2.2 Le virage inclusif

Le virage inclusif est la locution qui permet aux pouvoirs publics français de s'approprier et promouvoir la notion de désinstitutionnalisation (Rapegno & Bertillot, 2018). Elle naît au sein du Secrétariat d'Etat aux Personnes Handicapées (SEPH) en 2016, année où elle apparaît dans les discours de Ségolène Neuville, alors Secrétaire d'Etat. Si cette expression est de moins en moins utilisée dans les discours de cette institution à partir de 2017 et l'arrivée à sa tête de Sophie Cluzel, qui lui préfère celle de « société inclusive », la locution de virage inclusif reste un marqueur fort perçu par les acteurs du secteur comme symbole de la volonté du gouvernement de transformer l'offre médico-sociale (voir infra « Perception du mouvement inclusif »). Pour la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), « *la transformation de l'offre médico-sociale vise à sécuriser les parcours des personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie, quel que soit le lieu de vie choisi. Elle vise à garantir à chaque personne un accompagnement souple, modulaire et construit au regard de ses attentes, un accompagnement qui favorise son accès aux apprentissages, à la formation et à l'emploi, à la santé, au logement et à sa pleine participation à la vie sociale* »<sup>16</sup>. Cette section s'applique à décrire et synthétiser factuellement les éléments de cette réforme, en reprenant son architecture générale et ses mots.

Bien qu'initiée dès le début des années 2010, avec les émergences successives de la démarche une Réponse Accompagnée Pour Tous (RAPT) et des Pôles de Compétences et de Prestations Externalisées (PCPE), le processus de réforme du secteur médico-social s'accélère à partir de 2017. La circulaire « N° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017- 2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016 »<sup>17</sup> est fondatrice de cette dynamique. Cette circulaire :

- Justifie l'amplification de la transformation de l'offre.
- Identifie les chantiers stratégiques nationaux en lien avec la transformation de l'offre : démarche « Une réponse accompagnée pour tous », système d'information au service de la coordination de parcours, le projet Serafin-PH (réforme de la tarification, voir infra).
- Détaille les décisions du Comité interministériel du handicap de décembre 2016 et ses volets spécifiques : handicap psychique, polyhandicap, habitat inclusif, stratégie nationale pour les aidants.

---

<sup>16</sup> <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/strategie-quinquennale-devolution-et-de-transformation-de-loffre>

<sup>17</sup> [https://handicap.gouv.fr/sites/handicap/files/files-spip/pdf/circulaire\\_du\\_2\\_mai\\_2017\\_transformation\\_de\\_l\\_offre.pdf](https://handicap.gouv.fr/sites/handicap/files/files-spip/pdf/circulaire_du_2_mai_2017_transformation_de_l_offre.pdf)

- Décrit les réponses concourant à la transformation de l'offre qui peuvent être développées sur les territoires : nouveaux dispositifs (scolarisation, emploi, accompagnement).
- Indique les voies de modernisation des établissements et services existants : diversification des modalités d'accueil, reconnaissance de l'expertise en gestion des situations complexes, réponse au vieillissement des personnes, évolutions qualitatives, modernisation des formations.
- Encourage l'innovation technologique.
- Déclina les leviers dont disposent les ARS pour transformer l'offre médico-sociale : outils budgétaires (crédits et fonds dédiés multiples), outils de structuration de l'offre (cadre renouvelé des autorisations des établissements et services, CPOM, appui des Centres régionaux d'études, d'actions et d'information en faveur des personnes en situation de vulnérabilité), leviers de déclouisonnement et d'individualisation des réponses (prévention des départs en Belgique, mobilisation des établissements de santé, articulation avec l'assurance maladie).

L'année suivante, la circulaire du 15 mai 2018 relative aux orientations de l'exercice 2018 pour la campagne budgétaire des établissements et services médico-sociaux accueillant des personnes handicapées et des personnes âgées, dite circulaire PA-PH, « présente d'une part les priorités d'action dans le champ médico-social, et d'autre part la détermination et les modalités de gestion des enveloppes déléguées aux ARS »<sup>18</sup>. Elle constitue la continuité financière de la circulaire du 2 mai 2017, et pose surtout dans son annexe 16 la liste des 23 indicateurs de suivi de transformation de l'offre regroupés en quatre objectifs (trois objectifs prioritaires en gras) :

#### OBJECTIF 1. PREVENIR LES RUPTURES DE PARCOURS, L'ABSENCE OU L'INADEQUATION DES SOLUTIONS

1. Nombre de personnes orientées par les CDAPH en liste d'attente rapporté au nombre de places installées en ESMS
2. Délai moyen entre orientation et admission
3. Taux de concrétisation des orientations cibles de la CDAPH
4. Inadéquations hospitalières : part des séjours hospitaliers excédant 270 jours
- 5. Taux d'occupation des places en ESMS PH enfants au titre de l'amendement Creton**
6. Ratio de personnes handicapées accueillies en Belgique par rapport à la capacité d'accueil du département d'origine
- 7. Taux de scolarisation à l'école des enfants accompagnés en établissements spécialisés**
8. Part des établissements de santé ayant des consultations dédiées aux PH
9. Part de l'activité des services d'HAD réalisée en établissements pour PH
10. Part des ESMS ayant réalisé au moins un acte de télé-médecine dans l'année
11. Part des ITEP fonctionnant en dispositif intégré
12. Amplitude moyenne d'ouverture des ESMS pour enfants handicapés

---

<sup>18</sup> [https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire\\_du\\_15\\_mai\\_2018\\_budget\\_2018\\_des\\_esms.pdf](https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_du_15_mai_2018_budget_2018_des_esms.pdf)

OBJECTIF 2. DEVELOPPER LES REPONSES INCLUSIVES ET FAIRE EVOLUER LES PRESTATIONS SERVIES POUR MIEUX REpondre AUX BESOINS

13. Part des places créées en établissements et services par transformation/ requalification.

14. Part dans l'offre globale des places en AJ, AT, accueil séquentiel

15. Nombre de PCPE

**16. Part des services dans l'offre médico-sociale proposant un accompagnement dans le milieu ordinaire.**

17. Nombre de PH en dispositif « emploi accompagné »

18. Part de l'activité de l'ESAT se déroulant « hors les murs »

OBJECTIF 3. CONSOLIDER UNE ORGANISATION TERRITORIALE INTEGREE AU SERVICE DE LA FLUIDITE DES PARCOURS DE SANTE ET DE VIE

19. Nombre moyen d'ESMS reconnus pour leur fonction ressource par département

OBJECTIF 4. AMELIORER EN CONTINU LA QUALITE DES ACCOMPAGNEMENTS EN FAVORISANT L'ADAPTATION DES PRATIQUES

20. Indice de satisfaction des usagers d'ESMS

21. Nombre moyen de jours de formation par ETP dans les ESMS PH de la région

22. Nombre de personnes adhérant à un GEM pour 1000 habitants

23. Nombre d'aidants ayant bénéficié d'une formation au cours de l'année

En 2019, le Premier ministre et le SEPH définissent un « Plan d'actions ambition transformation 2019-2022 »<sup>19</sup> composé de 26 actions regroupées en 5 objectifs : Donner à voir et expliquer, Poursuivre l'enrichissement des réponses inclusives, Poursuivre l'assouplissement du cadre pour lever les freins administratifs et organisationnels, Fédérer les acteurs et former les professionnels, Accélérer le changement avec le déploiement de la démarche des territoires 100% inclusifs.

La déclinaison locale de ce cadre national de la transformation de l'offre se réalise grâce aux Projets Régionaux de Santé pilotés par les ARS. La CNSA précise que ces dernières sont invitées à inscrire dans ces PRS les 23 indicateurs de suivi de la transformation de l'offre, dont les trois prioritaires avec des objectifs quantitatifs<sup>20</sup> :

- Le nombre de personnes en situation de handicap sous amendement Creton. La cible est une diminution de ce nombre de 20 % chaque année pendant toute la durée du PRS (5 ans).
- Le taux de scolarisation des enfants handicapés. Ce taux devra être porté à 50 % à horizon 2020 et à 80 % au terme du PRS.
- La part des services dans l'offre médico-sociale. L'objectif est d'atteindre au moins 50 % de places de services à l'issue du PRS.

Il est constaté une grande hétérogénéité dans l'appropriation de ces objectifs dans les différentes ARS. Leurs orientations suivent celles du cadre national, mais l'adoption des objectifs quantitatifs nationaux

---

<sup>19</sup> [https://nexem.fr/app/uploads/2019/01/Plan\\_daction\\_transformation\\_2019-2022.pdf](https://nexem.fr/app/uploads/2019/01/Plan_daction_transformation_2019-2022.pdf)

<sup>20</sup> <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/strategie-quinquennale-devolution-et-de-transformation-de-loffre/assurer-un-suivi-de-la-transformation-de-loffre-medico-sociale>

n'est exactement effective que dans trois régions, cinq ajustent les indicateurs à la baisse, et quatre n'intègrent aucun objectif chiffré<sup>21</sup>.

Pour exemple, l'ARS Nouvelle-Aquitaine, dont relèvent les Associations 1 et 2, fait partie des trois régions appliquant fidèlement les objectifs quantitatifs de transformation de l'offre dans son Schéma Régional de Santé 2018-2023<sup>22</sup> :

- Réduction de 20% par année du schéma régional de santé (SRS) des situations d'amendement Creton ;
- Relocalisation à l'école ordinaire à échéance du SRS de 80% des unités d'enseignement (UE) actuellement au sein des établissements et services médico-sociaux (ESMS) ;
- Un taux de scolarisation en milieu ordinaire des enfants accompagnés par un ESMS porté à 50% en 2020 et 80% à échéance du SRS ;
- 100% des nouveaux dispositifs médico-sociaux autorisés par appels à projets ou redéploiement de l'offre comportant une offre majoritairement orientée vers l'école ordinaire (plateforme de services médico-sociale adossée à une école, service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD), institut médico-éducatif (IME) hors les murs avec unités d'enseignements (UE) relocalisées, etc.) ;
- Part de l'offre médico-sociale actuellement en places d'établissement transformée en services inclusifs avec un taux de 50% à échéance du SRS pour les enfants et adultes ;
- Mise en œuvre d'une enquête annuelle de satisfaction par 100 % des ESMS ;
- Taux de transition TH établissement et service d'aide par le travail (ESAT) vers emploi en milieu ordinaire de travail : 10% des adultes relevant de l'ESAT ou en liste d'attente ;
- Nombre de jeunes adultes en situation de handicap dont les personnes en situation d'amendement Creton accédant à un parcours vers l'emploi accompagné : a minima 30% des situations d'amendement Creton en bénéficiant d'une notification de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) vers un ESAT ;
- Au moins une enquête régionale externe aux ESMS d'évaluation de qualité perçue du service rendu est menée à échéance du PRS avec publication des résultats (globaux, anonymes) ;
- Mise en œuvre par 100 % des établissements et services médico-sociaux (ESMS) des recommandations de bonne pratique professionnelle spécifique à chaque type de handicap ;
- Concernant l'accès aux soins somatiques, mise en œuvre par 100% des établissements de santé, du guide de la Haute autorité de santé (HAS) relatif à la qualité de l'accueil et de la prise en charge des personnes handicapées, avec a minima un dispositif adapté d'accès aux soins somatiques par territoire de démocratie en santé (département).

---

<sup>21</sup> <http://www.creaihd.fr/sites/www.creainpdc.fr/files/kpmg-transformation-offre-handicap.pdf>

<sup>22</sup> P72 du SRS Nouvelle Aquitaine : <https://www.nouvelle-aquitaine.ars.sante.fr/media/28896/download?inline>

Ce cadre national de la transformation de l'offre médico-sociale est accompagné d'une réforme de la tarification lancée en 2014 et nommée Serafin-PH pour « Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements au parcours des Personnes Handicapées ». Conduite par la CNSA et la DGCS, cette réforme vise à rendre l'allocation des ressources plus objective et équitable sur le territoire national ainsi qu'à construire des modalités de financement soutenant un accompagnement inclusif. Elle concerne les 12 000 établissements et services dont l'admission est soumise à la notification d'une MDPH. Ses trois objectifs sont les suivants<sup>23</sup> :

- Objectif 1 : Attribuer des budgets équitables aux établissements et services en faisant le lien entre le budget attribué, les caractéristiques des personnes et les modalités d'accompagnement des établissements et services médico-sociaux, pour permettre de répondre aux besoins des personnes accompagnées.
- Objectif 2 : Faciliter et soutenir les parcours de vie des personnes handicapées, en soutenant la transformation de l'offre médico-sociale
- Objectif 3 : Rendre la réforme lisible, de manière à ce qu'elle soit comprise par tous.

La réforme se déroule en trois phases distinctes :

- 2015-2017 : élaboration des nomenclatures segmentant les besoins et prestations et réalisation d'une enquête de couts et d'une enquête qualitative.
- 2018- 2020 : choix d'un modèle de financement. Proposition de trois scénarios<sup>24</sup>. Scénario 1 : financement des opérateurs sur la base d'un droit de tirage individuel à partir des caractéristiques de la personne (solvabilisation de la personne accompagnée). Dans ce scénario, les caractéristiques des personnes sont recueillies dans le cadre de l'évaluation de la situation individuelle et permettent de déterminer un panier de prestations qui pourra être personnalisé ou « standardisé ». Les opérateurs seront financés en fonction des prestations servies.

Scénario 2 : financement des ESMS à partir des caractéristiques de la personne et de l'ESMS. Dans ce scénario, la prise en compte des caractéristiques des personnes et des caractéristiques de l'ESMS permet d'asseoir et d'objectiver l'allocation de ressources à la structure.

Scénario 3 : financement mixte. C'est un scénario qui propose une combinaison des deux premiers, associant à la fois un financement des opérateurs par un droit de tirage individuel sur un périmètre restreint (voir le premier scénario) et un financement des ESMS sur l'ensemble du périmètre restant (voir le deuxième scénario). Ce scénario nécessite de délimiter le périmètre des prestations directes qui rentreront dans le droit de tirage individuel.

---

<sup>23</sup> <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reforme-tarifaire-des-etablissements-et-services-pour-personnes-handicapees-serafin-ph/objectifs-calendrier-et-historique-du-projet-serafin-ph>

<sup>24</sup> [https://www.cnsa.fr/documentation/rapport\\_final.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/rapport_final.pdf)

La secrétaire d'Etat valide le choix du de ce troisième scénario. Finalement le nouveau modèle de financement repose sur un budget « socle » qui est un budget fixe courant sur la durée du CPOM, différent d'un ESMS à l'autre, et d'un budget « variable » lié à la complexité des situations, le niveau de qualité constaté, des compléments apportés par les autorités, qui peut être réévalué en cours de CPOM. Le droit de tirage individuel, renommé droit à prestation personnalisé, est actuellement considéré « comme étant un sujet dépassant le périmètre de la réforme SERAFIN-PH et devant être traité en articulation avec l'ensemble des dispositifs existants »<sup>25</sup>.

- A partir de 2021 : phase d'expérimentation puis déploiement à partir de 2025.

Selon la CNSA, les prestations segmentées d'après la nomenclature des besoins pourront être délivrées par des organisations publiques, privées non lucratives, et privées lucratives.

Cette section a décrit le virage inclusif en tant qu'appropriation du concept de désinstitutionnalisation par le gouvernement et l'administration français, fondée sur la transformation de l'offre médico-sociale, l'atteinte d'objectifs quantitatifs et la réforme de la tarification du secteur.

### 1.2.2.3 La transition inclusive

La locution transition inclusive naît au sein de l'association Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale en 2016 et est proposée en 2017 lors du colloque « Transition Inclusive : la désinstitutionnalisation revisitée ». Explicitée en 2021 dans une publication de la presse sectorielle<sup>26</sup> que nous avons coordonnée, elle se veut être une proposition différente de la désinstitutionnalisation verticale et quantitative du virage inclusif. Cette proposition peut être décrite en six points : l'inclusion est une expérience, la transition comme processus de transformation, l'institution en question, une transformation concomitante du secteur médico-social et de la société, la coopération entre parties engagées, la participation à l'élaboration d'un contrat social rénové.

La transition inclusive se fonde donc sur une approche de l'inclusion qui se réfère à l'expérience personnelle de la reconnaissance et de l'acceptation, de relations interpersonnelles et réciproques, et d'appartenance à un collectif (Cobigo et al., 2016, voir supra). L'inclusion est alors la conséquence des interactions entre les caractéristiques de la personne et son environnement. Ces interactions entraînent nécessairement une transformation mutuelle : celle de la personne autodéterminée qui développe ses capacités en remplissant un rôle social valorisé au sein d'un milieu de vie de référence qui se rend accessible. Cette situation doit permettre l'amélioration de la qualité de vie des personnes concernées. La transition inclusive est ainsi bâtie sur une matrice inclusive composée des concepts de qualité de vie, d'autodétermination, de valorisation des rôles sociaux et de processus de production du handicap.

---

<sup>25</sup> <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/reforme-tarifaire-des-etablissements-et-services-pour-personnes-handicapees-serafin-ph/les-travaux-sur-le-modele-de-financement>

<sup>26</sup> Les Cahiers de l'Actif - N°534/535 pp307-340.

Si le mouvement de transition diffère de celui de virage, il convient d'en expliquer le caractère. Selon Chabot (2015), la transition est une transformation graduelle mêlant espoir et pragmatisme dans une inquiétante période d'accélération de tous les flux : *« les partisans de la transition habitent les bordures du système. Qu'ils soient citoyens, activistes, intellectuels ou artistes, ils vivent sur la frontière entre le présent et le futur. De là ils observent l'époque désorientée. Ils ne sont pas en rupture radicale, mais leur adhésion aux mantras que ressasse une société fondée sur la consommation, la concurrence et l'efficacité ne va pas de soi. »* (Chabot, 2015, p27). La transition est un processus qui permet aux acteurs d'analyser et comprendre les systèmes et les pratiques passées et présentes plutôt que de les condamner, et les amène à préférer mettre l'accent sur les moyens plutôt que sur les finalités, en impliquant une réflexion commune sur les actions à engager dans le présent pour s'orienter vers des futurs souhaitables : *« Il faut en effet aller « au-delà ». Et c'est cela « trans-ire » : c'est refuser la fatalité et chercher, en tâtonnant, en réfléchissant et en expérimentant, quelles voies pourraient être praticables. Les personnes y restent ambiguës et complexes. Elles n'ont pas renoncé à ce monde auquel elles doivent beaucoup. Mais elles le comprennent mieux. Elles ont vu à l'œuvre ses logiques, laissant les individus désorientés, parfois épuisés. Elles ont pris acte de l'état de l'environnement. Et elles s'interrogent. Il leur faut dès lors savoir comment agir, ce qui n'est pas facile car les recettes du passé ne peuvent plus servir. Il leur faut inventer un avenir. Le présent détermine le futur, ce n'est pas une découverte, mais le futur peut aussi conditionner le présent. L'acte prospectif du créateur et de l'inventeur en témoigne : ce qu'ils aimeraient voir advenir modifie ce qu'ils sont en train de faire. Présent et futur sont en relation. Ils s'influencent mutuellement, si bien qu'il est vain de les penser indépendant l'un de l'autre. Au lieu d'en faire des entités isolées, il faut centrer l'attention sur leur interdépendance. (...) « le progrès va du présent vers le futur, mais aussi du futur vers le présent, comme la transition, qui puise dans ce qu'elle aimerait voir advenir des ressources pour modifier le présent »* (Chabot, 2015, p43-44)

La transition implique donc un engagement dans une démarche prospective pour construire *« un futur possible et désirable qui servira d'idéal régulateur pour les actions individuelles et collectives »* (Chabot, 2015, p24), plutôt que de subir des transformations imposées par l'environnement.

Comme cela a été précisé précédemment grâce à l'éclairage de Lafore (2019), dans la transition inclusive, l'institution n'est pas l'établissement. L'institution constitue la possibilité même de l'action collective en tant que processus continu visant l'équilibre entre le projet d'un collectif et l'organisation formelle qu'il se donne. Elle porte en elle le risque de dérives totalisantes et disciplinaires qui nécessitent des évolutions, des ajustement permanents. Cependant, bien qu'elle s'en inspire fortement, le concept de transition inclusive questionne celui de désinstitutionnalisation qui dans un contexte néolibéral peut induire des atteintes à la qualité de l'accompagnement des personnes concernées et plus largement à l'effectivité de l'émancipation collective et de la démocratie. Ce point vient amplifier la confusion qui entoure la désinstitutionnalisation en renforçant sa sémantique destructrice, le préfixe *dés-* pouvant

signifier alors une fin redoutée de l'institution, et en conséquence la suppression des conditions de l'action collective. Dans la transition inclusive, la problématique ne se situe pas dans l'existence des établissements, mais dans le rôle central et systématique qu'ils occupent au sein de l'architecture sociale et médico-sociale. Les établissements doivent renoncer à cette centralité pour, au même titre que d'autres dispositifs, entrer dans la composition de la multiplicité de solutions proposées par le secteur médico-social et le milieu ordinaire pour répondre à la diversité des attentes, des situations et des parcours.

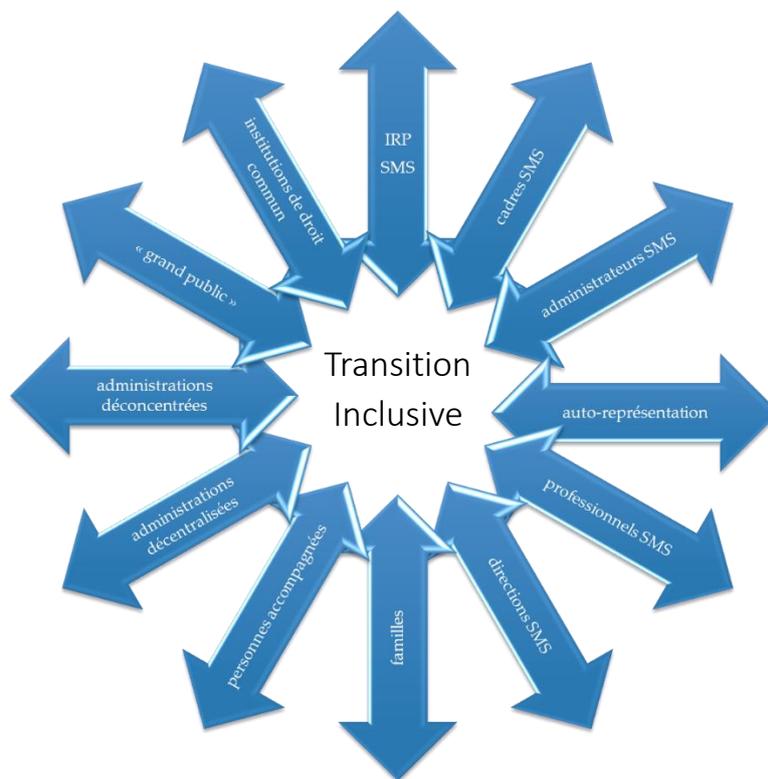
La transition inclusive est un double mouvement : celui de la transformation de l'offre médico-sociale et de la transformation sociétale. Ces deux transformations doivent être concomitantes pour que le mouvement inclusif soit effectif. Forte de cette affirmation, la transition inclusive peut se modéliser ainsi :



**Figure 3** - La transition inclusive (source : auteur / Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale)

La pointe haute du triangle est celle de l'accompagnement inclusif déjà décrit plus tôt. La pointe à la base gauche du triangle correspond à la transformation de l'offre médico-sociale. Celle-ci concerne la communauté médico-sociale au sens large : les organisations gestionnaires du secteur (et donc toutes leurs parties engagées : personnes accompagnées, proches aidants, professionnels de l'accompagnement et de soutien à l'accompagnement, cadres, administrateurs) et autres organisations spécialisées ainsi que les institutions d'autorisation, contrôle, tarification et orientation (administrations déconcentrées et décentralisées). Dans le cas des associations gestionnaires, cette transformation concerne les postures et modalités d'accompagnement, l'organisation, la stratégie et le projet politique. La transformation sociétale est la transformation de l'environnement direct et indirect de la personne en situation de handicap, notamment les organisations dites de droit commun, afin qu'il devienne inclusif. Dans ce mouvement, la communauté médico-sociale doit à la fois penser et conduire sa propre transformation, mais également soutenir celle de la société. Une attention soutenue doit être portée aux risques de découplage entre ces deux transformations : si l'une des deux n'est pas effective ou s'effectue trop

lentement, le décalage induit provoque des situations impactant négativement la qualité de vie des personnes concernées (personne accompagnées, proches-aidants, professionnels). Ces deux transformations concomitantes impliquent d'intenses coopérations entre les parties engagées concernées, qu'elles soient historiquement issues du secteur médico-social ou du reste de la société. La figure suivante représente ces différentes parties engagées dans la transition inclusive :



**Figure 4** - Les parties engagées dans la transition inclusive (source : auteur)

Les flèches orientées vers le centre représentent les forces centripètes des intérêts convergents vers la transition inclusive, les flèches orientées vers l'extérieur les forces centrifuges des intérêts divergents qui amènent ces parties à souhaiter cette transition pour des raisons différentes des autres, voire à s'en méfier où à s'y opposer. Dans le cadre de la transition inclusive, ces divergences sont saines, logiques, et constitutives de toute situation sociale, et elles doivent être comprises, discutées et respectées. Il ne peut y avoir de transformation sans ce processus de compréhension préalable. Ça n'est qu'ensuite que ces parties engagées peuvent former des collectifs pour transformer leurs actions et leurs environnements. Cela est valable aussi pour les questions de leadership territorial et de cohérence territoriale de l'offre médico-sociale concernant directement les administrations déconcentrées et décentralisées, mais aussi pour la coopération centrale de l'accompagnement qui est celle entre personne accompagnée, proche-aidants et professionnels.

Enfin, la transition inclusive peut contribuer au mouvement de l'ensemble des transitions à l'œuvre actuellement, tout en permettant à la communauté médico-sociale de se réencastrier dans la société.

Elle pourrait ainsi soutenir un nouveau contrat social basé sur une éthique du sujet autodéterminé, en interaction consciente et responsable avec les écosystèmes auxquels il appartient.

Pour conclure, le concept de transition inclusive, qui est donc une approche ascendante et démocratique du mouvement inclusif, différente du virage inclusif descendant décrit plus tôt, peut être résumé ainsi :

*« La transition inclusive est le processus concomitant de transformation de l'offre médico-sociale et de la société, mené par des collectifs constitués de l'ensemble des parties engagées dans ces systèmes, afin que les personnes en situation de vulnérabilité, quelle que soit cette dernière, vivent les expériences d'être reconnues et acceptées comme personnes, plutôt qu'au regard de leurs différences, d'avoir des relations interpersonnelles et réciproques, et d'appartenir à un groupe, une communauté, une collectivité représentative de la société. »<sup>27</sup>*

### **1.2.3 La perception du mouvement inclusif par les acteurs du secteur médico-social**

La description précédente du contexte actuel du mouvement inclusif est assez conceptuelle, et elle s'intéresse peu au vécu, à l'expérience des différents acteurs concernés. Fort de ce constat, nous décidons, dès le début de ce projet de thèse, de mener une étude exploratoire sur ce thème. Elle a pour objectif principal la compréhension par le doctorant de la perception que chacune des parties engagées, internes et externes aux associations gestionnaires, a du mouvement inclusif à l'œuvre en 2019, et ce afin d'adapter au mieux la méthode de prospective stratégique participative expérimentée en phase 3 du projet de recherche-intervention. Mais ce travail peut également venir nourrir les réflexions et actions des différents acteurs du secteur concerné, raison pour laquelle une synthèse de 105 pages a été transmise à l'ensemble des participants à l'étude (voir annexe n°1).

Ces participants sont des membres des parties engagées suivantes, au sein des associations gestionnaires terrains du projet de recherche et dans leurs environnements proches : personnes accompagnées, familles, professionnels, syndicats, cadres, comités de direction, administrateurs, MDPH, Conseils Départementaux, ARS et déconcentrations départementales.

Huit thématiques y sont explorées, concernant l'impact du mouvement inclusif sur : les personnes accompagnées, les autres parties engagées dans le système médico-social, le rôle/la fonction des personnes interrogées, l'organisation d'appartenance, le rapport aux autres institutions, l'évolution de la société et de l'accès au droit commun.

Le recueil des données s'est déroulé de mai 2019 à février 2020, au moyen de 92 entretiens semi-directifs, de séquences d'observations participantes et d'observation (la méthodologie précise est décrite en Chapitre 4).

---

<sup>27</sup> Les Cahiers de l'Actif - N°534/535 pp335-336.

Les résultats de cette étude sont synthétisés dans le tableau ci-dessous, sous la forme de freins et de leviers au mouvement inclusif relevés dans le traitement des données, et ce pour chacune des parties engagées. Il est à noter que pour chacune de ces parties engagées, les freins et leviers sont ceux constatés aussi bien par la partie concernée que par les autres.

Partie engagée	Freins au mouvement inclusif	Leviers pour le mouvement inclusif
Personnes accompagnées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- difficultés à se projeter dans une vie différente.</li> <li>- surprotection des autres parties engagées.</li> <li>- acceptation sociétale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualité de vie / auto-détermination / participation sociale.</li> <li>- accompagnement inclusif individuel et collectif.</li> <li>- évaluation fine des attentes et potentialités.</li> <li>- pour les autres parties engagées, posture bienveillante et d'acceptation à se laisser surprendre par le potentiel des personnes accompagnées.</li> </ul>
Familles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vigilance forte sur les moyens alloués à la transformation dans un contexte politique de volonté de réduction des dépenses publiques.</li> <li>- inquiétudes sur le niveau de protection dans l'accompagnement inclusif.</li> <li>- perception du milieu ordinaire.</li> <li>- rapport à l'auto-détermination.</li> <li>- temporalité des injonctions à la transformation.</li> <li>- niveau d'information sur la transformation.</li> <li>- niveau d'engagement collectif peu développé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- information/formation.</li> <li>- adaptation de l'accompagnement à chaque situation, avec un haut niveau de soutien.</li> <li>- implication dans les processus de transformation.</li> <li>- progressivité de la transformation.</li> </ul>
Professionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vigilance forte sur les moyens alloués à la transformation dans un contexte politique de volonté de réduction des dépenses publiques.</li> <li>- inquiétudes sur l'évolution des conditions de travail.</li> <li>- temporalité des injonctions à la transformation.</li> <li>- flou sur les concepts liés à la transformation.</li> <li>- surprotection des personnes accompagnées.</li> <li>- perception du milieu ordinaire.</li> <li>- difficulté à se projeter dans d'autres modes d'accompagnement.</li> <li>- succession de réformes dans le secteur entraînant un phénomène de saturation face au changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conscience de la nécessité de faire évoluer les modalités de l'accompagnement et motivation pour l'expérimentation.</li> <li>- évoluer vers un accompagnement plus inclusif aussi bien au niveau individuel que collectif.</li> <li>- formation.</li> <li>- construction collective de nouveaux dispositifs.</li> <li>- améliorer aussi bien la qualité de vie des personnes accompagnées que la qualité de vie au travail des professionnels.</li> <li>- progressivité de la transformation.</li> <li>- co-construction du rôle des professionnels dans la transformation sociétale.</li> </ul>
Représentants syndicaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vigilance forte sur les moyens alloués dans un contexte politique de volonté de réduction des dépenses publiques, la dérive gestionnaire des associations et les conditions de travail.</li> <li>- perception du milieu ordinaire.</li> </ul>	Idem que les professionnels, et spécificités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>-volontaires pour participer à toute action allant dans le sens d'une amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées et des conditions de travail.</li> </ul>
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vigilance sur les moyens alloués dans un contexte politique de volonté de réduction des dépenses publiques.</li> <li>- inquiétude sur leur propre place dans la transformation, sur l'évolution de leurs fonctions.</li> <li>- temporalité contrainte.</li> <li>- difficultés à passer d'un management d'entités à un management de projets.</li> <li>-difficultés à évoluer d'un management descendant vers l'animation de collectifs, la participation, l'intelligence collective.</li> <li>- manque de leadership territorial pour la transformation.</li> <li>- injonctions contradictoires de l'état.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conscience que la transformation dépend de leur capacité à manager le changement.</li> <li>- rôle du SMS dans la transformation sociétale.</li> <li>- formation.</li> </ul>
Cadres des comités de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vigilance sur les moyens alloués dans un contexte politique de volonté de réduction des dépenses publiques. Transformation à cout constant.</li> <li>- manque de leadership territorial pour la transformation.</li> <li>- temporalité contrainte.</li> <li>- injonctions contradictoires de l'état.</li> <li>- l'inclusion n'est pas clairement définie.</li> <li>- enjeux de places au sein des comités de direction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proactivité / acculturation personnelle.</li> <li>- vision/prospective pour la transformation.</li> <li>- construction collective.</li> <li>- animer la construction d'un leadership territorial collectif.</li> <li>- alliances avec d'autres organisations gestionnaires.</li> <li>- exigence sur le niveau de recrutement des cadres des comités de direction en lien avec la transformation.</li> </ul>
Administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abordent plus la question de la transformation comme parents que comme administrateurs.</li> <li>- complexité de la transformation et temporalité contrainte.</li> </ul>	Idem familles, et spécificités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- conscience du rôle d'entraînement auprès des familles dans la transformation.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peu de poids face aux cadres de direction.</li> <li>- CA peu militants.</li> <li>- le rôle politique de l'association n'est que peu perceptible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ouverture des CA aux personnes accompagnées et à des membres extérieurs (hors familles).</li> <li>- implication des administrateurs dans les processus de transformation.</li> </ul>
MDPH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constat de compression budgétaire. Trop peu de moyens pour accompagner la TO.</li> <li>- transformation de l'organisation et des processus nécessaire pour pouvoir accompagner les OG dans la TO. Difficultés de mise en œuvre car outils de diagnostics et statistiques dépassés.</li> <li>- manque de leadership territorial pour la transformation et lourdeurs hiérarchiques et administratives dans les relations entre administrations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créer des réponses locales correspondant à un besoin local.</li> <li>- axer la TO sur l'amélioration de la qualité de vie des personnes accompagnées.</li> <li>- mener la transformation de l'offre dans les institutions administratives.</li> </ul>
Conseils départementaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- constat de compression budgétaire.</li> <li>- centralisme de l'injonction, pas de concertation.</li> <li>- transformation de l'organisation et des processus nécessaire pour pouvoir accompagner les OG dans la TO.</li> <li>- manque de leadership territorial pour la transformation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mener la transformation de l'offre dans les institutions administratives.</li> <li>- connaissance et proximité avec les réalités/besoins locaux.</li> </ul>
ARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déconnexion de la commande de l'état.</li> <li>- transformation de l'organisation et des processus nécessaire pour pouvoir accompagner les OG dans la TO.</li> <li>- rapport de verticalité avec les autres parties engagées. L'état n'est pas dans la concertation.</li> <li>- les organisations déconcentrées sont aussi soumises aux injonctions de l'administration centrale.</li> <li>- manque de leadership territorial pour la transformation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'échelon territorial peut être soutenant et bienveillant.</li> <li>- réorganisation vers animation territoriale.</li> <li>- nécessité d'un fond commun pour la transition.</li> </ul>

**Tableau 1** - Synthèse des freins et leviers au mouvement inclusif dans le secteur médico-social en 2019 (Auteur)

De plus, au-delà des thématiques investiguées, des données émergentes apparaissent nettement : des constats et attentes concernant la formation comme vecteur de changement, la remise en cause du modèle de gouvernance associative par le défaut de représentativité des conseils d'administration, l'affaiblissement politique et la prévalence gestionnaire au sein des associations, le lien entre volume d'activité d'une association gestionnaire et ses modalités/capacités de transformation, et la dégradation progressive des conditions de travail dans le secteur médico-social.

Cette section a permis de comprendre les différentes composantes du mouvement inclusif, en étudiant ses sources, ses principes et ses modalités de mise en œuvre possibles, ces dernières relevant de différentes déclinaisons de la désinstitutionnalisation, concept mal perçu car victime, au même titre que celui d'institution, d'une confusion de sens. Dans ce mouvement, la France est à la croisée des chemins. Toujours engoncée dans une approche médicale du handicap qui verrouille le possible dépassement des modèles de protection, d'intégration et *in fine* de la centralité des établissements médico-sociaux, elle voit aussi apparaître un nombre croissant d'acteurs plaidant activement pour une meilleure qualité de vie des personnes en situation de handicap. Stiker (2014, p8) résume ainsi la situation :

*« Comment caractériser ce système émergent ? Peut-être par la désignation de « système de la participation », ou peut-être celui des citoyens contributifs, ces termes synthétisant les éléments suivants : nouveau vocabulaire sur fond de culture plus individualiste, sur fond de contexte économique beaucoup moins protecteur, en relation avec une critique intellectuelle sévère des idéologies dominatrices et*

*normatives, mais avec le piège, sans doute, d'un consumérisme niveleur et sans horizon : sois satisfait et disparais ! En effet, en même temps que la participation peut-être un levier de changement dans les politiques et les comportements communs, elle comporte la revendication d'être comme tout le monde. Ce « tout le monde » aujourd'hui est terriblement standardisé sur un modèle de producteur-consommateur. Derrière les nouvelles postures des personnes concernées et surtout des décideurs et des pouvoirs publics peuvent se cacher de nouvelles formes de normalisations et d'oubli. »*

L'Etat français mène depuis le milieu de la décennie passée une réforme qu'il a nommé « virage inclusif », fondée sur des injonctions quantitatives de transformation de l'offre médico-sociale, mais peu volontariste sur la transformation sociétale, qui segmente l'accompagnement en prestations pouvant être délivrées par tous types d'opérateurs. Devant les risques perçus de dégradation de la qualité de vie des personnes accompagnées et de leurs proche-aidants, professionnels ou non, une partie conséquente des familles concernées et du secteur associatif émet des doutes quant à ce virage et peut adopter des postures dénoncées comme conservatrice par les tenants d'une désinstitutionnalisation radicale. Dans ce contexte, d'autres approches du mouvement inclusif sont proposées, telle que la transition inclusive, qui en est une alternative ascendante et démocratique.

### **1.3 Genèse d'une commande de recherche à un animateur social**

Cette section a pour objectif de présenter les conditions d'émergence de la commande de recherche-intervention fondatrice de ce travail de thèse, en débutant par une caractérisation de notre profil de jeune chercheur qui en a été un élément déterminant.

#### **1.3.1 Un doctorant autochtone ?**

Afin de cheminer de manière cohérente vers l'émergence de cette commande, nous nous devons de débiter cette section en décrivant notre profil de jeune chercheur, celui d'un doctorant professionnellement issu du secteur d'activité qu'il investigate. Il s'agit, au-delà d'une description de contexte, d'une indispensable mise en lumière de nos subjectivités professionnelles. Les exposer permet de dépasser deux limites : les nôtres, en explicitant ces subjectivités, dont personne n'est dépourvu, et celle d'une recherche qui s'éprendrait d'une neutralité absolue inatteignable. Bien entendu, cette dernière assertion doit inciter non pas à ignorer ou éliminer ces subjectivités, mais bien à les comprendre, les réguler et les contrôler, objectif dont la mise en œuvre sera décrite en Chapitre 4 (Méthodologie). Il s'agit donc, dans un geste auto ethnographique, d'accepter que « *la recherche de l'objectivité pour comprendre, analyser et étudier réflexivement le social et nos organisations, ne passe pas par une desubjectivation de la recherche mais par une prise en charge de la subjectivité pleinement intégrée dans la démarche et constamment travaillée in situ et ex-post* » (Flamme, 2021).

Cette description permettra par la suite de situer plus justement l'émergence de la commande en question. Pour préciser ce profil, nous allons succinctement décrire un déroulé de carrière en trois périodes

distinctes, dont le fil rouge est celui du questionnement permanent du sens et de la construction de l'action collective à visée de transformation sociale.

### **1<sup>ère</sup> période : Pratique du travail social**

Notre premier métier est celui d'animateur social et socio-culturel. Nous prenons ici le temps d'explicitement cette fonction car, encore aujourd'hui, nous considérons remplir ce rôle. L'animateur est le professionnel de l'éducation populaire. Cette dernière peut être définie comme « *un projet de démocratisation de l'enseignement porté par des associations dans le but de compléter l'enseignement scolaire et de former des citoyens* » (Poujol, 1994, in Poujol & Mignon, 2005, p153). S'il est difficile de trouver une définition consensuelle de ce mouvement initialement mené par des bénévoles et oscillant depuis son émergence au 19<sup>ème</sup> siècle entre éducation du citoyen, éducation politique des adultes, développement du pouvoir d'agir et développement social local, la constante est celle d'un certain militantisme et d'une volonté de transformation sociale. L'animation en tant que projet social naît dans les années 1960, pour donner vie à de nouveaux grands ensembles urbains habités par des populations arrachées à leurs systèmes de socialisation traditionnels, dans un contexte de grande mixité. L'Etat français, soucieux d'éviter de confier cette mission à des bénévoles, encourage et soutient la constitution d'une nouvelle profession, celle d'animateur, chargée de gérer et d'animer des équipements créés pour assurer des services collectifs, notamment de loisirs. Historiquement, la fonction d'animateur s'est construite en contre d'autres fonctions existantes : celle d'enseignant, tenante d'une relation asymétrique avec l'enseigné, et celles d'éducateur spécialisé et d'assistante sociale, basées sur l'accompagnement individuel. Cependant, en conséquence de l'abandon rapide de l'animation comme projet de société, les animateurs sont depuis les années 1980 considérés comme des travailleurs sociaux.

L'animateur est donc « *un travailleur social qui agit dans et sur le temps libre des autres* » (Poujol & Mignon, 2005, p17). Sa mission première est de co-construire et animer le lien social dans différents contextes : l'animateur culturel oriente son action sur l'accès à la culture, l'animateur social sur l'intégration/ l'inclusion sociale, l'animateur sportif sur l'accès à la pratique sportive... Son identité est partagée entre trois pôles mobilisés pour l'atteinte de cette mission première : un pôle technique et professionnel lié aux pratiques d'intervention, de type rationnel, un pôle idéologique lié au militantisme et à l'imaginaire social, de type utopique, et un pôle de médiation lié au travail de mise en lien de l'ensemble des acteurs présents dans son écosystème (Gillet, 2003, in Langlacé, 2004).

Aujourd'hui, ses lieux d'intervention et les institutions qui l'emploient sont multiples, tout comme son niveau d'emploi, de qualification ou de salaire. Pour bon nombre d'entre eux qui y sont salariés, la managérialisation du secteur associatif décrite plus tôt impacte inévitablement leur fonction, situant l'action de ces professionnels dans une tension complexe entre changement social et pratiques gestionnaires (Vachée & Dansac, 2013).

Vulbeau (2015) synthétise ainsi ce qu'est l'animation : « *D'un côté, on trouve donc une philosophie sociale qui fait de l'animation à la fois un mouvement fondamental de la société dont la maîtrise permet de créer une médiation entre des éléments antagonistes (le rural et l'urbain, l'économique et le social, le progrès et la tradition, etc...). À l'opposé, on identifie l'animation comme une technique d'intervention, localisée sur des territoires clairement identifiés, en général en déclin et/ou devant faire face à des mutations profondes. Entre ces deux pôles, la formation apparaît comme un espace intermédiaire car elle permet de situer des actions concrètes et limitées dans le cadre d'objectifs plus généraux. Nous situons la formation comme l'une des dimensions de l'ingénierie sociale, fondée sur un projet, qui articule, d'une part, diagnostic, mise en œuvre et évaluation, et d'autre part, la prise en compte d'objectifs sociopolitiques comme la participation et la cogestion d'équipements ou de dispositifs* ».

Nous avons été formé à l'animation en filière universitaire (DUT Carrières sociales option animation sociale et socio-culturelle), avec une spécialisation socio-sportive (Licence Universitaire Professionnelle de Développement social par le sport), et nous avons durant sept années occupé ces fonctions auprès de différents publics et différentes institutions : animateur de loisirs (animation et direction de structures de loisirs avec hébergement), animateur social auprès de jeunes en grande difficulté sociale (Aide Sociale à l'Enfance et Protection Judiciaire de la Jeunesse) et auprès de publics en situation de grande exclusion (personnes sans domicile, marginalisées, addictes), chargé de mission à la fédération française de surf (gestion de projets, chargé d'animer la politique socio-sportive de la fédération). Nos organisations employeuses proposant diverses modalités d'accompagnement social, nous avons également rempli des fonctions d'accompagnement individuel auprès des mêmes publics ainsi qu'auprès de personnes victimes de violences conjugales. Nous avons également exercé ces fonctions auprès de personnes en situation de handicap lors de stages et de contrats saisonniers dans le secteur médico-social. Cette première période fut marquée par de nombreux questionnements pratiques, éthiques, politiques et organisationnels, nourris par des séquences de formation continue, notamment en analyse systémique. L'observation et la confrontation directe à de nombreux verrouillages systémiques dégradant ou empêchant la qualité d'accompagnement nous a alors poussé à envisager une reprise d'étude dans l'espoir d'en extraire des pistes de réflexion et de réponses.

## **2<sup>ème</sup> période : management dans le secteur social**

Après ces sept premières années d'activité professionnelle, l'opportunité nous a été donnée de découvrir les fonctions de management du secteur social, en tant que coordinateur puis chef de service, à l'occasion de la création d'un service d'accueil d'urgence en milieu rural (accueil de jour, accueil de nuit et hébergement de stabilisation pour personnes vivant dans la rue, accompagnement de personnes

victimes de violences conjugales, logement temporaire, centre d'hébergement et de réinsertion sociale). Cette expérience de trois ans a été suivie par deux années en tant que directeur adjoint puis directeur de transition du Comité Franco-Québécois pour l'inclusion et la Participation Sociale, association dont la mission est double : favoriser l'accès aux loisirs et au tourisme pour les personnes en situation de handicap, et proposer au secteur médico-social un accompagnement à la transformation des modalités d'accompagnement par le biais d'actions de formation, de conseil et l'organisation de colloques (nous sommes aujourd'hui encore, parmi d'autres engagements bénévoles, administrateur de cette association).

Ces cinq années d'encadrement riches d'apprentissages ont été soutenues par la validation en cours d'emploi d'un Master 1 en Diagnostic et Management des Organisations puis d'un Master 2 en Management des Organisations Sociales (IAE Caen).

Cette période nous a armé d'une expérience et de connaissances indispensables à la construction et à la gestion de l'action collective finalisée. Cependant, bien que des éclairages précieux nous aient été procurés à l'échelle de ces nouvelles pratiques, les questions de transformations systémiques à visée émancipatrice restaient entières.

### **3<sup>ème</sup> période : management et recherche en stratégie, innovation et transformation**

Nous nous sommes alors mis en recherche de connaissances et de compétences en innovation et transformation des systèmes, dans une période où le concept d'innovation sociale passait de l'émergence à l'institutionnalisation et au statut d'objet de communication et d'isomorphisme. Ce fut pour nous un défi d'identifier la formation la plus cohérente quant à notre cheminement pratique et intellectuel : la filière sociale et médico-sociale ne proposait aucune formation adéquate, l'offre très réduite de la filière universitaire à ce sujet était alors tournée vers l'innovation de marché, tout comme l'offre des business schools, qui proposaient également des programmes tournés vers l'innovation technologique. C'est à l'École Centrale Paris, devenue en cours de formation Centrale-Supélec, que nous avons trouvé au sein du Mastère Spécialisé Innovation et transformation un programme proposant de « *former des professionnels capables d'initier, porter et conduire des projets d'innovation et de transformation dans des environnements complexes, c'est-à-dire des projets multi-acteurs, transdisciplinaires, à dimension multiculturelle et à fort enjeu* » (site du mastère spécialisé innovation et transformation, Centrale-Supélec). Nous nous sommes alors engagé dans une alternance de 18 mois entre l'École Centrale Paris et le Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale afin de travailler spécifiquement sur la question de la transformation du secteur médico-social, en liens étroits avec des chercheurs et praticiens francophones spécialistes de la désinstitutionnalisation, travaux qui ont permis la proposition du concept de transition inclusive en 2017. Cette formation nous a également vu réaliser une thèse professionnelle analysant le transfert des outils d'innovation du secteur marchand vers l'ESS dont le

titre "Approche néo-institutionnelle de l'appropriation des outils de gestion de l'innovation dans l'économie sociale et solidaire" laisse présager d'un intérêt naissant pour le sujet du new public management. Cette thèse professionnelle nous a donné le goût de la recherche, et nous avons profité de nos derniers mois à l'Ecole Centrale pour nous inscrire en Diplôme Universitaire de Recherche en Gestion à l'IAE de Poitiers, formation confirmant notre intérêt pour les activités académiques, durant laquelle nous avons effectué une recherche sur la co-construction des stratégies d'innovation dans le secteur mutualiste. C'est concomitamment à la finalisation de ce mémoire de recherche que nous avons rencontré l'UNAPEI.

### **1.3.2 Une commande issue d'un besoin d'accompagnement : premier mouvement abductif**

En mars 2018, l'UNAPEI, union nationale majeure du secteur médico-social (description en partie suivante), en la personne de sa directrice exécutive, nous invite à un temps d'échange pour lequel elle sera accompagnée du directeur du pôle qualité et développement du réseau associatif. Lors de cette rencontre, qui a lieu quelques mois après la parution de la circulaire de mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement médico-social (virage inclusif, voir supra), nous échangeons sur les questions de désinstitutionnalisation, de virage inclusif et de transition inclusive. Plus particulièrement, le questionnement central de ces deux dirigeants est le suivant : comment accompagner les très nombreuses associations gestionnaires de l'union dans cette période de mouvement inclusif ? Après avoir examiné ensemble les déterminants de cette problématique, notamment la difficulté pour les organisations concernées à réagir et à penser leur transformation dans des changements perturbateurs en décalage avec leurs modèles culturels et expérientiels (Wiener et al., 2020), induisant un risque d'obsolescence de leur base de connaissance et de leurs modèles d'organisation (Bergek et al., 2013), nous évoquons avec nos interlocuteurs la possibilité suivante : celle d'expérimenter une méthode de prospective stratégique participative nommée « Scénarios transformatifs », que nous avons découverte grâce au conseil de lecture avisé d'un professeur de l'Ecole Centrale. Dans son ouvrage didactique « Scénarios pour la transformation sociétale » (2012), Adam Kahane décrit cette méthode comme « *permettant à ceux qui essaient de changer le futur de façon collaborative de transformer la situation dont ils font partie plutôt que de s'y adapter* » (p15). Elle est préconisée pour des situations sociétales complexes qui pourraient être apparentées aux *Grands Challenges* décrits plus haut. Nous proposons à l'UNAPEI de travailler à l'adaptation de cette méthode au contexte du mouvement inclusif afin d'expérimenter l'accompagnement d'associations gestionnaires dans leurs transformations politiques, stratégiques, organisationnelles et opérationnelles, et de faire de cette expérimentation un projet de recherche-intervention.

Du point de vue de l'épistémologie pragmatiste, cette séquence est un des premiers temps de l'enquête scientifique. Le dialogue décrit avec les deux cadres de l'UNAPEI a été le lieu d'échanges autour d'une situation indéterminée et problématique de laquelle est issue une question managériale, celle de

l'accompagnement d'associations gestionnaires du réseau dans le mouvement inclusif. La contextualisation partagée par l'échange et cette problématisation aboutissent, à l'aide des « *préconceptions théoriques* » du jeune chercheur (Alvesson & Sköldberg, 2009, in Martela, 2015), à un premier mouvement abductif, c'est-à-dire l'hypothèse que l'expérimentation d'une méthode particulière de prospective peut rendre possible cet accompagnement. Cette hypothèse demande à être transformée en proposition testable puis testée, ce qui sera l'objet des étapes suivantes de l'enquête. Le Chapitre 4 détaillera amplement les conséquences méthodologiques de cette épistémologie pragmatiste.

Brannick et Coghlan (2007) définissent les chercheurs insiders ou initiés, c'est-à-dire autochtones, comme ceux qui « *entreprennent des recherches dans et sur leur propre organisation tout en étant un membre à part entière, ce qui, dans ce contexte, signifie à la fois avoir une compréhension préalable et un accès d'initié et avoir le choix de rester un membre sur un parcours de carrière souhaité une fois la recherche terminée* » (p71, notre traduction). Notre profil n'est donc pas celui d'un autochtone au sens strict, puisque les terrains de recherche de ce travail de thèse, en tant qu'organisations décrites dans la section suivante, nous étaient auparavant inconnus. Il est davantage celui d'un outsider initié (Nigam et al., 2022), en tant que jeune chercheur dont les quinze années d'expériences professionnelles précédant l'entrée en thèse ont permis à la fois de développer une expérience de praticien réflexif de l'économie sociale et solidaire, plus particulièrement du secteur social et médico-social, et de maturer à ce sujet un ensemble de questions qui l'ont assez logiquement entraîné vers la recherche. En cela ce travail de thèse ne constitue pas un aboutissement, mais une nouvelle étape dans la continuité du parcours pratique et intellectuel d'un animateur social structurant sa curiosité. Les caractéristiques de ce profil jouent un rôle particulier dans le déroulement de ce projet de recherche et dans son premier mouvement abductif.

#### **1.4 Un cas pour quatre organisations**

Notre cas est celui d'associations gestionnaires du secteur médico-social évoluant dans un contexte marqué par le mouvement inclusif, dans lesquelles est expérimenté une méthode de prospective stratégique participative. Nous décrivons dans cette section les caractéristiques et l'articulation des organisations composant notre terrain de recherche.

##### **1.4.1 Le mouvement UNAPEI.**

L'UNAPEI est une méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005), ce qui signifie que ses membres ne sont pas des personnes mais d'autres organisations. L'Union nationale des associations des parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) a donc pour objet, au niveau national, « *d'unir, fédérer, promouvoir et soutenir les associations de parents, de personnes handicapées et de leurs amis*

*et les organismes qui œuvrent à la défense et à la promotion des intérêts matériels et moraux des personnes handicapées et de leurs familles* » (Statuts de l'association, source site internet UNAPEI). Les associations membres de l'union sont indépendantes politiquement et stratégiquement. Cependant le caractère homogène de cette union, aussi appelé « réseau » ou « mouvement » UNAPEI, notamment dans ses missions, son histoire, ses valeurs, ses modalités d'action et sa structuration, permet d'établir une chronologie commune de l'évolution politique, stratégique et organisationnelle qu'elle partage avec ses membres.

Comme sa dénomination permet de le comprendre, la principale spécificité de l'UNAPEI et des associations de son réseau est la gouvernance parentale : leurs conseils d'administration sont très majoritairement composés de parents et de proches de personnes en situation de handicap. Les parents et proches sont donc en situation d'administrer des associations qui proposent une offre d'accompagnement qui les concerne directement. Cette particularité est le fruit de l'histoire de l'union.

Dans la figure suivante, reprenant la tension militantisme-gestion (voir supra), nous tentons de balayer 70 années d'histoire de ce mouvement, du point de vue militant et gestionnaire, au niveau national (source site internet UNAPEI), et associatif local grâce à deux études de cas concernant particulièrement l'ADAPEI du Rhône, première association parentale constituée (1948), dont l'évolution décrite semble représentative, sans que les chronologies soient tout à fait identiques, de celles de très nombreuses autres du mouvement : celle de Robelet et al. (2009), qui y étudie particulièrement l'évolution des modalités de gestion de l'activité, et celle de Claveranne et al. (2012) qui se concentre sur l'évolution du rapport entre politique et gestion au sein de l'association. Les descriptions de ces deux recherches s'arrêtant respectivement à 2002 et 2012, il est possible de se référer à la section 1.1 pour comprendre l'évolution ultérieure.

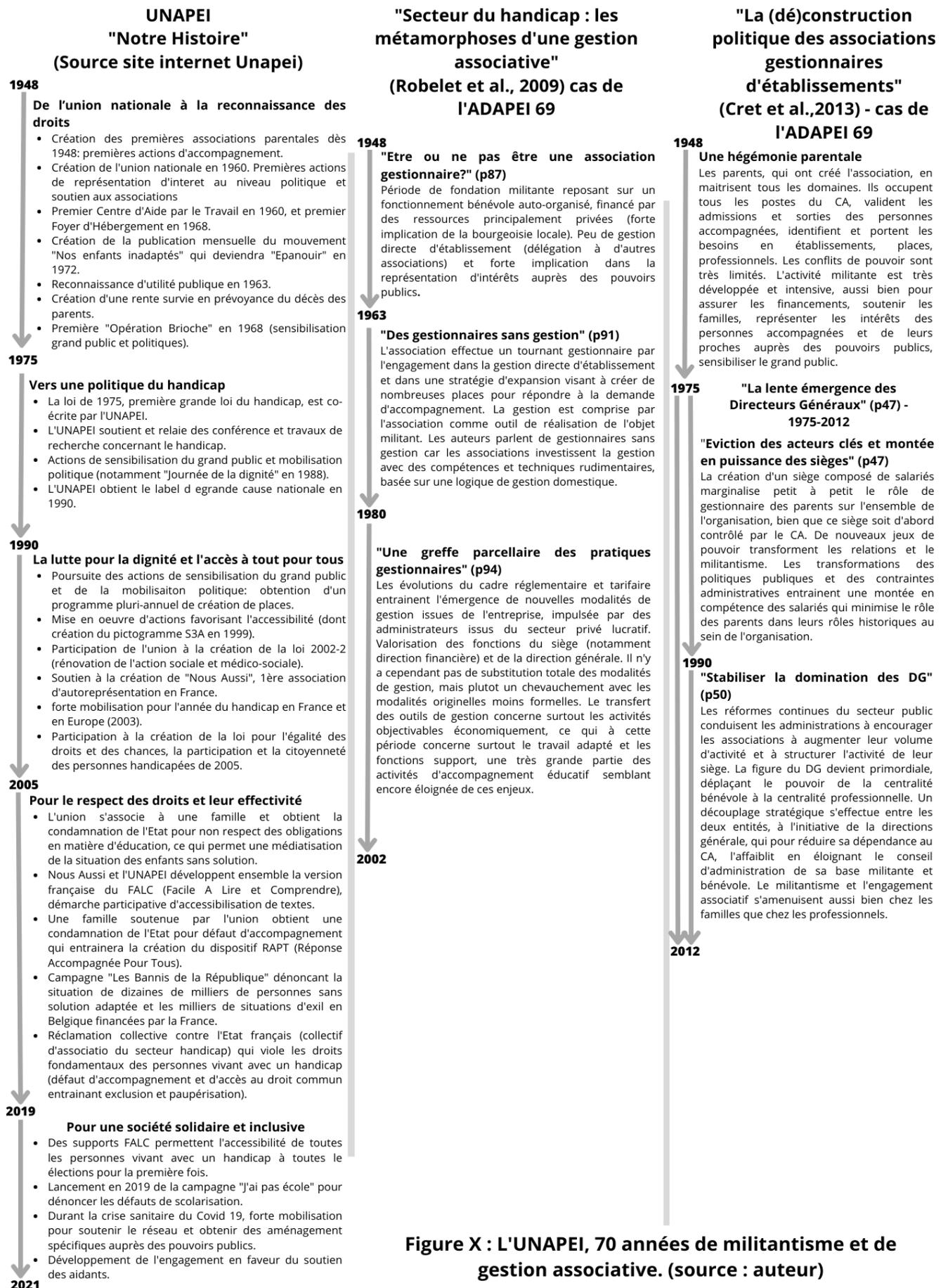


Figure X : L'UNAPEI, 70 années de militantisme et de gestion associative. (source : auteur)

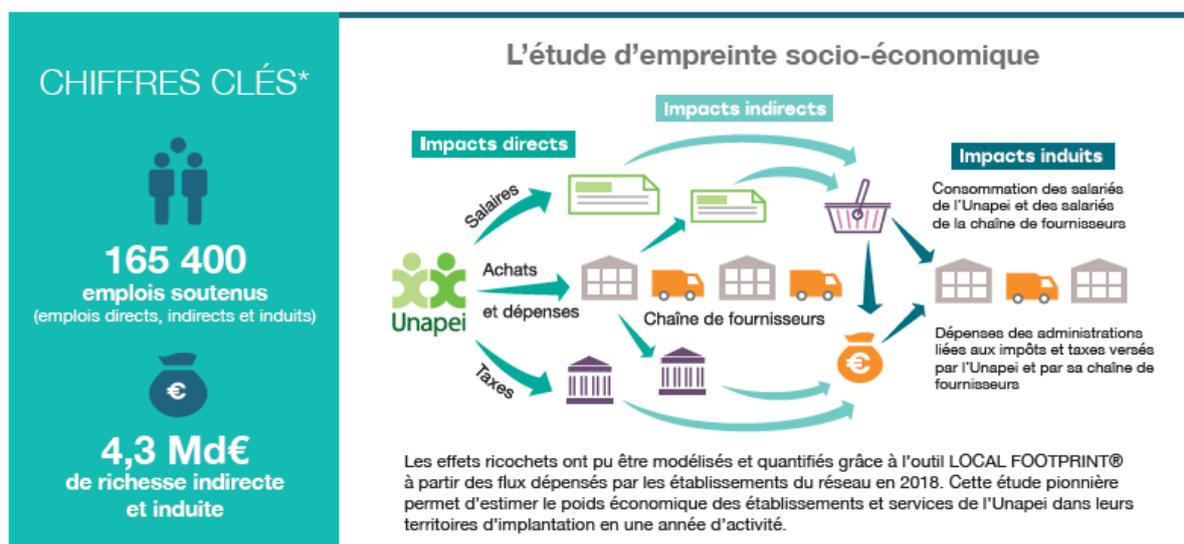
Figure 5 - L'UNAPEI, 70 années de militantisme et de gestion associative.

En 2019, l'UNAPEI revendique 550 associations affiliées dont 300 associations gestionnaires, 55 000 familles adhérentes, 72 000 bénévoles, 200 000 personnes accompagnées, 86 000 majeurs protégés accompagnés. Cela représente 3 117 établissements et services gérés : 543 Etablissements et services d'aide par le travail, 107 Entreprises adaptées, 429 Instituts médico-éducatifs, 221 services d'éducation spécialisée, 571 foyers d'hébergement, 150 Foyers d'accueil médicalisés, 133 Maisons d'accueil spécialisées, ... 94 000 professionnels travaillent pour les associations membres de l'union.

L'indépendance politique et stratégique de chaque association membre induit une grande diversité au sein de l'UNAPEI : certaines associations gèrent quelques établissements et services et quelques dizaines de salariés dans un territoire où œuvrent de nombreuses organisations médico-sociales aux missions similaires, quand d'autres gèrent des dizaines d'établissements et services et plusieurs centaines de salariés (jusqu'à 3000) dans un territoire, souvent départemental, où elles occupent une situation quasi hégémonique sur leur mission.

La taille conséquente du réseau UNAPEI, par l'engagement bénévole ainsi que par son volume d'activité, en fait un acteur socio-économique de premier plan au niveau national. La figure suivante permet de saisir l'ampleur de son impact :

## UN RÉSEAU CRÉATEUR DE RICHESSES POUR LA FRANCE



\* Une empreinte socio-économique du réseau Unapei a été mesurée en 2018 par le cabinet UTOPIES. Elle démontre que les activités du Mouvement Unapei soutiennent 166 400 emplois (directs, indirects et induits) et génèrent 4,3 Md€ de richesse indirecte et induite.

**Figure 6** - Empreinte socio-économique du mouvement UNAPEI (source : orientations stratégiques UNAPEI 2019-2022, site internet UNAPEI)

En tant que méta-organisation tête de réseau, l'UNAPEI, dont le siège est à Paris, dispose en 2019 d'une équipe de 44 salariés et d'un budget de 7 millions d'euros. Son CA est composé de 45 administrateurs représentant les associations membres et les unions régionales. Ses missions principales sont la représentation d'intérêts, la production d'expertise et le soutien au réseau. Elles sont réparties entre différents services : communication, partenariats et collecte, expertise, plaidoyer et influence, qualité et

développement du réseau. Ces services sont soutenus par une direction exécutive, des services généraux, et un service comptabilité.

Pour la période 2019-2022, les orientations stratégiques de l'UNAPEI sont les suivantes (source : orientations stratégiques UNAPEI 2019-2022, site internet UNAPEI) :

1 – Accompagner chaque personne handicapée à être actrice de sa vie : généraliser la démarche d'auto-détermination des personnes, garantir à chaque personne et à sa famille un accompagnement adapté aux attentes et besoins tout au long de la vie.

2 – Contribuer à accélérer l'évolution de la société vers un modèle solidaire et inclusif : co-construire avec tous les acteurs de la société, innover dans l'accompagnement des personnes et des familles.

3 – Affirmer son modèle associatif parental d'entrepreneurs militants : rendre puissant et visible le réseau UNAPEI, renforcer la complémentarité de la triple expertise personne / famille / professionnel.

L'UNAPEI est, comme l'ensemble des méta-organisations, un lieu de complexité, de cristallisation des enjeux de son réseau, de jeux de pouvoirs, induits par les forces et faiblesses propres à ce type de structuration, résumées ainsi par Berkowitz & Dumez (2016) :

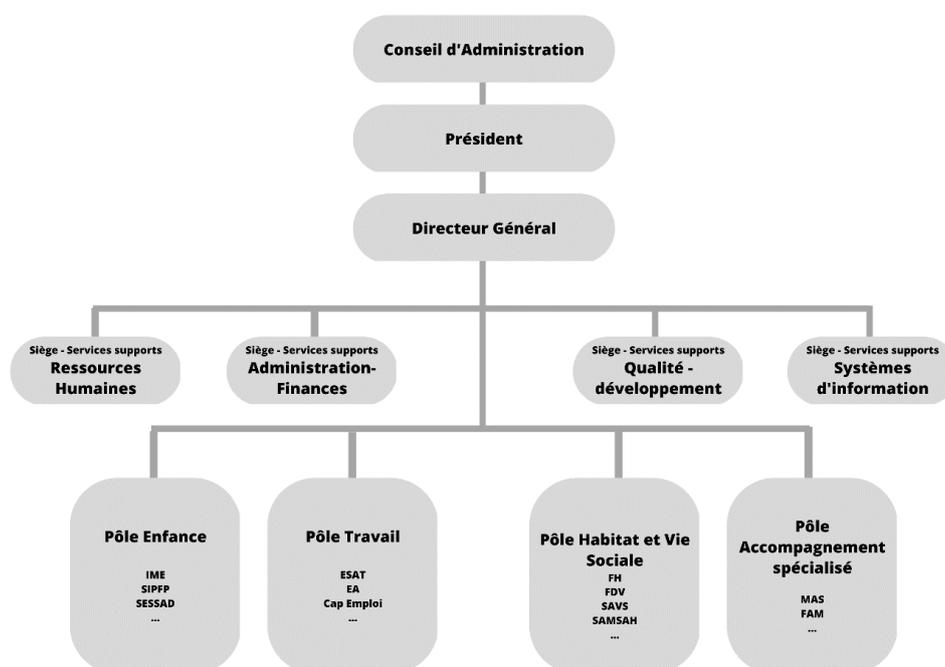
*« Les métaorganisations sont-elles si différentes des organisations ordinaires, basées sur les individus ? Premièrement, les métaorganisations dépendent de leurs membres d'une manière totalement différente de leurs homologues basés sur des individus. Les conséquences du départ du football allemand de l'UEFA sont bien pires que celles de la démission d'un employé d'une multinationale, même si cette personne est le PDG. Deuxièmement, les membres d'une méta-organisation peuvent en fait entrer en concurrence avec la méta-organisation elle-même (Ahrne et Brunsson 2008) ; une forme de coopération est donc possible entre les deux. Bien que, dans certaines conditions, l'opportunisme puisse être considéré comme une forme de concurrence entre les individus et l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce phénomène est plus pertinent pour les méta-organisations que pour les structures basées sur les individus. Troisièmement, les méta-organisations se distinguent également des organisations basées sur les individus par leurs résultats. Les méta-organisations produisent principalement des informations, telles que des statistiques sectorielles, des ensembles de meilleures pratiques, des guides de reporting, et non des produits ou des services en tant que tels. Enfin, les méta-organisations s'appuient largement sur le consensus, et non sur la hiérarchie. » (Berkowitz & Dumez, 2016, p151)*

Dans ce projet de recherche-intervention, l'UNAPEI est le commanditaire originel qui aura permis la mobilisation des trois terrains de recherche décrits dans la sous-section suivante ainsi qu'un des terrains d'investigation de la phase exploratoire dont la synthèse est présentée en section 1.2.

#### **1.4.2 Les trois associations accueillant les expérimentations.**

Trois associations gestionnaires membres de l'UNAPEI constituent le terrain de recherche de ce projet. Elles présentent un grand nombre de similitudes.

Leur genèse est liée à celle du mouvement UNAPEI et prend racine dans le début des années 1960, et deux d'entre elles sont le résultat d'une ou plusieurs fusions. Elles accueillent des publics semblables (enfants et adultes vivant avec une déficience intellectuelle, un trouble du spectre autistique, un poly-handicap, une souffrance psychique) en leur proposant un accompagnement adapté au sein de pôles d'activités eux-mêmes constitués d'établissements et services. Cette structuration en pôles est la conséquence de la montée en puissance des sièges associatifs, et on observe depuis une vingtaine d'années un isomorphisme croissant dans l'organisation des activités d'accompagnement et des activités support au sein du réseau UNAPEI (aujourd'hui, en conséquence de l'appropriation émergente de la réforme de la tarification SERAFIN-PH, ces activités sont de plus en plus souvent nommées prestations directes et prestation indirectes). Le constat de cet isomorphisme permet de proposer un organigramme générique à ces trois associations dans la figure suivante.



**Figure 7** - Organigramme générique d'une ADAPEI en 2019 (source : auteur)

Ces similitudes ne s'arrêtent pas à ces considérations structurelles. En effet, ces trois associations partagent également une certaine unité géographique. Les trois départements dans lesquelles elles exercent sont frontaliers, au cœur du Grand Ouest français, partagés entre deux régions, et partagent la particularité d'être ruraux avec comme préfecture la seule ville de plus de cinquante mille habitants. Les principales différences territoriales sont la variabilité du dynamisme économique des zones rurales concernées et le fait qu'un de ces trois départements soit bordé par l'océan Atlantique.

Cette proximité géographique renforce les convergences déjà constatées, et ces trois associations gestionnaires se rapprochent à partir de 2014 pour la constitution d'un Groupement de Coopération Social et Médico-Social (GCSMS). Cette structuration juridique leur permet, ainsi qu'à deux autres associations

partenaires, de coopérer sur des sujets relatifs aux fonctions support : système d'information, achat et formation notamment.

Les différences entre les trois organisations concernent surtout le volume et la répartition géographique de l'activité. L'association au volume d'activité le plus modeste partage de façon équilibrée dans son département les mêmes missions avec six autres organisations n'appartenant pas au réseau UNAPEI. Elle gère 20 établissements et services grâce au travail de 350 salariés et dispose en 2019 d'un budget de 25 millions d'euros. Les deux autres associations ont un volume d'activité 4 à 5 fois plus élevé (l'association la plus vaste gère 90 établissement et services grâce au travail de 1800 salariés et dispose d'un budget de 107 millions d'euros en 2019), et occupent une position départementale quasi hégémonique dans leur domaine d'activité. Les ressources financières des ADAPEI sont majoritairement issues de CPOM bipartites ou tripartites contractualisés avec l'ARS et le Conseil Départemental.

Cette quatrième section du premier chapitre a permis de présenter succinctement les commanditaires et terrains de cette recherche. L'UNAPEI, en tant que méta-organisation, en est le commanditaire originel ainsi qu'un des terrains d'étude de la phase exploratoire, tandis que les trois ADAPEI, membres du réseau UNAPEI, sont le terrain d'expérimentation de la recherche intervention. Le Chapitre 4 décrira, entre autres, la méthodologie appliquée à ces cas enchâssés pour répondre à la question de recherche.

### **1.5 Un secteur marqué par la crise sanitaire liée à l'épidémie de COVID19**

Cette contextualisation de la recherche ne saurait être complète sans la description de la période 2020-2022, bouleversée par l'épidémie de COVID19. Cette infection respiratoire virale apparait en Chine en 2019 et se répand ensuite à travers le globe. Elle peut être asymptomatique mais peut être grave, voire létale pour les personnes vivant avec une vulnérabilité due à l'âge, à une maladie chronique ou à une situation de handicap. Ces caractéristiques ont entraîné, en France comme ailleurs, une saturation du système de santé. Les vagues de contaminations se succèdent en France entre le début de l'année 2020 et la fin de l'année 2022. Cette épidémie entraîne une crise, notion que Lethielleux et al. (2022) analysent en mobilisant Combalbert & Delbecque (2018, p13) pour qui la crise est « *une situation sortant du cadre habituel des incidents connus avec la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques* », puis en citant Ferar (2020, p78) qui situe la cause de la crise dans « *un déficit dans la pensée prospective et l'intelligence stratégique* ». Les prochaines lignes décrivent l'impact de cette crise sanitaire induite par l'épidémie en France sur les organisations, le management public, et le secteur social et médico-social. Cette brève recension met en évidence des facteurs exceptionnels qui, au-delà du caractère dramatique de la situation, ont ébranlé cette recherche dans son design et sa méthodologie.

#### **1.5.1 Organisations et crise sanitaire liée au COVID19**

La confrontation des organisations à la crise sanitaire a été pour elles un motif abrupt de vérification de leurs capacités de résilience. Cette locution, qui dès l'émergence de l'épidémie dans l'hexagone a empli

l'espace médiatique, trouve ses racines dans la physique des matériaux pour qualifier la résistance aux chocs de ces derniers<sup>28</sup> avant d'être importée dans les domaines de la psychologie (« *Aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques* »<sup>29</sup>) et de l'écologie (« *Capacité d'un écosystème, d'un biotope ou d'un groupe d'individus à se rétablir après une perturbation extérieure* »<sup>30</sup>).

La crise sanitaire a ainsi confronté un très grand nombre d'organisations à leur manque d'anticipation et de préparation de crises majeures qui compromet leur capacité de résilience. Certaines organisations ont, lors de brèves périodes d'anticipation précédant l'éclatement de la crise sur le territoire, tenté d'organiser cette capacité. C'est notamment le cas des hôpitaux, avec la mise en place rapide de cellules de crises dédiées à l'organisation de cette résilience et à l'adaptation aux décisions du gouvernement et de l'administration centrale (Marchais-Roubelat & Lengagne, 2021), et ce malgré les difficultés structurelles conséquentes constatées antérieurement à cette période.

Cette crise remet brutalement en question la survie de nombreuses organisations qui voient la continuité de leurs activités mise à mal. La « *rupture des routines organisationnelles* » induite exige une flexibilité collective et une anticipation à brève échéance pour accroître la capacité à faire face (Kwane & Müller, 2022). Des modifications radicales des pratiques de travail sont observées (développement exponentiel du télétravail), par adaptation, bricolage organisationnel et autres innovations managériales qui « *peuvent être perçues comme légitimes en temps de crise si elles sont jugées comme adaptées au nouveau contexte et déployées avec des stratégies de soutien pour les employés afin de favoriser leur adoption et le maintien de leur utilisation dans le temps* » (Rampa & Agogué, 2022).

Enfin, cette crise sanitaire entraîne un questionnement considérable de la perception du travail au sein de la population active. Pour De Becdelièvre & Grima (2020) ce contexte a créé pour de nombreuses personnes un « *choc de carrière sur le sens au travail* » qui se traduit différemment selon les contingences personnelles : révélation, confirmation, remise en cause ou rupture du sens au travail. Ce choc et ses différentes traductions impliquent des difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés dans de multiples secteurs qui se prolongent après la crise sanitaire.

### **1.5.2 Management public et crise sanitaire liée au COVID19**

Affirmer que pouvoirs publics et management public ont été soumis à d'importantes critiques durant cette période de crise sanitaire relève de l'euphémisme. Il semble nécessaire, afin d'éviter tout manichéisme, d'examiner les nuances inhérentes à ce constat.

---

<sup>28</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/résilience/68616](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/résilience/68616)

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Ibid.

Pour Chatelain-Ponroy & Deville (2020), ni la gestion publique en elle-même ni le contrôle de gestion ne doivent être mis en cause dans cette situation, mais plutôt le contrôle bureaucratique par les résultats. Cette approche est également celle de Lorino & Mottis (2020) pour qui, en France, « *la culture bureaucratique l'emporte souvent sur la culture de l'organisation* » (p.16). Pour ces deux auteurs, ce facteur explique cette situation, mais il n'est pas le seul. En effet, le manque de capacité à comprendre le caractère relationnel des problématiques, la difficulté à préciser ce qu'est la performance et une approche dogmatique des situations réelles complètent le portrait d'une action publique française à la peine pour organiser collectivement ses missions, subissant ainsi un manque plutôt qu'un excès de management. Ils situent les origines de ces facteurs dans la prédominance des excès dichotomiques du rationalisme cartésien, un manque de considération pour les phénomènes organisants, une confusion entre le management et les tendances à la financiarisation et à la bureaucratisation relevant du New Public Management, ainsi que dans un défaut d'implication des chercheurs en gestion dans le débat public.

Interrogeant lui aussi la notion de performance durant cette période, et notamment sa perception par les managers du secteur public, Drevet (2020) en observe la fragilisation et l'hybridation. La crise sanitaire semble avoir ainsi remis en cause temporairement certains des principes fondateurs du NPM : la contraction de la dépense publique n'est plus possible, le rapport à la notion de résultats se transforme car le court-termisme quantitatif bifurque vers une évaluation des impacts de l'activité à moyen et long terme, et l'instabilité de la situation induit une objectivation portée sur les moyens à mettre en œuvre plutôt que sur les résultats.

### **1.5.3 ESS, associations et secteur social et médico-social dans la crise sanitaire liée au COVID19**

Les impacts de la crise sanitaire liée au COVID19 sur la vie économique, les relations conjugales et familiales, les consommations addictives, l'accès aux services publics et sociaux, le lien social et familial et la santé mentale concernent directement les activités historiques de l'ESS et du travail social (Bourque & Avenel, 2020). D'abord frappés d'un grand désarroi lors de l'émergence de la crise, les acteurs de ce secteur d'activité adoptent très rapidement de nouvelles modalités d'action collective tenant compte à la fois des réalités de terrain et des protocoles diffusés par l'administration centrale. Ces derniers, pensés pour assurer une sécurité sanitaire maximale des personnes les plus vulnérables, aboutissent à une interdiction des visites pour les personnes vivant en établissements, provoquant ainsi un isolement physique, social et affectif source de souffrances, maltraitances et détresses des personnes accompagnées et de leurs proches (Gouriot et al., 2022). Transmis régulièrement, jusqu'à plusieurs fois par semaine, aux directions des organisations gestionnaires, ces protocoles régissent également l'ensemble de l'activité sociale et médico-sociale durant la période épidémique. Leurs contenus normatifs et changeants

sont perçus comme contraignants, incohérents voire paradoxaux par les acteurs de terrain qui, comme l'observent Bazsalicza & Chédotel (2023), décident parfois de les minorer voire de les ignorer :

*« Nous avons observé que la transgression de décisions, prises très loin du terrain sans concertation, a parfois été une issue face à des incohérences ou des injonctions paradoxales, empêchant l'action des opérationnels. [...] Ainsi, ces opérationnels ont pris des initiatives, collectivement et dans l'urgence, pour construire des réponses adaptées au contexte et agir collectivement face à des situations très volatiles et complexes. »* (p70)

Ces initiatives ont permis le développement d'organisations et de pratiques alternatives dans l'activité sociale et médico-sociale, impliquant pouvoir d'agir des professionnels, capacitation collective, échanges et apprentissages, par la transformation des liens entre professionnels de l'accompagnement, entre ces derniers et leur encadrement, et entre les personnes accompagnées et les professionnels (Beaucourt & Roux 2021). Ces modalités d'actions internes aux organisations se retrouvent également dans les pratiques partenariales nécessaires pour faire face aux effets de la crise sanitaire. Méric et al. (2022) étudient par exemple la capacité des acteurs des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires à improviser et bricoler de nouveaux liens de coopération pour assurer l'accès aux soins aux publics les plus vulnérables. Ces expériences sont perçues comme positives par leurs participants qui souhaitent leur pérennisation. La crise peut alors être considérée comme un contexte capacitant, mais ce dernier n'est possible qu'en raison d'un engagement considérable des acteurs du secteur provoquant fatigue, épuisement, usure et parfois perte du sens attribué à l'activité professionnelle. De plus, ces différents points ne doivent pas masquer le lourd bilan de l'épidémie au sein des établissements médico-sociaux dont les résidents n'ont pas tous pu accéder, lorsqu'ils avaient contracté le virus, à des soins hospitaliers pourtant nécessaires à leur survie.

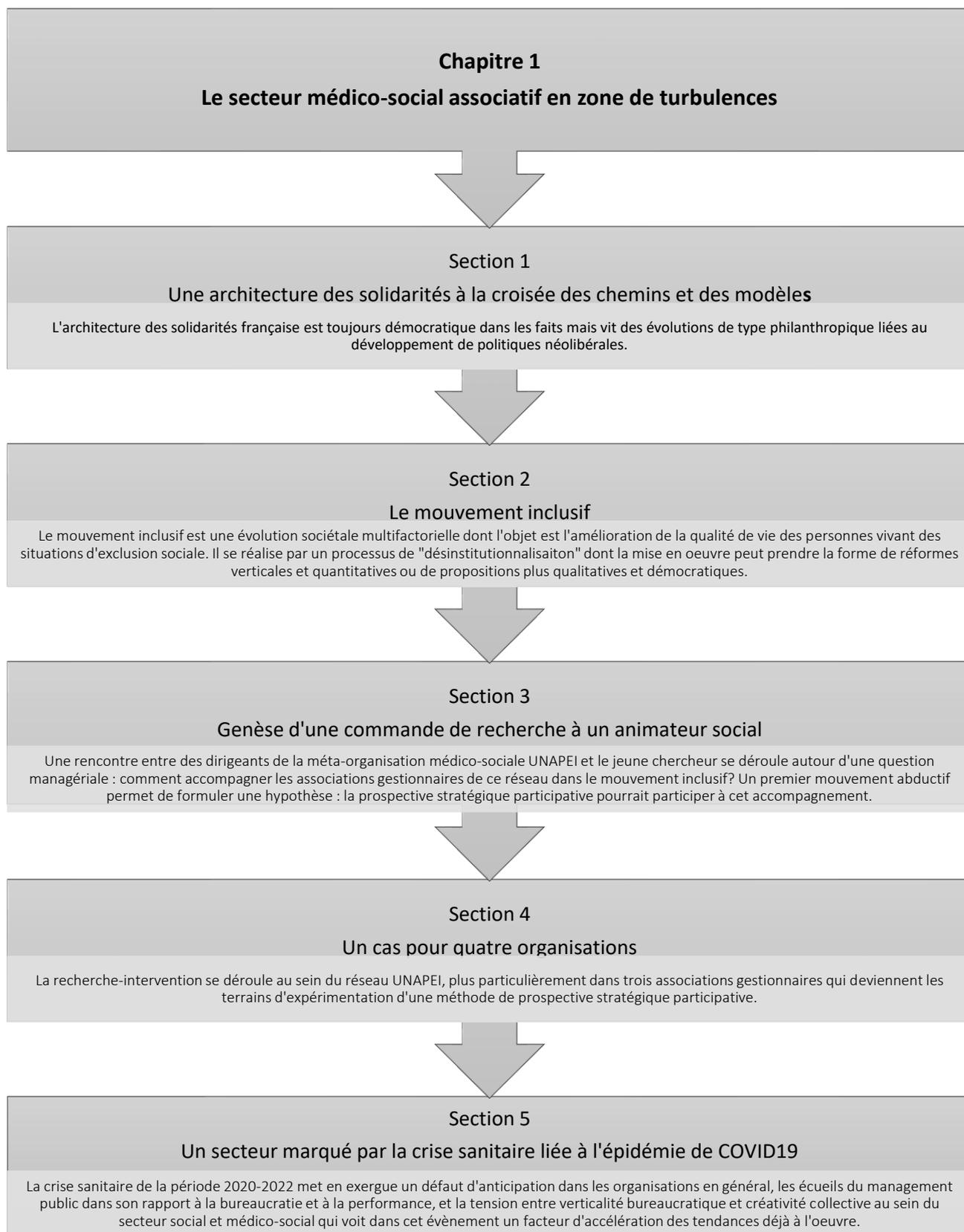
La crise sanitaire liée au COVID19, comme d'autres crises, est finalement un révélateur de tendances déjà constatées antérieurement. Dans le secteur de l'ESS et plus particulièrement dans les activités sociales et médico-sociales, elle met en exergue les tensions entre management, financiarisation et action collective, entre autonomie et protection des publics, entre commande publique, attentes des personnes accompagnées et attentes des professionnels du secteur (Jaeger 2020 ; Bazsalicza & Chédotel 2023). Ces tensions, qui traversent le travail social depuis de nombreuses années, atteignent un niveau paroxystique durant la crise sanitaire, remettant en cause les principes du secteur et provoquant d'importantes vulnérabilités organisationnelles ainsi qu'une perte de sens dans l'activité des professionnels. Si pour certains cette crise accélère le développement de nouvelles modalités d'accompagnement, pour d'autres la résilience du secteur, du fait d'un défaut de réflexivité, n'a pas entraîné de transformation cognitive et stratégique majeure (Lethielleux et al., 2022). Ainsi, pour Bourque & Avenel (2020), considérer que cette crise est un facteur de transformation du travail social vers plus de proximité, de transversalité et de participation, ne constitue, notamment dans un contexte de développement du NPM, qu'une hypothèse.

Cette section a brièvement contextualisé la situation de crise sanitaire liée au COVID19 qui débute dans les premières semaines de l'année 2020 et reste au cœur de l'actualité jusqu'au milieu de l'année 2022. La description de ses impacts sur les organisations, le management public et les secteurs de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale permettra de caractériser en Chapitre 4 ses répercussions sur le design et la méthodologie de cette recherche-intervention.

Ce premier chapitre a décrit le contexte de ce projet de recherche-intervention. Il a d'abord analysé la composante de l'architecture des solidarités françaises concernant directement les associations gestionnaires du secteur médico-social. Cette architecture des solidarités, toujours démocratique dans les faits, vit des évolutions de type philanthropiques liées au développement de politiques publiques néolibérales. Ensuite, il s'est concentré sur le mouvement inclusif, évolution sociétale multifactorielle dont l'objet principal est l'amélioration de la qualité de vie des personnes rencontrant des difficultés sociales et vivant des situations d'exclusion. Ce mouvement se réalise par un processus de désinstitutionnalisation, objet de perceptions diverses par les acteurs concernés, qui peut prendre des formes différentes comme c'est le cas en France avec le virage inclusif, réforme étatique quantitative et verticale de l'offre médico-sociale, et la transition inclusive, proposition d'une transformation démocratique et qualitative des systèmes d'accompagnement et de la société. En tant que jeune chercheur ayant une antériorité professionnelle conséquente dans les secteurs d'activité concernés, c'est dans ce contexte que nous rencontrons l'UNAPEI, qui est une méta-organisation tête d'un important réseau national du secteur médico-social. Cette rencontre est le lieu de la problématisation d'une question managériale, celle de l'accompagnement des associations gestionnaires de ce réseau dans le mouvement inclusif, et de l'émergence, dans un premier mouvement abductif, d'une hypothèse testable : la prospective stratégique participative pourrait participer à cet accompagnement. Cette contextualisation se poursuit par la présentation du réseau UNAPEI en tant que terrain de recherche, et plus particulièrement celle des trois associations gestionnaires accueillant les expérimentations qui permettront de tester l'hypothèse susmentionnée. Enfin, ce chapitre se conclut par la description des impacts de la crise sanitaire de la période 2020-2022 liée au COVID19 sur les organisations en général, confrontées à leur défaut d'anticipation et à leur propre survie, sur le management public, bouleversé dans son rapport à la performance et à la bureaucratie, et sur le secteur social et médico-social, partagé entre les excès de cette dernière et des initiatives de terrain collectives et créatives pour faire face aux conséquences de l'épidémie, et qui voit dans cette dernière un facteur d'accélération de tendances déjà à l'œuvre.

Dans le chapitre suivant, ces éléments de contexte seront étayés par une revue de littérature qui permettra une mise en concepts de la question managériale et de l'hypothèse qui en est issue par abduction, afin de déterminer la question de recherche de ce travail de thèse.

## Synthèse du Chapitre 1



# Chapitre 2

Revue de littérature

## Concevoir les transitions en management public

*« Lorsqu'on rêve tout seul, ce n'est qu'un rêve alors que lorsqu'on rêve à plusieurs c'est déjà une réalité. L'utopie partagée, c'est le ressort de l'Histoire »*

Helder Camara

*« Espérer, c'est démentir l'avenir »*

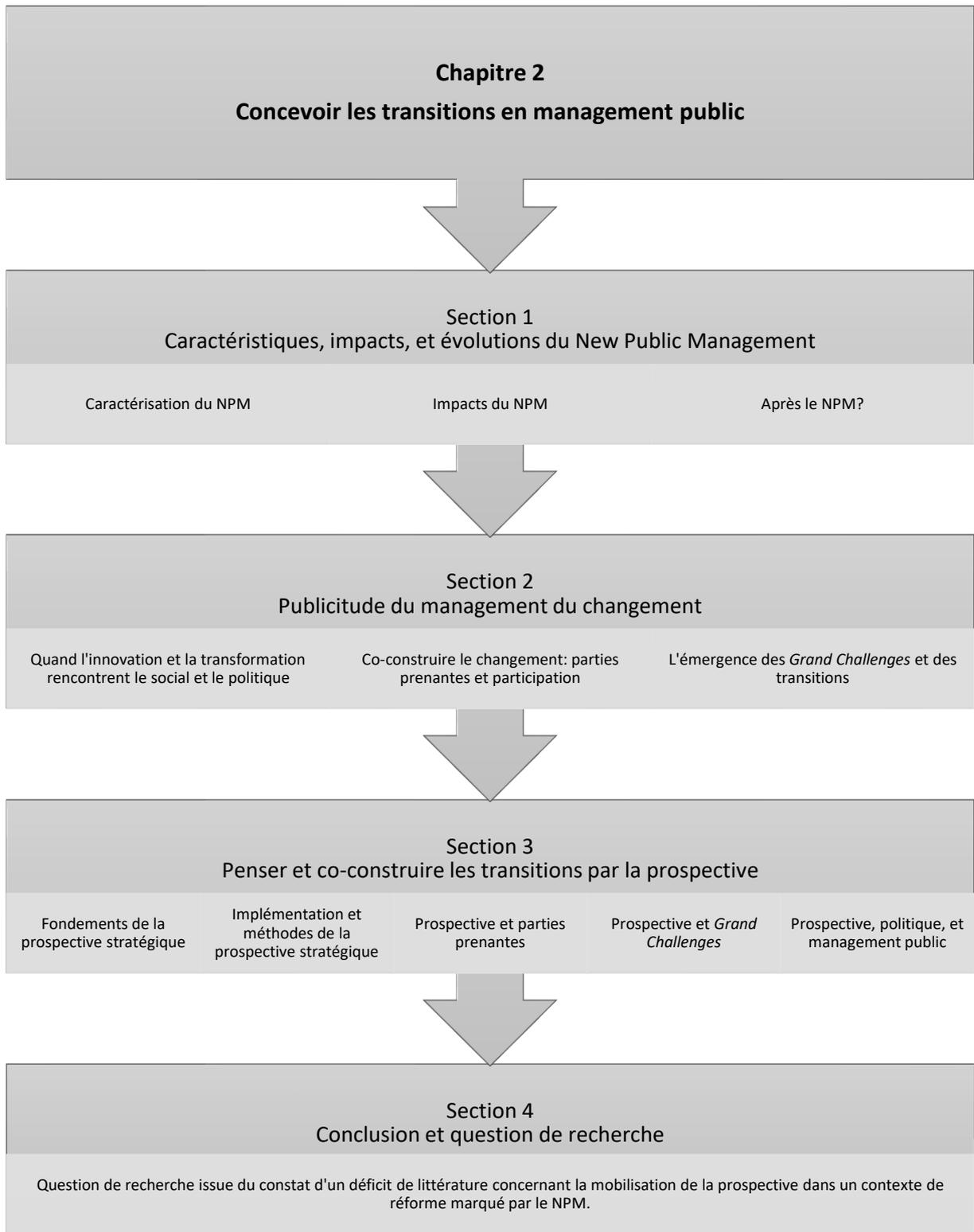
Emil Cioran

Ce deuxième chapitre vise à mettre en concepts un certain nombre d'éléments de contexte décrits en Chapitre 1 en proposant une revue de littérature relative au changement en management public. Par l'application du concept de publicité (Bozeman, 1987), qui évalue le caractère public d'une organisation non par son statut mais par la provenance de ses ressources, l'intensité de ses relations avec les pouvoirs publics et le niveau d'implication de ces derniers dans l'orientation et le contrôle de ses activités, les associations françaises et plus particulièrement celles du secteur médico-social revêtent un caractère public. Leur haut degré de publicité et leur condition d'acteurs directement concernés par la réforme du virage inclusif situe ce travail de recherche dans le domaine du management public. Nous nous inscrivons ainsi pleinement dans la définition proposée par Guenoun (2022, p435) :

*« Le management public en tant que pratique ou art renvoie aux activités opérées par des acteurs individuels ou collectifs, publics ou privés, pour réaliser ou faire réaliser des actions et politiques publiques. Il s'agit de la définition la plus extensive du management public puisque toute organisation d'une action collective au service de l'intérêt général serait une forme de management public, qu'elle soit revendiquée comme telle ou non. »*

Ce chapitre, éclairé par l'analyse d'une littérature issue de disciplines différentes comme l'impose le management public qui implique à la fois sciences de gestion, sciences politiques, sociologie, etc., est divisé en quatre sections. La première caractérise le New Public Management (NPM), élément de contexte maintes fois nommé dans la contextualisation précédente, comme tendance dominante du management public contemporain issue du néolibéralisme. La deuxième explore le caractère public du management du changement en s'intéressant plus particulièrement aux processus d'innovations et de transformations sociales et publiques qui en sont des leviers majeurs, aux démarches participatives qui peuvent les soutenir, ainsi qu'à l'émergence des *Grand Challenges*, ces grands défis systémiques qui engagent l'humanité, l'intérêt général et donc le management public dans une période de transitions multiples. La troisième partie s'attachera à présenter la prospective comme une pratique pouvant soutenir la réflexion et la co-construction de ces transitions. L'ensemble des concepts décrits dans les sections 2 et 3 seront mis en tension avec ceux de néolibéralisme et de NPM. Enfin, la dernière section conclura le chapitre en aboutissant à la question de recherche de cette thèse, issue du constat d'un déficit de littérature concernant la mobilisation de la prospective dans un contexte de réforme marqué par le NPM.

## Structuration du Chapitre 2



## 2.1 Caractéristiques, impacts, et évolutions du New Public Management

Considéré comme la doctrine de gestion publique issue du néolibéralisme, le NPM, ou Nouvelle Gestion Publique, connaît depuis la fin des années 1970 un développement intense dans le monde entier. Antérieurement à cet avènement prédomine le modèle de l'administration publique wébérienne qui repose sur trois institutions distinctes (Stoker, 2006) : le leadership politique, issu de la concurrence entre dirigeants autorisée par la démocratie représentative, les partis, en tant que corps intermédiaires entre les citoyens et le pouvoir formant les leaders, et la bureaucratie. Cette dernière, par des processus de « *normalisation des réponses administratives* » (Stoker, 2006, p45), parvient à répondre de manière stable et prévisible aux besoins massifs des citoyens en termes de services publics. Ces processus sont fondés sur une division hiérarchique du travail des fonctionnaires, nommés au mérite, en tâches itératives qui répondent à des règles prescrites afin d'éviter tout favoritisme et arbitraire, dans une carrière dont la continuité et l'avancement sont sécurisés. Le NPM naît en opposition à l'administration publique et à sa bureaucratie, accusées d'entretenir une situation de monopole sur un grand nombre de services qui pourraient prendre la forme de prestations offertes par le marché, et d'être dominées par des producteurs de service, c'est-à-dire les fonctionnaires, dont l'activité n'est pas soumise aux attentes des bénéficiaires, et finalement d'être inefficaces. Les tenants du NPM réfutent la possibilité d'un particularisme du secteur public et souhaitent ainsi déconstruire les formes bureaucratiques de gestion publique pour les remplacer par des « *organisations légères, plates et autonomes, issues des secteurs public et privé et dirigées par un corps de direction central restreint* » (Stoker, 2006, p46). Dans cette approche renouvelée du management public, le rôle des dirigeants politiques est limité à celui de fixer des objectifs, l'action publique étant ensuite régie par des contrats construits par des gestionnaires sur des objectifs de performance et la mesure de cette dernière. Le tableau suivant, (extrait de Stoker, 2006, inspiré de Kelly & Muers, 2002) facilite l'analyse de ce changement d'approche de la gestion publique :

	<b>Administration Publique Traditionnelle</b>	<b>New Public Management</b>
<b>Objectifs clés</b>	Apports fournis par les pouvoirs publics ; services contrôlés par une surveillance bureaucratique.	Gérer les intrants et les extrants de manière à garantir l'économie et la réactivité vis-à-vis des consommateurs.
<b>Rôle des gestionnaires</b>	Veiller à ce que les règles et les procédures appropriées soient suivies.	Contribuer à définir et à atteindre les objectifs de performance convenus.
<b>Définition de l'intérêt public</b>	Par des politiciens ou des experts, avec peu de participation du public.	L'agrégation des préférences individuelles, en pratique saisies par les hauts responsables politiques ou les gestionnaires, appuyée par des données sur le choix des clients.
<b>Approche de la particularité du service public</b>	Le secteur public a le monopole des particularités du service, et tous les organismes publics l'ont.	Sceptique à l'égard d'une particularité du secteur public (conduit à l'inefficacité et à l'édification d'un empire) ; favorise le service au client.
<b>Système privilégié de prestation de services</b>	Service hiérarchique ou profession autorégulée.	Secteur privé ou organisme public à autonomie restreinte.
<b>Contribution du processus démocratique</b>	Responsabilisation : La concurrence entre les dirigeants élus permet d'assurer une responsabilité globale.	Réalise les objectifs : Limité à la fixation d'objectifs et au contrôle de la performance, laissant aux gestionnaires le soin de déterminer les moyens.

**Tableau 2** - Paradigmes du management public selon Stoker (2006) inspiré par Kelly & Muers (2002) – (extraction : dans les versions originelles, une troisième colonne caractérise la valeur publique)

Bien que ce changement d'approche soit avéré et traduit dans les faits par une transformation de l'action publique, il est important de garder à l'esprit que le NPM ne recouvre pas tout le champ du management public, certains domaines relevant toujours de l'administration publique, et des évolutions suivant d'autres principes.

Forte de ces premiers éléments, cette section vise à répondre à la question suivante : de quoi le New Public Management est-il précisément le nom ? Pour y répondre, les prochaines pages caractérisent ce mouvement, en identifient les impacts, et examinent ses évolutions.

### 2.1.1 Caractérisation du NPM

Nous appuyons cette caractérisation sur trois descriptions : les sources du NPM, ses principes, et ses formes.

Le NPM est un ensemble doctrinal disparate qui trouve ses origines dans l'organisation scientifique du travail, les théories de l'école des choix publics, qui analysent les phénomènes politiques avec les outils de la science économique (Buchanan & Tullock, 1962) et dans la nouvelle économie institutionnelle, qui développe des approches économicistes des institutions par les théories de l'agence, des jeux, des coûts de transaction. Plus globalement, il se situe en filiation directe de la philosophie néolibérale qui prône une intervention de l'Etat pour favoriser la liberté économique dans une mondialisation de tous les échanges par la division du travail (Matyjasik & Guenoun, 2019). La concurrence généralisée, principe fondamental du néolibéralisme, doit donc être assurée par l'Etat, qui s'applique à lui-même ce principe, ce qui entraîne une réduction de ses domaines d'intervention directe et une libéralisation de ses activités.

Il émerge tout d'abord par l'activisme de think tank néolibéraux et conservateurs au Royaume Uni et aux Etats-Unis dans le courant des années 1970 (Voir *infra*, Chapitre 3), créant attente, conviction et espoir chez de nombreux dirigeants politiques et fonctionnaires de haut niveau (Lapsley, 2009). Ce lobbying intensif prend une place notable dans les succès politiques du reaganisme et du thatchérisme, puis s'internationalisera dans un premier temps grâce à la puissance de l'influence du Commonwealth dans son propre périmètre, puis grâce à l'appropriation des principes du NPM par des organisations internationales comme la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International et l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, dans une volonté partagée de remettre en cause l'Etat Providence (Hadjiisky, 2019) en contexte de crise économique globale. Par la suite, cette nouvelle doctrine sera diffusée à la fois par les cabinets de conseil spécialisés en management public, les écoles de management public et les écoles d'administration (Bezes, 2012).

Le caractère composite du NPM ne masque pas ses principes transversaux, et nous retenons ainsi la définition de Matyjasik et Guenoun (2019) pour nous éclairer à ce sujet :

« Le NPM renvoie à la volonté et à l'action de transposer les outils, modes de gestion et d'organisation du secteur privé vers le secteur public. La relation entre théorie (ou représentation) et pratique est ici centrale : la croyance dans la supériorité, la plus grande efficacité du secteur privé aboutirait à la mise en œuvre d'instruments de gestion issus du privé dans le secteur public. » (Matyjasik et Guenoun, 2019, p2).

Hood (1991) qui est le premier à identifier et nommer cette nouvelle tendance de gestion publique, présente le concept en sept composantes doctrinaires dont il développe les significations et justifications :

N°	Doctrines	Signification	Justification
1	<b>Management par les professionnels du secteur public.</b>	Contrôle actif, visible et discrétionnaire des organisations par les personnes nommées au sommet, libres de gérer.	L'obligation de rendre des comptes nécessite une affectation claire des responsabilités des décisions et des actions, éviter la dilution du pouvoir.
2	<b>Des normes et des mesures de la performance claires et explicites.</b>	Définition des buts, objectifs, valeurs cibles, de préférence en termes quantitatifs.	L'obligation de rendre compte nécessite un énoncé clair des objectifs, l'efficacité exige un examen attentif des objectifs.
3	<b>Contrôle renforcé des extrants-production et distribution de biens et services.</b>	L'allocation des ressources et les récompenses sont liées aux mesures de la performance ce qui implique un démantèlement de la gestion centralisée du personnel.	Il faut accentuer l'attention sur les résultats plutôt que sur les processus.
4	<b>Transformer durablement le secteur public en désagrégant ses unités.</b>	Changement organisationnel, fin de la vision centralisée pour ne gérer plus que des lignes budgétaires décentralisées et négociées individuellement.	Création d'unités « manageables » séparées dotées de dispositifs et d'intérêts de productions distincts avec l'identification de gains et de sources d'efficacité spécifiques ainsi que l'utilisation de contrats à l'intérieur et à l'extérieur du secteur public.
5	<b>Instauration de la concurrence au sein du secteur public.</b>	Favoriser les appels d'offre publics et la contractualisation (contrats à durée déterminée).	La rivalité et la compétition sont valorisés et deviennent un levier majeur de la baisse des coûts et de l'amélioration des normes/références de performance.
6	<b>Le style managérial du secteur privé devient celui du secteur public.</b>	Abandonner le management issu de la gestion militaire et l'éthique du service public pour se tourner vers une plus grande flexibilité à l'embauche et proposer un nouveau système de récompense.	Développer dans le service public l'usage des outils du service privé qui ont fait leurs preuves.
7	<b>L'attention se porte sur une utilisation disciplinée et parcimonieuse des ressources.</b>	Réduire les coûts directs, renforcer la discipline de travail, résister aux revendications syndicales, réduire les coûts liés au processus de mise en conformité.	Mettre en place les principes de vérification des demandes de ressources et instaurer le « faire plus avec moins ».

**Tableau 3** - Composants Doctrinaires du New Public Management (Hood, 1991, pp2-3, traduit par Deville, 2021)

Ces caractéristiques doctrinaires, notamment le « *contrôle renforcé des extrants-production et distribution de biens et services* » induisent une « *orientation client et la préoccupation pour la qualité tout en assurant une livraison de services publics plus semblable, adaptée voire conviviale pour les usagers* » (Levesque, 2012, p2).

Toujours dans son article séminal, Hood (1991) identifie trois valeurs qui permettent à la gestion publique de trouver un équilibre : la frugalité dans l'usage de fonds publics, l'honnêteté/probité, la robustesse/résilience. Le NPM priorise la frugalité, au risque de déstabiliser l'architecture de la gestion publique, mais cela semble correspondre à l'air du temps de son émergence, marqué par une perception partagée de fin des menaces minorant le besoin de robustesse et de résilience des services publics (Matyjasik et Guenoun, 2019).

Cette frugalité répond à un objectif fort de rationalisation de l'action publique, qui, bien que concomitant, est à distinguer de sa marchandisation (Musselin & Bezes, 2015). L'une comme l'autre entraînent une métamorphose de l'administration publique vers un management public orienté essentiellement vers les résultats et l'économie de ressources, justifiant la réduction et le démantèlement des fonctions publiques (Hood, 1991 ; Deville, 2021).

L'évolution du NPM durant plusieurs décennies et dans différents pays induit une large gamme de modalités de mises en œuvre, qui, si elles sont toujours issues des doctrines identifiées par Hood, sont synthétisées dans leurs évolutions en cinq principes par Bezes et al. (2012) :

- « *Séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution ;*
- *La fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes (des agences), par décentralisation ou par empowerment de groupes d'usagers ;*
- *Le recours systématique aux mécanismes de marché (concurrence entre acteurs publics et avec le secteur privé, individualisation des incitations, externalisation de l'offre) ;*
- *La transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'Etat ;*
- *La mise en place d'une gestion par résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation. » (Bezes et al., 2011, p295).*

Ces cadres conceptuels, aussi bien descriptifs que performatifs du NPM, se convertissent en de multiples réformes au sein des administrations publiques nationales depuis les années 1980. Ils transforment la bureaucratie professionnelle (expertise des métiers des services publics) en bureaucratie néolibérale, en la managérialisant puis en y implantant des mécanismes de marché (O'Flynn, 2007).

Cette nouvelle forme de bureaucratie se caractérise par une nouvelle technicité managériale basée sur une prolifération des dispositifs d'évaluation quantitative et de la formalisation de techniques d'administration et de contrôle. Les influences de la théorie de l'agence se reconnaissent dans l'adoption de la contractualisation comme mode privilégié des liens entre acteurs du service public (O'Flynn, 2007). Le

principe de séparation entre stratégie et mise en œuvre entraîne l'établissement d'un « *gouvernement à distance* » fonctionnant à l'aide de « *directives, procédures, principes directeurs...* » (Hiboux, 2019, p102). Le NPM, qui est souvent présenté comme facteur de diminution de la bureaucratie, devient finalement lui-même une raison d'expansion de cette dernière par la multiplication de « *formalités néolibérales* » (Hiboux, 2019, p106) permettant à l'Etat d'assurer la rationalisation de ses activités et la liberté économique.

Graeber (2017) remonte au libéralisme anglais du 19<sup>ème</sup> siècle pour trouver les sources de cette bureaucratie garantissant la liberté économique :

*« Le libéralisme anglais, par exemple, n'a pas entraîné le dépérissement de la bureaucratie publique, mais exactement le contraire : l'expansion continue de tout l'éventail des juristes, greffiers, inspecteurs, notaires et commissaires de police qui ont rendu possible le rêve libéral d'un monde de libres contrats entre individus autonomes. Les faits sont là : il faut mille fois plus de paperasse pour entretenir une économie de marché libre que la monarchie absolue de Louis XIV. »* (Graeber, 2017, p16).

L'anthropologue situe l'ensemble des formalités attendues par la bureaucratie moderne comme alliance objective entre l'Etat et les entreprises, le premier assurant le cadre juridique qui garantit les profits des secondes par l'intermédiaire d'un ensemble de mécanismes, de règles, de lois et de tribunaux. La mondialisation de ces formalités néolibérales par le rôle prépondérant des organisations internationales (FMI, Banque Mondiale, OMC...) et régionales (ALENA, UE, etc.) dans l'élaboration des normes et de politiques économiques et sociales amène l'auteur à formuler le concept d'« *ère de la bureaucratisation totale* » (Graeber, 2017, p26) et de proposer une « *Loi d'airain du libéralisme* » :

*« Toute réforme de marché – toute initiative gouvernementale conçue pour réduire les pesanteurs administratives et promouvoir les forces du marché – aura pour effet ultime d'accroître le nombre total de réglementations, le volume total de paperasse et l'effectif total des agents de l'état. »*

(Graeber, 2017, pp16-17).

### **2.1.2 Impacts du NPM**

Nous aborderons dans cette séquence les impacts du NPM à différents niveaux : l'Etat et sa haute fonction publique, la culture et les valeurs du secteur public, et enfin les professionnels de ce secteur. Puis nous nous intéresserons plus particulièrement à l'impact sur deux domaines d'activité, le système de soins et l'action sociale, avant de conclure sur la mesure des résultats du NPM.

Dans l'Etat et la haute fonction publique, ainsi que dans les missions d'encadrement supérieur, il est remarquable qu'une transformation culturelle vienne encourager l'apparition d'un nouveau profil, celui du fonctionnaire-manager, garant des résultats et de l'atteinte des objectifs fixés par les indicateurs de performance. Malgré une opposition de certains cadres et syndicats, ces représentants d'une nouvelle élite publique contribuent à la diffusion des principes du NPM, présentés depuis leur apparition comme

particulièrement innovants et performants (Deville, 2021). Cette nouvelle élite adapte ces principes aux contingences des différentes administrations publiques, construisant pour ce faire un nouveau langage managérial dénotant du classique langage juridique propre au secteur. Les hauts fonctionnaires voués au contrôle budgétaire trouvent un grand intérêt à ces mêmes principes centrés sur les valeurs de frugalité. Cette concomitance des intérêts soutient l'émergence de formations dédiées au sein de l'administration et en dehors (formations en management public dans les écoles de commerce notamment) et, sans que leur performance soit démontrée, un recours démultiplié aux cabinets de conseil (Lapsley, 2009) -lui-même favorisé par une homogénéité grandissante dans les profils des hauts fonctionnaires et des consultants-, soit pour des missions de transformation des services publics, soit pour recruter temporairement les profils les plus pertinents qui peuvent alors effectuer de multiples allers-retours entre fonction publique et cabinets de conseil privés (Bezes, 2012).

Pour les professionnels chargés de la mise en œuvre des services publics, les impacts sont différents et pour le moins contrastés. Le contrôle de l'activité évolue avec le NPM de modalités fondées sur la confiance et l'autonomie à des modalités basées sur l'impératif de transmettre les résultats, et deux tendances fortes et peu compatibles sont observables : une tendance à la standardisation et au contrôle des résultats d'une part, et de l'autre une tendance qui voudrait renforcer l'initiative, l'expertise, l'auto-régulation et l'implication des professionnels (Bezes et al., 2012). La succession des réformes et le développement d'une nouvelle bureaucratie induites par le NPM peut entraîner non seulement une lassitude certaine chez les professionnels concernés mais également une souffrance au travail, car il est un « *management paradoxant* » au sens de DeGaulejac (2011) en tant que ses représentations quantitatives de l'activité ne correspondent que peu aux réalités rencontrées par les professionnels sur le terrain, et que ses attentes de rationalisation sont en décalage des réalités des organisations. Ce paradoxe, aggravé par une doctrinaire éviction du politique, entraîne une perte de sens et une crise symbolique de la représentation que les professionnels ont de leur activité pouvant déboucher sur des souffrances psychiques et physiques (Bouderbala et Doghri, 2021).

Cette perte de sens peut de plus pousser les acteurs, dans la droite ligne de la loi de Goodhart qui stipule que lorsque qu'une mesure devient un objectif elle cesse d'être une bonne mesure, soit à manipuler les résultats objectivés par les indicateurs quantitatifs, soit à orienter toute l'activité vers la réalisation de ces objectifs quantitatifs, dégradant ainsi potentiellement la qualité du service rendu.

Les impacts systémiques peuvent ainsi devenir importants. Deville (2021) en propose une synthèse, inspirée de l'ensemble des travaux de Hood :

*« Le constat est celui d'une destruction de valeur, une perte de la mobilisation et de l'engagement des fonctionnaires, une dévalorisation du service public de façon générale et un affaiblissement de l'Etat (Hood & Dixon, 2013). [...] Nous pouvons également souligner que le NPM omet la base du déploiement stratégique sur lequel s'appuie la réussite d'une organisation, le développement d'avantages compétitifs, son succès. Ainsi le NPM ne prévoit pas de définir ce qu'est le service public attendu, sa mission, sa*

*vision et son identité institutionnelle puis de les décliner en indicateurs de performance et objectifs à atteindre et ainsi de développer dans le long terme une réelle stratégie et ambition pour les services publics. La mise en œuvre du NPM privilégie au contraire la maîtrise des moyens, les résultats de court terme et la technicité des outils comptables. Ainsi, en plus de démotiver, désengager et déresponsabiliser les fonctionnaires et d'oublier les attentes en termes de résultats et d'effets du service public, il a créé des dysfonctionnements et oriente les comportements vers l'atteinte d'objectifs de court terme au détriment des enjeux citoyens et sociétaux. » (Deville, 2021, p354-355).*

Bezes & Jeannot (2019) constatent que les secteurs publics du social et de l'emploi sont particulièrement concernés par l'application du NPM, à quoi peuvent être ajoutés, comme le démontre la littérature à ce sujet, les systèmes de santé (Simonet, 2013 ; Cordilha, 2021). Les deux auteurs décrivent ces secteurs, qui concentrent la mobilisation de nombreuses ressources financières, comme fortement impactés par la transformation des organisations publiques en agences comme par les autres principes de cette doctrine. Le secteur social et ses cultures professionnelles *« ont été particulièrement ciblées par les réformes néo managériales, soit dans le cadre de stratégies explicites visant à réduire leur autonomie ou parce que les réformes ont favorisé le renforcement et la professionnalisation des fonctions de contrôle et de management dans les états providence, transformant, de fait, les interactions entre managers et professionnels. »* (Bezes & Jeannot, 2019, p62). Dans ce secteur, le NPM instaure une relation de service producteur-consommateur dans laquelle les bénéficiaires du service (devenus usagers-clients) les moins favorisés se trouvent en situation d'être moins bien accompagnés, et il induit, par sa concentration sur la réalisation des objectifs quantitatifs, un recul de la mission de construction de lien social et politique à la faveur de logiques budgétaires (Bresson, 2016), ce qui déclenche de nombreux questionnements éthiques chez les travailleurs sociaux (Banks, 2011).

Enfin, en termes de mesure des résultats, il semble compliqué d'obtenir la démonstration d'une meilleure efficacité du NPM comparativement à d'autres modes de gestion, ou d'une diminution de la dépense publique. S'appuyant sur l'étude de Hood & Dixon (2013), Guenoun & Matijasyk affirment que : *« La promesse de faire plus avec moins grâce aux outils du secteur privé et à la régulation marchande, aurait « abouti à faire un peu moins bien, pour un peu plus cher » »* (Guenoun & Matijasyk, 2019, p3).

### **2.1.3 Après le NPM ?**

Les mêmes auteurs synthétisent les tendances du management public qui marquent une volonté d'aller au-delà du NPM et de ses écueils au début des années 2000 :

- La Digital Era Governance (DEG) : basée sur les évolutions technologiques (numérisation de l'administration) et le besoin des usagers pour construire une réponse par un panel de prestations plateformisées.

- La New Public Governance (NPG) : basée sur la transformation des relations entre les acteurs des politiques publiques permettant à l'Etat de devenir un ensemble d'entités publiques, privées, associatives, en mobilisant des outils horizontaux, participatifs, de co-construction, etc.
- La Whole of Government approach (WoG): basée sur le changement des cultures organisationnelles croisant une approche centralisatrice interministérielle et une approche horizontale de facilitation, innovations (exemple des laboratoires d'innovation publique, co-construction, etc.).

Cependant, ces évolutions ne semblent pas s'éloigner du NPM tant elles sont compatibles avec ses principes, qui restent donc une référence en termes de management public. De plus, la crise de 2008, après une période de remise en question, l'aurait renforcé en réaffirmant les doctrines suivantes (Matyjasik & Guenoun, 2019, p14, d'après Bezes, 2018) :

- *« Le renforcement des contrôles et de la régulation par le chiffre ;*
- *La refonte de la division du travail via de nouvelles formes organisationnelles ;*
- *La prolifération des outils de management et de pilotage stratégique et la managérialisation des professions (c'est-à-dire déconstruites en processus plus ou moins standardisables/standardisés) ;*
- *La transformation des marchés de l'emploi public marqués par la flexibilisation et l'importance accrue des compétences managériales dans les stratégies et parcours de carrière ;*
- *Le brouillage des frontières public-privé via la multiplication des formes de portage de l'action publique (Partenariats Public-Privé, gouvernement ouvert, etc.). »*

Malgré une importante production académique convoquant son dépassement ou son extinction, le NPM reste donc toujours bien présent dans le management public, évoluant cumulativement vers des formes différentes, intégrant les critiques qui lui sont adressées en proposant des modalités de mise en œuvre favorisant son acceptation.

Pour se défaire de cette emprise, certains préconisent la déconstruction des imaginaires et des objectifs généraux de cette doctrine ainsi que de ses processus de quantification, afin de créer des outils d'évaluation représentant plus fidèlement la pluralité des réalités de terrains, construits et donc compris par ses acteurs (Collard, 2021).

Mais c'est d'un point de vue plus systémique que les heures du NPM peuvent sembler comptées en ces temps agités. Matyjasik & Guenoun permettent de conclure cette présentation par analogie à *La Fin de l'Histoire* de Fukuyama (1992) en reprenant les trois valeurs de la gestion publique identifiées par Hood (1991) :

*« Le NPM, qui correspondait bien à une ère de la fin des menaces, donnait la priorité à la frugalité. Le retour de l'Histoire et des préoccupations sécuritaires favorise peut-être tout simplement des modèles*

*travaillant au renforcement de la robustesse et à la résilience des administrations publiques.* » (Matyjasik & Guenoun, 2019, p16).

Dans cette section, le NPM a été décrit par ses spécificités, ses impacts et ses tendances actuelles. Mouvement de fond renouvelant le management public en opposition à l'administration traditionnelle, prenant ses sources au cœur de la philosophie et de l'économie néolibérale, il constitue un ensemble varié de modalités de gestion publique centrées sur l'évaluation quantitative de la performance, la contractualisation, le recours aux mécanismes de marché, et la séparation des fonctions stratégiques et opérationnelles. De ses applications résultent l'émergence d'une bureaucratie néolibérale dont les actions rationalistes et verticales sont peu conciliables avec les cultures professionnelles traditionnelles des activités concernées, entraînant potentiellement lassitude, perte de sens et désengagement. Enfin, si d'aucuns invoquent la fin ou le dépassement du NPM, force est de constater que ses principes sont toujours appliqués, se déclinant parfois sous de nouveaux atours selon les contingences structurelles ou conjoncturelles.

Cette courte synthèse ne doit aucunement éluder la difficulté à définir académiquement le NPM. Cette particularité peut être justifiée par le caractère pré-paradigmatique du management public (Chanut et al., 2018). Mais elle peut l'être aussi par la constitution intrinsèque du NPM. L'éclairage de Hood & Peters (2004, p279) permet d'expliquer cette difficulté à théoriser précisément le NPM par son caractère idéologique et non « pragmatique » :

*« Les réformateurs du NPM ont souvent insisté sur la nécessité d'adopter un " apprentissage fondé sur des données probantes ", mais dans la pratique, les réformes du NPM ont souvent eu tendance à ne pas s'appuyer sur des données probantes, faisant preuve du type d'amnésie qui, selon Robert Merton, est institutionnalisé dans la structure de la science et rappelant l'adage de Spinoza selon lequel ceux qui ignorent le passé sont condamnés à le répéter. [...] En fait, une grande partie du mouvement de réforme du NPM semble avoir fait preuve, au mieux, d'une approche très sélective quant au type de " science " et de " preuve " dont ils tenaient compte et, au pire, d'une résistance active à l'apprentissage (dans le sens conventionnel de modification du comportement à la lumière de l'expérience) plutôt qu'à un simple non-apprentissage. Par exemple, Frederickson (2003) affirme que le mouvement de l'étalonnage des performances et des meilleures pratiques a constitué une approche de l'"innovation gérée" qui est allée à l'encontre des preuves empiriques de ce qui produit une véritable innovation dans les organisations. Comme les deux autres déjà mentionnées, cette caractéristique peut être attribuée au caractère idéologique plutôt que pragmatique d'une grande partie du mouvement du NPM et au fait que de nombreux réformateurs, [...], n'étaient guère intéressés par les preuves. »*

Plus doctrinaire que paradigmatique, plus idéologique que « pragmatique », et pourtant dominant dans le cadre du management public, le NPM est l'élément de contexte majeur de cette recherche-

intervention. Après avoir été lui-même l'instigateur d'une transformation de l'action publique, il est le terrain contraint d'un grand nombre de transformations et de transitions, conséquences du « retour de l'Histoire », concernant l'action sociale et médico-sociale comme d'autres secteurs de l'intérêt général.

## 2.2 Publicitude du management du changement

La première section de ce chapitre, consacrée à une conceptualisation du NPM, a démontré que ce dernier doit être considéré comme tendance forte de l'évolution du management public, et donc comme élément de contexte incontournable de cette recherche. Cette deuxième section, quant à elle, s'intéresse aux modalités du changement dans les secteurs d'activités liés au management public, autrement dit à la publicitude du management du changement.

Pour Pesqueux (2015, p1), la démarche de changement « *permet à l'organisation de se développer, de modifier ses modes de fonctionnement pour en intégrer de nouveaux, compatibles avec sa culture, ses systèmes et ses structures* ». Qu'il soit spontané ou provoqué, il constitue un processus de transformation des normes sociales (Lewin, 1947) que l'organisation développe en raison des transformations de son contexte. Il est en cela un invariant du management stratégique (Soparnot, 2009) et peut être considéré comme un processus stratégique au sens de Lorino & Tarondeau (2006). Pour le système concerné, le changement prend la forme de pratiques de gestion qui doivent permettre cohérence, réciprocité et appropriation par les acteurs en prenant en compte la complexité des facteurs humains (Combes & Lethielleux, 2008). Progressant par désapprentissage et apprentissages (Lemaire & Nobre, 2013), le changement impacte tous les acteurs du système. Ces derniers adoptent différents types de comportements évolutifs en retour, dont certains sont classiquement qualifiés de « *résistance au changement* » (Bareil, 2008). Une bascule est observable entre les notions de changement et de transformation au début des années 2010 avec l'accroissement exponentiel des technologies numériques (Autissier & Métais-Wiersch, 2018). Changement et transformation concernent toutes les organisations, quelles que soient leur statut juridique.

Les théories du changement sont très nombreuses. Dans un souci de synthèse et de pertinence, nous faisons le choix de fonder notre approche de ces théories par la proposition de De La Ville (2003) complétant et adaptant Godelier (1998) :

Trois théories du changement			
Thèmes	CRISE	MUTATION	ENACTION
<b>Origine du changement stratégique</b>	Succession d'étapes adaptatives rythmées par les crises de l'environnement.	Processus politique géré au fil des décisions et des négociations entre coalitions.	Couplage structurel évolutif entre les activités menées par l'entreprise et son environnement.
<b>Concept clé de changement</b>	Création par rupture brutale et de courte durée.	Création par transformation progressive.	Création par engagement dans des activités ordinaires.
<b>Conception du temps</b>	Temps court et discret	Temps long et continu.	Temps propre et récursif.
<b>Type de changement</b>	Changement linéaire sous la pression de l'environnement.	Changement itératif par régénération de coalitions dominantes.	Changement hiérarchique du sens donné aux activités.
<b>Interventions des managers</b>	Rationalisation par les outils de gestion.	Relations et jeux politiques.	Réflexivité et recadrages des activités.
<b>Cristallisation du changement</b>	Institutionnalisation des structures et des outils pour conduire l'entreprise.	Institutionnalisation progressive des porteurs de stratégies alternatives.	Clôture opérationnelle par institutionnalisation des cadres d'activité routinisés.
<b>Concept clé</b>	<b>Adaptation rationnelle</b>	<b>Coalitions politiques</b>	<b>Couplage structurel</b>

**Tableau 4** - Trois théories du changement (De La Ville, 2003. Complète et adapte Godelier, 1998).

Cette section s'efforcera donc de répondre à l'interrogation suivante : quelle sont les formes du management du changement dans les secteurs liés au management public ? Pour y répondre, la première partie de cette section est consacrée à l'innovation en tant que moteur et nouvel imaginaire du changement (Martuccelli, 2016), et plus particulièrement aux deux types d'innovations concernant directement le contexte de ce projet de recherche : l'innovation sociale et l'innovation publique. La deuxième s'applique à en décrire le caractère collectif, par la caractérisation de la théorie des parties prenantes et de la participation, qu'elle soit citoyenne, sociale, ou organisationnelle. Enfin, la troisième partie conclura la section en précisant l'évolution ontologique du changement et de la stratégie par l'émergence des *Grand Challenges* et du concept de transition.

Dans un objectif d'intelligibilité du processus de problématisation conceptuelle de la question de recherche, chacun de ces éléments sera mis en tension avec les caractéristiques du NPM décrites en première section.

### 2.2.1 Quand l'innovation et la transformation rencontrent le social et le politique

Objet économique, politique, historique, anthropologique, managérial, sociologique, l'innovation peut être envisagée comme un fait social total au sens de Mauss, c'est-à-dire comme un fait concernant la globalité d'une société. Afin d'approcher au mieux la notion d'innovation, il peut convenir de commencer par consulter un dictionnaire. Le Larousse décline trois définitions pour ce même mot <sup>31</sup>. Tout d'abord, il définit l'innovation comme « *introduction dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau* », ce qui fait référence à l'innovation comme objet fini. Dans une deuxième définition, il propose de l'identifier comme « *l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement d'un produit), en passant*

<sup>31</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/innovation/43196>

*par l'étude de marché, le développement du prototype et les premières étapes de la production* », où l'on voit l'acceptation de l'innovation comme processus. Enfin, l'innovation est également « *un processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles* ». Dans cette dernière définition, l'innovation est considérée comme possible levier de changement, de transformation au sens du passage d'une forme à une autre. Ces trois définitions couvrent un large horizon de phénomènes, de processus et de représentations sociales différentes. La définition suivante, donnée par Paulre (2016, p7), inspiré par celle du dictionnaire d'Oxford de 1998, semble réunir l'ensemble de ces caractéristiques : « *innover c'est créer et introduire, délibérément et concrètement, dans une situation ou un système existant, une façon de faire nouvelle ou un produit nouveau qui présente un intérêt aux yeux des utilisateurs ou des bénéficiaires, autrement dit qui est reconnu comme plus efficace ou plus attractif que l'offre ou les modalités actuelles de satisfaction* ».

Considérée depuis Schumpeter comme outil de transformation permettant de s'extraire des crises, l'innovation est une transgression (Alter, 2000) qui remet en cause la tradition (Pesqueux, 2015). Dans un contexte d'affaiblissement de la notion de progrès, l'innovation, moins métaphysique, est portée par l'imaginaire valorisant du changement individuel et consumériste (Martuccelli, 2016 ; Paulre, 2016). Pour les organisations, elle occupe une place centrale dans le dilemme de l'ambidextrie identifié par March (1991) entre exploitation (développement de l'existant) et exploration (expérimentation de nouvelles alternatives). Elle s'y applique dans différents régimes d'innovation (Garel & Rosier, 2008) : renforcement (de l'offre existante), renouvellement (d'une partie de l'offre pour une partie de la demande), et exploration (nouvelles applications hors du cadre habituel). Enfin, les innovations comportent fréquemment des effets indésirables non anticipés et dont la visibilité peut ne se révéler que tardivement. Les impacts sociétaux et environnementaux des innovations technologiques, mais aussi sociales, financières et managériales peuvent induire une méfiance envers elles (Aggeri, 2023).

Les deux éléments de synthèse suivants permettent de faciliter le repérage dans le champ de l'innovation. Le premier est une synthèse en cinq points de Paulre (2016) : 1- L'innovation propriétaire et linéaire technicoéconomique (R&D) n'est plus le modèle dominant de l'innovation ; 2- l'innovation s'ouvre à des domaines différents, même le social ; 3- l'injonction à l'innovation est permanente, elle est devenue slogan ; 4- l'innovation valorise socialement ses acteurs ; 5- une position critique face au progrès technique a vu le jour. Le second est un tableau synthétique de la définition bidimensionnelle (économique/social) de l'innovation :

Innovations économiques				Innovations sociales						
Innovation dans l'entreprise				Innovation dans la société civile et l'Etat						
Innovations technologiques dans l'entreprise		Innovations non technologiques dans l'entreprise		Innovations sociales dans l'entreprise			Innovations sociales dans la société civile et l'Etat			
Produit	Process	Organisation	Marketing	Participation	Procédures	Comportements	Participation	Procédures	Comportements	
		Produit nt (service)	Process nt	Produit	Process	Organisation	Produit	Process	Organisation	Produit nt (service)
				Marketing	Produit nt (service)					

Nt : non technologique

**Tableau 5** - Une nouvelle typologie de l'innovation (Djellal & Gallouj, 2012, inspirés de Hochgerner, 2009)

Ces éléments de caractérisation et ces dernières synthèses permettent d'introduire deux catégories d'innovation constitutives du contexte de cette recherche : l'innovation sociale et l'innovation publique.

### 2.2.1.1 Innovation et transformation sociale

Si l'innovation sociale a été présentée dans le Chapitre 1 par son versant législatif français (Loi ESS 2014) comme réponse « à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques », un examen de ses principales analyses conceptuelles est indispensable.

La genèse du concept, comme le rappelle Leduc-Browne (2016), est ancrée dans une perspective historique relativement lointaine, des économistes et hommes politiques mobilisant déjà le terme au 19<sup>ème</sup> siècle, tout comme Weber ou Schumpeter, par la suite, dans certaines de leurs œuvres. Mais ce sont bien les années 90 qui ont vu émerger de manière résolue le concept d'innovation sociale, dans un contexte de crise socio-économique profonde et prolongée. Les demandes sociales insatisfaites s'accroissent régulièrement face à un effet concomitant de dérégulations économiques et de détérioration de l'Etat-providence. Cette incapacité de l'Etat et du marché à répondre à ces besoins rend inéluctable la nécessité d'une troisième voie de résolution à ces questions sociales. La décennie 2010 voit alors le concept d'innovation sociale plébiscité au-delà de ses promoteurs habituels, puisqu'il est encensé par plusieurs niveaux de gouvernance politique, jusqu'à l'Etat et l'Union Européenne. Castro-Spila & Unceta (2016, pp92-93) mettent en perspective ce surgissement :

« Cette demande d'innovation sociale comme outil des politiques est catapultée par l'envergure de la crise économique et financière actuelle (Commission Européenne, 2010 ; BEPA, 2010 ; Social Innovation Europe Initiative, 2012 ; Pol et Ville, 2009). En effet, les problèmes pressants de chômage, vieillissement de la population, changement climatique global et pression migratoire (entre autres) ont créé un

*panorama de tensions entre la société, le gouvernement et le marché, qui laissent penser que nous nous trouvons dans l'antichambre des grandes transformations sociales, et que l'innovation s'avère nécessaire pour résoudre la complexité des problèmes sociaux issus de cette crise ».*

Les mêmes auteurs identifient cinq modèles d'innovation sociale, dominés par une tendance forte mais non exclusive : l'innovation sociale technologique (diffusion d'un nouvel outil technologique permettant de répondre à un besoin social non couvert) ; l'innovation sociale culturelle (introduction de changements comportementaux au service du changement social) ; l'innovation sociale organisationnelle (transformation organisationnelle menant au changement social) ; l'innovation sociale juridique-normative (nouvelles lois, réglementations, directives imposant le changement) ; l'innovation sociale infrastructurelle (création d'infrastructures physiques ou sous forme de dispositifs comme base de la transformation).

Il est primordial de mettre en lien l'innovation sociale avec les deux acceptions de l'architecture institutionnelle des solidarités (faible et forte, voir supra, Chapitre 1). Ce rapprochement permet d'envisager deux types d'innovation sociale correspondantes (Klein et al., 2014) tant il est manifeste que dans chacune de ces architectures, l'innovation sociale ne sera pas mobilisée pour les mêmes objectifs. Dans une architecture institutionnelle des solidarités forte (démocratique), l'innovation sociale est constituée par un fort engagement des pouvoirs publics ainsi que de la société civile, la participation citoyenne et la reconnaissance de la pluralité de l'économie sont paradigmatiques, et la reconnaissance du caractère intrinsèquement non soutenable du système économique dominant est un postulat. Dans une architecture institutionnelle des solidarités faible, la solidarité, et donc l'innovation sociale, se doivent de prendre une forme réparatrice et d'impacter le moins possible la performance du marché ; et l'entrepreneuriat social devient le modèle à suivre pour les organisations sans but lucratif. L'entrepreneuriat social est donc dans cette acception le modèle d'innovation sociale plébiscité, empreint d'isomorphisme marchand et d'individualisme, avec la construction de la figure de l'entrepreneur social.

Cette dichotomie se trouve au centre des débats sur cet objet protéiforme qu'est l'innovation sociale, de nombreux auteurs distinguant l'innovation sociétale, issue d'une architecture institutionnelle des solidarités forte ou démocratique où elle vise à une amélioration des conditions d'existence pour la société dans son ensemble, de l'innovation sociale, issue de la version faible ou philanthropique. C'est en suivant ce paradigme que Dacheux & Goujon (2016) soutiennent la thèse suivante : il est rare que l'innovation sociale débouche sur l'innovation sociétale. Ils proposent quatre raisons à cela :

- Les modes de soutien à l'innovation sociale (financements notamment) sont basés sur le court terme car visent à une quête perpétuelle de nouveaux projets. L'innovation sociétale demande de se projeter sur le moyen/long terme.

- Un grand nombre d'innovations sociales se positionnent dans une démarche de réparation des externalités négatives du système, et non dans la volonté de porter l'action au niveau des causes. Elles restent au niveau des conséquences.

- Nombreuses sont les innovations sociales qui sont récupérées d'une manière ou d'une autre pour créer de nouveaux marchés ou développer la communication d'acteurs de l'économie classique.

- Une innovation sociale représentant un potentiel de rupture trop marqué avec les conceptions dominantes de la société éprouvera les plus grandes difficultés à trouver un financement et à se diffuser. Au mieux, son avenir se cantonnera au niveau local.

La diffusion de l'innovation sociale représente la possibilité d'en étendre les effets positifs sur le long terme et de reconnaître son bien-fondé quant à ses bénéfices pour la société. Les différences entre les processus de diffusion de l'innovation sociale et ceux de l'innovation classique résident dans la multiplicité des accommodements institutionnels qui soutiennent l'innovation sociale, l'implication de compromis et d'actions collectives. En outre, les ressources utilisées sont hybrides car issues d'une importante diversité de financeurs (Richez-Battesti, 2015). Les processus de diffusion de l'innovation sociale sont très liés à sa spécificité territoriale, constitutive de son identité (Moulaert et al., 2014).

Enfin, il semble que l'innovation sociale, au même titre que l'ESS dans son ensemble, voit ses modalités d'évaluation évoluer progressivement d'une évaluation de l'utilité sociale (Perrin & Benzerafa, 2016) à une mesure de l'impact social (Jany-Catrice, 2020).

### 2.2.1.2 Innovation et transformation publique

L'innovation publique est l'objet d'une littérature plus récente et donc moins abondante que l'innovation sociale. De Vries et al. (2016), dans une revue systématique de la littérature sur l'innovation publique (1990-2014) constatent à son sujet un manque d'assise théorique claire, un intérêt porté sur l'adoption et les processus plus que sur les résultats, et une difficulté à déterminer la publicitude des innovations étudiées. Armandy & Rival (2021, p33) la définissent ainsi :

*« L'innovation publique serait donc l'introduction et la mise en œuvre d'une nouveauté dans un domaine d'organisations caractérisées par une autorité politique et des préoccupations liées de manière pragmatique comme plus philosophique au bien commun de la population »*

La lecture de cette définition à la lumière des caractéristiques de l'innovation sociale pourrait semer le trouble, tant la question de la différenciation entre ces deux types d'innovation peut se poser. Il s'avère qu'elles sont à la fois distinctes et connexes.

La principale distinction se situe dans la typologie des innovations publiques, dominée par des innovations concernant directement l'organisation même des services publics. Dans la méta-analyse susmentionnée (222 cas d'innovations publiques), 47% des cas concernent directement les processus de

l'action publique et 13% la gouvernance, quand 22% concernent les produits et services. L'innovation publique est donc majoritairement administrative, processuelle et organisationnelle. De plus, l'analyse des objectifs de ces innovations montre que la résolution des problèmes de société est l'objectif principal de 10% des cas étudiés, loin derrière les objectifs d'amélioration et d'augmentation de la performance de l'action publique caractéristique de la transformation publique. Il est à noter que les innovations de type administratif voient un développement fort des solutions numériques (Armandy & Rival, 2021 ; Favoreu et al., 2016).

L'innovation publique est cependant liée à l'innovation sociale car les pouvoirs publics encadrent les politiques relatives à l'ESS et à l'innovation sociale. Cette situation amène les acteurs de ces deux secteurs à s'engager dans des processus de co-construction des politiques et de l'action publiques (Rival & Ruano-Barbolan, 2017 ; Fraise, 2017), ces processus pouvant être eux-mêmes source d'innovation.

La mise en œuvre de ces démarches d'innovation publique s'effectue au moyen du développement d'outils, de méthodes et de lieux spécifiques : design de service, design thinking, labs, tiers-lieux... (Grenier & Denis, 2017 ; Armandy & Rival, 2021). Elle s'accompagne également de l'essor du concept d'acceptation sociale en tant que « *jugement collectif porté sur l'intervention publique en dehors du cadre institutionnel formel ou de l'espace législatif* » (Hamelin, 2023, p9) qui s'applique aux innovations et transformations publiques, dont l'ambiguïté empêche de définir précisément si elle permet la délibération collective ou la fabrication technocratique de l'adhésion à ces sujets (et par là même d'une légitimation des pouvoirs publics).

### **2.2.1.3 Innovation et transformation sociale et publique au prisme du NPM**

Cette brève partie vise à mettre en tension l'innovation sociale et publique, objet de cette sous-section 2.2.1, avec le NPM comme identifié en section 2.1.

Il est tout d'abord indéniable que l'innovation, en tant que moyen de création et diffusion de produits, services et procédés nouveaux issu du monde de l'entreprise, est représentative et constitutive du mouvement d'importation d'outils et méthodes du secteur privé lucratif aux secteurs publics prônés par le NPM. La prolifération d'outils et de méthodes tels que le design de service, le design thinking, les laboratoires d'innovation, la recherche et développement publique ou sociale etc., est, au même titre que la multiplication des cabinets de conseils qui le facilitent, révélatrice de ce transfert.

La dichotomie entre innovation sociale et innovation sociétale, issue de celle relative à l'architecture institutionnelle des solidarités (démocratique ou philanthropique) est directement liée aux évolutions du néolibéralisme, et donc du NPM. L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social sont, dans une architecture institutionnelle des solidarités faible, les outils d'atténuation et de réparation des externalités négatives du néolibéralisme. Auxiliaires du NPM et mis sur un piédestal à partir de la crise financière, économique puis sociale de 2008, ils accompagnent l'homéostasie néolibérale plutôt que la

transformation (Juan et al., 2020), là où l'innovation sociétale, outil propre à une architecture institutionnelle des solidarités forte, vise les causes et la transformation systémique. Les sociétés en transition entre les deux types d'architecture des solidarités voient donc la cohabitation de ces deux types d'innovation.

Ensuite, il est remarquable, comme cela a été indiqué plus tôt, que l'innovation publique est majoritairement orientée vers la performance de l'organisation publique. Si cette dernière, question centrale en management public, n'est pas et ne doit pas être considérée comme l'apanage unique du NPM, les modalités d'innovation publique soutenant par exemple une rationalisation quantitative de l'activité, la création de nouveaux marchés ou le techno-solutionnisme numérique, semblent bien issus des principes néolibéraux sources de la nouvelle gestion publique.

Les notions de co-construction des transformations sociales et publiques, ainsi que d'acceptation sociale sont également ambiguës, tant elles peuvent être le lieu de délibération et de capacitation collective comme celui de la fabrication de l'adhésion et de la dépolitisation.

Enfin, le domaine de l'évaluation des innovations et transformations sociales et publiques semble cristalliser l'ensemble de ces ambivalences par l'émergence de l'évaluation d'impact social comme modalité d'évaluation phare du secteur de l'ESS et de l'action publique. L'évaluation des activités et de ses résultats, dont la permanence de la nécessité ne peut être remise en cause, s'oriente avec l'impact social vers la productivité et la performance (Jany-Catrice, 2020). Bien que la notion d'impact puisse être initialement dépourvue de lien avec le secteur financier, cette tendance doit être mise en lien avec les attentes et recommandations d'instances supranationales au sujet de l'investissement à impact social (Besançon & Chochoy, 2019 ; Chiapello, 2017) et le besoin d'une convergence informationnelle entre investisseurs privés et acteurs des secteurs d'intérêt collectif. L'apparition depuis environ quinze ans en Amérique du Nord et en Europe d'une nouvelle modalité de financement de l'action publique, le Contrat à Impact Social, relève de cette tendance et confirme l'évolution vers une architecture institutionnelle des solidarités philanthropique : présenté comme une innovation sociale, il s'agit d'une innovation financière permettant à des investisseurs privés, grâce un partenariat public privé dédié (Marty, 2016), de financer des activités sociales et solidaires innovantes menées par des organisations non lucratives, et d'être remboursé avec intérêts par les pouvoirs publics selon l'impact de l'action évalué indépendamment (Guérineau & Kleszczowski, 2021).

Cette séquence s'est intéressée aux modalités de transformations sociales et publiques par la mise en œuvre de processus d'innovation. Cette dernière, identifiée comme moyen incontournable d'engager et mener le changement, n'est pas exempte d'ambiguïté, notamment dans les liens étroits qu'elle entretient avec le NPM. Les porosités au sein de la grande famille de l'innovation sont l'objet de la citation

suivante d'Aggeri (2023, p248) qui permet de conclure cette brève incursion dans la publicitude du management du changement :

*« Ces différentes sous-cultures ont été hybridées pour donner corps à une culture œcuménique et dépolitisée de l'innovation, incarnée dans des discours et des doctrines où celle-ci peut être l'objet des appropriations les plus variées et participe à l'accomplissement de progrès économiques, environnementaux et sociaux, en fonction des sens que les acteurs lui donnent. Par ses dimensions malléables, horizontales et collectives, le langage et l'imaginaire de l'innovation épousent à merveille l'air du temps ; une époque où l'on rêve de sociétés horizontales et de capacités d'action distribuées, tout en rappelant sans cesse l'urgence à changer le monde, pour le meilleur...et pour le pire. »*

Ces attentes fortes de participation aux changements plus ou moins systémiques de la période seront l'objet de la section suivante.

## **2.2.2 Co-construire le changement : parties prenantes et participation**

Cette sous-section traite de cette attente de participation en l'abordant par deux approches complémentaires. Une première partie y est dédiée à la théorie des parties prenantes, approche des groupes d'influence d'une organisation issue du management stratégique, qui tend à s'extraire à la fois de sa discipline et des frontières de l'organisation pour s'étendre dans l'ensemble des champs de la société. La séquence suivante s'intéressera aux usages de la participation, qu'elle soit citoyenne, sociale ou organisationnelle, pratique réputée émancipatrice permettant à chacun d'agir sur les conditions de son environnement. Ces deux premières séquences sont autant d'occasions de comprendre les enjeux et processus de co-construction, que Foudriat (2019, p15) définit comme le *« processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles »*. La sous-section se conclut par une description des ambivalences et porosités des concepts abordés au regard du NPM.

### **2.2.2.1 La théorie des parties prenantes, une approche classique et managériale des groupes d'influence liés à l'organisation**

La théorie des parties prenantes (TPP) est mise en lumière en 1984 par les travaux de Freeman. Défini comme *« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »* (Freeman, 1984, p46), le terme de stakeholder est issu d'un jeu de mots avec stockholder (actionnaire) et shareholder (ceux qui partagent le bénéfice), stakeholder étant alors celui qui détient un enjeu (stake) (Mercier, 2001). L'objectif de Freeman est de donner un nouveau cadre d'analyse stratégique aux managers confrontés à un environnement mouvant. L'approche proposée se veut généralisable au management stratégique, en tant qu'aide à la prise de décision.

Trois niveaux d'analyse des parties prenantes sont définis par l'auteur : le niveau rationnel (repérage des parties prenantes et de leurs intérêts), le niveau processuel (définition de processus pour gérer les parties prenantes) et le niveau transactionnel (gestion des relations avec les parties prenantes). La capacité à satisfaire leurs intérêts devient un réel avantage concurrentiel, quand l'incapacité devient un échec managérial, car la négociation, si elle est toujours possible peut finir par être imposée par l'environnement de l'organisation. L'auteur appelle donc à l'adoption d'une approche volontariste envers les parties prenantes, au centre desquelles doit se trouver le manager.

Donaldson & Preston (1995) dégagent trois approches possibles de la TPP constituant un cadre d'analyse pertinent de la nombreuse littérature à son sujet :

- L'approche descriptive, à vocation explicative, qui rend compte des relations entre les différentes parties prenantes et les différents niveaux de l'organisation et de l'environnement. Elle a pour risque principal de pouvoir rapidement se mêler à l'approche instrumentale en lui donnant un cadre méthodologique.
- L'approche instrumentale, soutien du management stratégique, postule qu'un management abouti des parties prenantes permet une rentabilité optimisée de l'organisation, en donnant la possibilité de manœuvrer les parties prenantes. Pour les tenants de l'approche normative, elle est limitée par le fait qu'elle est centrée sur l'intérêt des actionnaires, des dirigeants, et des parties prenantes dans le sens de l'intérêt unique de l'organisation.
- L'approche normative place au-dessus des autres missions la nécessité pour l'organisation de répondre aux intérêts des différentes parties prenantes. Il s'agit donc d'une théorie éthique de l'entreprise, refondant sa mission en la responsabilisant vis-à-vis de ses parties prenantes. L'éthique devient ici une composante stratégique primordiale.

L'étude de l'évolution des publications concernant la TPP montre une très forte expansion au début des années 2000, ce qui correspond à l'avènement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le monde des affaires, largement inspiré de la TPP. La littérature dédiée à cette théorie semble depuis relativement stable. Parmi la multitude d'articles et d'ouvrages la concernant, une approche retient l'attention : celle de l'engagement (Girard & Sobczak, 2010), qui paraît correspondre au contexte associatif. L'engagement des parties prenantes peut être organisationnel en ce qu'il soutient l'organisation en tant que telle, ou bien sociétal en ce qu'il est en lien avec la responsabilité globale. Les auteurs relient alors leur acception d'engagement des parties prenantes à celui d'engagement en GRH en synthétisant la définition de Healey (1997) : « *l'engagement est un processus d'apprentissage qui se caractérise par la création et la circulation de la confiance, de la connaissance et des valeurs pour fournir un fondement au capital social* » (Healey, 1997, in Girard & Sobczak, 2010). Trois types d'engagement existent pour Meyer & Allen (1991, 1997) : l'engagement affectif (attachement émotionnel à l'organisation), l'engagement normatif (obligation morale ressentie), et l'engagement de continuité, ou calculé (prise de

conscience du coût du départ). Ces trois dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles sont pour les auteurs transposables à l'engagement organisationnel et sociétal : « *les parties prenantes d'une organisation peuvent ainsi soutenir une politique de responsabilité globale parce qu'elles le désirent, parce qu'elles s'y sentent obligées ou parce qu'elles pensent que c'est nécessaire* » (Girard & Sobczak, 2010, p7).

Sobczak & Berthoin-Antal (2010, p123) résument cette question de l'engagement des parties prenantes : « *plusieurs articles montrent ainsi que l'engagement passe souvent par des phases de conflit plus ou moins ouvert, mais indiquent également des pistes qui peuvent permettre aux acteurs de transformer l'énergie du conflit pour ensuite entrer dans une relation plus constructive permettant d'apprendre ensemble pour trouver des compromis fondés sur des solutions innovantes. D'autres articles insistent sur la dimension affective de l'engagement des parties prenantes dans la responsabilité globale qui repose souvent sur la passion des individus, leur empathie et leur capacité d'influence ou d'entraînement des autres acteurs.*»

D'après les auteurs, les chercheurs en sciences de gestion peuvent d'ailleurs eux-mêmes constituer une partie prenante : « *au cours de ces années, les chercheurs en management ont accompagné cette évolution, en analysant les relations entre l'entreprise et la société ou en formulant des préconisations sur la manière de faire vivre cette relation, voire en s'impliquant concrètement dans des projets de recherche action avec des entreprises ou des représentants de la société civile.* » (Sobczak & Berthouin-Antal, 2010, p120).

La TPP s'est dès l'origine fixée comme objectif de devenir une théorie et une pratique du management stratégique, même si cela lui a longtemps été contesté. Depuis plus de vingt-cinq ans, nombreuses sont les organisations qui utilisent une cartographie des parties prenantes.

A ce sujet, Pesqueux (2017) mentionne que bon nombre de typologies instrumentales des parties prenantes soulignent trois caractéristiques : identification, caractérisation de l'intérêt, mode d'action. Ces typologies distinguent traditionnellement les parties prenantes internes des parties prenantes externes (Clarkson, 1995 ; Frooman, 1999).

L'ensemble de la communauté paraît cependant faire consensus autour de la typologie de Mitchell et al. (1997). Leur constat de départ est le besoin d'identification des parties prenantes, de repérer celles qui sont importantes pour le management, notamment pour la prise de décisions. Ils proposent une typologie qui permet de classer les parties prenantes en les identifiant selon trois critères cumulatifs : pouvoir, légitimité et urgence, ce qui donne au manager des clés de lecture de son environnement et la possibilité de prioriser ses actions envers les parties prenantes. Trois principes doivent être appliqués à ces trois attributs : ils sont évolutifs, socialement construits, et conscientisés ou non par les parties prenantes. Pour les auteurs, les managers jouent un rôle central dans cette typologie, car bien que chaque partie prenante soit en relation avec l'entreprise, les managers sont au centre de la relation avec

l'ensemble des parties prenantes, et sont donc en lien avec toutes ces dernières ; ils sont de plus les seuls à avoir un accès direct et non entravé à la décision (Hill & Jones, 1992). Cela donne place à un élément primordial de leur théorie : la vision que les managers ont de la relation aux parties prenantes, liée à leurs valeurs managériales, influence fortement leurs liens avec les parties prenantes.

Pour ses créateurs, cette typologie permet aux managers de sortir d'une vision statique des parties prenantes pour prendre en compte leur aspect dynamique. Ils peuvent grâce à elle analyser et agir dans un cadre stratégique renouvelé. En effet, elle vient ajouter à l'approche par le pouvoir celles par la légitimité et l'urgence. L'attribut de légitimité permet par ailleurs aux managers de se projeter dans une analyse éthique de leur action et de l'impact des activités de leur organisation. En cela cette typologie vient appuyer la TPP dans une vision renouvelée de l'organisation, plus efficace, utile et compréhensive. La coalition entre parties prenantes représente ici la menace principale. Il est donc nécessaire de veiller aux possibilités de formation de coalitions. Il faut également porter le focus sur les coalitions potentielles les plus probables et les plus dangereuses, ces dernières étant bien entendu le passage d'une attente constituée de deux attributs à trois attributs : « *quelle que soit la cause de l'évolution, le dirigeant doit prendre en considération l'aspect dynamique pour être en mesure de prévenir le passage d'une catégorie à une autre* » (Bouglet & Joffre, 2015, p17). Il est de plus primordial de ne pas perdre de vue qu'une attente peut également évoluer dans ses fondements dans le temps et ainsi changer éventuellement d'attributs. Le modèle proposé permettrait des interactions entre les deux acceptations, instrumentale et normative : « *le modèle centré sur les attentes déplace l'analyse, en se focalisant non plus sur des individus, mais sur des attentes sociales. Il permet alors d'envisager des solutions facilitant la convergence des intérêts individuels dans le sens de l'intérêt général* » (Bouglet & Joffre, 2015, p22).

### 2.2.2.2 Usages et usagers de la participation

La définition de la participation la rapproche directement du concept de partie prenante : selon le Larousse, elle est l'« *Action de participer à quelque chose, part prise à quelque chose* »<sup>32</sup>. Dans ce cadre, la participation en tant que concept concerne plusieurs domaines : celui de la citoyenneté, celui de la vie sociale, et celui de l'organisation ou de la vie professionnelle. C'est dans cet ordre que chacune de ces acceptations est ici détaillée.

Les bases de la participation citoyenne sont posées dès 1969 par Arnstein, qui dans le contexte de rénovation urbaine et de développement de politiques publiques liées à la rénovation urbaine et à la lutte contre les inégalités sociales aux Etats-Unis propose une échelle de la participation, traduite dans la figure suivante :

---

<sup>32</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/participation/58372>

8	Contrôle citoyen	Pouvoir effectif des citoyens
7	Délégation de pouvoir	
6	Partenariat	
5	Réassurance ( <i>Placation</i> )	Coopération symbolique ( <i>Tokenism</i> )
4	Consultation	
3	Information	Non-participation
2	Thérapie	
1	Manipulation	

**Figure 8** - Les huit échelons sur l'échelle de participation. (Arnstein, 1969).

La consultante en politiques publiques, dont les travaux sont constitutifs du champ et y font toujours référence, identifie des situations participatives classées selon le niveau de pouvoir accordé aux citoyens (les deux premiers échelons étant considérés comme relevant de la non-participation car le pouvoir citoyen y est nul).

Aujourd'hui, les périmètres de la participation citoyenne sont toujours l'aménagement du territoire, la rénovation urbaine, mais également tous types de projet de co-construction des politiques publiques au niveau local ou supérieur (Rival & Ruano-Borbalan, 2017). Les dispositifs mobilisés pour la mise en œuvre de cette participation sont les assemblées publiques, les référendums décisionnels, les conseils de quartier, les budgets participatifs, les audiences publiques, les comités consultatifs, etc. (Bacqué & Gauthier, 2011), souvent présentés comme favorisant et/ou constituant l'innovation sociale et publique.

Issus de nombreuses disciplines, les travaux académiques sur la participation citoyenne se concentrent autour de huit problématiques (Blondiaux & Fourniau, 2011) : l'impact sur les décisions, la transformation des participants en tant qu'individus, les effets sur les structures de pouvoir et sur les tensions systémiques, la conflictualité, l'impact du dispositif de mise en œuvre, l'institutionnalisation du concept, sa professionnalisation, et son rapport à l'expertise.

Ces sujets ont structuré les recherches sur la participation dans la dernière décennie, et nombreux sont les auteurs qui décrivent des impacts assez faibles des processus de participation citoyenne, ces derniers participant même à une « *désintégration des engagements* » (Berger, 2015, p61). En effet ces démarches ne prennent que trop peu en compte les asymétries de pouvoir, ce qui induit une stabilisation voire un renforcement de ces dernières (Barnaud et al., 2016), et encouragent une homéostasie favorable aux pouvoirs publics :

« *En définitive, lorsqu'il est saisi par la pensée d'Etat, l'ordre participatif reproduit toujours l'ordre politique et social en place* » (Aldrin & Hube, 2016, p25).

Ces affirmations doivent être relativisées par des exemples de démarches qui peuvent parfois aboutir à une remise en cause d'un projet et son blocage, contrant les objectifs des pouvoirs publics organisateurs (Boisseuil, 2018). Pour Carrel (2013), les caractéristiques des démarches participatives peuvent contribuer à l'amélioration des politiques publiques et favoriser l'émancipation, le pouvoir d'agir des

participants, si les pouvoirs publics vont au-delà de la simple injonction à la participation et maîtrisent leur habituel réflexe d'évacuation du conflit politique. Ces conditions pourraient rendre possible une amélioration de la vie démocratique en articulant participation et représentation.

La participation sociale, quant à elle, peut être définie, pour une personne, comme correspondant « à la réalisation de ses habitudes de vie et résulte de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et l'environnement physique et social dans lequel elle vit (son milieu de vie) » (Fougeyrollas et al., 2015, p6). Elle met donc l'accent sur la participation de la personne, quelle que soit sa situation, aux collectifs humains qui l'entourent. La participation sociale, par le développement du pouvoir d'agir qu'elle peut entraîner, peut soutenir un renouvellement des pratiques d'accompagnement des personnes en situation d'exclusion sociale en permettant « un développement communautaire qui n'en est qu'à l'état embryonnaire en France et appelle à une transformation en profondeur du travail social, tant ce dernier s'est éloigné de l'approche collective et ascendante de l'éducation populaire » (Carrel, 2013, p148). Le travail social ainsi considéré s'extrait de son caractère conservateur fondé sur une asymétrie entre l'accompagnant et l'accompagné où le premier présume de l'incompétence du second, dans une relation surplombée par l'expertise professionnelle. Avec la participation sociale cette relation et donc la posture du travailleur social change :

*« Le travailleur social devient un facilitateur qui va chercher des personnes isolées, les réunit pour enclencher une dynamique. Les capacités à développer sont, en particulier, la prise de parole en public et l'agir en commun afin d'améliorer la confiance en soi et d'apprendre à mieux connaître les autres. Le travailleur social se fait aussi « passeur » pour bâtir des ponts avec d'autres groupes lancés dans des initiatives convergentes. Mais le collectif dispose de ses formes de régulation propres et n'est pas encadré par des règles fixées de l'extérieur. »* (Laville & Salmon, 2022, p168).

Ce renouveau du travail social par la participation émerge lentement, constituant une « utopie qui peine à se réaliser » (Autès et al., 2020, p33), caractérisée par un contraste important entre les discours sur la participation sociale et son effectivité. Les habitudes professionnelles d'un très grand nombre de travailleurs sociaux, leurs postures, sont ainsi remises en question et doivent aujourd'hui se rapprocher de pratiques qui « recherchent la co-construction et la co-production avec l'utilisateur partenaire pour agir sur les situations rencontrées » (Autès et al., 2020, p40).

Enfin, la participation en entreprise, ou plus largement en organisation de travail, constitue elle aussi un vaste champ d'application et de recherche. L'intéressement financier aux résultats (nommé lui aussi participation des salariés) mis à part, la participation dans les organisations est le domaine du management participatif. Ce dernier, d'une conception relativement ancienne, est observé et étudié dans les années 1950 avec la description de premiers exemples de leadership démocratique et de gestion participative par Argyris, et dans les années 1960 avec le développement des principes de démocratie

industrielle en Scandinavie, puis par de premières expérimentations en France dans les années 1970 (Gilbert et al., 2017). Pour Autissier & Guillard (2019, p90), le management participatif consiste en un « *accroissement du nombre de parties prenantes aux processus d'évaluation, de décision et de création* ». Il peut prendre la forme du développement de l'autonomie dans le travail, de la responsabilisation des salariés, de la liberté dans l'organisation, de l'auto-analyse dans les dysfonctionnements, de l'autocontrôle, etc. Considérée par certains auteurs comme un « impératif éthique » (Sashkin, 1984), la gestion participative, dont la planification stratégique participative, améliore la satisfaction au travail, ce qui devrait justifier et engager des transformations de cultures organisationnelles (Kim, 2002).

Le principal ressort du management participatif identifié par ses promoteurs est l'intelligence collective, nécessitant un travail conséquent sur ses conditions d'émergence et définie ainsi par Autissier & Guillard (2019, p91) :

*« L'intelligence collective consiste à augmenter la capacité de compréhension et d'action d'un groupe. L'intelligence collective est permise par la réunion de personnes qui acceptent l'échange en vue de se comprendre, de trouver une solution mais aussi de développer une forme d'humanisme dans les relations humaines. »*

Le management participatif évolue en permanence, d'innovations réelles en modes managériales. L'entreprise libérée peut-être considérée comme un de ses prolongements, en tant que « *forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* » (Getz, 2009, p34). Ce type d'organisation est régulé par une vision forte, instaurée par un « leader libérateur », et une auto-régulation par les pairs. Objet d'étude encore récent et donc controversé, l'entreprise libérée est soumise, par sa constitution, à des tensions fortes et des difficultés de régulation et de gestion (Bourlier et al., 2021).

Sans doute moins mystiques et emphatiques, d'autres modèles émergent, dont ceux d'espaces de discussion et de stratégie ouverte.

Les espaces de discussion sont des espaces de dialogue sur le travail, permettant par la délibération la régulation des controverses liées à ce dernier par la construction « *de solutions ou de règles collectives entre acteurs interdépendants* » (Detchessahar, 2019, p42) dans des espaces dédiés. Ils favorisent le développement du pouvoir d'agir et de la qualité de vie au travail grâce aux principes de dialogue, de collégialité et de subsidiarité (Detchessahar et al., 2015). Réfutant la possibilité d'une liberté totale dans le collectif en conséquence des interdépendances constituant l'organisation, les espaces de discussion sont le lieu de la délibération sur les orientations (« *discussion stratégique* », Detchessahar & Journée, 2018) et sur la mise en œuvre de l'action :

« Entre hétéronomie et autonomie, l'entreprise est nécessairement le lieu du dialogue, du langage (logos) qui passe entre les hommes (dia) et au travers duquel se tissent et se retissent en permanence les fils de l'action commune. » (Detchessahar, 2019, p28)

La stratégie ouverte, quant à elle, est le lieu de co-construction de la stratégie de l'organisation avec ses parties prenantes internes et/ou externes, définie par Hautz et al. (2017, p2) comme « un ensemble de pratiques managériales qui fournissent aux acteurs une plus grande inclusion et une plus grande transparence stratégique ». Comme l'ensemble des approches participatives, la stratégie ouverte n'est pas exempte de risques venant contrebalancer les avantages de la démarche, confrontant alors l'organisation à un ensemble de dilemmes, ici résumés par Grandclaude & Nobre (2020, traduction de Hautz et al. (2017) :

Principaux Bénéfices	Dilemmes	Principaux Risques
Un accès plus important à la connaissance et aux sources d'information	Dilemme du process	Limite la Flexibilité et la vitesse/ Risque de perte de contrôle
Crée de l'engagement et suscite l'implication chez les participants	Dilemme de l'engagement	Risque de frustration face aux attentes non satisfaites
Répondre aux attentes des parties prenantes sur la divulgation des informations stratégiques	Dilemme de la transparence	Se dévoiler face à la concurrence/ risque d'incompréhension
Accorder à un public plus large son mot à dire dans le développement de la stratégie	Dilemme de la responsabilisation	Engager les parties prenantes dans la pression de la stratégie
Réaliser les bénéfices de l'ouverture de la stratégie dans quelques ères et domaines définis	Dilemme de l'escalade	Créer une escalade d'attentes en matière d'ouverture

**Tableau 6** - Les dilemmes de la stratégie ouverte (Grandclaude & Nobre, 2020, traduisant Hautz et al., 2017)

Cette brève description de la participation citoyenne, sociale, et en organisation met en exergue des similitudes dans les principes et modalités de mise en œuvre qui viennent étayer le constat initial d'une attente forte de toutes les composantes de la société à être plus investie dans les processus de décision qui les concernent. La partie suivante tente d'identifier les liens entre le développement de ces démarches participatives et le NPM.

### 2.2.2.3 Théorie des parties prenantes et participation au prisme du néolibéralisme et du NPM : usure de la participation ?

Au même titre que l'innovation sociale et publique, la théorie des parties prenantes et les concepts liés à la participation entretiennent avec le NPM et le néolibéralisme des liens ambivalents.

Pour la théorie de parties prenantes, cette ambivalence est inhérente à sa constitution, fondée sur deux pôles pouvant être considérés comme opposés : responsabilité sociale et contrôle stratégique (Antonacopoulou & Méric, 2005). Pour Pesqueux (2017), l'usage de la TPP au service de la RSE et de l'éthique

des affaires est un dévoiement de son premier objet qu'est la stratégie, la notion de partie prenante devenant alors dominée par la morale :

*« La TPP est donc un moyen de se raconter des « vies bonnes » au regard de la substance morale de l'activité économique d'aujourd'hui dans une perspective eudémoniste (une conception du bonheur) et non pas hédoniste (au regard des seuls désirs). A ce titre, quand la TPP est mobilisée pour servir de fondement à la RSE, il fonde en fait d'un point de vue moral une logique de la réceptivité des attentes des parties prenantes au regard du jugement de valeur de la direction générale. Elle est donc beaucoup plus normative que compréhensive d'une perspective relationnelle » (Pesqueux, 2017, p17)*

Pour ce même auteur, l'idéologie managériale a récupéré la TPP pour réaliser son projet agonistique, celui de la disparition de l'opposition entre classes dominées et dominantes, en transformant ces groupes en communautés d'intérêts différentes à la quête de consensus et refusant le conflit. Dans ces conditions, le pouvoir des parties autres que managériale et actionnariale est souvent limité, soit de fait, soit par volonté stratégique, la TPP fournissant ainsi aux managers *« à la fois le lexique d'un discours éthique et les catégories opératoires pour une gestion stratégique de la contestation »* (Chamayou, 2018, p151). Pour certains, cela n'épuise pas la conflictualité entre les deux parties dominantes que sont managers et actionnaires, les tenants d'une vision actionnariale arguant du fait que les dirigeants s'en empareraient pour éviter la pression des actionnaires (Mercier, 2010). Pour d'autres, la TPP est révélatrice d'un alignement des intérêts entre ces deux parties :

*« La réorientation néolibérale de la gouvernance d'entreprise, son réaligement drastique sur le profit actionnarial ne vont pas sans entraîner des impacts sociaux et environnementaux massifs, qui, si Polanyi a raison, tendent historiquement à susciter de puissants contre-mouvements sociaux auxquels le management ne saurait en retour faire face en restant dépourvu de pensée stratégique ad hoc »* (Chamayou, 2018, p153)

Si Segrestin & Hatchuel (2012) postulent que la TPP ne peut proposer autre chose qu'une vision de l'entreprise en tant qu'elle est issue des débats historiques concernant sa gouvernance, sa propagation à la sphère sociale et politique est symptomatique de l'extension du domaine marchand :

*« Les parties prenantes figurent une sorte de société civile mondiale qui engage un dialogue, en priorité non plus avec les institutions publiques ou parapubliques nationales, mais avec des entreprises implantées à l'international. Jusqu'à présent, la relation duale entre les démocraties libérales et des systèmes de production capitalistes se fondait sur une extériorité régulatrice, celle de l'état de droit, garant de l'autonomie de la société civile »* (Bonnafeux-Boucher & Rendtorff, 2014, p72).

La transformation de la société civile en société des parties prenantes permettrait, dans une utopie typiquement libérale, le transfert d'une nouvelle réalité de l'entreprise débarrassée des luttes par la RSE et la TPP en dehors de ses frontières, constituant ainsi une société sans rapports de domination,

sans pouvoir, où n'interagiraient que des groupes de pression, en bref une société débarrassée de la politique et de médiation intermédiaire.

Les processus de participation, en conséquence entre autres de cette extension du concept de parties prenantes, sont régulièrement analysés dans une approche critique mettant en lumière leur manque de résultats systémiques et leur contribution au maintien de l'homéostasie néolibérale par un effet de neutralisation de la contestation par défaut de prise en compte du contexte social, politique et économique de la démarche (Jaglin, 2005). De plus, le « *passage de la militance à la consultance* » (Mazeaud & Nonjon, 2015, p150) des acteurs du secteur dans les dernières décennies entraîne un transfert de méthodes du secteur privé lucratif et la création d'un marché de la participation co-construit avec la commande publique, éléments portant le risque d'un certain conservatisme dans l'action.

Mais l'ambivalence de la participation au regard du néolibéralisme et donc du NPM se situe avant tout dans celle du concept d'empowerment, souvent présenté comme moyen et résultat de la participation. Ce concept fait le lien entre celui de pouvoir et le processus permettant d'y accéder (Bacqué & Biewener, 2013). Les tentatives de traduction françaises aboutissent à « *capacitation* » et « *pouvoir d'agir* », mais le premier nomme le processus sans évoquer le pouvoir et le second nomme le pouvoir sans évoquer le processus. La notion de développement du pouvoir d'agir (Vallerie & Le Bossé, 2006), semble être la traduction la plus pertinente. A partir d'une large revue de littérature, Bacqué & Biewener (2013) identifient trois modèles différents d'empowerment :

- Le modèle radical : ses enjeux sont la reconnaissance des individus et groupes, la fin des stigmatisations, l'autodétermination, le partage des ressources et du pouvoir politique, la conscientisation. Son objectif est la transformation sociale profonde par un « *processus socio-politique qui articule dynamique individuelle d'estime de soi et de développement de ses compétences avec un engagement collectif et une action sociale transformative* » (p31).
- Le modèle social-libéral : ses enjeux sont l'égalité, le développement des opportunités, le combat contre la pauvreté, la gouvernance, l'autonomisation et la capacité de faire des choix. Son objectif est la défense des libertés individuelles et de la cohésion sociale, sans pour autant remettre en cause les inégalités.
- Le modèle néolibéral : ses enjeux sont la gestion des inégalités et de la pauvreté, l'exercice de ses capacités individuelles pour être intégré dans l'économie de marché, l'emploi, la consommation, l'entrepreneuriat (dont l'entrepreneuriat de soi). Quant à son objectif, « *le projet néolibéral d'autonomisation ou d'auto-prise en charge vise à produire un individu entrepreneur et consommateur, sujet efficace et responsable, agissant selon une rationalité présumée universelle du calcul coût/bénéfice et capable de profiter des opportunités du marché. En bref, un homo œconomicus qui contribue à reproduire et faire fonctionner le système capitaliste plus qu'à le questionner ou à le transformer.* » (p30).

Cette typologie rend compte de la diversité des enjeux, objectifs et résultats des démarches de participation, qu'elles soient citoyennes, sociales, ou organisationnelles. Les acteurs de ces démarches, tout aussi divers, y sont confrontés dans une dichotomie opposant émancipations néolibérale et radicale, sans que le risque du statu quo conservateur ne soit évacué.

Après une première sous-section dédiée à l'innovation sociale et publique comme modalités du changement en management public, cette deuxième sous-section s'est intéressée aux acteurs de ce changement, forces vives de sa co-construction, en présentant la théorie des parties prenantes et les concepts afférant à la participation. L'ambivalence de ces notions au regard du néolibéralisme et du NPM s'inscrivent dans la continuité de celle observée au sujet de l'innovation.

Dans ce contexte équivoque, la sous-section suivante traitera de l'apparition d'enjeux venant bousculer les notions de changement, de transformation et d'équilibres écosystémiques.

### **2.2.3 L'émergence des *Grand Challenges* et des transitions**

Les *Grand Challenges* sont l'ensemble des défis globaux et systémiques auxquels est confrontée l'humanité. Le dérèglement climatique, la chute de la biodiversité, les inégalités, etc., fondent autant de situations problématiques qui constituent des défis à relever. Pour Ferraro et al. (2015, p366) :

*« Les Grand Challenges affectent de vastes populations, ce qui signifie que leur impact dépasse les limites d'une organisation ou d'une communauté unique. En outre, ils affectent de manière significative et négative le bien-être de l'Homme. Ils sont également apparemment insolubles et ne peuvent être résolus facilement. »*

Nous choisissons ici de conserver la dénomination anglophone du concept, *Grand Challenges*, plutôt qu'une traduction française qui ne correspondrait que trop peu à la littérature sur le sujet. Cette sous-section débute par une caractérisation du concept, puis seront décrits ses liens avec la notion de transition et leurs impacts sur le management stratégique.

#### **2.2.3.1 Caractérisation des *Grand Challenges***

Les publications en sciences de gestion au sujet des *Grand Challenges* se développent à partir de 2015, avec un accroissement remarquable à partir de 2018, dans une conceptualisation proche de celles déjà répandues de *large-scale design problems*, *wicked problems* ou *commons problems* (Gariel & Bartel-Radic, 2022 ; Ferraro et al., 2015). Les *Grand Challenges* sont liés aux Objectifs de Développement Durables de l'ONU en tant qu'ils peuvent se situer à l'intérieur de chacun d'entre eux ou au croisement de deux ou plusieurs de ces 17 objectifs, présentés ci-dessous :

## **OBJECTIFS** **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



**Figure 9** - Objectifs de développement durable fixés par l'ONU (source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr>)

Ferraro et ses co-auteurs s'appuient sur la littérature de la discipline pour identifier trois traits caractéristiques des *Grand Challenges* :

Facette	Description
<b>Complexité</b>	Les problèmes sont caractérisés par de nombreuses interactions et associations, ainsi que par une dynamique non linéaire.
<b>Incertitude</b>	Les problèmes et leur évolution sont difficiles à prévoir pour les acteurs, qui ne peuvent pas identifier correctement les futurs états possibles du monde.
<b>Evaluation</b>	Les problèmes dépassent les frontières juridictionnelles, impliquent de multiples critères de valeur et peuvent révéler de nouvelles préoccupations alors même qu'ils sont abordés.

**Tableau 7** - « Facettes analytiques des Grand Challenges » (Ferraro et al., 2015, p365, notre traduction)

D'autres critères analytiques sont proposés à la suite de cette publication de référence, mais en restent relativement proches, comme celle de Gümüşay et al. (2020) qui proposent une identification par le positionnement « macro », le contexte, la temporalité et la pluralité des valeurs. Si la dimension collective de ses défis est omniprésente dans ce champ naissant, certains précisent l'importance de sa dimension individuelle : le sens que chacun donne au(x) *Grand Challenge(s)* qui le concerne(nt) par son expérience et sa compréhension du contexte influe les interactions entre les individus, qui contribuent elles-mêmes à la conscientisation collective et donc aux actions qui en découlent (Van Der Giessen et al., 2022). Jarzabkowski et al. (2019), quant à eux, proposent une analyse de ces défis par les paradoxes des entités qui les constituent. La multiplicité des cadres d'analyses est parfois perçue comme un « *développement conceptuel improductif* » (Seelos et al., 2023, p16), sans que cela n'empêche ces mêmes critiques de proposer à la communauté leur volonté normative à l'endroit de ce champ émergent.

L'American Academy of Social Work & Social Welfare s'est saisi de ce sujet en identifiant douze *Grand Challenges* pour le travail social<sup>33</sup>: assurer aux jeunes un développement en pleine santé, combler le fossé en matière de santé, établir des relations saines pour mettre fin à la violence, favoriser une vie

<sup>33</sup> <https://grandchallengesforsocialwork.org/#the-challenges>

longue et productive, éradiquer l'isolement social, mettre fin au sans-abrisme, créer une réponse sociale à un environnement changeant, mettre la technologie au service du bien social, éliminer le racisme, promouvoir une désincarcération réfléchie, renforcer les capacités financières et les actifs de tous, réduire les inégalités économiques extrêmes, assurer l'égalité des chances et la justice. Chacun de ces défis fait l'objet d'un programme de recherche et de publications dédiées qui prônent un accompagnement des évolutions du travail social par la recherche transdisciplinaire (Uehara et al., 2013 ; Gehlert et al., 2017). En dehors de ce programme d'ampleur, Escorpizo & Kroll (2021) identifient dans l'inclusion le passage d'une approche individuelle à un défi systémique, confirmant ainsi le mouvement inclusif comme *Grand Challenge*.

### 2.2.3.2 Un monde en transition qui interroge l'ontologie du management stratégique

Un monde confronté à de tels défis devient un monde en transition, cette dernière constituant la modalité d'action qui permet de relever les *Grand Challenges* pour une meilleure soutenabilité. Le champ de recherches concernant les transitions et le management des transitions couvre de nombreuses disciplines académiques. Pour Köhler et al. (2019, p4), « *les transitions sont des processus co-évolutifs qui impliquent des changements dans une série d'éléments et de dimensions. Les transitions ne sont pas des processus linéaires, mais impliquent des développements multiples et interdépendants* ». Ces auteurs identifient six particularités qui caractérisent les transitions : elles sont des processus multi-acteurs ; elles sont le lieu d'une tension entre stabilité et changement ; elles sont des processus à long terme ; elles sont ouvertes et incertaines ; elles sont le lieu d'une confrontation de valeurs, de contestations et de désaccords ; elles ont une orientation normative.

Au même titre que les *Grand Challenges*, les transitions concernent l'ensemble des acteurs de la société ce qui implique que ces deux concepts relèvent de l'intérêt général et donc du management public comme défini par Guenoun en introduction de ce chapitre. Dans ce cadre, les pouvoirs publics sont considérés par les autres acteurs comme légitimes pour intervenir en guidant et organisant ces processus de transition (Rotmans et al., 2001), qu'ils accélèrent parfois de manière délibérée (Roberts & Geels, 2019). Les entreprises doivent y participer en adaptant leurs business models et en coopérant avec la diversité des acteurs qui les entourent (Loorbach et al., 2010).

Apparue au début des années 2000, notamment aux Pays-Bas (Rotmans & Van Asselt, 2001 ; Van De Kerkhof & Wieczorek, 2005 ; Loorbach et al., 2010), la notion de management des transitions définit des modalités de gestion des transitions basées sur la réflexion à long terme, une approche multi-domaines/multi-acteurs/multi-niveaux, un apprentissage lié à l'action, une volonté d'amélioration systématique et le maintien d'un grand nombre d'options (Rotmans et al., 2001).

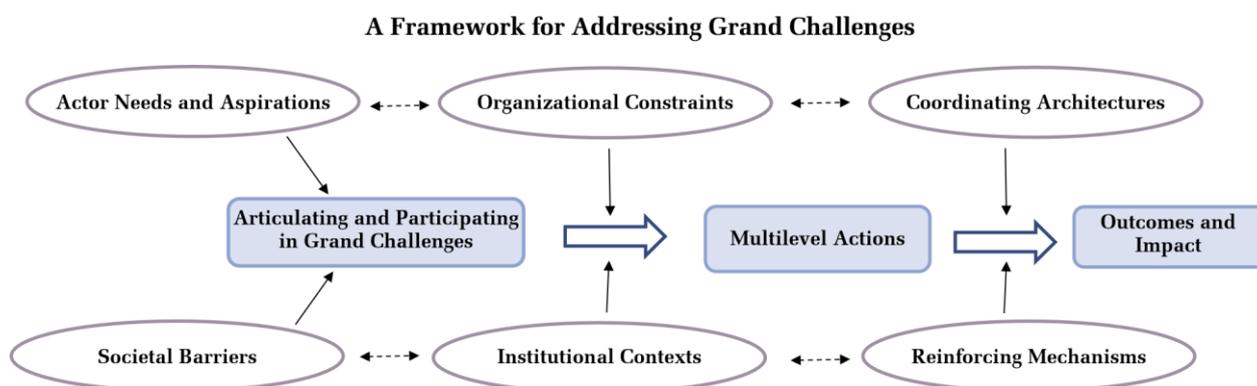
*Grand Challenges* et transitions viennent bousculer les sciences de gestion et le management stratégique à plus d'un titre. Dans les dernières décennies, la stratégie était, hormis pour de fort rares auteurs

tels Alain-Charles Martinet ainsi que pour les quelques incertaines et équivoques avancées liées au développement de la RSE, toute affairée à la création de valeur économique sans prendre en compte les externalités négatives de cette dernière. Avec l'accélération des dérèglements écosystémiques et la crise sanitaire liée au COVID-19, les dernières années voient la publication de travaux appelant à une prise en compte par la recherche en stratégie de la fragilité des interdépendances mondialisées basées sur des ressources finies (Nyberg et al., 2020) et à refonder les bases de la discipline sur la notion de soutenabilité (Jarzabkowski et al., 2021).

Ainsi, les *Grand Challenges* pourraient devenir le nouveau paradigme en management stratégique. Cette possibilité implique deux mouvements pour le champ. Le premier est l'orientation des travaux vers l'adaptation de la stratégie des organisations à la situation et à leur encastrement dans les transitions en cours, ainsi qu'une mutation de la formation des futurs managers par les enseignants-chercheurs qui en ont la responsabilité (Jarzabkowski et al., 2021). Le second est l'implication du management stratégique dans l'effort transdisciplinaire qui tend à relever ces grands défis transitionnels, plus précisément par « *les perspectives de gestion sur la manière dont les problèmes mondiaux peuvent être abordés* » (George et al., 2016, p 1882). Les lignes qui suivent étayent ce second mouvement.

Pour Kuhlman & Rip (2018), les transitions inhérentes aux *Grand Challenges* nécessitent des compétences propres à l'intelligence stratégique (diagnostic, prospective), mais aussi relatives à la participation des parties prenantes, à la délibération, la négociation, et le management de projet. Elles impliquent un renouvellement des politiques d'innovation qui s'appuieront sur le développement d'une créativité et de coopérations internationales garantissant des espaces de transformation ouverts. Ces apports sont proches de ceux de Van De Kerkhof & Wieczorek (2005) qui voient dans la création d'arènes de transition la possibilité de regrouper l'hétérogénéité des expériences et des points de vue et l'homogénéité des volontés d'instruire collectivement, par la délibération, des visions et modalités durables de transformation.

Enfin, dans la figure suivante, George et al. proposent un cadre pour relever ces grands défis :



**Figure 10** - Un cadre pour relever les Grand Challenges (George et al., 2016, p1888)

Chacune des catégories composant ce modèle concerne, entre autres disciplines, le management stratégique et plus globalement les sciences de gestion : « *Les spécialistes de la gestion sont particulièrement bien placés pour aborder les Grand Challenges en vue d'une société plus inclusive sur le plan social en s'attaquant aux défis individuels, comportementaux, organisationnels et institutionnels fondamentaux qui sont omniprésents dans la formulation, l'articulation, la coordination et la mise en œuvre des Grand Challenges.* » (George et al., 2016, p1893).

En conclusion de cette courte incursion dans la littérature consacrée aux *Grand Challenges*, nous identifions, notamment en sciences de gestion, un déficit de publications consacrées au rapport qu'ils entretiennent avec les concepts de NPM et de néolibéralisme. Certes, de nombreux articles situent les externalités négatives et les fragilités des interdépendances du néolibéralisme comme causes des situations problématiques induisant ces défis, ce qui peut être mis en lien avec l'analyse de Matyjask & Guenoun (2019) quant à l'obsolescence du NPM et de sa frugalité face à des transitions exigeant robustesse et résilience de l'administration et du domaine public. Mais peu est écrit sur la cohabitation de ces doctrines avec la nécessité de relever ces *Grand Challenges*.

Ainsi s'achève la deuxième section de ce Chapitre 2 consacrée au caractère public du management du changement. Après avoir présenté les caractéristiques des innovations sociale et publique et leurs ambivalences à l'endroit du NPM, elle s'est intéressée à l'impératif collectif du management des changements et des transformations par la théorie des parties prenantes et de la participation, non moins équivoques. Enfin, une analyse de la littérature émergente sur les *Grand Challenges* et de celle plus implantée sur les transitions et leur management a mis en lumière le besoin de penser différemment la stratégie pour soutenir la soutenabilité et donc l'habitabilité du monde. Ce renouvellement ontologique, fondé sur l'incertitude, la complexité et la délibération collective, requiert la mobilisation de nouveaux cadres théoriques, tels le pragmatisme classique (Martinet, 2022 ; 2022b ; Ferraro et al., 2015), et une capacité à penser et co-construire le futur, car « *nous comprenons que l'incertitude problématise à la fois les conséquences futures et les préférences futures* » (Ferraro et al., 2015, p368).

### **2.3 Penser et co-construire les transitions par la prospective**

L'anticipation est consubstantielle de l'évolution du vivant et donc de l'humanité. L'intérêt ancestral pour les activités s'y rapportant a peu à peu formé un terreau favorable à l'émergence puis l'institutionnalisation de la prospective à partir de l'Après-Guerre, notamment aux États-Unis et en France (Cazes, 2008). La circulation des idées entre différents pays occidentaux - et notamment ces deux pays - au sujet du long terme et de la formalisation d'outils soutenant la décision et la planification dans ce champ (Andersson & Prat, 2015) alimente le développement de cette pratique dans de nombreux secteurs tels

que l'armée, l'industrie, la politique, l'aménagement du territoire, etc. De nombreuses particularités régionales sont aujourd'hui constatées dans ces pratiques et justifications d'exercice, mais les raisons transversales sont les incertitudes liées à la mondialisation, au progrès technologique, à l'inflation informationnelle, aux vulnérabilités systémiques (Jemala, 2010).

Considéré comme un des fondateurs de la prospective française, Berger (1958) identifie les attitudes nécessaires à cette pratique : voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme. Ce large spectre implique une interdisciplinarité forte, où prévalent fréquemment les sciences humaines, comme la sociologie et les sciences politiques dans les Future Studies, ou les sciences de gestion et sciences économiques en prospective stratégique (Roubelat, 1998).

Penser et co-construire le futur relève de l'ontologie de la prospective, qui peut ainsi être considérée comme une activité d'anticipation apte à soutenir les transitions et *Grand Challenges* susmentionnés. Durance & Cordobes (2007, p13) la définissent ainsi :

*« La prospective est avant tout un mode de réflexion sur l'avenir, une démarche de connaissance en vue de l'action. Elle articule méthodes, expertises et expériences pour faciliter l'action, plus particulièrement l'action collective. Elle est un « lieu » de dialogue, de débat, de questionnements, d'étonnement, de penser des - et en - décalages. »*

Cette troisième section du Chapitre 2 vise à mettre en lien cette « *indiscipline intellectuelle* », cet « *art* » nécessitant aussi bien rigueur que non-conformisme (Godet, 2007 ; 2004), avec les thématiques abordées dans les sections précédentes. Ce programme, probablement incongru dans sa forme s'il est mis en rapport avec les différents types de prospective identifiés par la littérature, permet pourtant à la fois d'aborder de manière synthétique l'intrication de ces derniers (Roubelat, 2006), et d'établir un cheminement analytique propre à l'objet de cette recherche. Ainsi, après une description des attaches liant la stratégie à la prospective et un bref aperçu des méthodes dédiées à cette dernière, les sous-sections suivantes seront successivement consacrées aux rapports entre prospective et parties prenantes, prospective et *Grand Challenges*, puis entre prospective, politique et management public.

### **2.3.1 Fondements de la prospective stratégique**

Godet reprend le général Beaufre pour définir l'objet de la stratégie, qui est « *d'atteindre les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose* »(Godet, 2007, p26). Tout comme Martinet (2010), il voit dans les écrits d'Ansoff, fondateurs des management et planification stratégiques, un rapport au futur désiré qui rapproche prospective et management stratégique. Godet perçoit une porosité pouvant aller jusqu'à la similitude entre les deux concepts :

*« Pour nous, l'affaire est entendue : la prospective est le plus souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions, et la stratégie nécessairement prospective ne serait-ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir. [...]. Le principe de précaution commanderait donc de considérer a*

*priori toute prospective comme stratégique. [...] Pour une organisation, la prospective n'est pas un acte philanthropique, mais une réflexion en vue d'éclairer l'action et tout particulièrement celle qui revêt un caractère stratégique. » (Godet, 2007, p58-59)*

Ils restent cependant pour lui distincts en termes chronologiques : le temps de la prospective est celui de l'anticipation, qui précède le temps de la stratégie qui est celui de la préparation de l'action. Une zone de superposition apparaît dans le processus :

*« La prospective seule est généralement centrée sur le « que peut-il advenir ? ». Elle devient stratégique quand une organisation s'interroge sur le « que puis-je faire ? », pour s'en poser deux autres : « que vais-je faire ? » et « comment le faire ? ». D'où le chevauchement entre la prospective et la stratégie » (Godet, 2007, p60).*

L'auteur clarifie cette interpénétration en indiquant réserver la dénomination de prospective stratégique « *aux exercices de prospective ayant des ambitions et des finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprind* » (Godet, 2007, p61).

Cette acception ouvre le champ d'une prospective pour l'organisation, qui dans un contexte incertain, permet l'adéquation proactive de la stratégie avec les contingences internes et environnementales (Peter & Jarrat, 2015 ; Fergnani, 2022). Autrement dit, la prospective stratégique donne la possibilité aux organisations de dépasser le paradigme stratégique présent en en identifiant et testant de nouveaux (Roubelat, 2006).

La capacité à prendre en compte le long terme est une compétence primordiale pour les organisations (Durance & Monti, 2017). Ainsi, la prospective stratégique accroît la performance (Vecchiato, 2015) et contribue à la construction d'un avantage concurrentiel (Fergnani, 2022 ; Rohrbeck et al., 2015 ; Visser & Chermack, 2009), les entreprises la mettant en œuvre ayant une probabilité plus élevée de faire partie du groupe de leaders de leur secteur et de développer leur profitabilité (Rohrbeck & Schwartz, 2013 ; Rohrbeck & Kum, 2018).

Si la prospective peut être considérée comme « *un des éléments parmi d'autres du processus stratégique des organisations* » (Roubelat, 2006), la littérature détaille son rôle de soutien et de renforcement d'un certain nombre d'entre eux et donc des capacités dynamiques (Helfat et al., 2009) telles que : la décision (Wayland, 2019 ; Meissner & Wulf, 2013 ; Vecchiato, 2012), l'apprentissage organisationnel (Bootz, 2012 ; Burt & Nair, 2020), le management des connaissances (Gertler & Wolfe, 2004 ; Bootz et al., 2019), la flexibilité stratégique (Haarhaus & Liening, 2020), la coopération en réseaux (Heger & Boman, 2015 ; Roubelat, 2000), la gestion des risques (Riddell et al., 2018), l'innovation (Rohrbeck & Gemuenden, 2010 ; Bodwell & Chermack, 2010 ; Adegbile et al., 2016), la construction de sens (Tapinos & Pyper, 2018 ; Wright, 2005).

L'ensemble de ces points ainsi exposés, Iden et al. (2016, p8), semblent synthétiser pertinemment ce qu'est la prospective stratégique :

« La prospective stratégique est une approche systématique de l'apprentissage et de la compréhension des futurs possibles et de la construction de futurs partagés, et son objectif est d'orienter et faciliter les décisions présentes. »

Cette dernière définition situe la prospective stratégique comme une approche pouvant être appliquée à différents périmètres, qu'il s'agisse d'organisations privées ou publiques, et plus largement à des systèmes multi-acteurs, dans lesquels elle peut soutenir la décision, l'orientation stratégique, la mobilisation, ou la conduite du changement (Boots & Monti, 2008 ; Durance, 2007).

### 2.3.2 Implémentation et méthodes de la prospective stratégique

La prospective a donc pour objet l'étude des futurs à venir. Identifier une typologie de ces derniers est en conséquence indispensable pour cadrer toute démarche. Voros (2003) distingue six types de futurs différents :

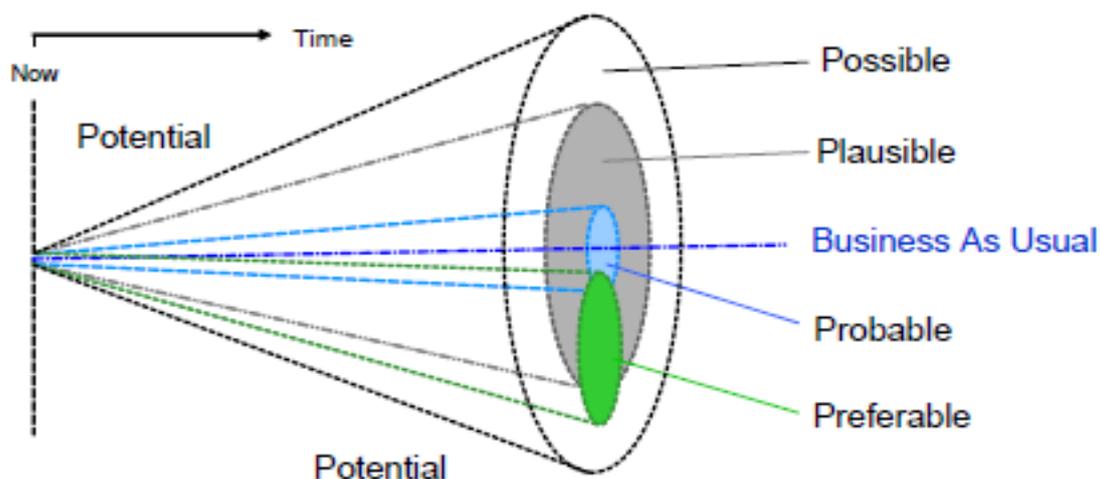
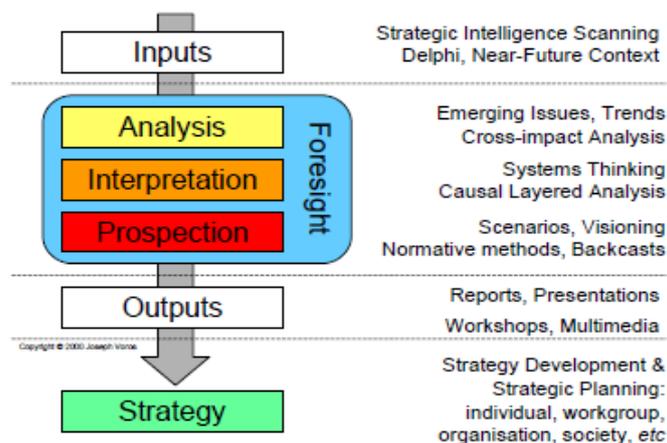


Figure 11 - Le cône des futurs, adapté de Hancock & Bezold (1994) (Voros, 2003, p13)

Les futurs potentiels représentent l'ensemble des futurs à venir, qu'ils soient imaginables et donc dans le cône, ou, en conséquence de l'infinie multitude de futurs potentiels, non imaginables et donc en dehors du cône. Les futurs possibles englobent tous les futurs imaginables, même les plus improbables, dépendant de connaissances qui n'existeraient pas encore. Les futurs plausibles comprennent tous les futurs dont le déroulement ne paraît pas saugrenu, dans la continuité de connaissances existantes. Les futurs probables représentent l'éventail de futurs qui ont le plus de chances (donc de probabilité) d'advenir, dans la poursuite des tendances fortes du présent, le « *Business As Usual* » étant dans ce cadre une projection du présent et de ses habitudes tels quels dans le futur. Enfin, les futurs préférables peuvent se situer dans les catégories probable, plausible ou possible et correspondent à ce que la subjectivité des participants les amène à souhaiter pour l'avenir. Bien que des travaux puissent discuter de la viabilité de la distinction entre probabilité et plausibilité (Ramirez & Selin, 2014) ou de l'évolution possible du cône (Gall et al., 2022), ce dernier semble rester une figure de référence dans le champ de la prospective et permet de sensibiliser de futurs participants aux différents types de futurs à venir.

### 2.3.2.1 Situation du processus de prospective dans le processus de construction de la stratégie

Cette sensibilisation est nécessaire pour l'implémentation d'une démarche de prospective dans une organisation. Cette mise en œuvre a lieu le plus fréquemment à son niveau global, mais elle peut également être pertinente au niveau d'un de ses domaines d'activité stratégiques et de ses déclinaisons (Tapinos, 2013). Elle consiste bien souvent en une succession de méthodes différentes, majoritairement qualitatives (Popper, 2008) articulées de manière cohérente en différentes étapes, synthétisées dans un modèle générique, une nouvelle fois par Voros (2003) :



**Figure 12** - Le cadre de la prospective, avec indication de méthodes représentatives (Voros, 2003, p11)  
Représentée linéairement pour des questions de représentation graphique, des boucles de rétroaction existent entre les différentes étapes du processus. Les intrants sont le produit des activités d'intelligence stratégique ainsi que de la collecte d'informations, et le partage de savoirs et d'expérience des participants. Le processus de prospective en lui-même est constitué des trois étapes suivantes : l'analyse de la situation présente ; l'interprétation, c'est-à-dire une compréhension profonde et systémique des causes et conséquences de la situation, ainsi que des tendances plus ou moins fortes constitutives de l'avenir en émergence ; puis ce que Voros nomme ici la prospection, c'est-à-dire la construction de représentations de futurs possibles, qui peuvent inclure des projections rétrospectives (Backcasting, voir infra). En sortie de ce processus de prospective sont produits des résultats aussi bien tangibles (tout livrable possible synthétisant les productions du processus) qu'intangibles, comme les changements induits pour chaque participant, dans les interrelations, et dans les perceptions collectives. Ces résultats viennent ensuite, en dernière étape, impacter le travail stratégique.

Iden et al. (2016) distinguent des facteurs clés de réussite d'une démarche de prospective à deux niveaux : la gestion globale du projet, et le processus méthodique en lui-même. Les facteurs de premier niveau sont : une sélection réfléchie des participants, un lien de confiance entre le facilitateur et le commanditaire, une animation proactive engageant les participants à suivre le processus dans sa totalité, une implication de l'encadrement supérieur, une continuité du lien entre les participants, un facilitateur compétent, un soutien administratif. Les facteurs de réussite concernant le processus en lui-même

sont : une adaptation du processus et des méthodes aux contingences, une bonne compréhension de la situation, la pertinence stratégique et une permanence dans la réflexion sur l'innovation.

### 2.3.2.2 Une diversité de méthodes prédominée par les scénarios

La modélisation de Voros (Figure 12) indique un nombre conséquent de méthodes de perspectives différentes. Afin de rester en cohérence avec les choix de méthodes concernant l'intervention de cette recherche (voir Chapitre 4), les prochaines lignes seront consacrées aux méthodes de prospective par scénarios et par backcasting. Ce choix ne doit pas minorer l'existence d'autres techniques, qui si elles sont moins mobilisées et étudiées, empêchent de considérer que scénarios et perspectives soient synonymes (Durance & Godet, 2010).

L'incertitude quant au futur induit une multitude de futurs possibles, ce qui, pour Van Der Heijden (2005), rend nécessaire d'élaborer la planification stratégique à partir de différents scénarios qui caractérisent différentes évolutions de l'environnement. Les méthodes de prospective par scénario sont issues d'une histoire débutant durant la Seconde Guerre mondiale au sein de l'armée américaine, puis se poursuivant, grâce à Herman Kahn qui fait le lien entre ces deux mondes, dans le milieu des affaires dans les années 1960 (Mietzner & Reger, 2005). De nombreuses organisations ont ensuite influencé la formalisation de différentes méthodes, comme la Rand Corporation, le Stanford Research Institute, la Royal Dutch Shell...

Dans la décennie 2000, devant ce que certains auteurs qualifient de confusion dans une période où les scénarios sont en vogue, la littérature académique dédiée tend vers une volonté de clarification sur la définition et les méthodes (Bishop et al., 2007). Dans le sillage des travaux de Godet, Roubelat (2000, in Mietzner & Reger, 2005) propose la synthèse suivante :

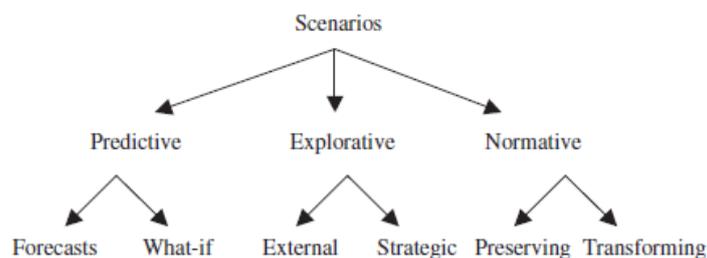
*« En théorie, les scénarios sont une synthèse des différents chemins (événements et stratégie d'acteurs) qui mènent à des futurs possibles. En pratique, les scénarios se contentent souvent de décrire des ensembles particuliers d'évènements ou de variables. »*

A partir de méthodes qualitatives et/ou quantitatives (Wright et al., 2012 ; Wayland, 2019) une démarche de scénarios doit en développer de deux à quatre, en respectant les caractéristiques suivantes (Wilson, 1998, in Ratcliffe, 2000) : plausibilité (ils peuvent se réaliser), différence (structurellement différenciables), cohérence (logique interne), utilité pour la décision (amène des informations spécifiques) et représentant un défi (remise en question des préconceptions de l'organisation).

Les scénarios produits sont donc un ensemble d'histoires sur le futur qui doivent chacun rassembler des éléments systémiques complexes dans une narration cohérente et plausible. Ils permettent à l'organisation de réagir vite en cas d'urgence, de reconnaître précocement des opportunités, de confirmer la cohérence d'une stratégie, d'être sensible aux signaux d'alerte précoces (ou signaux faibles, Alloing & Moinet, 2016). Par leur pratique, l'organisation peut également éviter l'écueil d'une vision unique qui

révèle une trop grande confiance en l'avenir, et est potentiellement porteuse de risques stratégiques (Wright & Cairns, 2011).

Parmi d'autres propositions, Borjeson et al. (2006, p725) identifient six types de scénarios :



**Figure 13** - Typologie de scénarios en trois catégories et six types (Borjeson et al., 2006)

Les scénarios prédictifs correspondent à des futurs fortement probables, dans une prolongation de tendances connues. Les scénarios de prévision (« Forecasts ») sont alors adaptés au court terme, avec peu d'incertitude, et les scénarios d'hypothèse (« What-if ») se focalisent sur les conséquences d'un événement précis entraînant une bifurcation. Les scénarios exploratoires sont le domaine des futurs possibles, dans un temps plus long que les scénarios prédictifs. Les scénarios exploratoires externes étudient les conséquences des évolutions de facteurs externes à l'organisation, tandis que les scénarios exploratoires stratégiques s'intéressent aux conséquences des actions qu'elle engage. Enfin, les scénarios normatifs ont pour but de construire les modalités de réalisation d'un objectif précis : les scénarios normatifs de préservation se réalisent en pensant une simple adaptation de la situation présente, quand les scénarios normatifs de transformation demandent un changement de structuration.

Bien que son appartenance aux méthodes dites « par scénarios » ne fasse pas toujours consensus (Spaniol & Rowland, 2019), la méthode du backcasting est bien une méthode normative. Dès son émergence, Robinson (1982, p337) l'identifie comme la méthode permettant de définir « *comment les futurs souhaitables peuvent être atteints* », ce qui la situe plus comme complément que comme remplacement d'autres méthodes. Particulièrement tournée vers les problématiques systémiques de grande ampleur (Robinson, 1982 ; 1990 ; Robinson et al., 2011), elle consiste à identifier une date cible à long terme, construire un modèle souhaitable de la situation du système concerné à cette date cible, puis construire les étapes permettant d'atteindre cette situation (Robinson, 1982). Dreborg (1996) qualifie le backcasting d'approche générale plutôt que de méthode, destinée à produire des images alternatives du futur ainsi qu'une analyse de leurs faisabilités et de leurs conséquences, et Vergragt & Quist (2011, p747) confirment que « *le backcasting peut être défini comme la génération d'un futur souhaitable, puis l'analyse rétrospective de ce futur jusqu'au présent afin d'élaborer une stratégie et de planifier la manière dont il pourrait être réalisé* ».

Les démarches de backcasting sont souvent participatives, ce qui implique de pouvoir identifier clairement les différents acteurs du changement dans le système concerné (Svenfelt et al., 2011) afin qu'ils

développent un plan d'action viable, dans un processus lui-même générateur d'impacts forts pour les participants (Robinson et al., 2011). Wangel (2011) distingue deux types de backcasting : un premier orienté sur les résultats, nécessitant une expertise de la situation qui impacte la sélection des participants, pouvant également être une méthode de recherche (Bibri & Krogstie, 2019) ; et un second orienté sur la participation, cette dernière étant ici l'objectif principal de la démarche, le résultat devenant secondaire, pouvant permettre l'animation d'ateliers de créativité. Dans les deux cas, l'autrice constate que les démarches de backcasting ne mettent pas assez l'accent sur la transformation des structures sociales et des acteurs.

### **2.3.3 Prospective et parties prenantes**

L'émergence de la prospective après la Seconde Guerre mondiale, dès ses écrits fondateurs, notamment du côté français, met en exergue son caractère collectif. Quand Gaston Berger décrit la deuxième attitude prospective, « Voir large », il indique qu' « *il faut que les Hommes se rencontrent et non que des chiffres s'additionnent ou se compensent automatiquement* » (Berger et al., 2007, p90). Plus récemment, et devant un développement important des pratiques de participation dans la prospective, la littérature pose deux types de raison à cette nécessité. Des arguments éthiques stipulent que la participation de toute personne concernée par les changements en cours et par la planification stratégique issue d'une démarche prospective est indispensable (Andreescu et al., 2013) pour éviter l'élargissement du fossé entre ceux qui décident les transformations et ceux qui en vivent les conséquences au quotidien (Bas & Guillo, 2015). Des arguments stratégiques avancent quant à eux que l'objectif de dépassement du paradigme stratégique présent demande la mobilisation d'un réseau de participants aux profils variés (Roubelat, 2003). En effet, des écueils tels que l'unidimensionnalité, l'étroitesse de vue ou la myopie des processus stratégiques peuvent être évités par la participation de différentes parties prenantes aux processus de prospective, qu'elles soient internes ou externes (Heger & Boman, 2015). L'objectif de cette sous-section est de caractériser les modalités de cette participation puis de décrire ses effets, avant de conclure par une présentation des différents usages de la prospective stratégique participative pour une organisation.

#### **2.3.3.1 Modalités de mise en œuvre de la prospective participative**

Les résultats et recommandations des auteurs ayant étudié les modalités de participation dans les processus de prospective peuvent être répartis en deux groupes.

Le premier concerne la caractérisation des participants, dans leur diversité et leur disposition à s'engager dans de telles démarches. La nature participative d'un processus de prospective doit permettre de repenser l'équilibre entre experts et non-experts, en interrogeant le rôle de l'expertise (Van Der Duin, 2019), et inclure les personnes et communautés habituellement sous-représentées dans l'exercice, et

ce dès les premières étapes (Chakraborty, 2011). Elle doit également engager ses organisateurs dans une attention accrue aux particularités de chaque participant, car si la diversité cognitive de ces derniers est un facteur déterminant de l'efficacité de la démarche (Franco et al., 2013), une compréhension fine des interactions entre le participant et le processus collectif est essentielle. Ainsi, pour Hughes (2013), les modèles mentaux des participants ont autant d'impact que l'analyse rationnelle lorsqu'il s'agit d'opter pour telle ou telle orientation, ce qui implique que la variable idéologique est à prendre en compte dans la formalisation méthodologique du processus. Burt et al. (2017) étudient les dispositions émotionnelles et psychologiques des participants à s'engager dans une démarche de prospective et déterminent trois domaines comportementaux qu'il conviendrait d'évaluer avant de mobiliser des participants dans une telle conversation stratégique : la capacité à envisager différentes visions sur une situation, l'orientation du comportement vers différentes tâches et la disposition à accepter l'ambiguïté et l'incertitude, et l'attitude plus ou moins flexible à l'égard des délais.

Le deuxième groupe de résultats et recommandations au sujet des modalités de mise en œuvre de la participation dans les démarches de prospective concerne le pilotage global et l'animation. Dans leur article « Inclusive Foresight », Loveridge & Street (2005) établissent quatre caractères du processus qui permettent d'« élargir le champ de la participation à la prospective » (p31) :

- Investigatif : fondé sur la remise en question des fonctionnements, des préconceptions et préjugés.
- Intégratif : prend en compte les interactions et rétroactions propres au système concerné, la complexité de la situation, la nécessité de l'interdisciplinarité et les dynamiques passées et présentes.
- Indépendant : favorise la liberté de pensée et d'expression, et la liberté d'accès à l'information.
- Participatif : favorise l'engagement de tous par accessibilité, facilité et crédibilité des contenus et méthodes mobilisés.

Ces quatre caractères ont un impact direct sur différents aspects de pilotage qui doivent être pris en considération : la gestion d'un plus grand nombre de participants, des méthodes et outils favorisant la participation, une organisation inclusive de l'ensemble du processus, le test de projets pilotes. Soste et al. (2015) complètent cette description en indiquant que la gouvernance de ce type de projet doit être transparente et portée par une réflexivité collective, et l'engagement de la diversité des parties prenantes participantes doit s'effectuer dans un environnement sûr, respectueux et permettant le dialogue. Enfin, Wangel (2011), à partir d'expériences de backcasting, précise que les acteurs et les institutions participants doivent être eux-mêmes objets de l'étude afin d'amener plus de cohérence interne au scénario, en déterminant qui change et comment, et plus de cohérence externe en évaluant la faisabilité du scénario cible dans différents contextes institutionnels et politiques.

Pour conclure au sujet de ces modalités de mise en œuvre, Van Der Helm (2007) semble en synthétiser les spécificités par la reconnaissance de dix dilemmes de la prospective participative, liés aux

caractéristiques de la participation elle-même, et qu'il convient de traiter par l'organisation et la facilitation de chaque démarche au gré de ses contingences : l'ambivalence des usages de la participation (risque d'utilisation stratégique de certains participants et d'accroissement de dépendances et de dominations), l'implication des acteurs, les niveaux d'ambition divers, la représentativité et la légitimité des participants, la tension entre connaissance et pouvoir, la tension entre formalisme et liberté, la temporalité de l'engagement, la communication et la médiation dans et autour du processus, la définition des résultats, et l'évaluation de l'impact de la participation sur les résultats.

### 2.3.3.2 Impacts de la participation aux processus de prospective

Trois types d'impacts de la participation aux processus de prospective peuvent être distingués. Le premier concerne l'évolution des parties prenantes participantes et des relations entre elles ; le deuxième, le développement de l'organisation et les liens inter-organisationnels ; et le troisième, la qualité du processus de prospective en lui-même (elle-même très liée aux deux premiers types d'impact).

Pour certains auteurs, cette participation peut favoriser l'empowerment. En effet, dans un contexte de déséquilibre entre décideurs et non-décideurs, la capacitation et l'autodétermination des seconds peut être améliorée par la co-construction de scénarios qui permettent de développer leur connaissance des avènements possibles ainsi que de mieux comprendre le présent et lui donner du sens (Bourgeois et al., 2017). Pour Andreescu et al. (2013, p721), lorsque sont assurées de bonnes conditions de participation : *« La liberté épistémique des participants leur permet d'être plus audacieux, plus imaginatifs et plus empathiques ; et leur insécurité épistémique quant à leur rôle précis dans le monde futur les incite fortement à créer un lieu où ils sont tous assurés de niveaux de participation appropriés et de pouvoirs de négociation suffisants. »*

Les observations de Marchais-Roubelat et Roubelat (2016) sont semblables, puisqu'ils attribuent aux méthodes participatives de scénarios un rôle possible de transformation des systèmes de domination, la transformation des relations induites pouvant engendrer l'émergence de nouveaux leaderships. Pour ces auteurs, l'exploration des relations de domination favorise l'analyse des interactions entre parties prenantes et de leurs évolutions dans la pratique de scénarios.

Lorsque la participation concerne différentes organisations, la prospective contribue à la construction d'un écosystème et à une organisation plus concrète d'un réseau (Heger & Boman, 2015 ; Spaniol & Rowland, 2022) qui favorisent l'élaboration d'innovations managériales inter-organisationnelles (Parize-Suffrin, 2012). Plus largement, le caractère participatif de la prospective rend possible au sein des organisations la réflexion en dehors des sentiers battus, la possibilité de sortir de la dépendance de sentier (Wiener et al., 2020) et le développement de capacités dynamiques telles que celles relatives à l'innovation sociale (Wangel, 2011), l'apprentissage collaboratif (Könnöla et al., 2007), ou l'élargissement de la base de connaissances qui améliorent la performance des organisations (Heger & Boman, 2015). Pour

Wright & Cairns (2011), la pratique de la prospective par scénarios, en mettant en lien les parties prenantes concernées qui peuvent échanger sur des points de vue différents et complémentaires en passant par des étapes de divergence et de convergence propres à la « *conversation stratégique* » (p8), permet d'éviter la dislocation de la communauté de l'organisation et l'inertie stratégique en mettant en lien futurs possibles et stratégie.

Enfin, et là réside sans doute l'impact le plus fondamental, la participation influence le processus de prospective lui-même. L'implication de parties prenantes diversifiées dans ces démarches peut élargir le spectre des questions abordées et créer une meilleure appropriation du processus par l'accroissement de la légitimité et de la crédibilité des connaissances mobilisées et produites (Kunseler et al., 2015). Les échanges entre parties prenantes incitent chacun à comprendre la vision du monde de l'autre, et donc son raisonnement, en engageant la conversation sur les divergences « *d'opinion, de valeurs, de croyances et de priorités* » (Wright & Cairns, 2011, p11). L'appropriation du contexte de l'organisation par ces échanges peut provoquer une prise de conscience chez les participants, sous forme de déclics ou « *secousses organisationnelles* » (Wright & Cairns, 2011, p11). Cela favorise aussi la responsabilisation des acteurs dans le processus et dans le futur de l'organisation. Les divergences, nécessaires, puis les convergences, rendent possible la compréhension commune, puis permettent d'envisager la création d'objectifs communs et enfin l'action commune.

Cette sous-section consacrée aux liens entre prospective et parties prenantes, et donc à la prospective participative, en a présenté les principales modalités de mise en œuvre et les impacts, constituant autant d'atouts indispensables lorsqu'il s'agit d'appliquer l'attitude prospective et ses méthodes aux *Grand Challenges* de l'époque.

#### **2.3.4 Prospective et *Grand Challenges***

Les publications concernant les liens entre prospective et *Grand Challenges* sont issues d'une grande variété de revues scientifiques, du fait de la variété même de ces défis et des disciplines qu'ils concernent. Qu'il s'agisse d'aménagement du territoire, d'agronomie, d'urbanisme, de climatologie, de sciences de gestion, etc., tous les auteurs qui partagent leurs résultats sur ce sujet voient dans la prospective un outil privilégié contribuant à relever les *Grand Challenges* pour les organisations (Fergnani, 2019) comme pour des systèmes plus larges et ouverts. La mobilisation de méthodes par scénarios permet d'explorer la discontinuité provoquée par les *Grand Challenges*, de réajuster les visions du monde préétablies, de changer les modèles mentaux des décideurs, et de rétablir une base de compréhension solide facilitant la prise de décision (Wayland, 2019). L'ensemble des grands défis rencontrés par l'humanité demandent à être traités en s'attaquant à des problèmes interdépendants fondés sur des connaissances qui ne sont pas encore mises en lien (De Smedt et al., 2013) et doivent pour Sondejker et al. (2006) stimuler la construction de scénarios de transition, en tant qu' « *explorations participatives des*

*trajectoires de développement possibles qui intègrent un changement structurel des systèmes vers un état futur souhaité et soutenable* » (Sondeijker et al., 2006, p21). Pour ces auteurs, même si ces scénarios de transition évolueront inmanquablement en cours de processus dans les années suivant la démarche prospective, ils permettent une orientation de l'action à court terme, grâce à une meilleure compréhension par les parties prenantes du système concerné, de la nature des problèmes et des mécanismes de causalité qui soutient la co-construction de futurs souhaitables. La prospective est ainsi un levier du débat public en situation d'enjeux sociétaux forts en élargissant la réflexion et la connaissance, et en permettant de sortir de l'écueil de la solution unique par l'identification de différentes possibilités d'action (Mora et al., 2014).

Cependant, les premières expériences de prospective appliquée aux problèmes environnementaux n'ont que peu influencé les décideurs car leur méthodologie trop limitée n'était pas assez orientée vers la mise en œuvre. Cet écueil est dépassé par l'application de méthodes de backcasting à ces problématiques (Cook et al., 2014) qui ont été créées pour ce type de situations (Dreborg, 1996), avec notamment un développement accru en Europe du Nord à la fin du siècle dernier : méthode de planification stratégique vers la soutenabilité en Suède (TNS, Holmberg, 2000) ; méthode de satisfaction soutenable des besoins dans un avenir lointain aux Pays-Bas (STD, Quist, 2007). Pour Nikolakis (2020) synthétisant Dreborg et Robinson, le backcasting est mobilisable lorsqu'un problème de société est complexe et implique divers acteurs, qu'il y a un besoin de transformation systémique, que les tendances dominantes créent des externalités négatives, et lorsque l'horizon temporel est suffisamment long pour autoriser des choix délibérés pour relever les défis. Le backcasting devient donc une étape naturelle dans l'opérationnalisation du développement durable, puisque son caractère normatif oriente l'action vers des objectifs soutenables et la résolution de problèmes :

*« Les images visionnaires d'un avenir à long terme basées sur la normativité du backcasting peuvent stimuler une réflexion innovante et accélérer le mouvement vers la soutenabilité. »* (Bibri, 2020, p37)

Dans la mise en œuvre, s'il est important de penser des scénarios avec une dimension quantitative lorsqu'il s'agit de traiter des sujets relatifs aux incertitudes liées à des ressources naturelles pour fonder des décisions solides concernant leur gestion (Dong et al., 2013), les incertitudes fortes caractérisant les transitions ont pour conséquence d'amener les démarches de prospective à se dégager de la plausibilité et de la précision des projections pour prioriser un *« cadre systémique imaginatif permettant d'extraire, de remettre en question et d'affiner les connaissances sur l'avenir »* (Sondeijker et al., 2006, p21). La représentativité de l'ensemble des parties prenantes concernées par le défi en question doit donc être assurée, en garantissant un accès aux connaissances techniques et à la compréhension des objectifs du processus (Leclerc et al., 2010 ; Robinson et al., 2011), afin de permettre l'intégration symétrique (Eames & Egmose, 2011) de connaissances locales, profanes et scientifiques pour une plus grande cohérence globale de l'exercice (Reed et al., 2013).

L'hybridation entre différentes méthodes de prospectives, notamment exploratoires et normatives, ne doit pas limiter son intérêt aux dimensions technico-économiques, et donner une place importante aux dimensions socio-culturelles et politiques (Geels et al., 2020). Cette prise en charge collective de la complexité induit une redéfinition des liens entre parties prenantes utile à la co-création de réponses aux questions sur l'avenir de systèmes complexes. Patel et al. (2007) précisent que cette dynamique participative doit être maintenue après la démarche prospective elle-même pour garantir l'effectivité du processus de transition, ce qui ne peut se faire sans son institutionnalisation dans le système concerné : « *Le maintien d'une dynamique participative sera fortement lié au degré de soutien institutionnel dont bénéficient les processus participatifs [...]. Pour intégrer les processus participatifs et en faire une pratique courante dans les arènes décisionnelles, il faut institutionnaliser la participation (Pimbert, 2004). Il est important de faire la distinction entre cette institutionnalisation et la culture de la participation. Une culture de la participation peut déjà exister, mais si elle n'existe qu'à un niveau informel, elle risque de ne pas pouvoir se manifester dans la réalité.* » (Patel et al., 2007, p559).

Ce sujet de l'institutionnalisation des processus liés à la prospective stratégique participative vient questionner le rôle des institutions, notamment politiques, dans l'approche des *Grand Challenges* par la prospective. Pour certains auteurs, ces démarches prospectives, et notamment le backcasting, permettent d'éclairer et orienter les politiques et décisions publiques grâce aux données collectées auprès des parties prenantes participantes (Bibri, 2020), et les pouvoirs publics devraient en ce sens jouer un rôle majeur dans la mise en lien des parties concernées (Sondeijker et al., 2006). Pour d'autres, les processus de prospective appliqués aux *Grand Challenges* peuvent être le lieu d'une répétition ou d'une cristallisation des dominations par et au sein des institutions (Folhes et al., 2015), et plus largement, les enjeux de long terme sont difficilement sources d'engagement pour ces dernières (Mora et al., 2014). Pour Rickards et al. (2014), cette situation est explicable par l'influence de l'*Evidence Based Policy*, peu compatible avec des scénarios dont les contenus et la forme sont peu familiers pour des décideurs qui peuvent donc les rejeter pour des raisons de crédibilité et de légitimité :

« *Si l'approche par scénario convient bien à l'adaptation au changement climatique, elle est en contradiction avec le paradigme prédictif qui sous-tend le modèle de prise de décision fondé sur des données probantes. Cela suggère que, pour que l'adaptation corresponde mieux à l'environnement institutionnel, des modifications de ce dernier sont nécessaires* » (Rickards et al., 2014 p641)

### **2.3.5 Prospective, politique, et management public**

Cette dernière incise au sujet du rôle des pouvoirs publics dans les processus de prospective appliqués aux *Grand Challenges* permet d'introduire une dernière sous-section à cette séquence consacrée à la mobilisation de la prospective dans les domaines publics et le management public ainsi qu'aux liens entretenus par la prospective avec le néolibéralisme et le NPM.

### 2.3.5.1 Mobilisation de la prospective dans les domaines publics et le management public

La genèse de la prospective et son institutionnalisation dans la seconde moitié du siècle dernier, notamment dans les deux pays moteurs du sujet que sont les Etats-Unis et la France, montrent son ancrage fort dans l'appareil d'Etat. Cet ancrage est à mettre en corrélation avec « *l'archipel des six thèmes* » majeurs de la prospective identifiés par Cazes (2008, p435) : l'environnement naturel, le contexte géopolitique, la croissance économique mondiale, la population, les systèmes de valeurs et les changements technologiques. Ces thèmes irriguent les démarches de prospective et intéressent foncièrement les pouvoirs publics dont la réalisation des missions dépend des contingences liées à cet archipel. En France, à partir du début des années 1960, le Commissariat général du Plan et la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, regroupés dans le même ministère, placent la prospective au cœur de leurs missions et enjoignent à l'ensemble des pouvoirs publics et aux entreprises de faire de même (Durance, 2014). Les décennies suivantes y verront donc la prospective devenir à la fois territoriale et au service de la planification nationale, avec une volonté d'ouverture aux questions sociales qui l'amène à participer au renouvellement du dialogue social, éléments qui distinguent alors l'évolution de la prospective française de l'américaine.

Aujourd'hui, les périmètres de la prospective publique sont variés. Elle peut tout d'abord, et dans la continuité des lignes précédentes, concerner l'Etat lui-même, qui en tant que commanditaire puissant donne la possibilité à la prospective d'être transformative (Hughes, 2013). Dans ce cas, elle éclaire au plus haut niveau la décision publique entendue comme trait d'union entre la réflexion et l'action par la mise en discussion de la démocratie et de l'avenir (Marchais-Roubelat et al, 2014). L'exemple de la Finlande décrit par Kurki (2021) permet d'observer comment un programme gouvernemental de prospective nationale permet aux dirigeants du pays de comprendre les défis du futur, leurs différentes dimensions et leurs interdépendances, afin de soutenir leurs prises de décision. Da Costa et al. (2008) identifient six fonctions principales de la prospective appliquée à l'élaboration des politiques publiques (les deux premières étant prédominantes) : informer les politiques, faciliter la mise en œuvre en renforçant la capacité de changement, intégrer la participation à l'élaboration des politiques publiques, soutenir la définition des politiques par la proposition d'options claires, reconfigurer le système politique pour le préparer aux défis à venir, et communiquer au grand public sur la rationalité du processus d'élaboration des politiques publiques.

Au niveau étatique, Slaughter (1997, p3) justifie ainsi la nécessité d'établir une stratégie dédiée :

*« Une stratégie nationale de prospective est nécessaire pour donner à tous les pays et à toutes les régions un but et une orientation. Elle est nécessaire pour assurer une fonction d'alerte et un cadre dans lequel peuvent s'inscrire de nombreuses activités de création de richesses et de résolution de problèmes. Elle est nécessaire pour donner aux gens - en particulier aux jeunes - l'espoir que le monde peut être meilleur, même s'il est confronté à des défis très importants. »*

La prospective peut ainsi soutenir l'orientation de nombreuses politiques nationales, comme les politiques d'innovation (De Smedt et al, 2013 ; Li et al, 2017 ; Andersen & Andersen, 2017), la gestion des risques (Riddell et al, 2018), les politiques sociales (Ossewarde, 2017), etc. Elle peut par ailleurs être mobilisée par d'autres acteurs publics, telles les collectivités territoriales comme c'est le cas dans la prospective territoriale (Durance et al, 2007 ; Godet & Durance, 2011) ou le développement local et rural (Sisto et al, 2018), mais également d'autres corps intermédiaires comme les associations (Chognot, 2018).

D'un point de vue plus large, lorsqu'une situation complexe ne peut être résolue par une seule organisation, quel que soit son statut, la prospective publique voit son efficacité augmenter en ouvrant son processus à la diversité des acteurs concernés (Schmidhuber & Wiener, 2018). C'est le cas de *Grand Challenges* évoqués plus tôt, mais aussi de situations de crise aiguë comme celle liée au COVID-19 (Gariboldi et al, 2021), ou de transitions politiques à forts enjeux comme la sortie du régime d'apartheid en Afrique du Sud au début des années 1990 (Gordon, 2020). Ainsi, la prospective peut devenir le lieu d'orientation ou de construction des évolutions sociétales et des politiques publiques grâce à la participation des différents acteurs et à leurs divergences et convergences : « *Au-delà des modèles classiques de prévision, la prospective peut être, en effet, à la fois l'outil dont la transition a besoin pour articuler les urgences écologiques à long terme et les urgences politiques à court terme mais aussi un instrument très efficace de mise en débat* » (Theys, 2017, p90). Pour Amanatidou (2017), au-delà des objectifs particuliers, les démarches de prospective appliquées au domaine public contribuent à l'émergence d'une société plus participative, grâce aux méthodes mobilisées qui favorisent « *inclusion, ouverture, transparence, engagement public et approches multipartites* » (p20), et développent également un accès et une compréhension améliorés des sujets scientifiques ainsi qu'une meilleure aptitude de participation à la construction des politiques publiques.

En termes de mise en œuvre, les auteurs étudiant le cas finlandais distinguent des difficultés inhérentes à la prospective publiques de deux ordres. Tout d'abord, la complexité systémique des sujets étudiés et de l'organisation politique complique la structuration et la coordination des démarches (Pouru-Mikkola et al., 2023). Ensuite, le lien entre citoyens, experts et élus n'est pas aisé et constitue le théâtre de la rencontre entre une culture gouvernementale descendante et l'anticipation systémique par la participation sociale. Bien que cela entre en contradiction avec les principes de la démocratie représentative, cette situation nécessite de repenser les processus décisionnels qui dans leur forme présente constituent un verrouillage aux activités de prospective par nature systémiques (Kurki, 2021). Ces difficultés, comme l'ensemble de celles rencontrées en prospective publique peuvent être surmontées par l'application de certaines mesures. Pour Habegger (2010), le succès de ces démarches nécessite les fondements suivants : l'expertise sur la thématique étudiée ainsi que sur les méthodes et process mobilisés, le soutien à la créativité pour faire émerger de nouvelles idées et visions, et la capacité à créer des

relations entre parties prenantes et décideurs publics en instaurant confiance, engagement et soutien. De leur côté, Janzwood & Piereder (2019) préconisent un ensemble de stratégies dont le but est d'institutionnaliser la prospective au sein de systèmes publics et *in fine* d'augmenter ses ressources et son niveau de participation ainsi que de l'intégrer dans le cycle des décisions : identifier des « champions », véritables entrepreneurs institutionnels de la prospective au sein du système concerné, et faciliter un leadership adaptatif ; intégrer les spécificités des organisations apprenantes ; améliorer les connaissances en matière de prospective ; s'inspirer des principes de communication stratégique ; équilibrer visibilité, crédibilité et légitimité.

### 2.3.5.2 Prospective, néolibéralisme, et New Public Management

Les liens entre la prospective et le néolibéralisme sont particulièrement mis en lumière dans les Critical Future Studies qui sont pour Slaughter (2002, p5) « *l'application de concepts, idées et théories critiques de l'avenir aux problématiques du futur* ». Cette séquence est en grande partie construite à partir de publications issues de cette approche.

Dès le début des années 1990, Sardar (1993) constate que la discipline en cours de constitution comporte un fort tropisme occidental, et est principalement développée par des hommes blancs américains qui décident de ce qui importe ou non dans le champ. Il avance l'idée que la prospective devient « *un instrument de marginalisation des cultures non occidentales par rapport au futur* » (p179), ce qui fait de l'avenir un nouvel espace sujet à la colonisation. Il s'appuiera plus tard sur les propos de Malaska pour soutenir cette thèse :

« *L'avenir est défini à l'image de l'Occident. Il existe un élan occidental intrinsèque qui nous entraîne vers un avenir unique et déterminé. Dans cette vision eurocentrée de l'avenir, la technologie est projetée comme une force autonome et désirable : comme le déclare la publicité d'une marque de dentifrice, nous nous dirigeons vers "un avenir plus brillant et plus blanc". Ses produits désirables suscitent plus de désir ; ses effets secondaires de second ordre nécessitent plus de technologie pour les résoudre. Il s'agit donc d'une boucle de rétroaction perpétuelle. Il n'est pas nécessaire d'être un déterministe technologique pour comprendre que cet élan auto-entretenu nous a enfermés dans une trajectoire linéaire et unidimensionnelle qui a en fait verrouillé l'avenir des pays non occidentaux. L'illusion d'un mouvement accéléré est produite pour créer une illusion d'inévitabilité et masquer la dimension eurocentrée de l'exercice. Traditionnellement, la colonisation de l'avenir était connue sous le nom d'"occidentalisation". Aujourd'hui, on l'appelle "mondialisation". Il est peut-être naïf d'assimiler la première à la seconde, mais le produit final est le même : le processus qui transforme le monde en un proverbial "village planétaire", en réduisant rapidement les distances, en comprimant l'espace et le temps, façonne également le monde à l'image d'une culture et d'une civilisation uniques.* » (Malaska, 2008, in Sardar, 2010, p7)

Cette situation de la prospective lui fait courir le risque de devenir « *monochromatique* » (Miles, 2010, p1455) et de ne plus réellement proposer de futurs alternatifs, mais plutôt un avenir dans la continuité du présent, assurant la continuité des systèmes géopolitiques, socio-économiques et organisationnels dominants. Ahlqvist & Rhisiart (2015), qui distinguent deux types de prospective, la prospective émancipatrice et la prospective utilitariste, indiquent que la seconde a peu à peu pris le pas sur la première dans l'ensemble des pratiques, qu'elles soient publiques ou d'entreprise. La prospective devient alors un outil de gestion stratégique qui construit un produit au service de dirigeants peu tournés vers des futurs alternatifs (Sardar, 2010).

Slaughter, auteur majeur du courant des Critical Future Studies, nomme trois facteurs responsables de la disparition des futurs alternatifs (2020) : le changement des systèmes globaux (dérèglement climatique, franchissement des limites planétaires, ruptures énergétiques), la dépendance aux idées du passé, et les coûts différés du progrès. Concernant le deuxième d'entre eux, il nomme « *le néolibéralisme et la fuite des réalités* » (Slaughter, 2020, p5), identifiant le déni des externalités négatives de cette idéologie comme source d'une impossibilité à se projeter. Cette impossibilité permet la conservation des habitudes humaines et des tendances néolibérales, dont les promoteurs institutionnalisent le déni : « *Les raisons sous-jacentes de l'émergence du déni en tant qu'idéologie profondément régressive sont à la fois tragiques et ironiques. Elles peuvent être considérées comme une conséquence du fait que le « marché libre » a lui-même créé des problèmes systémiques qu'il ne comprenait pas, sans être équipé pour les résoudre* » (Slaughter, 2020, p6). Ainsi, un risque majeur pour la prospective est de ne pas s'intéresser assez, de ne pas prendre le temps de comprendre les causes de la situation présente, et donc d'orienter l'action vers les conséquences plutôt que vers les causes (Felli & Castree, 2012).

Dans ce contexte, certaines démarches de prospective publique semblent avoir un objectif de construction de consensus sur des volontés politiques prédéterminées plutôt qu'une volonté de recherche d'alternatives. La prospective devient alors un « *instrument implicite de gouvernance* » (Ahlqvist & Rhisiart, 2015, p102). Ossewarde (2017) illustre cette dérive par le cas d'une démarche de prospective menée par le gouvernement néerlandais au sujet de l'évolution des politiques sociales, présentant un objectif d'autonomisation des citoyens dont il est attendu « *qu'ils soient moins dépendants du gouvernement et qu'ils soient davantage responsabilisés de leur bien-être et de leur protection sociale* » (Ossewarde, 2017, p86) et qu'ils s'engagent dans cette optique par plus de participation sociale. Les tendances qui fondent cet exercice sont fournies par le gouvernement lui-même et présentées comme des faits, sans qu'aucune analyse causale ne soit disponible dans les rapports d'expertise ni possible dans les ateliers. L'avenir est donc « *déterminé par des tendances inaltérables auxquelles les gouvernements et les citoyens doivent s'adapter* » (Ossewarde, 2017, p93) qui justifient les décisions politiques et administratives comme des nécessités réactives. L'auteur voit dans cette expérimentation une volonté de renforcement des tendances néolibérales sans qu'aucune vision alternative ne soit attendue ou même possible :

« En fin de compte, la "planification de scénarios" a été organisée pour faire réfléchir les gouvernements locaux et leurs partenaires de la société civile sur leurs rôles futurs possibles dans le contexte des programmes de réforme néolibérale de l'État-providence en cours. [...] Dans un contexte où les citoyens néerlandais semblent, selon un récent sondage, plutôt désillusionnés par le gouvernement néerlandais et semblent assez cyniques quant à l'avenir (De Volkskrant, 2017), la " planification de scénarios " du programme néerlandais " Gouvernements locaux du futur " alimente un ressentiment généralisé en raison de la poursuite du discours néolibéral. » (Ossewarde, 2017, p88)

Andersson & Prat (2015) décrivent un processus relativement similaire en analysant l'histoire des liens entre la prospective et l'Etat français. Dans le cadre du Plan, la prospective a pour objectif de « gouverner et maîtriser le changement » (Andersson & Prat, 2015, p19), en fermant la réflexion sur des futurs possibles particuliers :

« En effet, elle contribue à naturaliser le changement, et à projeter les demandes en termes d'acceptation et d'adaptation à un futur structuré autour d'une série d'impératifs politiques : réformes des politiques sociales, de l'emploi, des retraites, de l'enseignement, etc. [...] [Elle] vise à rendre les changements de mœurs et de préférences des citoyens prévisibles et à prédisposer les acteurs sociaux au changement. L'objet « long terme » tend donc à se séparer de la réflexion sur le futur, les futurs possibles de la prospective se résumant en principe à une réflexion stratégique sur l'action étatique » (Andersson & Prat, 2015, p19).

L'Etat aurait ainsi souhaité « domestiquer » (Andersson & Prat, 2015, p19) les sciences sociales dans les années 1950 et 1960 en les incluant dans ses démarches prospectives qui sont pour lui un outil d'aide à la décision. La prospective accompagne la rationalisation budgétaire dès les années 1970 et joue selon les autrices un rôle non négligeable mais peu documenté dans l'arrivée du NPM dans l'Etat français. En effet, elle devient dans les années 1990 l'outil transversal interministériel du recentrage de l'Etat stratégique dans une période où elle est parfois remise en question, et « la réforme de l'Etat constitue pour la prospective portée par le Plan une opportunité de survie » (Andersson & Prat, 2015, p13). Ce rôle de la prospective comme vecteur du développement du NPM est également reconnu, dans une optique normative, par Mercuri-Chapuis & Gauthier (2018, p48) qui indiquent que « pour construire ce futur souhaité, celui d'un NMP responsable, le recours à des outils de prospective est pertinent ».

Face à ces considérations, les Critical Future Studies « considèrent que les formes extérieures de la société, très étudiées (tendances démographiques, nouvelles technologies, développement d'infrastructures, etc.), sont fondées sur des facteurs sociaux sous-estimés, tels que le langage, les visions du monde, les paradigmes et les valeurs, et qu'elles en dépendent dans une large mesure » (Slaughter, 2008, p120). Ces fondements sociaux sont pour Slaughter aussi bien constitutifs du présent que la source de futurs alternatifs, et ne pas les prendre en compte contribue à aggraver les situations problématiques :

« Les Critical Future Studies reconnaissent la partialité des traditions, des cadres cognitifs, et des modes de connaissance. Il est donc possible de problématiser certains aspects de l'ordre social et économique existant et d'explorer certaines de leurs contradictions. » (Slaughter, 2002, p3)

Ahlqvist & Rhisiart (2015) proposent que la prospective permette la contestabilité des volontés politiques établies et la révélation des hypothèses et intérêts du pouvoir, en s'appuyant sur : une remise en cause du dualisme nature/culture pour favoriser une vision écosystémique globale ; un questionnement de la domination du paradigme néolibéral qui considère « *la pensée stratégique des entreprises en tant que nouveau courant dominant la pensée et la pratique sociétale* » (Ahlqvist & Rhisiart, 2015, p93) ; une critique des fondements théoriques des méthodes utilisées en prospective.

Ces conditions pourraient permettre un dépassement du néolibéralisme par la construction et l'enrichissement des imaginaires sociaux (Riedy & Waddock, 2022) en vue d'une création de futurs alternatifs pour la transformation vers des situations désirées (Inayatullah, 2008). Cependant, Slaughter (2020, p12) souligne que les « *impasses civilisationnelles* » de la période empêchent la prospective de jouer totalement ce rôle :

« *Ce qu'elle ne peut pas, et selon nous, ne devrait pas faire en ce moment historique, c'est laisser entendre qu'il reste des macro-futurs mondiaux alternatifs génériques à étudier et à explorer. Au lieu de cela, nous nous retrouvons avec des variations sur un thème commun. L'une des métaphores utilisées est celle du "goulet d'étranglement" civilisationnel.* »

Cette dernière section du Chapitre 2, consacrée à la prospective, a précisé son caractère stratégique, ses modalités de mise en œuvre, ses fondements collectifs et ses développements participatifs, ainsi que ses atouts pour contribuer à relever les *Grand Challenges* de notre époque et ainsi soutenir les transitions en cours. L'ensemble de ces éléments en fait un outil privilégié pour le management public, au sens étatique comme au sens plus large. La dernière séquence, consacrée aux liens entre prospective et néolibéralisme, nous mène à deux constats. Le premier est que ce lien est l'objet de nombreuses réflexions et publications, notamment dans le courant des Critical Future Studies. Le second est que le NPM, en tant que doctrine de management public du néolibéralisme, n'est dans la littérature que très peu abordé comme contexte du déroulement de démarches de prospective. Si quelques mentions sont faites de son rôle de vecteur du NPM lorsqu'elle est commanditée par les pouvoirs publics, nous n'avons pas pu identifier de travaux analysant la mobilisation de la prospective par des acteurs non étatiques dans un contexte de réforme marqué par le NPM.

## **2.4 Conclusion et question de recherche**

Ce deuxième chapitre a proposé une revue de littérature relative au changement en management public constitué d'un cheminement analytique débutant par une caractérisation du NPM, puis décrivant

les leviers de la transformation sociale et publique ainsi que l'émergence des *Grand Challenges* et des transitions permettant de les relever, avant de présenter la prospective comme moyen de soutenir ces dernières. La figure en page suivante synthétise chacune de ces trois sections.

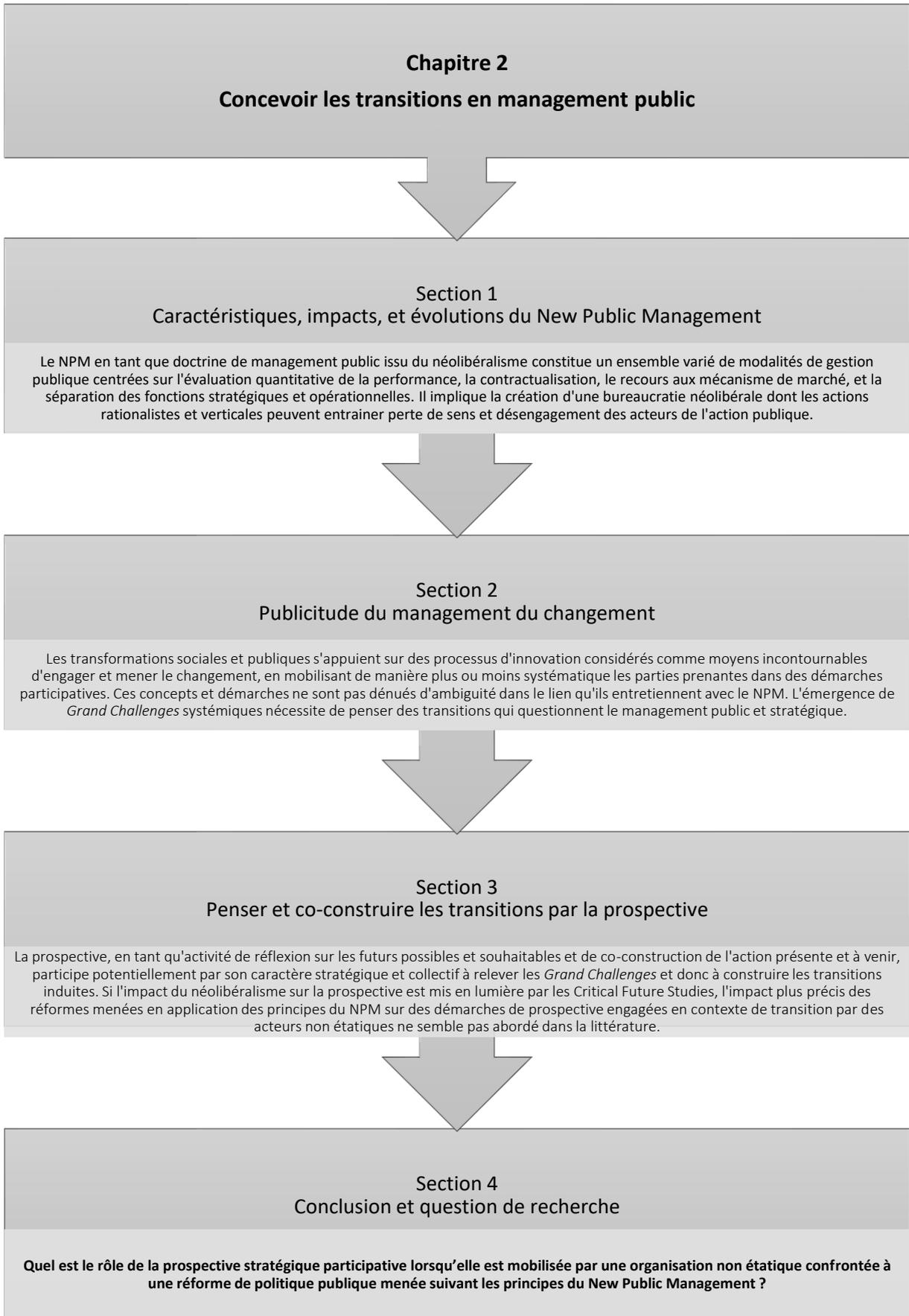
Les dernières séquences de la troisième section ont révélé un déficit de la littérature quant à la mobilisation de la prospective par des acteurs non étatiques dans un contexte de réforme de politiques publiques marqué par le NPM. Nous mettons ce constat en lien avec différents appels d'auteurs dont nous retenons les suivants. Volkery & Ribeiro (2009, p1206) soulignent l'importance des facteurs d'influence liés au contexte politique et institutionnel sur les démarches de prospective publiques : « *Souvent, l'importance du contexte et du processus de création des scénarios est soulignée. Mais il existe peu d'éléments permettant de relier ces idées aux résultats obtenus par les organisations participantes. [...] Les efforts à venir devraient inclure des études empiriques des impacts des scénarios sur les performances organisationnelles et leurs principaux moteurs ; et développer une compréhension plus approfondie de la manière dont le contexte et le processus de création des scénarios affectent leurs impacts* ». Kunseler et al. (2015, p11) appellent eux aussi à étudier l'impact du contexte politique sur le processus de prospective : « *D'autres recherches visant à explorer l'influence des circonstances sociopolitiques (changeantes) sur les pratiques de prospective sont nécessaires, car elles ont été relativement peu abordées dans la littérature sur la prospective. Alors que l'on affirme que l'impact de la prospective peut être facilité par les chercheurs en prospective lorsqu'ils conçoivent le processus et formulent les connaissances prospectives de manière à s'adapter aux signaux politiques et organisationnels (Van der Steen & Van Twist, 2012), inversement, l'influence de la dynamique du cadre politique sur les processus de prospective reste largement inexplorée* ».

La revue de littérature des pages précédentes, enrichie de ces derniers éléments, ainsi que la question managériale issue du Chapitre 1 infèrent la question de recherche suivante : **Quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management ?**

Ce travail de thèse tâche de répondre à cette question par l'expérimentation de démarches de prospective stratégique participative au sein d'associations gestionnaires du secteur médico-social français évoluant au cœur du mouvement inclusif et confrontées au virage inclusif, réforme portée par l'Etat dont le caractère néolibéral est étayé en préambule du Chapitre 5. Il pourrait également contribuer à répondre à l'appel programmatique de développement de la recherche sur les transitions lancées par Kohler et al. (2019) qui, entre autres axes, préconise une orientation des travaux académiques vers l'opérationnalisation des transitions, les inégalités de pouvoir dans les transitions, et les liens entre mouvements sociaux et politiques publiques dans les transitions.

Le contexte et la question de recherche sont désormais établis. Le prochain chapitre devra décliner puis mettre en forme un cadre théorique capable d'analyser au mieux les données recueillies sur les terrains d'expérimentation pour répondre à cette question.

## Synthèse du Chapitre 2



# Chapitre 3

Cadre théorique

## Le débat Lippmann-Dewey, un cadre théorique dialogique pour éclairer le management public

*« Il vaut mieux débattre d'une question sans la régler que la régler sans en avoir débattu. »*

Joseph Joubert

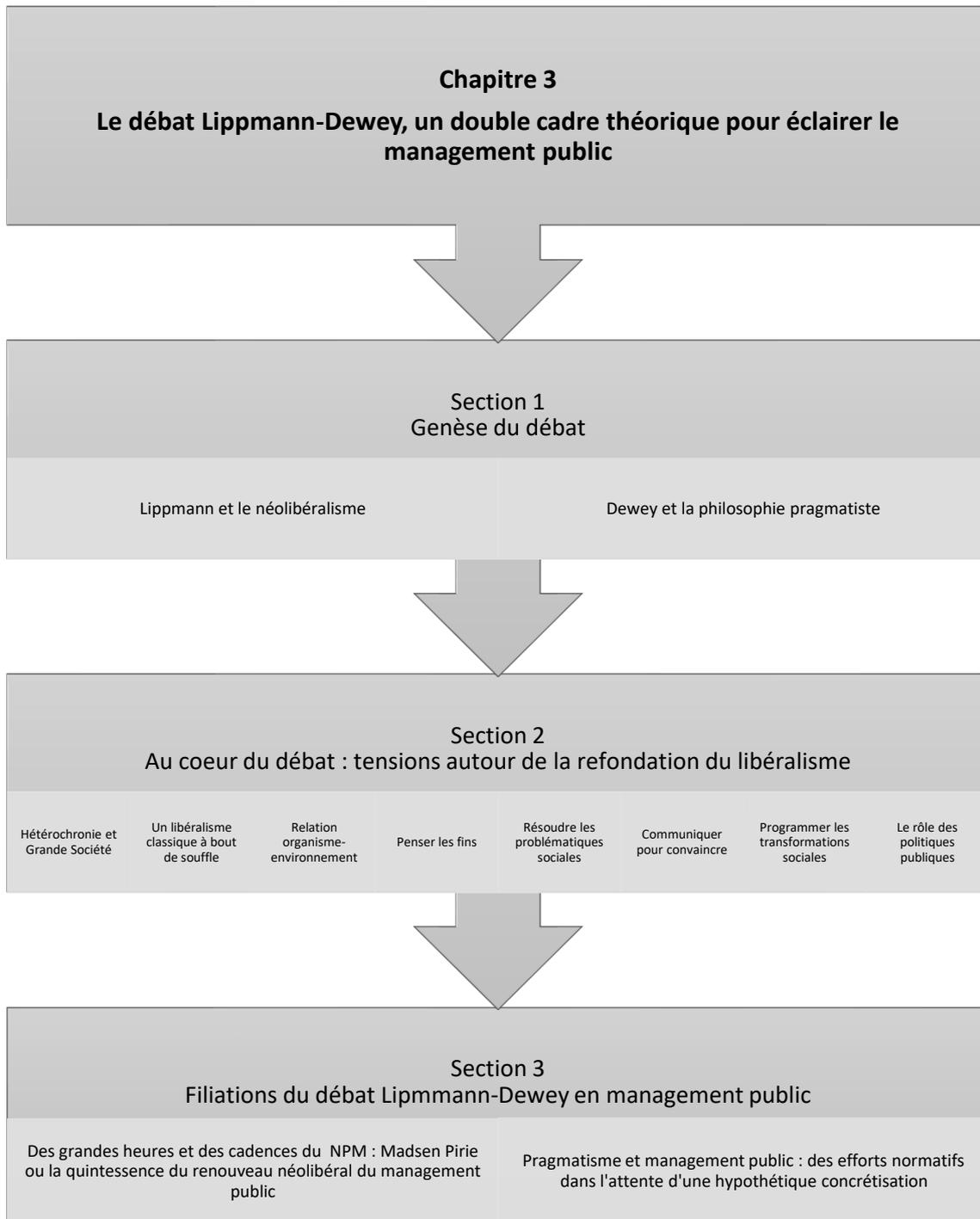
Ce troisième chapitre est dédié au débat Lippmann-Dewey et à ses filiations en management public. Au cours de ce débat qui agite la période de refondation du libéralisme dans l'Entre-deux-guerres, les deux auteurs se répondent par livres et articles interposés qui traitent de connaissance, de démocratie, de politique, et surtout de libéralisme. Le désaccord entre Lippmann, « *réaliste démocratique et pessimiste* », et Dewey, « *idéaliste démocratique et optimiste* » (Curtis, 2020, pp287-288) constitue pour de nombreux intellectuels des cinq continents la racine de l'opposition néolibéralisme/démocratie. Nous suggérons par ce travail qu'il peut constituer un cadre théorique pertinent en sciences de gestion, notamment en management public.

Le choix de ce débat comme cadre théorique paraît pertinent pour aborder notre question de recherche à plus d'un titre. Tout d'abord, mobiliser un débat comme cadre théorique permet de mettre en dialogue deux théories différentes dans le but d'analyser une même situation, celle des expérimentations décrites en Chapitre 5 qui prennent place dans le contexte décrit en Chapitre 1. Relevante de la philosophie sociale et politique, les apports des deux auteurs et de leurs filiations en management public constituent également une opportunité d'ancrer ce domaine dans ses racines et controverses philosophiques, approche trop peu souvent investie (Rochet, 2010). Mobiliser les travaux de Lippmann, fondateurs du néolibéralisme, puis ceux de Pirie, qui décline cette philosophie en une *micropolitique* publique opérationnelle, permet d'étayer le contexte de cette recherche marqué par le New Public Management et par la suite de caractériser dans ses résultats les éléments qui en relèvent. Mobiliser les travaux de Dewey, auteur majeur du pragmatisme classique, puis ceux de Shields et Ansell qui prônent leur déclinaison en management public, favorise le traitement de données ayant trait à l'émancipation individuelle et collective et à la démocratie participative, et permet de prolonger les travaux ou appels d'auteurs préconisant la mobilisation d'une approche pragmatiste pour relever les *Grand Challenges* (Georges et al., 2016) ou pour renouveler le management stratégique (Martinet, 2022). Le caractère dialogique de ce cadre théorique répond donc à une double attente, analyser l'existant et ses potentielles dérives, tout en analysant les conditions d'émergence de dynamiques transformatrices. En substance, ce choix répond à la proposition de Martinet (2022, p180), celle de « *diagnostiquer ce qu'il y a d'inhabitable dans le monde pour aider à concevoir des mondes plus habitables* ». Enfin, ce face-à-face semble également éclairer pertinemment le sujet de la prospective tant les approches de l'avenir et des fins des deux auteurs sont opposées.

Ces différents points justifient la mobilisation de ce cadre théorique qui paraît bien moins parcellaire pour aborder la question de recherche de ce travail de thèse que des possibilités concurrentes telles que la théorie de l'acteur réseau ou la théorie néo-institutionnelle.

Ce chapitre débutera par une présentation succincte des deux auteurs, puis les situera dans leurs courants de pensée respectifs. Ensuite, une description précise du débat autour de l'identification de huit tensions majeures précédera une présentation de filiations de chacun des protagonistes en management public.

## Structuration du Chapitre 3



### 3.1 Genèse du débat

Loin de nous l'idée de recréer l'ambiance d'un combat de boxe où le speaker s'adresserait à une salle survoltée en présentant, passant d'un coin à l'autre du ring, des adversaires sautillants et haranguant la foule. Premièrement car la confrontation des deux auteurs s'est déroulée par publications interposées et non lors de face-à-face au verbe haut, secondement car leurs évolutions idéologiques, notamment celle de Lippmann, a pu parfois brouiller les lignes de démarcations entre leurs propositions, convergentes sur certains constats, puis clairement divergentes sur leurs causes et les préconisations. Pourtant, une rapide présentation s'impose, car les idées des grands penseurs sont le résultat de deux niveaux contextuels, celui de leur propre existence et celui de la grande histoire, ainsi que de la place qu'il leur arrive de prendre dans cette dernière. Nous profitons de ces esquisses biographiques pour situer chacun dans sa famille idéologique : le néolibéralisme pour Lippmann, la philosophie pragmatiste pour Dewey.

#### 3.1.1 Lippmann et le néolibéralisme

Walter Lippmann (1889-1974) est une figure influente de la vie publique américaine du siècle dernier. Son brillant esprit le conduit à occuper de multiples fonctions en immersion au cœur de la vie sociale et politique nationale et internationale.

Il intègre Harvard en 1906 et y suit l'enseignement de professeurs éminents dont William James, un des fondateurs de la philosophie pragmatiste, qui l'influence grandement dans sa formation intellectuelle, au même titre que Dewey, notamment dans la mobilisation des théories renouvelées en biologie par Darwin. Il s'éloigne ensuite du pragmatisme en rejoignant l'enseignement de Graham Wallas, politologue et spécialiste des relations internationales, co-fondateur de la London School of Economics et dirigeant du mouvement socialiste fabian. Cette branche du socialisme, qui prône une ingénierie sociale imposée verticalement par l'Etat et son administration centrale, donne une place prépondérante aux experts. Wallas, qui sera le créateur du concept de « Grande Société » (voir *infra*), prendra plus tard ses distances avec le fabianisme pour mieux vivre ses idées libérales. Il influencera une grande partie de l'œuvre intellectuelle de Lippmann. Durant cette période, le jeune homme éprouve au sein de la prestigieuse école le rejet antisémite ambiant qui l'empêche d'intégrer certains des clubs étudiants les plus en vue. Il y fonde alors le Socialist Club, dans lequel il s'aguerrit au journalisme et au débat d'idées. Initiateur des concepts de « manufacture du consentement » (voir *infra*) et de « guerre froide », porté par ses multiples expériences au cœur de la société, de la politique et des relations internationales, Lippmann aime à conceptualiser et partager ses analyses grâce à la publication d'ouvrages. Sa carrière d'auteur démarre précocement (publication de *A Preface To Politics* en 1913) et trois de ses ouvrages connaîtront un succès remarquable : *Public Opinion* (1922), *The Phantom Public* (1925), *The Good Society* (1937). Sa production, nous le verrons dans les prochaines pages, est tournée vers les thèmes de la démocratie, de l'organisation de la société et du renouvellement du libéralisme, ce qui la

catégorise en tant que philosophie politique. Lippmann est généralement reconnu comme étant le fondateur du néolibéralisme, par suite du colloque parisien portant son nom en 1938 qui pose les bases de cette doctrine explicitée dans *The Good Society*. Les évolutions du néolibéralisme subséquentes, bien que postérieures au débat qui l'oppose à Dewey, seront développées dans la prochaine séquence.

Après avoir soutenu Theodore Roosevelt lors de la campagne des élections présidentielles de 1913, le jeune Lippmann devient en 1916 conseiller de Woodrow Wilson, candidat à sa réélection à la présidence des Etats-Unis et donc en recherche de renouveau au sein du parti démocrate. Réélu, il lui confie la responsabilité d'un groupe d'experts dont la mission est de proposer des solutions de sortie de la guerre mondiale en cours acceptables par les différents belligérants et de penser le leadership américain dans le monde à venir. Il contribue alors directement à la construction des « Quatorze points de Wilson » (Wilson, discours au Congrès, 1918), et dénonce les conditions de la paix imposées en Europe par le Traité de Versailles (1919) qui pour lui ne pouvaient qu'aboutir à une nouvelle guerre. Après la Seconde Guerre mondiale, il s'engage dans l'analyse de la nouvelle situation géopolitique avec la publication de *The Cold War* (1947) et milite pour l'instauration du Plan Marshall ainsi que pour la création d'une union économique européenne.

Le journalisme reste le fil rouge, l'occupation principale de l'existence de Lippmann. Fraichement diplômé d'Harvard, il s'engage au *New York Post* en tant que « muckraker » (ce que nous appellerions aujourd'hui journaliste d'investigation). Puis il cofonde en 1914 le *New Republic*, journal dans lequel les plumes libérales de gauche (dont John Dewey) se rencontrent régulièrement. Il passe ensuite par divers journaux, dans lesquels, au-delà d'enquêtes, reportages et interviews dont la qualité est unanimement reconnue, il devient un « columnist » (exercice journalistique mêlant l'esprit de synthèse et la rigueur du chroniqueur à l'influence de l'éditorialiste) très suivi. Il exerce son métier avec une telle maestria, une telle passion et une telle exigence qu'il sera récompensé par deux prix Pulitzer.

Il convient à présent, son instigateur étant présenté, d'entrer plus précisément dans le concept de néolibéralisme. Ce terme « *trompeusement transparent* » (Audier, 2017) est aujourd'hui régulièrement mobilisé dans le grand-public pour connoter négativement une pensée et des actions répondant à l'intérêt privé et lucratif, allant à l'encontre de l'intérêt général et réfutant toute intervention de l'Etat. Il est également usité, paradoxalement, par la pensée critique foucaldienne pour identifier un libéralisme économiquement révisé et assoupli, politiquement et socialement verticalisé, servi par un Etat interventionniste. Les politologues et chercheurs en philosophie politique et économique constatent la variété des usages réservés à leur sujet d'étude :

« *Le néolibéralisme s'offre à ses contempteurs comme un amas de pièces dispersées qu'ils peuvent rassembler à leur convenance selon les thèses qu'ils souhaitent tenir.* » (Caré, 2016, p23)

Ils prônent une rigueur de l'analyse historique et idéologique du concept afin d'en clarifier la teneur, dans l'espoir que son usage devienne enfin approprié.

La naissance du néolibéralisme a officiellement lieu un an après la parution de « *The Great Society* » (Lippmann, 1937). Organisé à Paris par des penseurs français profondément convaincus par la lecture de l'ouvrage du journaliste alors présent dans l'hexagone, il rassemble une trentaine d'éminents universitaires (philosophie et économie notamment), haut-fonctionnaires et dirigeants économiques. L'objectif est clair : réinventer le libéralisme mis à mal par les dérives de sa version classique, dans l'urgence imposée par la montée des régimes fascistes et communistes (Audier, 2017). Rassembler dans ce zeitgeist électrique l'élite libérale, malgré ses tendances divergentes, doit permettre la création d'une « *internationale néolibérale* » (Dardot et Laval, 2010, p158) capable de penser et impulser le redressement de la doctrine. C'est bien ce qui a lieu lors de cet événement, qui à force de constats et de propositions appuyées sur la publication récente de Lippmann, débouche sur un programme plébiscité par tous les participants, un agenda néolibéral dans la droite ligne des préconisations de l'américain, et un nom, moins consensuel, celui de néolibéralisme (Audier, 2012). Cependant, malgré l'engouement parisien et la figure pour tous tutélaire de Lippmann, les divergences sous-jacentes ne tarderont pas à se faire jour.

Lors du colloque Lippmann, plusieurs tendances sont représentées au sein du groupe de participants. Il s'agit de l'école de Fribourg, ou ordolibéralisme, l'école de Vienne, ou école autrichienne, et l'école de Paris. Cette dernière, étant elle-même une mosaïque de tendances relativement divergentes, ne parvient pas à constituer une école à part entière, et ce malgré des convergences importantes sur les constats et préconisations lippmanniens (Diemer, 2014). En revanche, une autre école, celle de Chicago, ou école néoclassique, rejoint cette internationale néolibérale lors de la fondation de la Société du Mont Pellerin, suite logique du Colloque Lippmann, en 1947. Ces différentes orientations, puisqu'elles se présentent sous la même bannière, présentent des convergences fortes : libre marché, dénégation de tout collectivisme, de la planification et des totalitarismes communistes et fascistes (Dardot et Laval, 2010). Mais elles présentent également des divergences marquées (Audier, 2012, 2017 ; Caré, 2016) :

- L'ordolibéralisme, ou école de Fribourg, naît au début des années 1930. Ses penseurs les plus renommés sont Wilhelm Röpke et Alexander Rüstow. Cette doctrine guide le développement allemand depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Elle désapprouve la modélisation mathématique de l'économie qu'elle tient pour un rationalisme excessif et réfute l'importation des méthodes et concepts des sciences naturelles dans les sciences sociales. Elle considère l'économie et les marchés comme des constructions culturelles intégrées à une société plus large. Sa confiance dans l'intervention de l'Etat pour prémunir l'économie libérale de ses excès par la mobilisation intensive des outils juridiques et institutionnels la rapproche du néolibéralisme lippmannien.
- L'économie néoclassique, renouvelée par des apports monétaristes dans l'école de Chicago, connaît un succès important à partir de la fin de la 2<sup>nde</sup> guerre mondiale. Son leader est Milton

Friedman. Doctrine positiviste, elle prétend prévoir les évolutions de l'économie grâce aux mathématiques appliquées à l'analyse des équilibres macro-économiques et à la mobilisation du concept d'homo œconomicus, acteur économique standardisé et rationnel dans la poursuite de la maximisation de ses intérêts. L'Etat doit ici jouer à la marge un rôle de préservation des marchés qui n'ont rien de naturel en créant et faisant respecter les règles, mais son interventionnisme est moins développé que pour les ordolibéraux. Les banques centrales doivent être indépendantes et prévisibles. Cette tendance qui se développa dans les gouvernements du monde entier et dans l'organisation internationale à partir des années 1970 connaîtra des évolutions doctrinales, notamment lors de la crise de 2008 qui remet en cause ses fondements idéologiques sur le degré nécessaire d'intervention de l'Etat.

- L'école de Vienne, ou école Autrichienne, émerge à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Ses penseurs les plus renommés au 20<sup>ème</sup> siècle sont Friedrich Hayek et Ludwig Von Mises. Tout comme pour les ordolibéraux, il n'est pas possible pour les tenants de cette obédience de penser un lien entre lois de la nature et sciences humaines. Il n'est donc pas possible pour eux d'accepter les théories néoclassiques de calcul de l'équilibre optimal de l'économie ni de penser l'existence d'un homo œconomicus parfaitement rationnel et informé. L'approche macro-économique des tenants de l'école de Chicago, auxquels ils s'opposent sur de nombreux points, est incompatible avec leur individualisme méthodologique. Pour ses membres, le marché n'est pas une donnée naturelle mais un ordre spontané induit par les relations humaines qu'il faut prémunir de toute intervention extérieure. L'Etat ne doit donc, si ce n'est par la règle de droit, intervenir à aucun moment dans l'économie, et les monnaies scripturales et les banques centrales doivent disparaître. Les économistes autrichiens retournent donc vers un libéralisme classique radical, que certains rapprochent plus du libertarianisme. Bien qu'Hayek et Lippmann se soient mutuellement inspirés, cette école finira par s'éloigner des recommandations qui donnèrent vie au néolibéralisme.

Deux pôles se dégagent ainsi dans le néolibéralisme émergent, selon le rapport à l'interventionnisme étatique. Un premier prônant, dans le sillage lippmannien, avec les ordolibéraux et certains néolibéraux français, un interventionnisme économique et social important, et un second, avec une majorité des néoclassiques et les autrichiens, militant pour un marché exempté de l'intervention de l'Etat, dans une approche plus ou moins pure ou mathématisée du libéralisme classique (Audier, 2012).

Si le premier pôle semble dominer l'émergence du néolibéralisme et le Colloque Lippmann, le second récupère un leadership d'abord discret lors de la création de la Société du Mont Pellerin en 1947, avec le succès des publications de Friedrich Hayek, puis un succès fulgurant à partir des années 1970 où Etats-Unis, Grande-Bretagne et institutions économiques internationales adopteront des tendances

friedmaniennes et hayékiennes, Milton Friedmann devenant alors à son tour un économiste dominant (Audier, 2017 ; Brennetot, 2013).

Loin d'être un archipel fixe, nous voyons donc que les tendances néolibérales sont capables de mouvement et d'amender leurs doctrines selon qu'elles éprouvent avec plus ou moins de difficultés les conditions du réel lorsqu'elles sont amenées à les orienter. Dans ce sens, les matrices synthétiques de Caré (2016) permettent d'observer à la fois les évolutions de l'école néoclassique ainsi que les évolutions sémantiques du néolibéralisme (la zone grisée représentant le sens large, la zone rayée le sens strict) :

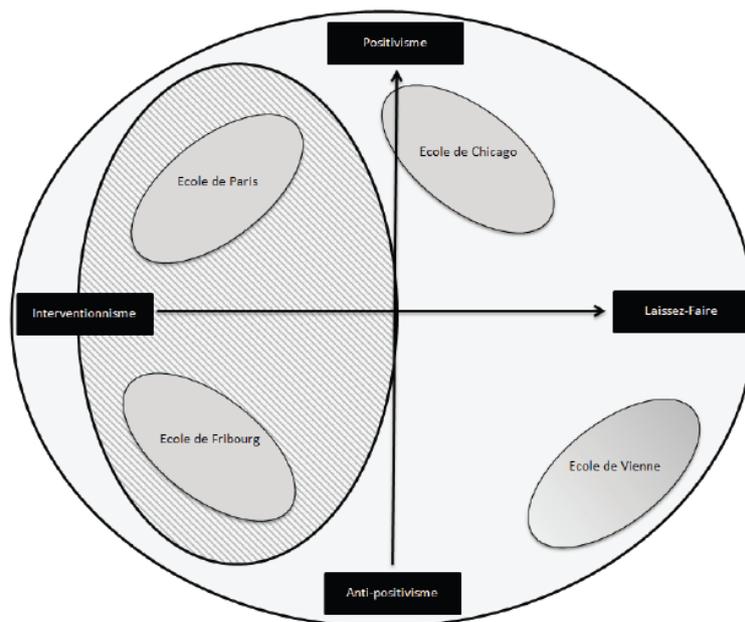


Figure 14 - Les contours du néolibéralisme – 1930-1950 (Caré, 2016, p42)

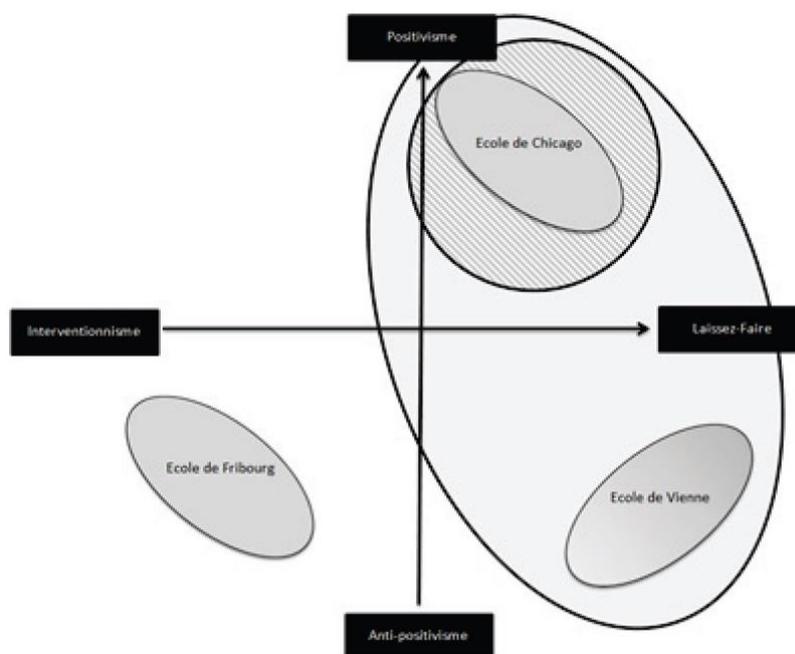
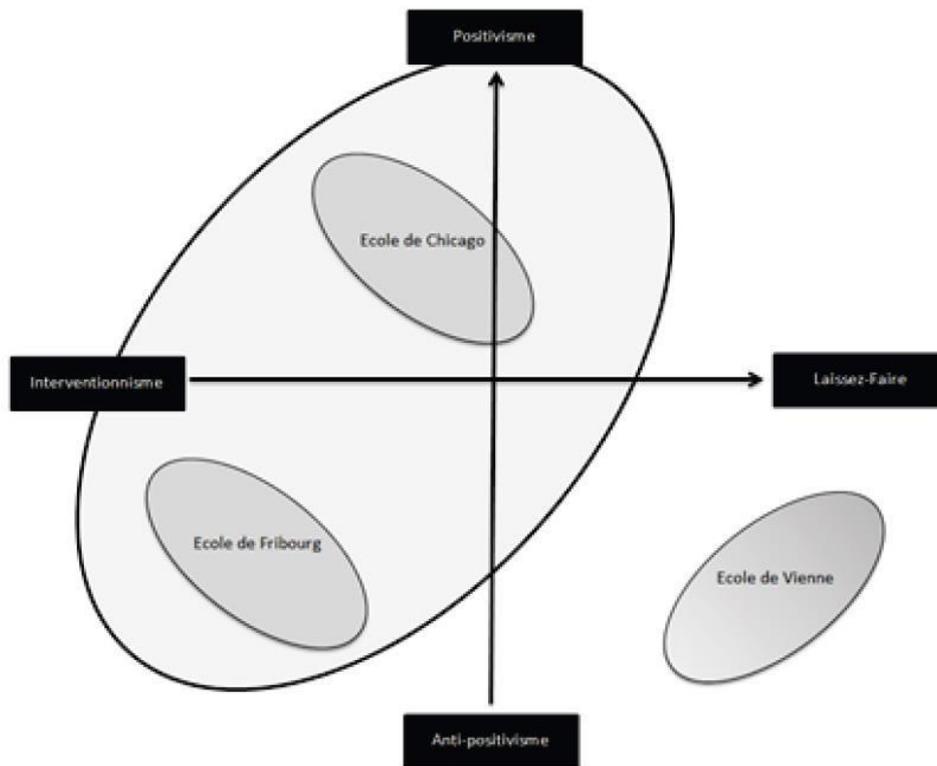


Figure 15 - Les contours du néolibéralisme – 1960-2000 (Caré, 2016, p46)



**Figure 16** - Les contours du néolibéralisme – 2008- (Caré, 2016, p50)

Cette typologie chronologique nous permet d'envisager l'évolution du néolibéralisme par l'identification de trois âges :

- Premier néolibéralisme (1930-1950) : recherche d'équilibre entre école de Fribourg, école de Chicago, école de Vienne et école de Paris.
- Deuxième néolibéralisme (1960-2008) : recherche d'équilibre entre les écoles de Chicago et de Vienne.
- Troisième néolibéralisme (depuis 2008) : recherche d'équilibre entre les écoles de Fribourg et de Chicago (cette dernière s'étant déplacée vers plus d'interventionnisme).

Face à cette instabilité du concept, qui aggrave les confusions possibles lorsqu'il s'agit du néolibéralisme, Caré (2016) identifie deux postures possibles :

- Identifier en tant que néolibéraux tous les auteurs qui pensent la transformation du libéralisme depuis les années 1930. Faire cohabiter cet archipel hétéroclite empêche de qualifier le néolibéralisme par la volonté d'intervention de l'Etat.
- Identifier en tant que néolibéraux les auteurs libéraux recommandant une rupture avec le laissez-faire, ce qui à tout le moins demande de déloger de l'appellation néolibéralisme l'école autrichienne, certains néoclassiques et certains libéraux français. Cette posture paraît la plus souhaitable pour l'auteur.

Stiegler (2019), forte du même constat, émet quant à elle l'hypothèse d'une centralité du néolibéralisme lippmannien au cœur de cet archipel. En effet il est envisageable de situer l'auteur américain en tant qu'initiateur du mouvement de renouvellement du libéralisme, rôle qu'il a de plus tenu dans une posture de philosophe plus que d'économiste. Les écoles décrites plus tôt étant tenues par des économistes, nous prolongeons ainsi l'hypothèse de Stiegler : le néolibéralisme est une philosophie politique, avant tout lippmannienne, qui recommande de contenir les dérives inhérentes au libéralisme par l'intervention étatique dans la société et donc l'économie. Il est décliné en différentes écoles économiques dont les nuances, parfois fortes, résident avant tout dans le niveau d'intensité de cet interventionnisme.

### 3.1.2 Dewey et la philosophie pragmatiste

John Dewey (1859-1952) est si influent aux Etats-Unis au début du siècle dernier que certains le considèrent alors comme l'incarnation de la conscience américaine (Ratner, 1948, in Deledalle, 1998). Eminent philosophe pragmatiste, sa prolifique production (700 articles, 40 ouvrages) concerne aussi bien la logique que l'art, la pédagogie, la démocratie, la psychologie... Il n'hésite pas à s'engager dans l'arène politique et sociale lorsqu'il estime que des enjeux moraux le nécessitent. Grâce à Deledalle (1998) et Zask (2001, 2015), deux de ses plus éminents spécialistes, nous retraçons ici les grandes lignes de son existence.

Il commence par étudier la philosophie sociale et politique durant trois années à l'Université du Vermont, état dont il est originaire. Il devient ensuite professeur en niveau secondaire en Pennsylvanie pendant trois ans, puis reprend ses études de philosophie à Johns-Hopkins en s'intéressant plus particulièrement à Hegel puis Darwin, ce qui d'après Deledalle (1998) colorera l'ensemble de son œuvre philosophique en tant que tentative de réconciliation des deux auteurs. Il devient docteur en s'intéressant à la psychologie kantienne puis commence à enseigner à l'Université du Michigan.

En tant qu'auteur majeur de la philosophie pragmatiste (voir *infra*), Dewey développe une approche instrumentaliste de la pensée en tant qu'elle constitue l'outil de médiation entre l'organisme et son environnement.

A partir de ce postulat, il construit une véritable philosophie sociale dont l'épistémologie et l'éthique poussent à contextualiser les phénomènes humains dans un système complexe : environnement, culture, société. Dans ce cadre, l'objectif des sciences sociales est de permettre à chacun d'orienter ses actions, et donc de transformer le social. Le chercheur, inséré dans l'environnement, le transforme en permettant aux citoyens d'identifier les difficultés qu'ils rencontrent et d'y remédier, encourageant ainsi leur capacitation. Grâce à cette action, la philosophie sociale veille à la continuité des conditions de la démocratie comme expérience. Zask synthétise ainsi le rôle de la philosophie sociale deweyenne :

« La philosophie sociale aboutit à définir l'action sociale pertinente comme l'effort de produire un environnement qui favorise le développement de l'individualité de chacun, tout en désignant cet effort comme la marque distinctive de la démocratie libérale. Car chercher à restaurer le rôle de l'individu procède de la même démarche que celle qui a instauré le droit des hommes et des citoyens afin qu'ils puissent agir concrètement sur les conditions de leur propre existence. » (Zask, 2015, p49).

La philosophie sociale de Dewey propose finalement peu de solutions, mais plutôt un cadre de pensée adapté au traitement des problèmes induits par la vie en société. Ainsi, elle n'est pas uniquement critique, bien que cet aspect soit intégré en tant qu'étape de compréhension des phénomènes de domination, et prône la mise en œuvre collective d'expérimentations visant l'émancipation.

Cette approche de la philosophie amène Dewey à s'opposer à l'orthodoxie contemporaine de la discipline, centrée soit sur la technicité analytique, soit sur l'histoire de la philosophie. Elle doit pour lui accompagner l'évolution sociale, et non la diriger :

« Ce n'est pas l'affaire de la philosophie et de la science politique de déterminer ce que l'Etat en général pourrait être ou devrait être. Ce qu'elles peuvent faire est d'aider à la création de méthodes telles que l'expérimentation puisse se poursuivre de manière moins aveugle, moins à la merci des accidents, de manière plus intelligente, de sorte que les hommes puissent apprendre à partir de leurs erreurs et tirer profit de leurs succès. La croyance en une entité politique fixe ou en la sainteté de certaines formes d'Etat consacrées par les efforts de nos pères et sanctifiées par la tradition est une des pierres d'achoppement sur la route d'un changement méthodique et contrôlé ; elle est une invitation à la révolte et à la révolution. » (Dewey, 1927, pp115-116).

Dewey promeut ainsi une reconstruction de la philosophie fondée sur trois bases : considérer la philosophie en tant que processus, respectant ainsi la continuité expérientielle, considérer les théories comme des hypothèses à tester, construire des outils permettant la vérification collective de ces hypothèses (Dewey, 1919).

La construction de sa philosophie sociale et politique pousse l'auteur à s'engager dans ces domaines, prenant tour à tour les rôles de pédagogue, dirigeant associatif, militant, journaliste...

Il s'investit durant de nombreuses années auprès de Jane Addams, pionnière du travail social et théoricienne pragmatiste, dans Hull House, structure issue du *Settlement Movement*, qui prône la mixité sociale et l'émancipation, à la croisée entre ce que nous pourrions aujourd'hui appeler centre d'hébergement et centre social. Humaniste convaincu, il participe à différents niveaux de responsabilités à de nombreuses sociétés nationales et internationales défendant ses valeurs. Il voyage dans de nombreux pays pour donner des conférences sur la philosophie et la pédagogie, thèmes sur lesquels ses conseils sont appréciés internationalement.

Dans le domaine politique, bien que libéral (voir *infra* le type de libéralisme dont Dewey se réclame) et démocrate revendiqué, ses prises de positions critiques envers le capitalisme et ses tendances socialistes sur le plan économique lui valent d'être pris par certains pour communiste. Pourtant, après avoir porté un regard curieux sur l'avènement du communisme en URSS, il est un critique fervent du régime soviétique qui pour lui bafoue la démocratie. Cette position l'amènera à diriger une commission américaine d'enquête sur les accusations portées par Staline contre Trotsky, aussi appelée « Dewey Commission » (1937).

Très connu pour ses travaux en pédagogie, Dewey vient à cette discipline par le développement de sa philosophie sociale et politique et par ses expériences d'engagements divers qui l'amènent à considérer l'éducation comme préalable à la démocratie.

Pour Dewey, l'école doit être un lieu d'expériences. Elle doit placer l'enfant en situation d'apprentissage en lui permettant d'éprouver son environnement. Vivre la continuité de ses expériences en interaction l'amènera progressivement à grandir. L'école est alors un laboratoire recréant les conditions de vie en société démocratique. Ainsi pensée, et par le processus de continuité de l'expérience des enfants, elle permettra, le philosophe en est convaincu, de créer *in fine* une société réellement démocratique. Afin de vérifier ses théories sur le sujet, il fonde en 1896 une école laboratoire adossée à l'Université de Chicago, qui influencera nombre de pratiques et de théories pédagogiques.

Nous avons tenté ici, tâche délicate tant elle fut longue et dense, de synthétiser la vie de John Dewey. Deledalle nous offre la possibilité de conclure cette présentation de la meilleure des manières :

*« Dewey est un philosophe qui a vécu sa philosophie, non pas parce qu'il a vécu selon les principes de sa philosophie, mais parce que ses théories ont traduit les attitudes que le penseur a dû adopter quand l'homme s'est heurté aux problèmes de la vie et quand le logicien s'est heurté aux objections de philosophes moins attentifs que lui aux faits, plus enclins à leur préférer la cohérence des principes. »*  
(Deledalle, 1998, p164).

Dewey est considéré comme l'un des trois auteurs phares du pragmatisme classique. Le pragmatisme, philosophie et courant de pensée très influent dans l'Amérique du début du 20<sup>ème</sup> siècle, situe l'expérience comme continuité de la connaissance et de l'action. Il est un conséquentialisme car il concentre une très grande part de son intérêt sur les conséquences de l'action, ce qui l'amène à penser une continuité entre moyens et fins. Il est un antidogmatisme car il postule qu'une proposition théorique prend sens dans son impact sur le réel. Dans les prochaines lignes, grandement inspirées par Lorino, sans doute le plus pragmatiste des chercheurs en sciences de gestion actuels, nous décrirons l'émergence historique et les concepts phares de cette philosophie.

La philosophie pragmatiste est le produit de l'histoire agitée de la seconde moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, marquée par trois événements majeurs : l'apparition de la théorie darwinienne de l'évolution (*L'origine des espèces* parait en 1859) dont le continuisme naturaliste révolutionne l'acceptation traditionnelle de l'histoire naturelle, la guerre de Sécession (1861-1865) qui marqua tragiquement toute une génération, et l'émergence d'une société industrielle et mondialisée (voir en *infra* le concept de *Grande Société*).

Mais elle est surtout une réponse critique à la domination du cartésianisme dont elle remet en cause les principes majeurs. Le tableau ci-dessous synthétise ces oppositions.

Cartésianisme	Pragmatisme
Doute universel qui suppose la neutralité de chaque homme qui observe le monde et qui mène à la vérité unique et infaillible.	La connaissance est construite par un raisonnement par hypothèses issues de l'environnement de l'individu et s'appuyant sur l'expérience. Il n'y a pas de neutralité, on ne peut pas être dégagé de toute opinion.
La conscience de l'individu lui donne ses certitudes.	Les idées sont des constructions sociales.
On peut connaître directement ce qui n'est pas verbalisé/langagé.	Pas de pensée sans médiation par des signes.
Fonder des certitudes absolues de la connaissance permet d'éviter le scepticisme. La connaissance se construit par représentation fixiste et exogène.	Rejet de la quête de certitudes. Faillibilisme de la connaissance qui permet d'éviter de la transformer en idéologie. Les idées sont des outils qui permettent de faire face aux situations réelles.
Dichotomie, clivage entre les concepts (corps/esprit, nature/culture, fait/valeur, etc...)	Besoins de penser des continuités plutôt que des dichotomies qui empêchent de penser la complexité des situations et des expériences.

**Tableau 8** - Synthèse des oppositions entre cartésianisme et pragmatisme, d'après Lorino (2020).

Grâce à Lorino (2020), nous retenons dans cette séquence sept concepts clés du pragmatisme classique.

### La médiation sémiotique :

La médiation sémiotique est le concept pragmatiste remettant en cause le dualisme cartésien représentation/réalité qui voudrait subordonner la seconde à la première, plaçant une confiance abusive dans les modélisations, abstractions, évaluations ou analyses d'experts, etc. Face à ce représentationnisme, les pragmatistes mobilisent la médiation sémiotique qui, grâce à une analyse réflexive des signes perçus, rattache l'action située à des cadres de pensée plus généraux afin de la redéterminer de façon continue :

« *Les médiations sémiotiques (descriptions génériques des activités, telles que les tâches normées que l'on peut trouver dans des procédés industriels ou dans des procédures administratives, règles et normes, outils, langages) ne sont pas des représentations ou des symbolisations de [...], entretenant un rapport univoque avec leur objet, mais des médiations entre [...] et [...]. Contrairement à la « représentation » au sens cognitiviste, le rôle pratique du signe ne découle pas unilatéralement de la manière dont il reproduit mimétiquement le monde ; il est lié à la manière dont il est interprété par les acteurs, dans le contexte spatial, historique et socio-organisationnel de leur activité.* » (Lorino, 2009, p95-96).

Les médiations sémiotiques remplissent un rôle de mise à distance, d'abstraction, de socialisation, de mémorisation et de configuration spatio-temporelle.

Pour les pragmatistes, les signes sont donc des représentations qui « *apparaissent comme des ressources qui peuvent aider à la compréhension et à l'action, et non comme les sources qui les déterminent.* » (Lorino, 2020, p45)

### **Les habitudes :**

L'habitude est la médiation sémiotique ultime car elle est le système de signes qui résulte de toutes les autres médiations sémiotiques existantes. Elle est le langage de l'action, elle relie les actes à des significations sociales. Elle est une disposition, une attitude source de l'action, socialement partagée, culturelle, contingente et évolutive. Elle est mobilisée par l'individu ou le groupe qui la choisit parmi d'autres après avoir analysé la situation. Elle est donc différente du concept de routine, comportement automatique et répétitif apparaissant en réaction à un stimuli, issu du dualisme cartésien stimulus/réponse.

### **L'enquête :**

Pour Dewey (1938, p169), « *L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation indéterminée en une situation si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* ». Le concept pragmatiste d'enquête est complémentaire de celui d'habitude, ce que Lorino (2020) synthétise ainsi :

« *L'enquête est le processus social par lequel les habitudes sont transformées, adaptées, abandonnées ou réinventées, démarrant d'habitudes mises en échec et aboutissant à des habitudes renouvelées.* » (Lorino, 2020, p112).

Dans l'enquête, les habitudes sont à la fois l'objet (reconstructions d'habitudes perturbées), la ressource (méthodologie de l'enquête) et le résultat (l'enquête permet l'émergence de nouvelles habitudes ajustées aux nouvelles conditions).

L'enquête se déroule en trois phases « récursives et enchevêtrées » (Lorino, 2020, p130) :

- Abduction : problématisation/construction d'hypothèses.
- Déduction : raisonnement logique qui mène à transformer l'hypothèse en proposition testable.
- Induction : expérimentation dont le protocole permet de tester les résultats de l'abduction et de la déduction.

Ce concept est développé dans son acception deweyenne dans la description détaillée du débat Lippmann-Dewey (voir *Infra*).

### **La trans-action :**

La trans-action dépasse la dualité individu-collectif, où l'approche individualiste voit le social comme le cumul des comportements individuels et l'approche collectiviste voit le social comme autonome et guidant l'individu. Les pragmatistes tiennent le social comme donnée naturelle, continue et située, précédant et constituant l'individu.

*« Le processus trans-actionnel est la forme globale d'un système social, considéré comme un champ d'attitudes relationnelles tendues vers une finalité existentielle » (Lorino, 2020, p164).*

La trans-action est un processus continu qui redéfinit ainsi la constitution des systèmes par la médiation intersémiotique entre des individus complètement intégrés à l'environnement dont ils dépendent.

### **La communauté d'enquête :**

L'enquête pragmatiste nécessite un collectif fondé sur le dialogue et le changement permanent de perspective qui constitue une communauté, modalité d'alliance supérieure à l'association :

*« Le groupe des enquêteurs qui explorent une situation douteuse doit assurer une certaine solidarité et confiance mutuelle pour faire face à des problèmes existentiels. Plus qu'une simple association d'acteurs accomplissant une action d'ensemble, ils deviennent une communauté d'enquêteurs qui explorent leur propre activité de manière réflexive. » (Lorino, 2020, p194).*

Les pragmatistes reconnaissent la communauté comme lieu de développement du lien social permettant le développement de l'individualité, lieu de développement des pratiques démocratiques par la pluralité des points de vue et la créativité issue des controverses. La communauté d'enquête est une communauté de processus combinant des points de vue différents pour répondre à une question existentielle. Cette différence entre les participants est fondatrice de ce type de communauté, le dialogue trans-actionnel entre ces points de vue différents, qui peut parfois être conflictuel, permet le décentrement et la transformation. Cette communauté de processus ne doit pas être confondue avec la communauté épistémique, type particulier de communauté d'enquête en tant que communauté scientifique chargée de traiter un point précis de la connaissance, et la communauté de pratique, fondée sur une pratique et un but commun.

### **L'abduction :**

Peirce construit le concept d'abduction pour répondre aux limites épistémologiques de la déduction et de l'induction, qui l'une comme l'autre, en se contentant d'appliquer une règle posée préalablement pour la première, et de la tester pour la seconde, sont dans la justification et ne permettent donc pas la création de connaissance nouvelle :

*« C'est le type de raisonnement qui, dans une situation ambiguë remettant en cause les interprétations*

habituelles, organise des fait inexplicés épars en une hypothèse plausible et vérifiable, et permet aux acteurs de procéder à des expérimentations. [...] L'abduction apparaît alors, non seulement comme l'explication de faits qui la précèdent mais aussi comme une opération qui doit préparer une action expérimentale, un test pratique. » (Lorino, 2020, p216-218).

Cette épistémologie devient une base de l'enquête. Elle permet l'imagination, la création, et l'expérimentation collectives :

« L'abduction est le processus social qui consiste à inventer collectivement et contradictoirement de nouvelles pratiques en réponse à de nouveaux défis. Elle unifie des faits à travers des récits ; elle lie narration et pensée logique ; elle implique des antécédents multiples et imbriqués ; elle déplace les perspectives et cherche une inspiration métaphorique dans d'autres domaines. Elle aborde et comble les vides de l'activité sociale et donne la parole à "l'autre dans les activités quotidiennes des gens"(Hjorth, 2005). [...] L'abduction concerne à la fois le passé et l'avenir : narrer l'histoire du passé pour rétablir l'harmonie dans une situation dissonante et fabuler les pratiques sociales futures.»(Lorino, 2020, p246).

#### **La valuation :**

La valuation permet à la valeur de quitter le domaine de la qualité objective, mesurable ou morale pour devenir une action. Elle considère que la valeur est intrinsèque à l'activité. Elle en est une des dimensions processuelles, concentrée sur la continuité entre fins et moyens. Pour les pragmatistes, il n'y a pas de finalité transcendante, car la fin dépend des moyens, et elle devient un moyen elle-même dans la continuité des événements. La fin est donc temporaire, elle constitue une fin-en-vue (Dewey, 1939) à atteindre en intégrant les moyens à sa conception dans laquelle se situe la valuation. La valuation est la construction d'une hypothèse, à laquelle les acteurs donnent une certaine valeur, dont la vérification fructueuse devient une fin-en-vue :

« Le processus de valuation apparaît alors comme le processus de redéfinition et d'organisation de l'activité par la médiation de ses fins (imposant ainsi une mise à l'épreuve, une forme de test, à l'activité, portant sur sa pertinence et sa progression vers les fins-en-vue), et de redéfinitions des fins par la médiation de l'activité (imposant ainsi une mise à l'épreuve, une forme de test, aux fins, portant sur leur cohérence avec les activités et leurs moyens). » (Lorino, 2020, p264).

La naissance officielle du courant pragmatiste a lieu à Cambridge (Massachusetts) en 1872, au sein d'un éphémère groupe de réflexion, le « Club Métaphysique ». Ce club réunit de jeunes gens critiques de l'idéalisme faisant fi du réel, propre à la vie intellectuelle européenne et donc internationale. Leur objectif est de réencastrier la pensée dans la réalité de l'expérience. Il est créé par cinq personnes, dont deux des plus éminents pragmatistes classiques, Charles Sanders Peirce et William James. John Dewey,

déjà présenté plus tôt, et Georges Herbert Mead complètent le tableau des pragmatistes classiques les plus influents.

- Charles Sanders Peirce (1838-1914) : Il est reconnu par ses pairs comme le fondateur du courant. Il a peu écrit, du moins pas de publications construites. Dewey a été son étudiant à Johns-Hopkins où il enseignait la logique et les mathématiques. Son influence auprès d'un grand nombre de philosophes contemporains au-delà des néo-pragmatistes est grande.
- William James (1842-1910) : Il a validé des études de médecine mais n'a jamais exercé. Il passe la plus grande partie de sa carrière universitaire à Harvard pour enseigner physiologie, psychologie et philosophie. En lien régulier avec les grands intellectuels de l'époque (dont Lippmann). Il a fait avancer la cause des maladies psychiques, et a été un anti-impérialiste convaincu.
- George Herbert Mead (1863-1931) : philosophe, sociologue, fondateur de la psychologie sociale. Ami et compagnon de travail de Dewey pendant fort longtemps, ce dernier l'a beaucoup influencé, notamment sur l'éducation. Il conceptualise le développement de l'individualité par la communication comme processus social. Il est engagé comme Dewey dans des actions sociales dans Chicago, avec les pionniers du travail social.

Si Dewey, Peirce, James et Mead sont probablement les plus grands noms du pragmatisme classique, certains intellectuels très liés au pragmatisme classique méritent d'être nommés : Jane Addams (1860-1935) et Mary Parker Follett (1868-1933), toutes deux intellectuelles engagées et pionnières du travail social, ainsi que Josiah Royce (1855-1916) et Clarence Irving Lewis (1883-1964).

Lors de cette première section de la présentation du cadre théorique de ce travail, nous avons présenté à la fois les deux protagonistes du débat Lippmann-Dewey, ainsi que leur inscription dans leurs courants de pensée respectifs. Une précision, qui n'aura pas échappé au lecteur attentif, mérite ici d'être apportée à cet exposé afin de ne pas créer de confusion chronologique : le néolibéralisme naît à partir de la période du débat Lippmann-Dewey (Colloque Lippmann), alors que ce dernier représente plutôt la fin de la période faste de la philosophie pragmatiste classique, avant son éclipse qui suivra la mort de Dewey (voir *infra*).

### **3.2 Au cœur du débat : tensions autour de la refondation du libéralisme**

Nous entrons maintenant à l'intérieur même du débat entre les deux hommes. Pour en retirer la synthèse la plus précise, nous avons procédé en deux temps. La lecture attentive de « *Il faut s'adapter* », ouvrage de Stiegler (2019) retraçant le débat, nous a permis d'identifier 35 mots clés que nous avons regroupés en huit tensions principales constitutives du débat. Nous avons ensuite analysé nos synthèses issues des six ouvrages prédominants des deux auteurs jalonnant ce débat à partir de ces

tensions pour interroger la validité de ce codage. Une fois cette validation effectuée, nous avons assemblé au sein de ces huit tensions nos recensions des ouvrages de Lippmann et Dewey, mais aussi de Stiegler et Zask. Ces huit tensions constituent l'architecture de cette synthèse : hétérochronie et Grande Société, un libéralisme classique à bout de souffle, interactionnisme/verticalité, téléologie/buissonnement, expertise élitiste/enquête sociale, manufacture du consentement/publicité des résultats de l'enquête, agenda/planification, rôle des politiques publiques. Chaque tension est décrite par l'approche respective de chacun des protagonistes.

### 3.2.1 Hétérochronie et Grande Société

*« Jamais la plus grande partie de l'humanité ne s'est vu imposer si brusquement une transformation plus profonde des habitudes, des idées et des valeurs. »*

Lippmann, 1937.

*« Les hommes sentent qu'ils sont pris dans un flot de forces trop vastes pour qu'ils les comprennent ou les maîtrisent. La pensée est immobilisée et l'action paralysée. »* Dewey, 1927.

Nous débutons l'immersion dans ce débat par le diagnostic que ses initiateurs retirent d'un contexte mondial en pleine ébullition. D'abord convergents, ces constats voient émerger des préconisations discordantes motrices des différends qui suivront.

#### 3.2.1.1 Convergences sur l'émergence de la Grande Société et ses effets

La Grande Société (*Great Society*), est un concept d'abord mobilisé par Graham Wallas (1914, in Stiegler 2019) dans son ouvrage éponyme. Elle désigne la société industrielle mondialisée par les échanges transnationaux de marchandises, de services, de flux financiers, les guerres, et les émergences de la science, de l'innovation technologique, de l'urbanisation ainsi que des gouvernements centralisés. Lippmann, qui a longtemps vu en Wallas un maître à penser, ainsi que Dewey, se sont saisis de ce concept comme fondement de leurs diagnostics :

*« Il y a deux mille ans, de grandes civilisations aussi avancées que la Chine et les Gréco-Romains pouvaient coexister en ignorant tout l'une de l'autre. Aujourd'hui, les ressources agricoles, les matières premières, l'industrie, les communications et la paix dans le monde ne forment qu'un seul vaste système dont l'équilibre tout entier se trouve bouleversé si on le perturbe en un point. Vu d'en haut, cet immense système aux interrelations complexes ne manque pas de grandeur. Et peut-être signifie-t-il l'avènement de la fraternité entre les hommes, comme le pensent les plus optimistes, puisque tous ceux qui vivent dans des pays avancés dépendent à présent incontestablement les uns des autres. Mais ce système, l'individu n'a pas la possibilité de le contempler tranquillement d'en haut ni de considérer les perspectives qu'il ouvre à terme. »* (Lippmann, 1925, p156)

La dernière phrase de cette citation esquisse les limites de cette Grande Société, qui tranche avec les habitudes des populations qui y sont confrontées, habitudes marquées par la stabilité, la ruralité et la communauté. Dewey décrit ainsi la vie des américains, découlant de celles des pionniers, avant l'émergence de la Grande Société :

*« Les formes d'associations étaient stables, même si les unités de vie étaient mobiles et migratoires. Les conditions de vie des pionniers faisaient qu'on accordait une grande importance au travail personnel, à l'habileté, à la sincérité, à l'initiative et à l'adaptabilité, ainsi qu'à la sociabilité de voisinage. La commune ou quelque zone à peine plus grande était l'unité politique, le conseil communal était le milieu politique et les routes, les écoles et la paix de la communauté étaient les objectifs politiques. L'état était la somme de telles unités, et l'état national une fédération – ou peut-être une confédération – d'états. »* (Dewey, 1927, p200)

La Grande Société remet en cause les communautés locales dont les réalités furent impactées et contraintes par des institutions de plus en plus lointaines et peu lisibles. Cela a bouleversé les relations humaines (Dewey, 1927). De groupes sociaux localisés, relativement autonomes et régulés par la coutume, l'activité humaine s'est trouvée propulsée dans des relations d'interdépendance se déroulant à une échelle démultipliée, soumises à des régulations construites et imposées dans des centres de décisions politiques et économiques toujours plus lointains. Cette révolution déstabilise la cognition humaine adaptée à la vie communautaire (Lippmann, 1925, 1937), d'autant que les transformations se succèdent à une vitesse toujours plus élevée :

*« C'est-à-dire que les hommes ont abordé les questions actuelles avec des idées et des habitudes adaptées à une situation qui n'existe plus. Tout comme les voyageurs placés sur la plate-forme arrière d'un train, ils n'ont vu que le paysage déjà dépassé. Des millions d'hommes ont dû se réadapter non seulement à un nouveau genre de vie, mais encore à une vie dans laquelle la situation la plus nouvelle est bientôt transformée en une situation plus nouvelle encore. Cela n'a pas été facile, et le sentiment de confusion spirituelle, de déception et d'insécurité dont est pénétrée toute la culture moderne est le fidèle reflet des misères et des difficultés de cette réadaptation. »* (Lippmann, 1937, p221)

Dans ce contexte, Lippmann perçoit que l'économie est, en tant que « *moyens généralement limités en quantité de satisfaire les besoins humains.* » (Lippmann, 1925, p101) soumise à des déséquilibres permanents entre offre et demandes, la principale pourvoyeuse de situations problématiques, notamment car les hommes ne sont pas adaptés à ses nouvelles modalités industrielles et globalisées.

Pour Dewey, l'enjeu se situe dans les capacités citoyennes du corps social à se mobiliser face aux conséquences négatives des évolutions de la Grande Société. Le philosophe nomme « *public* » (Dewey, 1927) la diversité de personnes se reconnaissant dans l'épreuve des conséquences indirectes d'une activité à laquelle ils ne prennent pas partie. Il est important que les individus perçoivent et

comprennent ces conséquences pour former un public. Or, dans la complexité de la Grande Société, la qualité de cette perception est dégradée :

*« A présent, de nombreuses conséquences sont ressenties plutôt que perçues ; elles sont endurées, mais on ne peut pas dire qu'elles sont connues, car pour ceux qui en font l'expérience, elles ne sont pas référées à leur origine. Il va donc de soi qu'aucun organisme apte à canaliser le flux de l'action sociale et ainsi, à le régler, n'est établi. Ainsi les publics sont amorphes et inarticulés. »* (Dewey, 1927, p223)

La complexité des flux de la Grande Société provoque une variété considérable de conséquences et donc une multiplicité de publics plongés dans un épais brouillard de confusion.

Les structures politiques et légales tentent de s'adapter tant bien que mal mais retardent irrémédiablement sur les transformations industrielles, et contribuent également à formater le développement humain :

*« La création de l'unité politique a aussi promu une uniformité sociale et intellectuelle et une standardisation favorable à la médiocrité. L'opinion a été enrégimentée comme l'a été le comportement manifeste. »* (Dewey, 1927, p205)

Cette situation est aggravée par le fait que la politique se trouve fortement concurrencée par d'autres champs, comme le travail, mais surtout les loisirs, dont le renforcement par la Grande Société contribue à maintenir le flou.

*« Ce dont il faut se rappeler, c'est que l'accès bon marché et démultiplié aux divertissements est le produit de l'âge de la machine, qui lui-même est intensifié par cette tradition dans les affaires en vertu de laquelle procurer des moyens destinés à faire passer un bon moment est l'un des métiers les plus profitables. »* (Dewey, 1927, p232)

Lippmann semble soutenir ce constat lorsqu'il évoque l'évolution de l'opinion publique qui perd la maîtrise sur un pouvoir de plus en plus distant :

*« Dans un gouvernement éloigné, cette maîtrise par l'opinion n'existe plus. Ce qui pourrait nourrir nos jugements est trop loin pour nous toucher. La réalité est hors d'atteinte ; mais notre subjectivité, elle, n'a guère de limites. Dans un monde d'interdépendance, les hommes tendent à ériger en guide leur désir plus que la coutume ou la loi. »* (Lippmann, 1925, p 159-160)

Les individus semblent donc perdre prise sur le cours des événements, de leurs existences, car leurs communautés traditionnelles sont confrontées aux nouvelles réalités technologiques de communication, d'opinion, d'information, de transport, etc. Pour Stiegler (2019), l'émergence de la révolution industrielle entraîne l'irruption de flux impérieux qui bousculent et renforcent l'inertie, la stase de la tradition :

*« La tension entre flux et « stase » - terme générique avec lequel je propose de désigner tout ce qui relève d'un effort des vivants pour ralentir ou stabiliser artificiellement le flux du devenir – alimente des*

*questions inédites pour l'espèce humaine, et renouvelle complètement le champ du politique.* » (Stiegler, 2019, p15)

Cette tension flux/stase constitue le creuset d'un décalage des rythmes évolutifs. Ce décalage entre les valeurs et finalités des individus et les moyens à disposition, appartenant « *à des systèmes de référence d'époque différente* » (Zask, 2015, p13) est nommé « *hétérochronie* » par Stiegler (2019).

### **3.2.1.2 Divergences sur la caractérisation et le traitement de l'hétérochronie**

Lippmann comprend que l'hétérochronie des rythmes évolutifs au sein de la Grande Société est une source de situations problématiques au potentiel de développement exponentiel, et qu'elle pourrait provoquer une préférence des masses pour la stase, ce qui constitue pour lui une déviance certaine compte tenu de sa conception de l'évolution humaine. Car si la finalité de cette dernière est la mondialisation totale de la division du travail et de tous les flux, l'inertie ne peut prétendre à aucune mansuétude, car elle entraîne un retard manifeste pour atteindre cet objectif. Les communautés localisées et quasi autonomes ne peuvent donc pas résister à l'inéluctabilité de la modernité (Lippmann, 1925, 1937).

Le journaliste, après avoir succinctement emprunté des cheminements réflexifs pragmatistes, vestiges de son passé universitaire, pour considérer ce questionnement, finit par se tourner définitivement vers des réponses bien plus verticales. L'hétérochronie est considérée comme intrinsèquement mauvaise et il faut l'éliminer pour réadapter l'espèce humaine à son nouvel environnement. Pour cela, il faut instaurer un rythme évolutif uniforme qui ne tolère pas les divergences (Stiegler, 2019). Les outils lippmanniens pour mener cette réadaptation sont la puissance invasive de l'Etat et l'expertise (notamment celle des sciences humaines). La démocratie libérale doit donc être repensée :

*« Au fond, la réforme Darwinienne de la démocratie promue par Lippmann pourrait se résumer ainsi : discipliner l'hétérochronie du rythme évolutif de la Grande Société, porteuse de conflit, de rupture et de révolution, par une réforme consensuelle et graduelle qui parvienne à « reformer » les rangs. »* (Stiegler, 2019, p91).

Pour se réaliser, cette démocratie se doit d'être minimaliste, et doit donc encourager les individus à poursuivre leur intérêt propre (et donc proximal), la masse des intérêts individuels conjuguée permettant la régulation des désordres provoqués par la Grande Société.

Pour Dewey, l'hétérochronie des rythmes évolutifs n'entraîne pas un quelconque retard mais plutôt un décalage entre anciennes habitudes démocratiques et nouvelles habitudes induites par le capitalisme avancé qui nécessite un réajustement mutuel plutôt qu'un rattrapage. Ce réajustement est mutuel, car, conformément à sa compréhension interactionniste (ou trans-actionnelle) de l'évolution darwinienne (voir *infra*), les anciennes valeurs et normes sont transformées par les conditions de la nouvelle société

industrielle autant qu'elles la transforment. L'hétérochronie provoque ainsi des ajustements tout à fait buissonnants, sans finalité. Les désajustements constatés sont donc naturels, positifs et les stases sont nécessaires à l'émergence des transformations, elles sont des espaces d'intelligence et de construction collective qui permettent aux publics de traiter les conséquences auxquelles ils sont confrontés. L'objectif n'est pas de stopper les flux ou de s'y opposer, mais de tenter ainsi de les évaluer et de les maîtriser (Stiegler, 2019).

Le seul retard potentiel pour le philosophe est celui que les restrictions liées aux finalités du capitalisme mondialisé font subir au développement de l'espèce humaine. Il s'agit pour lui du résultat d'un conservatisme créé par les dérives du libéralisme classique qui empêche la constitution de publics et entraîne l'apathie (Dewey, 1927).

Le rôle du nouveau libéralisme devra, pour Dewey, être celui de faciliter le réajustement entre la stase et le flux et ainsi permettre les transformations sociales :

*« Il faut toujours que s'opère une synthèse entre l'ancien et le nouveau afin que les valeurs de l'expérience passée deviennent des instruments au service des aspirations et des objectifs nouveaux. Nous sommes toujours sous l'emprise d'habitudes et de coutumes, ce qui signifie que nous sommes toujours sous l'influence de l'inertie ou de la dynamique de forces dépassées temporellement, mais néanmoins toujours présentes en nous car faisant partie de notre être. La vie humaine est prisonnière des schémas institutionnels et moraux. Mais nous faisons aussi l'expérience du changement et celui-ci nous incite à constamment remodeler nos vieilles habitudes de vie et de pensée, nos anciennes manières de désirer et d'agir. Le rapport effectif entre l'ancien qui stabilise et le nouveau qui perturbe est très différent selon la période. Parfois des communautés entières semblent dominées par la coutume et les changements ne surviennent qu'à l'occasion d'irruptions et d'invasions venues de l'extérieur. Parfois, comme aujourd'hui, les changements sont si divers et rapides que les coutumes semblent s'envoler en fumée sous nos yeux. Mais que ce rapport soit important ou non, il faut toujours procéder à un ajustement, et dès que le besoin d'un tel ajustement se fait sentir, la fonction et la signification du libéralisme apparaissent. Non que le libéralisme crée ce besoin, mais la nécessité de l'ajustement définit le rôle du libéralisme. » (Dewey, 1935, p121-122)*

### **3.2.2 Un libéralisme classique à bout de souffle.**

*« Peu de temps après que les principes libéraux eurent été énoncés comme des vérités éternelles, ceux qui s'étaient arrogés certains privilèges en firent un instrument pour s'opposer aux changements sociaux ; le libéralisme ne leur inspirait plus qu'un intérêt de pure forme quand il ne fut pas tout simplement anéanti par les nouvelles formes naissantes. » John Dewey, 1935.*

« Cent ans après la publication de la Richesse des nations d'Adam Smith, la philosophie libérale était en pleine décadence. Elle avait cessé de guider les progressistes qui cherchaient à améliorer l'ordre social. Elle était devenue une collection de formules geignardes invoquées par les propriétaires pour résister aux attaques lancées contre leurs intérêts établis. » Walter Lippmann, 1937.

Grâce à Stiegler, nous venons d'observer la divergence originelle entre Lippmann et Dewey, celle de leur rapport à l'hétérochronie des rythmes évolutifs, qui induit deux visions incompatibles de la refondation du libéralisme.

Afin de partir de la définition la plus générique de ce dernier, nous proposons ici comme base au dissensus entre les deux auteurs celle du dictionnaire Larousse : « 1. Doctrine économique qui privilégie l'individu et sa liberté ainsi que le libre jeu des actions individuelles conduisant à l'intérêt général. 2. Doctrine politique visant à limiter les pouvoirs de l'État au regard des libertés individuelles. » (Dictionnaire Larousse en ligne).

Cela étant posé, il est maintenant nécessaire de saisir ce qui selon les deux protagonistes a amené ce libéralisme classique dans l'impasse.

### 3.2.2.1 Pour Dewey, sortir du conservatisme pour réencastrier le libéralisme dans la démocratie

La philosophie libérale identifie l'individu « libre de pensée et d'action » (Dewey, 1935, p64) en tant que donnée naturelle préexistante au groupe social organisé. Or, selon Dewey, la Grande Société et ses conséquences vont venir troubler, restreindre les capacités de penser, de désirer et d'agir des individus, les privant de leur capacité d'individuation et les transformant en entités apathiques, uniformisées et substituables (Dewey, 1927).

Pour les libéraux, les inégalités naturelles justifient les disparités économiques, et les vertus individuelles de libre arbitre, d'initiative et de responsabilité rendent le succès possible. Au-delà de leur vacuité, le philosophe voit dans l'affirmation de ces lois naturelles de l'intelligence des fictions qui ont permis aux tenants du premier libéralisme d'instaurer le changement social et le renouvellement de croyances et d'institutions obsolètes. Mais il ne fut hélas par la suite pas capable de se renouveler en pensant de nouvelles formes d'organisations collectives permettant l'émancipation des individus, l'émergence d'individualités :

« La tragédie du premier libéralisme, c'est qu'au moment précis où le problème de l'organisation sociale était le plus urgent, les libéraux n'eurent d'autre solution à lui apporter que l'idée que l'intelligence était un attribut individuel. » (Dewey, 1935, p117).

La crise du libéralisme est due à son incapacité de penser le social, l'organisation de la société permettant l'émancipation des individus. Il s'est contenté de penser la libération des dominants

économiques, en se fondant sur une ontologie atomiste. Stiegler synthétise ainsi ce dilemme concernant l'individualisme vu par Dewey :

*« La société n'est qu'une modalité humaine de « l'association », phénomène lui-même universel puisqu'on le retrouve dans toute la nature, tant physique que biologique. Le libéralisme procède à l'envers. Il se donne un individu tout fait et se demande ensuite comment émerge une association, alors que pour Dewey, l'association humaine est un fait évolutif et naturel déjà donné, toute la question étant justement de savoir à quelles conditions des individus peuvent émerger. [...] Au fond la question n'est pas de savoir comment les individus font des groupes, mais comment les groupes font des individus. »* (Stiegler, 2019, p138).

La primauté de l'individu et de ses qualités données naturellement justifiant la position sociale de chacun, les libéraux considèrent les inégalités justifiées et imposent le laisser-faire comme doctrine, car toute politique sociale est perçue comme renforçant et encourageant les faiblesses de l'humanité, donc comme contre-productive. Le libéralisme s'intéresse alors de moins en moins à l'émancipation des individus et de plus en plus à la liberté économique :

*« Le souci de la liberté et de l'individu - fondement du libéralisme lockéen - fut conservé, sans quoi la théorie nouvelle n'aurait pas été libérale, mais on donna souvent à la liberté une signification pratique très différente. Il s'agissait en fin de compte de subordonner l'activité politique à l'activité économique, d'établir un lien entre les lois naturelles et les lois de production et d'échange, et de donner une signification radicalement nouvelle à l'ancienne conception de la raison. »* (Dewey, 1935, p67)

Les individus doivent ainsi poursuivre leurs intérêts propres par l'activité économique pour s'émanciper, la somme de leurs actions atomisées menant au bien-être collectif, dans lequel l'Etat doit s'abstenir d'intervenir. Les théories économiques libérales, se réclamant des lois naturelles face aux lois artificielles de l'interventionnisme de la collectivité, se développent alors sur ces principes de libre activité économique des individus et donc le laisser-faire qui réduit le rôle de l'Etat à la protection de la propriété privée. Elles obtiennent un grand succès surtout car elles rencontrent les intérêts des groupes sociaux dont la domination économique dans les pays en voie d'industrialisation s'accroît :

*« A mesure qu'ils s'industrialisaient, la philosophie de la liberté individuelle, qui s'exprimait surtout à travers la liberté contractuelle, donnait à ceux qui contrôlaient le système économique la doctrine dont ils avaient besoin. Les tribunaux en firent un large usage, notamment pour déclarer inconstitutionnelles les lois qui restreignaient cette liberté. »* (Dewey, 1935, p80-81).

Peu à peu, le libéralisme devient un nouveau conservatisme, tant ses nouveaux préceptes sont dominants, notamment le laisser-faire qui devint une justification de l'ordre existant, tout en entretenant une confusion avec l'émancipation individuelle.

Ces libéraux ne sont pas contre la transformation sociale. En revanche, il leur importe d'imposer qu'elle s'effectue par l'action privée des entreprises, sans direction collective présumée, sans intervention de l'Etat :

*« Les libéraux n'ont pas cherché à entraver le progrès, mais ils ont en revanche tenté de lui faire suivre une trajectoire unique qu'ils voulaient rendre immuable. »* (Dewey, 1935, p103).

Cela leur a permis de justifier tous les progrès sociaux par l'application des préceptes du libéralisme. Mais pour Dewey, ce libéralisme historique ralentit le progrès général en bridant le progrès scientifique voué uniquement au développement économique.

Toute velléité de transformation remettant en cause la doctrine libérale économique est, pour préserver sa pérennité, farouchement combattue, par la contrainte, la force, et la violence en temps de crise. Le contrôle conservateur de la société s'effectue également dans le maintien du principe situant l'intelligence comme caractéristique strictement individuelle, ce que réfute Dewey en tant que pionnier de l'intelligence collective :

*« On a tort de croire que la liberté d'enquête et la liberté d'expression ne sont pas des modes d'action. Ce sont au contraire des modes d'action très puissants. Le réactionnaire le comprend, dans la pratique sinon à travers les idées, plus rapidement que le libéral, trop enclin à penser que cette liberté est sans conséquence, et n'est rien de plus qu'un droit de l'individu. Il en résulte que cette liberté est tolérée tant qu'elle ne semble pas remettre en question le statu quo de la société. Dans le cas contraire, on déploie tous les efforts possibles pour faire croire qu'ordre établi et bien public reviennent au même, après quoi il apparaît évident que les droits purement individuels doivent s'effacer devant le bien de tous. Tant qu'on présentera la liberté de pensée et d'expression comme un simple droit individuel, celui-ci devra s'incliner, à l'instar des autres droits purement personnels, dès lors qu'il ira à l'encontre du bien public, ou qu'on le fera croire. »* (Dewey, 1935, p140-141).

Si le libéralisme permit lors de son émergence l'émancipation des individus des institutions les plus archaïques, son évolution économiciste conserva des arguments similaires pour faire valoir ses intérêts face aux volontés collectives divergentes :

*« Puisqu'elles entravaient le libre jeu de l'initiative et de l'activité commerciale, on les jugea artificielles et asservissantes. La lutte pour s'émanciper de leur influence fut identifiée à la liberté de l'individu en tant que tel ; au cours de cette lutte intense, les associations et les institutions furent condamnées en bloc comme les ennemis de la liberté, sauf lorsqu'elles étaient les produits d'un accord personnel et d'un choix volontaire. [...] Pour les partisans comme pour les opposants, ce tableau présenta le spectacle de la pulvérisation des associations établies en fonction des désirs et des intentions d'individus atomisés. »* (Dewey, 1927, p188-189).

Cependant, en critique incisif du modèle individualiste libéral classique, Dewey constate que tout ce que les militants de cet individualisme considèrent comme découlant de la loi naturelle et qui permet

l'équilibre social par la poursuite des intérêts personnels, toutes les techniques générant la Grande Société, nécessitent l'association collective pour en assurer l'existence même. Répondre aux besoins de l'économie induit le travail collectif de nombreux individus, créant ainsi des institutions, des entreprises dont certaines développent de tels volumes d'activité, de telles qualités d'organisations, que leur puissance influence profondément la société dans « *les affects et les désirs* » (Dewey, 1927, p197), mais également l'administration et la législation.

L'ensemble de ces constats a selon le philosophe progressivement mené le libéralisme à un état de crise dont il ne peut sortir en se contentant de défendre la propriété privée, de maintenir l'ordre et d'assurer la continuité des dominations établies. Les libéraux doivent œuvrer pour que les individus atteignent réellement la liberté. Pour ce faire, le libéralisme radical, donc renouvelé, doit se saisir de la mission de créer un nouvel individualisme, interactionniste et en accord avec le nouveau contexte, et d'organiser les transitions sociales induites permettant le réajustement. La philosophie sociale de Dewey a donc pour objectif d'exfiltrer le libéralisme du capitalisme pour le réintégrer à la démocratie, qu'il n'aurait pas dû quitter (Zask, 2015).

### **3.2.2.2 Le nouveau libéralisme lippmannien : conserver les principes mais changer la méthode**

Lippmann critique lui aussi fortement le libéralisme historique et son laisser-faire, qu'il juge obsolète dans la révolution industrielle. Comme Dewey, il constate qu'il est devenu une justification pour la conservation des intérêts des groupes dominants et le mépris des droits des groupes sociaux les plus faibles.

Malgré ce constat, il estime que le libéralisme repose toujours sur des fondements valables :

*« Et pourtant, même dans cet état d'ectoplasme, le libéralisme reste important. Il éveille un souffle de modération, il atténue la brutalité de l'action. Mais il ne domine pas l'action pour la bonne raison qu'il a éliminé l'acteur de son raisonnement. Il ne faut pas compter sur lui pour dire : à vous de faire ceci, à vous de faire cela, comme le fait toute philosophie politique tournée vers l'action. Tout ce qu'il peut dire est : ceci n'est pas juste, ceci est égoïste, ceci est tyrannique. Défenseur et libérateur de l'opprimé, le libéralisme ne le guide pas une fois qu'il est libre. Si bien que, devenu oppresseur à son tour, celui-ci a vite fait de mettre son libéralisme de côté, laissant aux libéraux l'amertume de se dire qu'ils ont peut-être fabriqué un instrument de libération, mais pas un mode de vie. »* (Lippmann, 1925, p150)

Le journaliste est conscient que la Grande Société, bien qu'elle crée d'importantes richesses, peut avoir des impacts négatifs pour les hommes. Il observe deux types de réactions face à ces conséquences. Du côté gauche, des réformateurs qui souhaitent venir en aide aux plus vulnérables, pouvant à l'extrême pousser l'Etat vers le communisme, et du côté droit, des possédants qui souhaitent se protéger à la fois des réformes de la gauche et de l'extension de la concurrence menaçant leurs acquis, pouvant à

l'extrême pousser l'Etat vers le fascisme (Curtis, 2020). Il réfute ces deux tendances qui, tout comme le libéralisme historique, font pour lui erreur dans l'appréciation du rôle de l'Etat dans l'économie :

*« Les progrès du libéralisme ont pareillement été arrêtés parce qu'on a supposé, entièrement à tort, qu'il existait un domaine de la liberté dans lequel fonctionne l'économie d'échange, et d'autre part un royaume du droit à l'intérieur duquel l'Etat exerce sa juridiction. »* (Lippmann, 1937, p245)

L'objectif est donc de construire une troisième voie entre socialisme et fascisme. Pour cela, il faut renouveler le libéralisme en conservant sa croyance en la concurrence de marché comme garant de prospérité, de liberté et de paix, mais amender le laisser-faire du darwinisme social. Ce dernier a entraîné de nouvelles stases, marquées par la domination économique des plus faibles permise par un droit conservateur empêchant les flux naturels, qu'il faut pouvoir dépasser (Stiegler, 2019). C'est ainsi que le nouveau libéralisme de Lippmann pourra réinstaurer les flux indispensables à la division mondialisée du travail :

*« Le libéralisme a eu pour mission historique de découvrir l'importance de la division du travail ; sa tâche, encore inachevée, est de montrer la meilleure façon d'adapter la loi et la politique à un mode de production dans lequel le travail humain est spécialisé, et qui rend en conséquence les individus et les sociétés de plus en plus dépendants les uns des autres dans le monde entier. La philosophie libérale est basée sur la conviction que, sauf en cas de danger ou de guerre, l'autorité, publique ou privée, est incapable de bien régler la division du travail, que le mode de production inauguré il y a cent cinquante ans est par essence une économie marchande, que par conséquent le vrai progrès consiste non pas à gêner ni à supprimer le marché, mais à le conserver et à l'améliorer. »* (Lippmann, 1937, p229)

### **3.2.3 Relations organisme-environnement : l'interactionnisme face à la verticalité**

*« La continuité de la vie signifie la réadaptation continuelle de l'environnement aux besoins des organismes vivants. »* John Dewey, 1916.

*« Les hommes n'ont pas la capacité d'adaptation qu'exige un marché en fluctuation constante. Ils ne sont pas des unités abstraites, mais des créatures qui ont des habitudes et sont profondément attachées à leur genre de vie. »*

Walter Lippmann, 1937.

Les deux auteurs se saisissent des révolutions de la biologie du 19<sup>ème</sup> siècle pour fonder leurs philosophies politiques de reconstruction du libéralisme. L'*Origine des Espèces* de Charles Darwin (1859) sera pour eux une source d'inspiration majeure. Pourtant, les enseignements qu'ils en tirent sont bien différents.

### 3.2.3.1 Pour Dewey, l'environnement transforme l'organisme autant que l'organisme le transforme

Dewey est très marqué par la théorie de l'évolution des espèces proposée par Darwin. Il y voit une relation entre un organisme et son environnement qui mène à une transformation mutuelle permettant leur coexistence : « *l'organisme s'ajuste à son environnement et ce dernier est en retour transformé par les processus adaptatifs de l'organisme.* » (Zask, 2015, p43). L'environnement constitue l'ensemble des conditions qui influent l'existence de l'organisme. Cette interrelation, ou interaction, marquant une réelle dépendance, fait de l'organisme et de l'environnement un continuum de liens permanents. Sans tension entre ces deux entités, cette continuité se réalise par ajustements mutuels. Lorsque les tensions apparaissent, pour restaurer l'équilibre de la continuité du lien, il faut mobiliser l'expérience comme remède. L'expérience est composée de deux phases : active puis passive. La phase active permet à l'organisme d'entreprendre des actions de transformation de lui-même et de son environnement, la phase passive est celle où il subit les conséquences de ses actions, qui ont entraîné des transformations de ses conditions d'existence. L'expérience passe nécessairement par ces deux phases, elle est un processus perpétuel valable dans tous les domaines, qui permet l'ajustement de l'organisme et de son environnement.

Tous les organismes transforment leurs environnements, même les moins développés. Mais plus l'organisme est développé plus il transforme son environnement :

*« Chez les organismes inférieurs, cet essai de l'agent sur le monde des choses est aveugle et instinctif ; chez les organismes supérieurs, chez l'homme quand il progresse dans la civilisation, il est délibéré et intentionnel ; il implique une prévision des conséquences qui peuvent s'ensuivre et l'effort pour manipuler les moyens requis afin de produire ces conséquences. Mais dans les deux cas, il y a un effort de dépassement pour modifier l'environnement dans les intérêts de la vie. »* (Dewey, 1911, in Stiegler, 2019, p108).

Après avoir compris que ce qu'il appela initialement interaction transformait au-delà de la relation chacune des deux composantes, il le renomma trans-action à la fin de sa vie, bien que la locution d'interaction ou d'interactionnisme soit encore souvent employée à ce sujet (Zask, 2001).

Il voit dans la transaction ou interaction une révolution scientifique dans la manière de construire la connaissance :

*« Le développement de la biologie [...] avec sa découverte de l'évolution [...] supprime l'idée que la connaissance est l'activité d'un simple contemplateur ou spectateur du monde [...]. Car la doctrine du développement organique signifie que la créature vivante fait partie du monde [...]. Si l'être qui vit et fait des expériences est un participant intime aux activités du monde auquel il appartient, alors la connaissance est un mode de participation. »* (Dewey, 1916, in Stiegler, 2019, p107)

L'interactionnisme de Dewey permet de comprendre que l'individualité ne se développe correctement que si l'environnement se transforme pour lui assurer les meilleures conditions d'individuation.

L'environnement doit pour cela être en lien avec les besoins des individualités. Zask (2001) tire de ce constat une conséquence sur les situations de handicap :

*« En outre, si l'individualité est forgée, alors tout handicap de fonctionnement individuel dans une société particulière doit être envisagé sous l'angle d'expériences sociales déficientes, non sous l'angle de déficits individuels (ou en tous cas pas exclusivement). »* (Zask, 2001, p45)

Ici, c'est donc l'interaction organisme-environnement qui fait l'évolution, constituée de tensions entre phases actives et passives, qui peuvent être rapprochées des tensions flux-stase, impulsion-habitude, et innovation-stabilité (Stiegler, 2019). Cet interactionnisme se retrouve dans tous les domaines, notamment démocratiques, et doit être médiatisé par l'intelligence collective.

Le philosophe affirme que les individus vivent en association naturellement. Le groupe est une réalité naturelle universelle, dans une perspective locale, et concerne tous les domaines de la vie humaine (Dewey, 1927). Le collectif est donc donné, et non l'individualité qui est une construction permise par l'expérimentation. Ainsi, l'antagonisme originel ne se situe pas pour lui entre collectivisme et individualisme, mais *« entre les expériences qui sont individuantes et celles qui ne le sont pas. »* (Zask, 2001, p48)

Cette approche interactionniste et expérimentale de l'évolution s'oppose à la fois au libéralisme nouveau prôné par Lippmann, qui voit dans l'organisme et donc l'individu la seule entité à transformer, de manière verticale pour l'adapter à l'environnement, et au marxisme qui dénie le changement de l'individu pour prôner le changement des conditions de son environnement réduit à la matérialité économique.

La démocratie ne peut ainsi être basée ni sur l'individualisme ni sur le collectivisme, mais sur l'interaction entre individu et société. Cet interactionnisme, condition de l'individuation, est l'expérience selon Dewey.

### **3.2.3.2 Pour Lippmann, l'environnement impose la transformation passive de l'organisme**

La description de l'approche biologique lippmanienne de l'évolution doit beaucoup aux travaux de Stiegler (2019) qui pour ce faire s'est affranchie d'une partie des analyses foucaaldiennes du néolibéralisme communément admises :

*« C'est précisément ce point, à bien des égards décisif pour la genèse du néolibéralisme contemporain, que n'a pas vu Foucault. En interprétant toute forme de néolibéralisme comme un antinaturalisme, il est passé à côté des sources évolutionnistes du nouveau libéralisme. »* (Stiegler, 2019, p177)

Lippmann prône une approche spencérienne de l'évolution, où l'organisme s'adapte passivement à un environnement qui exige sa transformation. L'individu doit donc s'adapter mécaniquement aux exigences de son nouvel environnement, celui de la société industrielle mondialisée.

Il s'appuie sur Adam Smith pour affirmer que tant la division du travail que la satisfaction de l'intérêt individuel par la multiplication exponentielle des échanges économiques sont des phénomènes naturels qui régulent toute activité humaine, ce qui rend inutile voire dangereux toute orientation ou régulation par l'intelligence collective. Ainsi, le marché est une donnée naturelle :

*« Le marché n'est pas une chose inventée par les hommes d'affaires ou les spéculateurs pour faire des bénéfices, ni par les économistes classiques pour leur satisfaction intellectuelle. [...]. C'est une synthèse organique, et non artificielle, qui ne peut être réalisée que par la continuelle mise en présence des demandes et des offres. »* (Lippmann, 1937, pp230-231)

Le journaliste prend ses distances avec l'ultralibéralisme de Spencer, qui pour lui interprète mal Darwin. Le philosophe anglais défendait un darwinisme social qui voudrait que la sélection naturelle des plus aptes constitue le fondement de l'évolution dans une société industrielle exemptée de toute intervention de l'Etat. Lippmann, conscient des dégâts causés par le laisser-faire, n'y voit plus un optimum d'organisation sociale. Il remet également en cause le providentialisme naturaliste de Smith. Ces désaveux lui permettent de bannir toute approche morale du vivant et de ses activités, pour finalement penser le nouveau libéralisme sur des bases naturalistes évolutionnistes. L'espèce humaine n'étant pas adaptée à son nouvel environnement industriel apparu brutalement, il se demande donc *« comment réadapter l'espèce humaine à un environnement instable, constamment changeant et complètement ouvert, alors que toute son histoire évolutive l'a adaptée à un environnement stable et relativement clos. »* (Stiegler, 2019, p14).

Lippmann appuiera ses analyses et préconisations néolibérales sur le constat que l'espèce humaine est naturellement empêchée par des limitations cognitives qui l'empêchent de voir son environnement tel qu'il est, le voyant plutôt tel que les rigidités de ses stéréotypes (voir *infra*) et sa faible capacité d'attention le lui permettent. Ces défaillances anthropologiques compromettent toute implication collective et politique des masses. La désadaptation humaine, le décalage, le retard, ont donc des origines biologiques, et l'avènement de la Grande Société va aggraver la situation (Lippmann, 1922, 1925).

Enfin, tout comme les pragmatistes, Lippmann reconnaît l'importance des impulsions humaines pour l'évolution de l'espèce. Mais pour lui, ces impulsions, trop longtemps ignorées par la philosophie politique, doivent être canalisées pour atteindre des buts supérieurs. Et c'est à un Etat fort appuyé par des experts que revient la maîtrise verticale de cette énergie vitale.

### 3.2.4 Penser les fins : téléologie et buissonnement

*« La loi vraiment inéluctable de la société moderne est la loi de la révolution industrielle, à savoir que les nations doivent pratiquer la division du travail sur des marchés larges ou bien sombrer dans la misère et dans la servitude. »* Walter Lippmann, 1937.

*« Si vous souhaitez certains résultats, certains moyens doivent être découverts et employés. La clé du problème se trouve dans une conception claire des conséquences recherchées et de la technique apte à les atteindre, ainsi que, bien sûr, de l'état des désirs et des versions qui font que certaines conséquences sont voulues plutôt que d'autres. »* John Dewey, 1927.

Les approches tout à fait discordantes de la relation organisme/environnement des deux auteurs se retrouvent dans leur conception de l'évolution, et notamment dans sa potentielle finalité. Lippmann s'inscrit dans le sillage de Spencer qui voit dans la division mondiale et capitaliste du travail la finalité de l'évolution de l'espèce, et ainsi la raison de l'adaptation de toutes les activités humaines (Spencer, 1855). Pour Dewey, au contraire, l'évolution ne suit aucune téléologie, c'est-à-dire aucune finalité particulière. En effet, sa lecture de Darwin lui impose l'idée d'une évolution buissonnante par la diversité de ses directions possibles, hétérogène car soumise à l'hétérochronie évolutive des différents acteurs, et imprévisible par l'émancipation des potentiels de chacun (Stiegler, 2019). Nous allons observer dans les prochaines pages comment s'est construite cette divergence radicale, induite par le rapport que chacun des auteurs entretient à la Grande Révolution.

#### 3.2.4.1 La téléologie lippmanienne

Dans *The Good Society* (1937), Lippmann partage avec le lecteur son point de vue sur ce qui constitue l'origine de la Grande Révolution qui engendrera la Grande Société : la division mondiale du travail qui émerge à partir du 18ème siècle. Il tient cette métamorphose économique pour le plus grand bouleversement de l'évolution humaine, qui doit donc être encouragé et amplifié au maximum dans une « *accélération potentielle de tous les flux* » (Stiegler, 2019, p166) :

*« La loi vraiment inéluctable de la société moderne est la loi de la révolution industrielle, à savoir que les nations doivent pratiquer la division du travail sur des marchés larges ou bien sombrer dans la misère et dans la servitude. Ceux qui ne mettent pas en pratique cette économie nouvelle, les nations dites arriérées, deviendront la proie de celles qui la pratiquent : il faut qu'elles entrent dans l'économie nouvelle si elles veulent survivre, et ce n'est qu'en pratiquant la nouvelle économie qu'elles peuvent espérer échapper à la conquête ou à l'absorption économique et culturelle. Les nations avancées où l'économie nouvelle est instituée doivent la conserver. Elles n'ont pas d'autre moyen de conserver à leurs énormes populations le niveau de vie auquel elles sont habituées. »* (Lippmann, 1937, p260)

Cependant, comme nous le verrons plus loin, bien que convaincu que le capitalisme mondialisé constitue la finalité de l'évolution, le journaliste est conscient des effets délétères que ce modèle peut entraîner, et reconnaît que ces derniers sont logiquement sources de critiques et de propositions de contre-modèles collectivistes.

La division du travail s'applique également à la politique, dont l'activité et l'influence sont réduites puisque les ajustements s'opèrent naturellement par la poursuite de l'intérêt individuel en contexte marchand globalisé. La politique est ainsi confiée à quelques leaders et experts, et non à quelque corps social que ce soit. En effet, l'accélération de tous les flux et l'amplification de la spécialisation empêchent les individus de développer l'intérêt et les compétences nécessaires à un tel exercice.

Ainsi, dans la téléologie lippmanienne, il y a séparation des fins et moyens, puisque la fin est fixée préalablement et indépendamment. Les moyens se décident après la fin, et il revient au libéralisme réformé de trouver et mettre en œuvre ces moyens :

*« La mission inachevée du libéralisme est de découvrir les principes directeurs qui permettent de poursuivre cette réadaptation révolutionnaire de l'humanité. »* (Lippmann, 1937, p 248)

La finalité de l'évolution prônée par Lippmann donne du sens aux processus de transformation, et ce qui s'oppose à son avènement retarde le processus, retarde le progrès. Cela lui permet de juger de ce qui est progressiste et de ce qui ne l'est pas. Ce qui s'oppose à la division mondiale du travail n'est donc pas progressiste :

*« En fixant par avance le sens de l'évolution, en livrant à son tour un grand récit téléologique des processus historiques, le nouveau libéralisme de Lippmann entend déposséder tous les adversaires « progressistes » du capitalisme de la rhétorique du progrès, condamnant toute forme de résistance au camp de la réaction, du conservatisme ou du déclin. C'est parce qu'il connaît déjà la fin de l'histoire que le néolibéralisme peut faire la différence entre ceux qui sont « en avance » et ceux qui sont « en retard ». »* (Stiegler, 2019, p246).

Pour autant, il est notable que les contradictions ne manquent pas au cœur même des ouvrages de Lippmann. Au sujet de la finalité de l'évolution de l'espèce humaine, le lecteur attentif, confirmé par Curtis (2020) et Stiegler (2019), identifiera avec perplexité une incohérence notable entre une téléologie néolibérale dont l'origine et la justification ne sont jamais explicitées et la volonté de l'auteur de renier toute possibilité de projeter ou modéliser des possibilités d'évolution :

*« Aussi, bien que la philosophie libérale se préoccupe de réformer les lois afin de les adapter aux nécessités et aux niveaux changeants de l'économie dynamique, bien que la liste des réformes soit longue et variée, personne ne doit attendre du libéralisme un plan harmonieux de reconstruction sociale. Il n'y a pas de plan architectural de la Cité Libre. Il n'y a pas d'épures. Il n'y a pas de moule dans lequel on puisse déterminer la forme de la vie humaine. Demander à voir le dessin d'un tel moule, c'est manifester*

*une disposition d'esprit contre laquelle le libéralisme est en état de protestation permanente. »*  
(Lippmann, 1937, p421).

### 3.2.4.2 Le buissonnement deweyen

Pour Dewey, la Grande Révolution qui a engendré la Grande Société est la révolution scientifique du 17<sup>ème</sup> siècle, notamment l'avènement des sciences expérimentales qui a entraîné le progrès technique et la société industrielle. La division mondiale du travail n'est pour lui qu'une modalité de production du capitalisme évolué. Le progrès social est le résultat de la technologie scientifique, pas celui du capitalisme qui de plus corsete le progrès scientifique en l'orientant vers la rentabilité économique. Pour lui, la technologie scientifique est un exemple de grande ampleur de l'efficacité de l'intelligence organisée (Dewey, 1935).

Dans ce contexte, pour permettre l'ajustement des activités humaines et éviter les situations problématiques, il prône le dialogue entre le niveau local et le niveau global. Ce dialogue doit assurer une continuité apaisée des hétérochronies évolutives et ainsi permettre le buissonnement du vivant (Stiegler, 2019). Il voit dans le dualisme lippmannien, qui réclame un équilibre collectif mondialisé tout en prônant un atomisme exacerbé au niveau individuel, un paradoxe menant à une désindividuation massive.

Le philosophe s'oppose à ce qu'il perçoit comme un absolutisme observable dans des processus antidémocratiques tant dans le collectivisme autoritaire que dans le libéralisme dévoyé, qui tous deux ambitionnent d'atteindre une prétendue vérité. Cet absolutisme se traduit par une volonté de créer une suite linéaire d'évènements induits par une causalité unique plutôt que par l'interaction de multiples facteurs, aboutissant à un résultat connu d'avance :

*« Le partisan de la doctrine de « l'individualisme » ou du « collectivisme » dispose d'un programme déterminé d'avance. Il n'est pas question pour lui de découvrir ce qui doit être fait en particulier, ni le meilleur moyen, dans les circonstances données, de le faire. Il n'est question que d'appliquer une doctrine absolue découlant logiquement de son idée préconçue sur la nature des causes ultimes. Il est dispensé d'avoir la responsabilité de découvrir la corrélation concrète des changements et du besoin de retrouver les séquences particulières ou l'historique des événements à travers leur cours compliqué. Il sait à l'avance ce qui doit être fait, de même que dans la philosophie physique ancienne, le penseur savait à l'avance ce qui devait arriver, si bien que tout ce qu'il avait à faire était de fournir un cadre logique de définitions et de classifications. »* (Dewey, 1927, p304)

En cela l'absolutisme est antagoniste de l'expérimentalisme cher à Dewey, construit sur le buissonnement et l'interaction entre l'organisme et son environnement. Il n'est selon lui pas possible pour une société d'être conduite par une unique vision collective, car il n'y a pas de société sans divergence. Une société sans divergence serait soumise à un conformisme opposé à tout changement

social, les individus y subissant une hétérodétermination les privant de toute créativité et émancipation (Dewey, 1927). Dans son approche interactionniste de l'évolution ne réside aucune cause originelle de la situation ni aucune finalité, contrairement à la vision spencérienne de Lippmann. Il n'existe qu'une tension permanente entre impulsion et habitude, entre flux et stase (Stiegler, 2019).

Pour réfuter les intentions téléologiques, Dewey se fonde sur la biologie darwinienne, dont l'évolution écarte tout finalisme en reliant l'environnement et l'organisme dans une continuité buissonnante, et où « chaque « variation » est éventuellement sélectionnée en fonction de l'équilibre atteint ici et maintenant, et non en fonction d'un quelconque plan caché de la nature ou de l'histoire. » (Zask, 2015, p45). Le philosophe fustige donc toute idéologie mobilisant une fin à l'évolution humaine :

« *« L'évolution » elle-même a été comprise de manière non historique. C'est-à-dire qu'on a supposé qu'il existe un cours prédestiné d'étapes déterminées d'avance à travers lequel le développement social doit passer. Sous l'influence de concepts empruntés aux sciences physiques de l'époque, il allait de soi que la possibilité même de la science sociale reposait sur la détermination de constantes fixes. Or toute logique de ce type est fatale à l'enquête sociale libre et expérimentale. Bien sûr on entreprenait d'observer des faits empiriques, mais les résultats devaient s'emboîter dans certaines rubriques toutes faites et de seconde main.* » (Dewey, 1927, p297).

Ces critiques des idéologies absolutistes, tant individualiste que collectiviste, amènent l'auteur à préférer au libéralisme réformé un rôle différent que celui préconisé par Lippmann :

« *Le libéralisme tend vers une fin à la fois durable et souple : la libération des individus qui les amène à faire de la réalisation de leurs capacités une loi de vie. Il entend recourir à l'intelligence libérée comme méthode pour orienter le changement.* » (Dewey, 1935, p129).

La prépondérance de l'expérimentation dans la philosophie politique deweyenne met ainsi la relation moyens-fin au centre de l'attention. En effet, cette relation doit pour Dewey constituer une continuité plutôt qu'un dualisme, la qualité des fins étant une conséquence des moyens mis en œuvre (Dewey, 1935).

Afin d'articuler au mieux sa conception de la continuité fin-moyens, il identifie deux types de fins antithétiques (Dewey, 1939). Le premier est la fin-en-soi. C'est la fin absolutisée et prédéfinie qui, comme le veut l'adage, justifie les moyens :

« *Seule la conception de certaines choses comme fins-en-soi peut fonder la croyance en une relation unilatérale fins-moyens, allant exclusivement des premières aux seconds.* » (Dewey, 1939, p225).

La fin-en-soi possède une telle qualité intrinsèque, décorrélée de toute relation extérieure, que les conséquences des moyens mis en œuvre autres que celle attendue (la fin) n'ont pas lieu ou sont plus probablement déniées. La fin-en-soi, pour se réaliser, mobilise donc n'importe quels moyens, quelles qu'en soient les conséquences.

Le second type de fins est la fin-en-vue. Il s'agit d'une fin temporaire et désirée, qui deviendra une cause, un moyen d'une fin-en-vue ultérieure, la relation fin-moyens devenant ainsi une continuité sans achèvement :

*« On considère aujourd'hui que tout « effet » est aussi une « cause » ou, plus exactement, qu'il n'arrive rien qui soit final, c'est-à-dire ne participant pas d'un flux continu d'événements. Le caractère temporel et relationnel de la distinction entre fins et moyens découle, de façon nécessaire, de l'application de ce principe aux phénomènes proprement humains et de la remise en cause corrélative de la croyance en des objets qui seraient des fins sans être des moyens. Dans ce contexte, toute condition qui doit être portée à l'existence en tant que moyen est un objet de désir et une fin-en-vue, de même que la fin effectivement atteinte est un moyen pour des fins futures, aussi bien qu'un test pour les valuations formées antérieurement. Dans la mesure où la fin atteinte est une condition pour d'autres occurrences existentielles, elle doit être appréciée comme obstacle potentiel et ressource potentielle. Si les êtres humains s'affranchissaient, non seulement dans leurs discours, mais aussi dans tous leurs engagements pratiques, de l'idée que des objets puissent être des fins-en-soi, ils seraient, pour la première fois de l'Histoire, en position de former des fins-en-vue et des désirs sur la base de propositions empiriquement fondées sur les relations temporelles que les événements entretiennent les uns avec les autres. » (Dewey, 1939, p226).*

La fin-en-vue, pour sa réalisation, enjoint l'organisation et la coordination de différentes activités. Une fin atteinte prend donc la forme d'une coordination fructueuse et est constituée des effets des moyens mobilisés :

*« Il n'y a rien d'étrange ni de paradoxal dans l'existence de situations où les moyens entrent dans la constitution même des objets de fin qu'elles ont contribué à faire advenir : bien au contraire, de telles situations se présentent chaque fois qu'un comportement réussit à projeter intelligemment des fins-en-vue, orientant l'activité vers la résolution du problème antécédent. » (Dewey, 1939, p228).*

Pour Dewey, fin et moyens doivent donc être redéfinis en permanence, dans un contexte démocratique qui seul permet l'expérimentation sociale dénuée de toute fin préétablie.

### **3.2.5 Résoudre les problématiques sociales : l'expertise élitiste face à l'enquête sociale**

*« Pour calculer la charge que le public est capable de porter sur ses épaules, une théorie politique sensée doit prendre ses précautions en choisissant la plus grande marge d'erreur possible. On doit donc toujours sous-estimer les possibilités de l'action du public. » Lippmann, 1925.*

*« Il est vain de parler de l'échec de la démocratie tant qu'on n'a pas identifié la source de son échec et qu'on n'a pas pris les mesures propres à faire éclore le*

*type d'organisation sociale qui favorisera une expansion socialisée de l'intelligence.* » John Dewey, 1935.

Le rationalisme de Lippmann l'entraîne dans un dualisme propre à l'expérimentation. Il identifie d'un côté ceux qui y sont actifs, les leaders et les experts. De l'autre, ceux qui y sont passifs, la masse des individus. La tension entre l'activité de la pensée de l'élite et la passivité de la sensation des masses s'inverse dans la mise en œuvre par la passivité de la contemplation des fins par les élites et l'activité aveugle de la mise en actions des moyens par les masses (Stiegler, 2019). Pour Dewey, c'est cette division entre élite et masses qui entraîne elle-même le désajustement de l'espèce avec son environnement, et donc son retard. Il remet en cause ce dualisme qu'il estime arriéré, car pour lui, activité et passivité se retrouvent dans la même entité durant l'expérimentation. Mais observons plus en détail ces deux approches de la résolution de situations problématiques, issues des considérations que chacun des deux auteurs réserve au public.

### **3.2.5.1 Une élite lippmanienne de leaders et d'experts pour guider des masses stéréotypées**

Dans *Public Opinion*, Lippmann décline sa perception de la condition humaine, dont la « *nature est comme celle des moutons et des primates* » (Lippmann, 1922, p167). La complexité et la rapidité de l'évolution de la Grande Société empêche l'individu stéréotypé d'occuper un quelconque rôle dans les affaires publiques :

*« Un individu ne peut avoir d'opinion sur toutes les affaires publiques. Il ignore comment diriger les affaires publiques. Il ignore ce qui advient, pourquoi cela advient, et ce qui devrait advenir. Je ne conçois pas comment il pourrait le savoir, et il n'existe pas l'ombre d'une raison de penser, comme le font les démocrates mystiques, que la somme des ignorances individuelles d'une multitude de peuples puisse produire une force continue capable de diriger les affaires publiques. »* (Lippmann, 1925, p67).

De ce fait, il précise que la démocratie doit être refondée sur des bases électives et élitistes. La souveraineté doit être confiée à des représentants nourris par le savoir des experts plutôt qu'à un peuple ignorant et incapable de décision pertinente. Les leaders et experts échappent aux turpitudes des incapacités communes en ce qu'ils ont la possibilité d'expérimenter leurs idées à grande échelle et donc de combattre leurs propres préjugés en cas de résultats insatisfaisants. Cette élite garantit ainsi son immunité face à ses propres stéréotypes et se distingue de la masse subissant inexorablement les siens (Stiegler, 2019). Politiquement, cela implique pour Lippmann que des leaders et des experts pensent les transformations nécessaires aux réajustements (les fins) et que les masses les appliquent (les moyens) et les subissent.

Dans ce contexte, la population constitue une masse dépendante, qui peut être guidée grâce aux savoirs développés par les sciences humaines et sociales, notamment la psychologie, et dont l'expression ne doit se limiter que lors d'élections de représentants. L'opinion publique n'a à intervenir en aucun cas

dans les problématiques publiques, si ce n'est en choisissant des leaders qu'on lui aura appris à reconnaître puis en s'alignant derrière leurs propositions :

*« Il faut cesser de prétendre que le peuple gouverne. En revanche, nous devons adopter la théorie selon laquelle le peuple, à travers des mobilisations sporadiques où s'exprime la voix de sa majorité, prend seulement parti pour ou contre des individus qui, eux, gouvernent. La volonté populaire ne dirige pas les affaires publiques en continu, elle se contente d'intervenir occasionnellement. »* (Lippmann, 1925, p81).

Ainsi, le public tel que le voit Lippmann est un ensemble d'individus concernés par une activité et ses conséquences sur lesquelles la seule influence qu'il peut exercer est de prendre parti pour l'un ou l'autre des protagonistes. Mais il ne peut intervenir de la sorte qu'à condition que les acteurs eux-mêmes de la situation problématique n'aient pu la résoudre, et que l'autorité publique y ait échoué à son tour. Ces conditions cumulatives réservent les interventions du public à de très rares occasions, lorsque l'hétérochronie a entraîné des désajustements de grande ampleur. Dans ce cadre, le public n'a pas à avoir accès aux informations précises concernant la situation mais plutôt à des critères transversaux à tout type de question sociale reposant sur le respect de procédures et sur la manière de se forger une opinion en restant éloigné du centre du sujet. Ces critères lui permettent de juger de la capacité des leaders à la raison plutôt qu'à l'arbitraire :

*« Dans le domaine de l'action en société, se conduire raisonnablement signifie respecter une procédure, qu'il s'agisse de créer une règle, de l'appliquer, ou de la réformer. »* (Lippmann, 1925, p136).

Lippmann peut par ces propositions apporter une réponse aux écueils de la démocratie libérale classique, qui intégrait paradoxalement liberté économique par la poursuite de l'intérêt propre à chaque individu, et liberté politique devant mener à l'universalisation d'une conscientisation émancipatrice. Sa vision très minimaliste du rôle du public conforte une acception de la démocratie comme gouvernement par les divergences d'intérêts individuels.

*« Cette théorie compte d'abord sur ceux qui sont directement concernés pour traiter leurs propres affaires. A eux de prendre les initiatives, d'administrer, de décider. On doit les préserver autant que possible des intrusions des gens extérieurs et donc ignorants [...]. C'est une théorie qui économise sur l'attention des membres du public, et qui leur demande d'en faire le moins possible sur des sujets où ils ne sauront rien faire très bien. Elle limite les efforts des gens, quand ils forment un public, au seul rôle qu'ils peuvent remplir, un rôle qui correspond à ce qui doit leur tenir le plus à cœur : intervenir juste ce qu'il faut pour apaiser les troubles, et pouvoir ainsi revenir à leurs affaires. »* (Lippmann, 1925, pp169-170).

Circonscrire le plus précisément le rôle du public lui permet d'exercer pleinement ce pouvoir restreint, et diminue surtout le risque de le voir s'attaquer aux libertés individuelles. Ainsi la société trouve un équilibre fondé sur l'ajustement des intérêts d'individus devenant dociles et prévisibles :

« Les intérêts n'en restent pas moins distincts. Les personnes concernées continuent de penser différemment. Entre elles, nulle communauté d'opinion ou d'objectif. Mais chacun va son chemin sans se heurter à l'autre, comptant même parfois sur son aide. Les gens connaissent leurs droits et leurs devoirs, ils savent ce qu'ils peuvent attendre et ce qu'on attend d'eux. Ils ont en général moins de droits qu'ils ne le voudraient, et sont astreints à des devoirs plus lourds qu'ils ne le souhaiteraient ; toutefois comme ils n'ont pas vraiment le choix, leur conduite devient intelligible et prévisible, et il se crée une forme de collaboration malgré les divergences d'intérêts. » (Lippmann, 1925, p105).

Cette démocratie par représentation est donc discontinuée et tenue verticalement par des leaders derrière lesquels s'aligne le public et qui sont chargés de lutter contre l'hétérochronie jugée ici comme mauvaise et à éliminer car source aussi bien de conflit que du retard de l'espèce sur sa destinée. Ils doivent « *resynchroniser les rythmes* » (Stiegler, 2019, p90) en imposant un rythme uniforme qui ne tolère pas les désaccords, préférant le consensus au conflit, la réforme à la révolution, le gradualisme à la rupture, soutenus en cela par la norme et la procédure.

L'autrice pointe ici la contradiction émergente entre conception verticale de la réforme et l'approche darwinienne de l'évolution « *qui attribue au contraire la tendance à fournir des petites variations favorables à tous les organismes sans exceptions.* » (Stiegler, 2019, p92). En effet, Lippmann voit uniquement dans l'intelligence l'outil de la survie de l'individu par l'adaptation à l'environnement, et donc la stase de la conservation de son intérêt propre. L'évolution humaine est ainsi un flux fondé sur la compétition, et elle ne peut en conséquence à aucun moment être soumise à une quelconque intelligence collective.

### 3.2.5.2 L'enquête, outil phare de la logique collective deweyenne

Dewey reconnaît lui aussi l'importance des experts, mais pour un rôle différent que celui que leur attribue Lippmann. Pour lui les experts doivent être au service du public en mettant à sa disposition leurs productions de connaissance. Leur contribution est donc uniquement technique, ils ne doivent en aucun cas se saisir de la délibération sur les fins et les moyens. Car les véritables experts d'une situation problématique sont avant tout ceux qui la vivent et qui doivent se mobiliser collectivement pour résoudre ce désajustement :

« *Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut.* » (Dewey, 1927, p309-310).

Ce positionnement amène Dewey à une critique intense de la vision Lippmanienne de l'expertise au service d'une élite coupée de l'expérience des publics. Cette expertise déconnectée empêche une analyse lucide des causes et favorise une négation des conséquences de l'exercice du pouvoir par l'élite oligarchique décrite ainsi :

« L'oligarchie qui domine désormais correspond à une classe économique. Elle prétend diriger, non en vertu de la naissance ou d'un statut héréditaire, mais en vertu de son aptitude à la gestion, du fardeau des responsabilités sociales qu'elle porte et de la position que des aptitudes supérieures lui ont conférée. En tout cas il s'agit d'une oligarchie fluctuante et instable dont les éléments constitutifs changent rapidement ; ces derniers sont plus ou moins à la merci d'accidents qu'ils ne peuvent contrôler, ainsi que d'inventions technologiques. Le changement est donc complet. On affirme souvent que le contrôle du pouvoir oppressif que cette oligarchie particulière exerce incombe à une aristocratie intellectuelle, non à une masse ignorante et versatile dont les intérêts sont superficiels et insignifiants, et dont les jugements n'échappent à une légèreté incroyable que quand ils sont lestés par un préjugé pesant. [...] L'alternative évidente est que seuls ceux qui sont intellectuellement qualifiés, les intellectuels experts, peuvent diriger. [...] La direction par une classe économique peut être dissimulée aux masses, la direction par des experts ne pourrait l'être. Elle ne pourrait prendre effet que si les intellectuels devenaient les outils volontaires des grands intérêts économiques. Autrement, il leur faudrait s'allier aux masses, et cela impliquerait là encore que ces dernières participent au gouvernement. » (Dewey, 1927, pp306-308).

L'expertise ainsi ennoblie par le pouvoir économique en vient à former une classe spécifique avec ses propres objectifs, « des intérêts privés et une connaissance privée » (Dewey, 1927, p310), s'éloignant des intérêts communs qu'elle aurait pourtant vocation à servir.

Dans ce contexte, Dewey prône une reprise en main par le public des conditions démocratiques par l'amélioration des possibilités d'expérimentation collective. Rappelons que, au sens de Dewey, le public est l'ensemble, identifié par elles-mêmes, des personnes concernées par les conséquences indirectes d'une activité humaine.

Le dualisme activité/passivité retenu par Lippmann constitue pour le philosophe une incompréhension des concepts darwiniens qui induisent une connexion forte entre passivité et activité dans l'expérimentation. Cette dernière, nous l'avons vu plus tôt, se doit d'être interactive, transformant aussi bien le sujet que l'objet, et présente une continuité des phases actives et passives. Elle doit également s'appliquer aux sciences sociales et à la politique et « peut être comprise comme cette posture intellectuelle qui subordonne les opérations épistémiques à des choix spécifiques de société. » (Zask, 2001, p30). L'expérimentation devient ainsi source d'individuation grâce à son caractère collectif :

« Le cœur de la méthode expérimentale est la détermination du sens des choses observées au moyen de l'institution délibérée de modes d'interaction. » (Dewey, 1938, p615).

La modalité d'expérimentation la plus aboutie pour résoudre les désajustements provoquant les situations problématiques et ainsi améliorer la condition démocratique est l'enquête, dont il faut améliorer sans cesse les conditions de réalisation. Comme exposé plus tôt dans ce chapitre, Dewey (1938, p169) considère que « L'enquête est la transformation contrôlée ou dirigée d'une situation

*indéterminée en une situation si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié* ». Zask en synthétise ainsi les fonctions :

*« On peut affirmer que sa fonction est d'apporter, en l'absence de moyens de remédiation immédiatement disponibles, les objets et méthodes qui permettent aux individus, pluriels ou singuliers, associés ou isolés, liés à la tradition ou à l'institution, de réorganiser leur environnement lorsque les interactions avec ce dernier sont perturbées et ne leur apportent plus les éléments dont ils ont besoin pour développer leurs activités et leur personnalité dans la voie qui est la leur. »* (Zask, 2015, p72).

Cette description générale mérite d'être complétée par une définition plus technique, donnée par Dewey lui-même :

*« En fin de compte, les problèmes dont s'occupe l'enquête qui porte sur l'objet social doivent, s'ils remplissent les conditions de la méthode scientifique, (a) naître de tensions, de besoins, de « troubles » sociaux réels, (b) avoir leur objet déterminé par les conditions qui sont les moyens matériels de produire une situation unifiée, et (c) être en relation avec quelque hypothèse, qui soit un plan, une ligne de conduite pour la résolution existentielle de la situation sociale conflictuelle. »* (Dewey, 1938, p602).

L'enquête permet l'ajustement : elle permet de relier une situation problématique à la perception de ses conséquences puis de reconstruire, de créer une situation satisfaisante qui permette de reprendre le cours de l'expérience dont la continuité a été rompue. Elle est une mise en œuvre de l'intelligence en tant que rencontre entre la pensée, la théorie, et l'action planifiée puis concrétisée. Elle peut s'appliquer à toute situation sociale, et est en cela soumise à des contingences culturelles fortes. Son objectif est la transformation, et elle remplit ainsi une mission de satisfaction existentielle en clarifiant puis rétablissant la continuité évolutive. Il serait ainsi possible d'en évaluer la réussite par l'observation de rapports sociaux plus apaisés.

L'association d'individus en groupes étant une réalité naturelle et universelle qui concerne tous les domaines de la vie humaine, l'enquête est affaire d'association. Il faut à ce sujet distinguer le collectif de la communauté : la communauté émerge autour d'un commun déjà là. L'objectif du public est alors de créer une communauté d'enquête qui permettra d'éviter les écueils d'un non-recours à l'intelligence organisée :

*« Mais ces connaissances et ces habitudes doivent être modifiées pour faire face aux conditions nouvelles qui se présentent. Pour ce qui est des problèmes collectifs, les habitudes en question sont des traditions et des institutions. Le danger encouru est double : soit on les suit implicitement sans chercher à les réélaborer en fonction des circonstances nouvelles, soit on se précipite aveuglément et avec impatience pour suivre quelque dogme auquel on adhère avec la plus grande rigidité. »* (Dewey, 1935, p123).

Le libéralisme classique, pénétré d'individualisme, posant l'antériorité de l'individu porteur d'une liberté intrinsèque sans origine connue sur le collectif, et devenu conservateur, n'est ainsi pas compatible avec l'enquête sociale. Pour dépasser la crise, le libéralisme doit opter pour une organisation sociale qui

permette la libération des capacités des individus. Et cela passe par l'enquête, qui doit devenir le fondement d'une refondation de la vie sociale, en retissant le lien entre passé, présent, et avenir :

*« Au sens large, l'intelligence consiste précisément en cette réélaboration de l'ancien par une union avec le nouveau : c'est la conversion de l'expérience passée en connaissance, et la projection de cette connaissance dans des idées et des projets qui anticipent sur ce que l'avenir pourra apporter et indiquent les moyens de réaliser ce qui est désiré. »* (Dewey, 1935, p122).

Il n'est pas aisé de trouver dans les écrits de Dewey le *modus operandi* de l'enquête. Zask (2015) identifie ses différentes phases, très proches de l'analyse de Lorino (2020, voir *supra*) :

- Identification d'une situation problématique. Les habitudes de référence ne permettent plus d'assurer la continuité évolutive. Il faut clarifier les causes de cette situation troublée pour bien définir la problématique. Il est nécessaire pour cela de collecter et analyser des informations. (Phase d'abduction dans Lorino, 2020).
- Elaboration d'un plan d'action. Son but est d'organiser les actions qui vont permettre l'ajustement et donc dépasser la situation problématique, et ainsi transformer l'environnement, tout en anticipant les conséquences probables. Dans ce cadre, créer un plan d'action équivaut à produire une hypothèse. (Phase de déduction dans Lorino, 2020)
- Mise en pratique du plan d'action. Aucun résultat ne peut évidemment être garanti dans ce processus de vérification de l'hypothèse émise sous forme de plan d'action. Il est nécessaire d'évaluer en vérifiant les faits, les conséquences. (Phase d'induction dans Lorino, 2020)

L'enquête va ainsi à l'encontre de tout fatalisme ou déterminisme et permet la capacitation de l'entité qui la pratique, cette dernière pouvant ainsi avoir un impact sur son environnement. Le but est le contrôle social par les publics des situations dont ils peuvent être amenés à subir les dérives. Ce contrôle social ne peut s'effectuer que par l'enquête en tant que méthode expérimentale assurant l'équilibre entre individu et social.

Pour Dewey, un certain nombre de conditions sont à réunir pour assurer la viabilité de l'enquête.

La première de ces conditions est l'assurance d'un accès égal aux ressources intellectuelles pour favoriser les compétences citoyennes. L'organisation sociale de l'intelligence doit aller de pair avec la socialisation des connaissances qui elles-mêmes sont le fruit de l'intelligence collective (Dewey, 1935).

Ensuite, et afin de se prémunir de l'emprise de dogmes issus de réflexions uniquement conceptuelles, l'enquête doit être basée sur une méthode de type scientifique. Cette méthode logique est conditionnée par deux conditions particulières :

*« Premièrement, que les concepts, les principes généraux, les théories et les développements dialectiques qui sont indispensables à toute connaissance systématique soient formés et mis à l'épreuve en tant qu'outils d'enquête. Deuxièmement, que les mesures politiques et les propositions d'actions sociales*

*soient traitées comme des hypothèses de travail, non comme des programmes auxquels il faudrait adhérer et qu'il faudrait exécuter de façon rigide.* » (Dewey, 1927, p304-305).

La réalisation de ces deux conditions permettrait aux sciences sociales ainsi articulées de constituer un cadre de développement social particulièrement efficace. Nous voyons ici l'importance accordée à la formulation de propositions de programmes, de plans d'actions sous forme d'hypothèses à vérifier.

Cette nécessaire rigueur n'est pas compatible avec une évaluation morale et affective dans l'analyse de la situation problématique :

*« Que les situations elles-mêmes soient profondément morales dans leurs causes et leurs conséquences, au sens authentique de morale, cela est indéniable. Mais la conversion des situations soumises à l'investigation en problèmes définis, que l'on peut traiter intelligemment, exige une formulation intellectuelle objective de ses conditions ; et une telle formulation exige à son tour de faire complète abstraction des qualités de péché et de droiture, de mauvaises et de bonnes intentions, qui sont si facilement attribuées aux individus, aux groupes, aux classes et aux nations. »* (Dewey, 1938, p597).

Cependant, la mise à distance du jugement moral ne signifie pas que les émotions n'ont pas leur place dans le travail d'intelligence organisée, contrairement à ce que prônerait une vision traditionnelle de la méthode expérimentale. C'est d'ailleurs par l'acceptation des émotions, des sentiments, que l'action prend vie (Dewey, 1935).

La considération du rôle de l'idéal est également une condition d'accomplissement de l'enquête sociale :

*« La fonction de l'idéal n'est pas de nous écarter du réel, elle est au contraire de nous y unir afin de nous y ajuster tout en l'ajustant à nos besoins. [...] C'est grâce à la projection d'un idéal que nous organisons notre conduite, que nous identifions des moyens pour résoudre les problèmes que nous nous posons, que nous nous situons par rapport aux autres, que nous nous intégrons dans une vie sociale commune, que nous partageons des fins tout en nous mettant d'accord sur les moyens de les atteindre. [...] Grâce à l'anticipation qu'il nous permet d'imaginer, nous repérons et hiérarchisons les moyens disponibles et constituons progressivement, en tâtonnant, en essayant, en observant, les objets de nos intérêts. »* (Dewey, 1932,1939, in Zask, 2015, pp59-60).

Les conditions de la réalisation de l'idéal sont un point d'attention particulier. Un idéal dont les moyens d'atteinte sont absents est une fiction ou un dogme. Il est potentiellement porteur de violence car justifierait des moyens hors de raison. Pour Zask, cela rejoint la définition que Merton donne à l'anomie : une société où *« les moyens pour atteindre les fins socialement prescrites et valorisées sont absents. »* (Zask, 2015, p66). Les moyens de sa réalisation doivent donc être mobilisables ou en tout cas articulables. L'idéal n'est pas téléologique tant qu'il s'agit selon Dewey d'une *« fin-en-vue »* et non d'une *« fin-en-soi »* (voir *infra*) dont il faut se prémunir. L'éloignement de l'idéal des moyens accessibles de sa réalisation est un facteur de dégradation des conditions démocratiques.

Cette vigilance sur la mobilisation d'un idéal et des moyens pour l'atteindre nous amène à la dernière condition identifiée pour la réalisation de l'enquête, celui du besoin absolu d'éviter la préconception des fins, notamment par convenance morale :

*« L'idée que « la fin justifie les moyens » a une très mauvaise réputation en morale, mais elle est acceptée comme allant de soi dans la pratique politique. On peut donner à cette doctrine une formulation strictement logique, son défaut inhérent devient alors évident. Du point de vue logique, elle repose sur le postulat que la fin est fixée et donnée d'avance de sorte que l'enquête n'a rien à y faire et que le seul problème pour l'enquête est de constater et de manipuler les matériaux par lesquels cette fin peut être atteinte. La fonction hypothétique et directrice des fins visées comme moyens procéduraux est donc escamotée et une condition logique fondamentale de l'enquête est violée. Seule une fin-visée qui est traitée comme hypothèse (par laquelle la discrimination et l'ordonnation du matériel existentiel sont opérativement effectuées) peut logiquement déterminer les matériaux existentiels qui seront des moyens. Dans tous les domaines, sauf dans le domaine social, la notion que la solution correcte est déjà donnée et qu'il ne reste qu'à trouver les faits qui la prouvent est si complètement discréditée que ceux qui y conforment leur conduite sont considérés comme des mystificateurs ou comme des charlatans qui essaient d'imposer aux faits quelque notion de leur choix. Mais, en matières sociales, ceux qui prétendent qu'ils sont en possession de l'unique solution certaine des problèmes sociaux se présentent souvent comme étant particulièrement scientifiques, tandis que les autres se débattaient dans un borborygme « empirique ». » (Dewey, 1938, p599).*

### **3.2.6 Communiquer pour convaincre : manufacture du consentement et publicité des résultats de l'enquête**

*« La création du consentement n'est pas un art nouveau. C'est un art très ancien qu'on suppose disparu avec l'apparition de la démocratie. Mais il n'a pas disparu. En fait, il s'est énormément amélioré en technique parce qu'il s'appuie aujourd'hui sur l'analyse plutôt que sur la règle empirique. » Walter Lippmann, 1922.*

*« La communication des résultats de l'enquête sociale est la même chose que la formation de l'opinion publique. » John Dewey, 1927.*

Qu'elles soient construites par les experts et leaders ou par l'enquête sociale, les solutions aux situations sociales problématiques doivent être diffusées au plus grand nombre pour engager le corps social dans la transformation. Ici encore, les différences de modalité de communication entre les deux auteurs sont des conséquences directes de leurs ambitions respectives pour le renouveau du libéralisme.

### 3.2.6.1 Pour Lippmann : convaincre par la manufacture du consentement

Lorsque les experts et les leaders ont construit les solutions aux problématiques sociales, l'enjeu est de convaincre l'ensemble de la société de leur bien-fondé. Or, nous l'avons vu plus tôt, si l'auteur est opposé à toute participation du public dans la résolution des situations problématiques, c'est pour son incompetence liée à son incapacité à s'intéresser aux questions sociétales induites par les stéréotypes qui lui permettent de ne pas être submergé par la complexité de la Grande Société. Ces stéréotypes produisent des biais cognitifs qui modifient la qualité de l'information dans son traitement par le récepteur (Allard-Huver, 2019) :

*« Ce qui est accepté comme vrai, réaliste, bien, mal ou désirable, n'est pas éternellement figé. Tout cela est figé par les stéréotypes, acquis d'expériences passées et pesant sur le jugement de celles à venir. »*  
(Lippmann, 1922, p213).

Les stéréotypes fixent chez l'individu une représentation immuable de son environnement, et toute remise en cause de cette perception est synonyme d'une attaque frontale et anxiogène de cette représentation. Lippmann propose alors d'agir sur ces perceptions par une ingénierie particulière qu'il nomme « *manufacture du consentement* » (Lippmann, 1922, p313) dont le but est de faciliter l'acceptation des transformations proposées par les experts et les leaders. Très proche de la propagande théorisée par son contemporain Edward Bernays (1928), la fabrique du consentement actualise une pratique ancienne grâce aux sciences humaines et sociales :

*« La création du consentement n'est pas un art nouveau. C'est un art très ancien qu'on suppose disparu avec l'apparition de la démocratie. Mais il n'a pas disparu. En fait, il s'est énormément amélioré en technique parce qu'il s'appuie aujourd'hui sur l'analyse plutôt que sur la règle empirique. C'est pourquoi, par le biais des recherches en psychologie couplées aux moyens modernes de communication, l'exercice de la démocratie a entamé une nouvelle phase. Une révolution est en train de prendre place infiniment plus signifiante que n'importe quel changement du pouvoir économique. »* (Lippmann, 1922, pp313-314).

Le terme de « manufacture » est ici important, car il s'agit bien de fabriquer du consentement de manière industrielle pour guider l'ensemble des individus de la Grande Société. Ce volume de consentement à produire est la réelle différence avec ce qui existe traditionnellement en termes de manipulation. La manufacture du consentement devient donc la solution qui permet d'adapter sans heurt les individus à la société industrielle mondialisée.

L'importance que le journaliste voue à cette question du consentement dès *Public Opinion* renforce le fait que le néolibéralisme Lippmannien n'est pas une pensée économique :

*« Pour Lippmann, cette transformation de la démocratie en une fabrication industrielle et technoscientifique du consentement des masses, sommées d'adhérer aux symboles de ralliement produits par le pouvoir, est une formidable révolution scientifique. Au regard de cette révolution, qui vient tout juste de commencer et dont on devine à peine les développements futurs, la transformation*

*des rapports de force économiques, sur laquelle se focalisent à tort les libéraux et les marxistes, apparaît à ses yeux comme une question secondaire. [...] Loin de consacrer une montée en puissance des sciences économiques dans la pensée politique, Public Opinion promeut un tout autre magistère des sciences humaines et sociales : celui des sciences sociales pour l'augmentation de la qualité de vie des populations et celui de la psychologie pour la fabrication politique du consentement. » (Stiegler, 2019, p68).*

### **3.2.6.2 Pour Dewey : convaincre par la publicité des résultats de l'enquête**

Le philosophe constate dans *Le public et ses problèmes* (1927) un certain asservissement des individus à la propagande. Tant que les publics ne peuvent se constituer, il est possible pour les détenteurs d'intérêts économiques de maîtriser de manière douce l'information et l'opinion publique.

*« Les très nombreux organismes physiques de publicité sont utilisés en grande partie au profit de la publicité commerciale actuelle ; à savoir les réclames, la propagande, l'invasion de la vie privée, la mise en « vedette » d'incidents passagers d'une manière qui viole toute la logique mouvante de la continuité et qui nous expose à ces intrusions sporadiques et à ces chocs qui sont l'essence des « sensations ». » (Dewey, 1927, p266).*

Il analyse ce phénomène comme une exploitation de l'opinion, qui mène à idéaliser les institutions installées. Tout cela entraîne un conservatisme empreint de culpabilité qui se répand petit à petit, et in fine empêche la possibilité de l'enquête.

Cet asservissement est aussi dû au fait que la science ne joue pas son rôle, en étant plutôt au service des intérêts conservateurs qu'à celui du développement de la connaissance, déconnectée du réel par la glorification d'une science pure séparée d'une science dite appliquée. Ce qui la déconnecte de la compréhension des écosystèmes et du rôle de l'homme dans ces derniers. Pour Dewey toute science se doit d'être appliquée. Il en va de même pour la technologie, dévoyée de sa mission de développement de la qualité de vie au profit de l'intérêt financier.

Face à cette situation, l'auteur prône la liberté de l'enquête collective car la diffusion des conséquences problématiques initiales et la diffusion de ses résultats sont la condition de la constitution du public. La liberté d'expression des conséquences et des résultats doit être entretenue avec méthode, car il serait naïf de croire à une capacité propre de l'enquête à communiquer sous prétexte de liberté déclarée. C'est à ces conditions que la communication des résultats de l'enquête, en tant que véritable exercice de médiation sémiotique, permet la mobilisation collective et une transformation sociale vers une fin-en-vue :

*« A leur tour, les symboles dépendent de la communication et la favorisent. Les résultats de l'expérience collective sont analysés et transmis. On ne peut se transmettre les événements de l'un à l'autre, mais on peut partager des significations par le moyen des signes. Les besoins et les impulsions sont donc ensuite attachés à des significations communes. Par-là, ils sont transformés en désirs et en buts ; puisqu'ils*

*impliquent une signification commune ou mutuelle, ils font apparaître de nouveaux liens et convertissent une activité collective en une communauté d'intérêt et d'effort. C'est ainsi qu'apparaît ce qu'on peut appeler métaphoriquement une volonté générale et une conscience sociale : un désir et un choix de la part d'individus en faveur d'activités qui, par le moyen de symboles, sont communicables et partageables par tous ceux qui sont concernés. » (Dewey, 1927, p248).*

L'opinion publique n'existe que temporairement tant qu'elle ne peut être le fruit d'enquêtes sociales permanentes. Ces dernières permettent la diffusion régulière et réactive d'informations sur les affaires publiques, objectif que ne peut remplir la science académique dont les délais de production de connaissance ne correspondent pas à l'attente des publics. Enfin, la diffusion des conséquences de la situation problématique initiale et des résultats de l'enquête doit elle aussi s'appuyer sur une certaine socialisation de l'intelligence pour atteindre son objectif :

*« La publication est partielle, et le public qui en résulte n'est que partiellement informé et formé, tant que les significations que les publications convoient ne passent pas de bouche en bouche. La dotation personnelle en intelligence est limitée ; mais le flux de l'intelligence sociale peut provoquer une grande augmentation et une consolidation de cette dotation ; lorsque cette intelligence circule de bouche-à-oreille, de l'un à l'autre, au cours de communications internes à la communauté locale, il n'y a aucune limite à ce processus. » (Dewey, 1927, p323).*

### **3.2.7 Programmer les transformations sociales : l'agenda lippmannien face à la planification deweyenne**

*« Le problème pour la civilisation aujourd'hui est de réunir les divers changements qui surviennent en un schéma cohérent d'organisation sociale. » John Dewey, 1935.*

*« Cet agenda ne saurait être considéré comme un programme définitif et complet de réforme libérale. Si, comme je le prétends, le libéralisme a pour mission de discerner les principes directeurs de la transition entre la vie primitive en communautés relativement autarciques, et la vie nouvelle dans une « grande association » de spécialistes interdépendants, le libéralisme ne se propose rien de moins que la réadaptation de l'espèce humaine à un nouveau mode d'existence. » Walter Lippmann, 1937.*

#### **3.2.7.1 Pour Dewey, une planification sociale basée sur l'enquête**

Nous l'avons vu plus tôt, pour Dewey, le libéralisme doit se métamorphoser pour permettre une nouvelle organisation sociale qui soit capable de s'ajuster à un environnement en mutation permanente. Ce nouvel individualisme n'implique pas de s'extraire de la nouvelle société industrielle afin de retrouver clôtures et autosuffisance, mais bien d'être en interaction avec ce nouvel environnement pour trouver les meilleurs ajustements. Le nouveau libéralisme vu par Dewey doit se

concrétiser dans l'avènement de modalités expérimentales, qui après avoir permis de prendre le temps de comprendre l'environnement permet de tester des hypothèses, comme dans un laboratoire, ce qui permet la planification (Stiegler, 2019). Le terme de planification est central pour le philosophe, qui voit en lui bien plus que les connotations centralisatrices, descendantes et rationalistes qu'on lui attribue habituellement, en en faisant une expérimentation collective :

*« La planification sociale organisée, mise en œuvre dans le but de créer un ordre où l'industrie et la finance seront socialement orientées en faveur d'institutions propres à fournir le socle matériel qui permettra la libération culturelle et le développement des individus, est désormais la seule méthode d'action sociale grâce à laquelle le libéralisme pourra réaliser ses objectifs déclarés. Cette planification exige à son tour une nouvelle conception et une nouvelle logique dans laquelle l'intelligence libérée constitue une force sociale. [...] Il n'est pas question de créer le flux, mais de le diriger, de le contrôler pour qu'il aille dans une direction qui soit en accord avec les principes de la vie, puisqu'elle-même est développement. » (Dewey, 1935, pp128-129).*

La nouvelle logique évoquée ici n'est autre que celle de l'enquête (Dewey, 1938, voir *supra*), qui, en tant qu'expérimentation collective, décentralisée et démocratique, permet de tester des hypothèses de reconstruction sociale et d'ajustements.

*« Le fait que l'expérimentation impose de traiter les idées comme des hypothèses ou des plans d'action » la situe aux antipodes du dogmatisme ou d'une quelconque orthodoxie en matière de réglementation sociale et politique. » (Zask, 2001, p63).*

L'enquête soutient alors le renouveau du libéralisme en concourant à une planification permanente de la société par elle-même, processus dans lequel Dewey voit un moyen d'individuation fort.

Ces caractéristiques en font donc une planification toute différente de la planification soviétique, du New Deal de Roosevelt, et marque une dissemblance forte avec une société guidée verticalement par des experts :

*« Pour Dewey, le plan ne s'apparente nullement à un calcul infaillible s'opérant avec une certitude mathématique. Il est plutôt le résultat d'une projection hypothétique de l'intelligence, dont le rôle est justement d'essayer, par une connaissance approchée des séries causales, de contrôler les conséquences. L'intelligence retrouve ici son sens darwinien et adaptatif. Sa fonction est de modifier et de reconstruire son environnement, plutôt que de s'y soumettre passivement comme des atomes obéissant aux lois de la nature. Au lieu de produire des certitudes mathématiques, le plan est la projection de « possibilités », ce qui est exactement le mode de fonctionnement de la méthode expérimentale. » (Stiegler, 2019, p143).*

Le philosophe voit dans les activités d'anticipation construites par des méthodes prenant appui sur la rigueur scientifique un moyen pertinent de planification. En effet la science ne doit pour lui pas être considérée comme une entité flottante mais comme une construction de l'homme, ce qui interdit la distinction entre une science supposée pure et une science dite appliquée :

*« Un tel point de vue nous empêche d'utiliser notre connaissance et nos méthodes d'observation les plus compétentes pour effectuer le travail dont elles sont capables : la promotion d'une prévision effective des conséquences des politiques sociales et des dispositifs institutionnels. » (Dewey, 1927, p80).*

Pour parvenir à une mise en œuvre de cette planification par l'activité d'anticipation, il fait appel à nombre de concepts pragmatistes, dont la médiation sémiotique, ici au service de la construction de fins-en-vue :

*« Quand les symboles sont reliés les uns aux autres, les relations entre divers événements qui importent sont enregistrées et préservées en tant que signification. Le souvenir et l'anticipation deviennent possibles ; le nouveau milieu facilite prévisions et projets, ainsi que des actions d'un nouveau type : celles qui permettent d'intervenir dans la suite des événements afin de diriger leur cours conformément à ce qui est prévu et désiré. » (Dewey, 1927, p248).*

Enfin, il précise que le futur est un espace multiple qui ne peut être connu et donc hypothétique. Ce caractère hypothétique implique une part de risque et de divergence dans sa multiplicité qui induit une humilité bien différente des certitudes rationalistes face au faillibilisme :

*« Il existe un sens auquel on doit parler d'opinion plutôt que de connaissance, même dans les circonstances les plus favorables – à savoir au sens de jugement, estimation. Car au sens strict, la connaissance ne peut se référer qu'à ce qui s'est passé et a été fait. Ce qui est encore à faire implique la prévision d'un futur encore contingent et ne peut donc échapper au risque, impliqué par toute anticipation de probabilités, que le jugement comporte une erreur. Même dans le cas où des projets sont formulés sur la base de mêmes faits, il peut fort bien se trouver une divergence honnête quant aux mesures politiques à suivre. Mais il est impossible d'aboutir à une politique véritablement publique sans connaissance précise, et cette connaissance dépend d'une recherche et d'une consignation des faits qui soient systématiques, complètes et menées grâce à des instruments bien adaptés. » (Dewey, 1927, p277).*

### **3.2.7.2 Pour Lippmann, un agenda de réformes basé sur la règle de droit**

Lippmann ne fait aucune distinction entre la planification centralisatrice et étatique et la planification sociale proposée par Dewey. Il s'inscrit dans le sillage de Von Mises et Hayek qui le rejoindront au colloque Lippmann l'année suivante. Cela lui permet d'évacuer toute possibilité de planification par et pour les publics (Stiegler, 2019), car il réfute en bloc la possibilité qu'une quelconque intelligence collective permette l'émergence d'une destination commune.

Il préfère mobiliser la notion d'agenda, centrale dans le néolibéralisme, qui permet de prévoir la chronologie des actions de transformations réglementaires et juridiques à mener pour réadapter l'espèce humaine à son environnement, la Grande Société. Selon Curtis (2020), *The Good Society* aurait été écrit par Lippmann en réaction aux dérives planificatrices du New Deal. Pour lui le développement soutenu de la tendance planificatrice depuis les années 1870 est une réaction au laisser-faire du premier

libéralisme. Il va même plus loin en critiquant ce qu'il nomme le « collectivisme gradualiste » qui correspond à une planification économique demandant le consentement du peuple, ce qui entraînerait une inflation du volume d'activités de l'Etat. Ce point est évocateur et précurseur des théories du choix public comme nous le verrons plus loin. L'agenda est donc l'outil d'une reprise en main du libéralisme par et pour lui-même, lui permettant de renaître des cendres manchestériennes qui l'accablaient :

*« L'agenda prouve que le libéralisme est tout autre chose que l'apologétique stérile qu'il était devenu pendant sa sujétion au dogme du laisser-faire et à l'incompréhension des économistes classiques. Il démontre, je crois, que le libéralisme est, non pas une justification du statu quo, mais une logique du réajustement social rendu nécessaire par la révolution industrielle. »* (Lippmann, 1937, p279).

Cet outil est enrôlé au service de la téléologie spencérienne, dont Lippmann, malgré son désaccord sur le laisser-faire, reste un fervent défenseur pour sa finalité de division du travail mondialisée :

*« Cet agenda ne saurait être considéré comme un programme définitif et complet de réforme libérale. Si, comme je le prétends, le libéralisme a pour mission de discerner les principes directeurs de la transition entre la vie primitive en communautés relativement autarciques, et la vie nouvelle dans une « grande association » de spécialistes interdépendants, le libéralisme ne se propose rien de moins que la réadaptation de l'espèce humaine à un nouveau mode d'existence. »* (Lippmann, 1937, p286).

L'agenda néolibéral confie au droit la mission d'élaborer et de perfectionner de nouvelles règles promouvant le flux au détriment de la stase (Stiegler, 2019). La loi est écrite pour réadapter les citoyens et la vie sociale à la révolution industrielle mondialisée. Le droit doit donc être en permanence revu selon les contingences induites, car il s'agit d'une fiction qui doit être utile dans un contexte précis. La fiction juridique a alors pour objet « *la libération des flux dans un monde ouvert et sans clôture* » (Stiegler, 2019, p193). Il faut révoquer les stases induites par le cadre juridique du libéralisme classique, et mettre le droit au service du flux. En cela les néolibéraux pensent rejoindre l'approche pragmatiste du droit qui voit dans le droit le soutien à l'émergence de la libération des flux. Mais ces deux approches juridiques diffèrent fortement:

*« Pour les pragmatistes, l'interventionnisme juridique du néolibéralisme invente à son tour une nouvelle modalité du statu quo qui, drapée dans la défense d'un monde ouvert, imprévisible et en accélération constante, conduit en réalité à figer par avance les fins de l'évolution dans une seule direction. »* (Stiegler, 2019, p194).

Stiegler, comme Dewey avant elle, relève ici le paradoxe majeur de l'agenda du nouveau libéralisme lippmannien : exécuter la planification car il serait illibéral de fixer collectivement une fin-en-vue, tout en imposant à tous une destinée quasi mystique de l'évolution de l'espèce humaine, celle de la division du travail dans une mondialisation de tous les flux.

Pourtant, Lippmann prône cette approche juridique de la réforme, la nommant tantôt « *loi suprême* », tantôt « *Common law* » (Lippmann, 1937), et, comme nous l'avons vu plus tôt, promet à ceux qui ne l'appliqueraient pas les pires destinées.

Cette loi transcendante doit induire toutes les autres, et assurer une concurrence juste entre entités respectant des règles rigoureuses permettant l'expression de leurs avantages intrinsèques, plutôt que la compétition spencérienne brutale et injuste car sans règle. Ainsi se réduiront les inégalités historiques qui étaient donc dues aux défauts du premier libéralisme, incapable d'assurer une « *compétition loyale et non faussée* » (Stiegler, 2019, p211) et non au capitalisme ainsi disculpé. Dans ce cadre compétitif, pour contrer tout risque de monopole, Lippmann prône la concurrence entre des entités les moins étendues possibles, la jauge descendant alors jusqu'à l'individu lui-même, devenant entrepreneur de sa propre personne. C'est ainsi que diffère la conception de l'égalité des chances de Lippmann de celle de Dewey : pour le premier l'égalité des chances est promue pour assurer une compétition loyale de tous contre tous permettant d'établir une hiérarchie entre les individus (les talents étant considérés au même titre que les individus comme une donnée naturelle établie), pour le second, elle permet plutôt à chacun de libérer son énergie et son potentiel créatif de transformation de son environnement.

Nous voyons donc que pour Lippmann, le libéralisme traditionnel s'est trompé en pensant que la compétition loyale entre individus également équipés était une donnée naturelle. En revanche les outils normatifs utilisés par les libéralismes sont les bons, et il convient donc de les imbriquer dans le télos néolibéral :

*« Si la réalité de l'espèce humaine a été manquée, la norme érigée par la science économique classique était en revanche la bonne. Cette norme, c'est bien celle d'une « compétition parfaite et loyale », impliquant à la fois « l'égalité des chances » et la complète « adaptabilité » des individus aux mutations accélérées de la nouvelle économie. Si la réalité rejoignait cette norme, alors on parviendrait à une « justice parfaite » dans laquelle toutes les inégalités seraient intrinsèques et fondées sur une hiérarchie naturelle entre les plus doués et les moins doués : « dans une telle société, toutes les valeurs seraient naturelles ». Une fois corrigé le défaut fondamental de l'économie classique, une fois reconnue et assumée la nature normative de la science économique, tout le libéralisme classique peut donc être repris, mais à condition que le nouveau libéralisme assume la dimension normative de la loi suprême, en même temps qu'il revendique le caractère téléologique de la théorie de l'évolution. »* (Stiegler, 2019, p216).

Dans cette citation, Stiegler, analysant le propos de Lippmann dans *The Good Society*, indique que le néolibéralisme peut se saisir des outils des libéralismes plus classiques à condition qu'il en supervise le *telos* général, validant ainsi une approche de l'archipel néolibéral dominé par la pensée lippmanienne (voir *supra*). Il en continue d'ailleurs les approches du corps social par la biopolitique et les disciplines, éléments complémentaires de bonne gestion de la société libérale analysés par Foucault (1979), bien

que Stiegler estime que ce dernier n'a pas pris en compte l'inspiration biologique de la pensée néolibérale lippmanienne construite sur les incapacités naturelles de l'espèce humaine.

Il est donc assuré, une fois ce constat posé, que la réforme doit être une priorité pour atteindre cette cible, par la transformation politique, sociale, et anthropologique d'une espèce défaillante face à sa nouvelle condition :

*« C'est ce qui explique, d'une part, que le contenu presque exclusif du néolibéralisme soit devenu la réforme de la société, et qu'il ait réussi du même coup à déposséder progressivement tout le camp des progressistes du vocabulaire de la réforme comme de la révolution. Et c'est ce qui explique, d'autre part, que cette réforme soit fondée, non plus sur les potentialités créatrices et transformatrices de l'espèce humaine, mais sur le postulat général d'une déficience anthropologique, selon lequel toutes les anciennes dispositions dont elle a hérité de son évolution passée sont jugées « en retard » ou « inadaptées » par rapport à ce qu'exige la « grande révolution ». » (Stiegler, 2019, p218).*

### **3.2.8 Le rôle des politiques publiques**

*« Il faut absolument qu'on se rapproche de la méthode de l'enquête scientifique et de l'esprit d'invention pour imaginer et concevoir des projets de grande envergure pour la société. » John Dewey, 1935.*

*« Dans une société libre, l'Etat n'administre pas les affaires des hommes. Il administre la justice entre les hommes qui mènent eux-mêmes leurs propres affaires. » Walter Lippmann, 1937.*

Les deux auteurs affirment que le nouveau libéralisme devra être soutenu par une action publique forte. Mais une fois encore, c'est sur la méthode que leurs positions diffèrent clairement, l'horizontalité de l'un répondant à la verticalité de l'autre.

#### **3.2.8.1 Pour Dewey, des politiques publiques orientées vers la réalisation de la démocratie participative**

Comme Lippmann, Dewey perçoit une certaine immaturité, un certain retard de l'espèce humaine. Mais pour lui, ce retard n'est pas dû à la constitution même de l'espèce, mais plutôt aux conditions évolutives qui l'entourent, c'est-à-dire la grande société industrielle et mondialisée. Cette situation n'est pas à la hauteur du potentiel de l'espèce humaine, et l'expérimentation collective doit permettre de favoriser l'émergence de ce potentiel, notamment par l'enquête, lorsqu'elle se trouve confrontée à une situation problématique (Stiegler, 2019). Si les propositions du philosophe concernant une mise en œuvre des politiques publiques inspirée de son pragmatisme sont peu concrètes, il en décrit cependant le cadre général. Les politiques publiques doivent être orientées vers l'expérimentation démocratique et en permettre le déroulement itératif. Zask (2015) résume ainsi le rôle des mesures politiques selon Dewey :

« Ce sont des moyens d'action provisoirement fixés et indéfiniment révisables dont la pertinence dépend non du degré auquel ils mènent à la « vérité », mais du degré auquel leurs conséquences concrètes sont suffisamment amendables et observables pour engendrer de nouvelles expériences, sans fin. » (Zask, 2015, p112).

L'enquête collective appliquée au social et au politique doit être menée sur les principes de la démarche scientifique, et cela a un impact sur les politiques publiques :

« Il faut absolument qu'on se rapproche de la méthode de l'enquête scientifique et de l'esprit d'invention pour imaginer et concevoir des projets de grande envergure pour la société. L'habitude d'envisager les réalités sociales en termes de causes et d'effets et les politiques sociales en termes de moyens et de conséquences n'est pas encore bien ancrée. Il faut prendre au pied de la lettre le contraste entre le statut de l'intelligence en politique et son statut dans l'exercice du contrôle physique de la nature. » (Dewey, 1935, p150).

Dans la pensée deweyenne, le rôle des politiques publiques est la prise en compte et la régulation des effets indirects de l'action humaine lorsqu'ils sont assez importants pour entraîner la formation d'un public impacté. Or, la complexité de la Grande Société et de la formation des conséquences, ainsi que l'isolement des individus peut rendre difficile la constitution d'un public. Le public est au début passif car l'isolement des individus victimes des conséquences indirectes ne permet pas la participation sociale, les impacts des conséquences sont forts et leur origine peu compréhensible. La difficulté est donc l'unification du public, c'est-à-dire le regroupement d'une communauté d'individus concernés par les mêmes conséquences indirectes. La mission du public est alors de pouvoir s'identifier et se constituer lui-même, car une citoyenneté véritable n'est pas compatible avec une réalisation de ces tâches par des experts ou des représentants (Zask, 2015). Ça n'est que lorsque le public s'est identifié et constitué lui-même qu'il peut confier des rôles d'exécution à de tels acteurs.

Ainsi, Dewey critique fortement la common law de Lippmann en tant qu'elle est créée dans un contexte et pour des intérêts capitalistiques, ce qui n'en fait pas un instrument de libération mais de conservation des intérêts dominants. Les publics devraient pouvoir remettre en cause les lois qui provoquent pour eux des conséquences néfastes, car les lois sont des hypothèses et doivent donc être évolutives, elles ne peuvent être absolues.

Dans ce cadre, l'éducation joue un rôle prépondérant, car elle permet l'apprentissage des conditions de la formation du public et de son action, et donc de la démocratie : la socialisation de l'intelligence et l'enquête. Cela explique la connexion forte des travaux de Dewey sur l'éducation à sa philosophie sociale de la démocratie (Zask, 2015). L'adaptabilité est ici au cœur du projet d'éducation, mais dans une tout autre définition du terme. Dewey marque une différence claire entre l'adaptabilité comme plasticité et l'adaptabilité comme docilité :

« L'adaptabilité spécifique d'une créature immature à la croissance constitue sa plasticité. C'est quelque chose de très différent de la plasticité du mastic ou de la cire. Il ne s'agit pas d'une capacité à changer de forme en fonction d'une pression extérieure. Elle est proche de l'élasticité souple grâce à laquelle certaines personnes prennent la couleur de leur environnement tout en conservant leur propre apparence. Mais c'est quelque chose de plus profond que cela. C'est essentiellement la capacité d'apprendre de l'expérience ; le pouvoir de retenir les leçons de l'expérience, ce qui est utile pour faire face aux difficultés d'une situation ultérieure. Cela signifie le pouvoir de modifier ses actions sur la base des résultats d'expériences antérieures, le pouvoir de développer des dispositions. Sans cela, l'acquisition d'habitudes est impossible. » (Dewey, 1916, pp 55-56, traduit par l'auteur).

Cette distinction impacte directement le rôle de l'éducation qui n'est pas un moyen de formation d'individus répondant aux attentes de la Grande Société mais bien un moyen d'émancipation permettant à l'espèce humaine de « reprendre le contrôle expérimental de sa propre évolution dans le contexte de la société industrielle, en redéfinissant de manière collective et continue ses fins et ses moyens. » (Stiegler, 2019, p263).

Le sujet de l'accès aux connaissances est également, au-delà de l'éducation, central dans l'arsenal deweyen nécessaire à l'établissement d'une démocratie réelle, tant il lui paraît que cet accès est empêché par l'organisation sociale de l'élite conservatrice. La réappropriation du savoir est pour lui une condition *sine qua non* de l'expérimentation. En cela, il s'oppose aussi bien à l'approche lippmannienne que marxiste des faiblesses de la démocratie :

« La source de l'échec de la démocratie, ce n'est ni qu'elle se concentre idéologiquement sur les superstructures (Marx), ni qu'elle met au pouvoir l'incompétence des masses (Lippmann). Son échec vient plutôt de l'organisation collective des modes de production du savoir qui, au stade avancé du capitalisme, se concentre comme toutes les autres « richesses accumulées » dans les mains d'une minorité. C'est cette concentration des richesses à la fois matérielles, cognitives, culturelles et spirituelles dans les mains de quelques-uns qui explique le funeste retournement du libéralisme en son contraire, conduisant à la destruction des conditions de possibilité de la révolution industrielle, et avec elle au blocage de l'extraordinaire libération des potentialités qu'elle a rendu possible. » (Stiegler, 2019, p155).

Ces différents éléments constituent pour le philosophe les bases constitutives d'un mode de vie démocratique, qui, bien au-delà du simple processus institutionnel, doit permettre à chacun de participer à l'expérimentation collective de traitement des conséquences indirectes qu'il subit, afin de sortir de l'hétérodétermination induite par la Grande Société. Dans ce cadre le rôle des politiques publiques est donc de permettre l'exercice de la démocratie participative.

### 3.2.8.2 Pour la réalisation de l'agenda Lippmannien : un Etat fort pour garantir le marché libre

Le journaliste propose une approche des politiques publiques et du rôle de l'Etat à la fois plus approfondie et plus concrète que celle de Dewey, et bien entendu fort différente. Contrairement aux premiers libéraux, Lippmann comprend que certains des défauts majeurs de la Grande Société doivent être corrigés par des politiques publiques guidées par la téléologie spencérienne de la division mondiale du travail. Les outils lippmanniens pour permettre la réadaptation de l'espèce par l'action publique sont l'expertise (notamment celle des sciences humaines) et la puissance de l'Etat (notamment par la loi), orchestrés par l'agenda décrit plus tôt.

La puissance publique est ici chargée de veiller à la possibilité de l'économie et donc du marché, et ainsi d'empêcher les individus de compromettre les conditions de la possibilité de ce dernier. Elle doit le faire de manière verticale et centralisée, à destination d'individus atomisés incapables d'intelligence collective, grâce à l'appui des experts. L'action publique selon Lippmann est donc toute destinée au marché et à l'adaptation de l'espèce à son nouvel environnement industriel mondialisé (Stiegler, 2019). Cette démarche, complétée par des dispositifs de protection sociale qui permettent d'éviter un trop fort niveau d'inégalités remettant en question les équilibres sociaux et donc économiques, est la base de l'économie sociale de marché.

Dans *The Good Society*, Lippmann n'est plus aussi persuadé qu'auparavant de la capacité de la démocratie technocratique procédurale (*The Phantom Public*) à conduire les transformations attendues. Il faut dorénavant construire des politiques publiques volontaires, appuyées par de nouvelles règles de droit et des experts. Les citoyens ne peuvent exercer leur pouvoir qu'en choisissant des représentants dont le rôle est de créer, appliquer et réviser les lois. C'est la concrétisation d'un ensemble cohérent de règles qui permet à chacun d'organiser sa vie vers ses intérêts particuliers. La critique du positionnement lippmannien est ici aisée, car on peut à juste titre s'interroger sur ce qui différencie un Etat planificateur d'un Etat qui dit comment se comporter (Curtis, 2020). Dans tous les cas, les tribunaux ne pouvant pas mener de programme politique de contrôle ou d'action sociale, les leaders doivent confier ce rôle à des agences spécialisées.

La structuration de l'action publique qu'il propose questionne directement le statut juridique des entités à qui la confier :

*« [...] la seule différence essentielle entre une grande société commerciale et une école est que la société commerciale est exploitée en vue d'un profit et pour satisfaire les demandes du marché, tandis que l'école est entretenue par des impôts en vue de satisfaire un besoin social reconnu qui n'a pas de prix sur le marché. Mais cette distinction elle-même est assez fragile. Il y a en effet un grand nombre d'entreprises commerciales qui doivent continuer même si elles travaillent à perte. Nous en avons l'exemple lorsque le gouvernement se voit obligé de renflouer les sociétés. Et il y a un grand nombre d'entreprises publiques qui suffisent en grande partie ou en totalité à leurs propres besoins. Ainsi, la société anonyme et le service*

*social sont en fait des institutions créées afin de mener certaines affaires collectives dans une communauté.» (Lippmann, 1937, p361).*

Quelques lignes plus tôt, une note de bas de page nous paraît particulièrement signifiante de cette perception intégrative, propre au néolibéralisme, du marché et du bien commun, dans une porosité dont le potentiel de développement n'a pas été démenti dans les décennies suivant ce débat :

*« Un nouvel examen des exigences des principaux groupes à la lumière de cette hypothèse serait très intéressant. L'étendue de cet ouvrage et les limites de ma propre compétence ne me permettent pas d'entreprendre ici une revue tant soit peu approfondie et complète. Une telle tâche incombe aux nombreux spécialistes des nombreuses branches d'une économie politique revivifiée, qui réunirait une fois de plus l'étude de l'économie et celle de la politique. Cette séparation fautive, qui a incité un grand nombre de savants à abandonner le terme d'« économie politique », est presque certainement la conséquence des deux erreurs cardinales que nous avons examinées, de la préoccupation du « laisser-faire » en politique, et de l'incompréhension du sens de l'économie classique. La politique et l'économie n'ont vécu dans deux mondes intellectuels séparés qu'à l'époque où la science politique était la science de ce qu'on ne pouvait pas faire, et la science économique la justification de ce que l'on n'avait pas besoin de faire. » (Lippmann, 1937, p289).*

Nous verrons plus tard que cette note de bas de page de *The Good Society*, appuyée sur la critique du « *collectivisme progressiste* » à la page précédente, qui entraîne selon Lippmann une inflation des activités de l'Etat due à la mobilisation de groupes d'intérêts, peut être considérée comme une inspiration de la théorie du choix public puis du New Public Management.

Des champs d'intervention prioritaires sont identifiés par l'auteur, principalement le marché, l'éducation, l'environnement, ainsi que la santé et le loisir dans une moindre mesure.

Le marché et son optimisation sont ici un sujet d'intérêt prépondérant. L'importance accordée à cette entité dans la vision mondialisée de la division du travail le situe au cœur de l'attention des politiques publiques :

*« Une société libérale a évidemment le devoir de veiller à ce que ses marchés soient efficaces et honnêtes. Mais les partisans utopistes du laissez-faire ont supposé que les marchés parfaits s'organiseraient en quelque sorte d'eux-mêmes, ou tout du moins que les marchés sont aussi parfaits qu'ils peuvent l'être. Ce n'est pas vrai. Dans une société libérale, l'amélioration des marchés doit faire l'objet d'une étude incessante. C'est un vaste domaine de réformes nécessaires. » (Lippmann, 1937, p275).*

Il est fort instructif d'étudier l'appétence lippmanienne pour les questions éducatives et environnementales. Ces deux thématiques sont considérées dans une approche volontariste et utilitariste : il s'agit d'en attendre des retours sur investissement, toujours pour permettre une meilleure adaptation de l'espèce à son environnement. Les politiques publiques doivent donc y jouer un rôle clé, car les marchés, trop court-termistes, ne semblent pas pouvoir en maintenir une bonne gestion :

*« Les valeurs produites par l'éducation et par la protection de l'environnement n'ont donc rien d'anéconomique. Elles sont bien plutôt les conditions transcendantales de possibilité de l'économie de marché elle-même et, pour cette raison même, non évaluables par le marché. »* (Stiegler, 2019, p233).

La nature rend des services incommensurables pour l'économie, qui en font toute sa valeur. Ces services, que l'on pourrait qualifier aujourd'hui d'écosystémiques, sont donc à préserver. La même logique s'applique aux services de santé et aux loisirs, permettant eux aussi les fondements de l'économie, en assurant un état physique et moral suffisant à la force de production usée par son labeur.

Concernant l'éducation, Lippmann évalue ce qu'il considère comme étant les deux approches traditionnelles : l'approche empirique, de type encyclopédique, pour comprendre le monde, et l'approche universelle et morale, basée sur des principes moraux qui fondent république et démocratie. Il réfute les deux, en mobilisant le registre évolutionniste. L'approche empirique n'a pour lui guère de sens au vu de la complexité du monde, de sa densité et de sa variété, de la rapidité des changements. Comme les capacités d'attention et de perception de l'espèce sont limitées, cela n'a pas d'intérêt, le savoir et sa transmission ne peuvent être qu'en retard. Mieux vaut donc inculquer aux individus en formation une éducation adaptée à leurs capacités d'attention, avec un double objectif : répondre aux besoins d'adaptation et de spécialisation de la division du travail, et éviter l'implication dans la vie politique et citoyenne des individus qui doivent rester centrés sur leurs propres intérêts (Stiegler 2019). Pour répondre à cet objectif, la puissance publique doit s'engager fortement dans la mise en œuvre des programmes d'éducation.

Cette description se doit ici de faire une incise sur le sujet de l'eugénisme, régulièrement abordé par Lippmann, dans sa version réformée qui vise un contrôle de l'évolution génétique de l'humanité sans pour autant cautionner les atrocités qui peuvent accompagner un tel objectif (Kevles, 1995). En effet, estimant que l'espèce humaine n'est pas adaptée à son environnement, il lie cette défaillance à sa constitution biologique. L'espèce doit alors faire l'objet d'une amélioration constante, toujours dans l'objectif de répondre aux attentes économiques de son environnement :

*« L'économie nécessite non seulement que la qualité de l'espèce humaine, que l'équipement des hommes en vue de la vie soient maintenus à un degré minimum de qualité, mais encore que cette qualité soit progressivement améliorée. »* (Lippmann, 1937, p267).

Il précise également par une rapide typologie quels humains sont particulièrement concernés par cet eugénisme :

*« Il y a ceux qui sont nés handicapés : la détérioration de la souche dont ils sont nés les empêche de faire leur chemin dans la vie. D'autres sont handicapés par des maladies d'enfance, par la sous-alimentation et le manque de soins. D'autres sont les victimes d'une vie familiale pervertie ou stupide, et porteront toute leur vie les stigmates de l'infériorité et de la perversion. Ils ne s'adapteront pas facilement. Puis il*

*y a ceux qui ont été brisés par la pauvreté et la misère de leur jeunesse, et qui n'auront jamais la possibilité de développer leurs dons. » (Lippmann, 1937, p267).*

Nous observons ici le peu de cas réservé aux personnes vivant avec un handicap dit de naissance, dont on suppose que Lippmann, ne leur voyant aucune utilité productive, n'a pensé aucune possibilité d'émancipation.

Bien que cela puisse paraître contre-intuitif pour nombre de pourfendeurs du néolibéralisme, l'agenda lippmannien prévoit la réduction des inégalités sociales. Les racines de cette conviction plongent dans la pensée aristotélicienne et le constat du risque de déstabilisation sociale entraîné par des différences de revenus trop flagrantes. Le développement d'une classe moyenne toujours plus large, réduisant les excès de pauvreté et de richesse, est ainsi souhaitable. Pour atteindre cette stabilité favorable à l'économie, un système de sécurité sociale redistributif est nécessaire, tout comme des actions empêchant la constitution de monopoles faussant la concurrence :

*« Pourtant il n'y a rien dans les nécessités de l'économie nouvelle qui oblige la société à rester indifférente à ces souffrances humaines. Il n'y a aucune raison pour ne pas prélever au moyen de l'impôt une partie des richesses produites pour l'employer à assurer et à indemniser les hommes contre les pertes personnelles que peut leur faire subir le progrès industriel. » (Lippmann, 1937, p277).*

Encore une fois, les propositions de Lippmann peuvent paraître paradoxales, ses velléités antibureaucratiques décrites dans la première partie de *The Good Society* semblant mal s'ajuster à ces projets sociaux. Curtis (2020) interprète cette ambivalence par le soin porté à un contexte toujours favorable aux échanges marchands :

*« A la décharge de Lippmann, il est important de reconnaître qu'il propose toutes ces réformes avec un objectif (néolibéral) en tête : créer un cadre social qui augmentera la compétitivité et la croissance du marché libéral, qui facilite la division du travail et la coopération à somme positive. » (Curtis, 2020, p300).*

Avec ces lignes prend fin notre courte incursion dans les fondements de l'opposition entre Lippmann et Dewey. Pour autant, ce débat ne s'est pas arrêté avec le second conflit mondial qui démarre au lendemain de la parution de deux ouvrages majeurs des deux auteurs (*The Good Society* et *Logique ; la théorie de l'enquête*), et il pourrait être considéré comme le point d'émergence d'une lutte idéologique déterminant aussi bien la fin du 20<sup>ème</sup> siècle que le début du 21<sup>ème</sup>. Stiegler, qui nous a permis d'appréhender la structuration de cette opposition, nous donne l'opportunité de conclure sur cette émergence :

*« Ainsi s'esquisse un affrontement entre deux versions proprement politiques du gouvernement des vivants : entre une biopolitique disciplinaire qui passe, dans le domaine du travail, de l'éducation et de la santé, par un contrôle social de plus en plus coercitif, et sur le plan de la démocratie, par la fabrique du*

*consentement des masses, et une autre version possible du gouvernement des vivants, centré à la fois sur la libération des capacités de participation de tous les individus à l'expérimentation sociale et sur la détermination par l'intelligence collective des fins et des moyens de l'évolution.* » (Stiegler, 2019, p269).

L'autrice interroge dans son ouvrage la viabilité de ce débat en tant que grille de lecture des modalités de gouvernement actuelles. Nous espérons que notre travail, par sa problématique, contribuera à amener une réponse à ce questionnement.

### **3.3 Filiations du débat Lippmann-Dewey en management public**

Nous nous devons, avant de décrire les implications en management public de cette opposition entre les deux penseurs, dans un souci de cohérence et de compréhension, de commencer par retracer les évolutions vécues par le néolibéralisme et le pragmatisme depuis 1938.

La période qui s'ouvre après le débat Lippmann-Dewey est celle de l'expansion du néolibéralisme et du déclin du pragmatisme classique. Ainsi pourrait-on dire que Lippmann sort incontestablement grand gagnant de son opposition à Dewey.

Après avoir connu durant son premier âge (1930-1960, voir *supra*) de réelles controverses internes quant aux déclinaisons de sa substance, le néolibéralisme ne s'impose pas en tant qu'idéologie dominante au simple nom d'une supposée supériorité intrinsèque de son ontologie ou de sa solidité théorique, mais plutôt car son émergence rencontre un bain culturel, celui des années 1960 et 70 dans les pays industrialisés, marqué à la fois par une volonté d'émancipation sociale et un développement économique considérable engendrant des situations de plein-emploi. Cette situation entraîne de fortes craintes dans les milieux d'affaires et politiques, car elle induit un risque d'ingouvernabilité et remet en cause la continuité d'un climat favorable au développement économique, l'asymétrie de l'organisation capitaliste et la stabilité des effectifs de travailleurs dans les entreprises. Le patronat se retrouve donc face à un dilemme de taille : rester dans un régime disciplinaire qui aliène et pousse les ouvriers à se désintéresser ou pire à contester, ou bien développer des méthodes plus participatives et responsabilisantes qui améliorent la productivité mais risquent d'évoluer vers l'autogestion, épouvantail absolu pour les dirigeants économiques et politiques (Chamayou, 2018). Ces dirigeants voient alors dans la discipline du deuxième néolibéralisme, dominé par les théories des écoles de Vienne et de Chicago, l'opportunité de ramener dans leurs domaines un climat plus serein :

*« Pour discipliner au-dedans, laisser jouer à plein l'insécurité économique et sociale au dehors. [...] Il n'y a pas une seule discipline, mais au moins deux : un pouvoir disciplinaire au-dedans et une pression disciplinante au dehors, dans un schéma où l'intensité de la seconde détermine le degré de soumission tendancielle au premier. »* (Chamayou, 2018, p30).

La compréhension des atouts du néolibéralisme dans cette période agitée aussi bien que dans la gestion des conséquences des premier et second chocs pétroliers qui lui succèdent entraîne sa rapide

expansion. Les régulations par le marché, instaurées et organisées par les dirigeants politiques de l'époque, deviennent l'instrument qui discipline non seulement les travailleurs et les citoyens, mais également les managers et le gouvernement démocratique. La catallaxie hayékienne, ou ordre spontané du marché, tend à se transformer alors en catallarchie, en tant que gouvernement des gouvernants par les marchés (Chamayou, 2018).

De nombreuses théories économiques, mais aussi gestionnaires, accompagnent ce mouvement, comme les théories de la firme et de l'agence, la responsabilité sociale de l'entreprise, la théorie des parties prenantes... Elles irriguent aujourd'hui les fonctionnements d'un très grand nombre d'institutions, des entreprises aux organisations publiques ou privées non lucratives.

Mais une littérature plus critique existe également au sein de ces deux disciplines ainsi que dans les sciences humaines et sociales plus globalement, étudiant notamment les conséquences de l'application des théories néolibérales dans différents domaines. Ces domaines sont fort nombreux, tant le néolibéralisme peut être perçu comme un phénomène social total. Nous citons ici ceux en lien avec notre sujet : l'impact du néolibéralisme sur le développement du sujet (Dardot & Laval, 2010), le management et l'entrepreneuriat de soi (Paltrinieri & Nicoli, 2017), la désinstitutionnalisation (en tant que dépolitisation) des liens et des conflits dans la société et dans les organisations (Daudigeos & Valiorgue, 2011 ; Cukier, 2016), une nouvelle rhétorique politique, économique et managériale modifiant les structures du langage de ces trois champs (Théret, 1994, Mariscal, 2016), une organisation du travail par individualisation des tâches, des responsabilités, et des objectifs (Cingolani, 2018, Le Lay & Rolo, 2017), une désubjectivation des salariés par le changement permanent et la recherche de l'efficacité absolue et immédiate (Aubert, 2012), la souffrance au travail (Charazac, 2010, Salmon, 2015), ainsi que l'influence sur l'enseignement, dont celui de la gestion des organisations (Moriceau, 2022).

Le pragmatisme classique connaît, quant à lui, un tout autre sort au sortir du débat Lippmann-Dewey. Après avoir été très populaire aux Etats-Unis au début du 20<sup>ème</sup> siècle, il connaît un lent déclin qui se poursuit jusqu'à l'éclipse. Deux raisons peuvent être invoquées pour expliquer cet effacement. La première est le glissement progressif de la signification du pragmatisme vers un matérialisme individualiste, une efficacité sans principe. Les tenants du pragmatisme s'élèvent contre ces dérives qui les consternent, mais le « *pragmatisme (p minuscule...)* » finit par emporter le « *Pragmatisme (P majuscule)* » (Lorino, 2020,p28). Pourtant, la signification la plus commune du pragmatisme n'a que peu à voir avec la philosophie pragmatiste :

*« Contrairement à une idée répandue, le pragmatisme ne doit pas grand-chose à ce qu'on appelle souvent « une attitude pragmatique », pas plus qu'il ne relève d'une doctrine qui présenterait un ensemble de maximes pratiques et utiles frappées au coin du bon sens. A l'inverse de ces interprétations*

*qui supposent plus ou moins sciemment des relations souples, accommodantes et adaptatives entre un individu qui sait par nature ce qu'il veut et un milieu pleinement réalisé pourvu de qualités plutôt fixes, pour le pragmatiste le monde n'est pas donné, il est « en train de se faire » (in the making). Loin de désigner l'adaptation des moyens à des fins déjà là, il établit au contraire que les fins doivent toujours être retravaillées en fonction des moyens réellement existants qui permettent de les éprouver. » (Zask, 2001, p25).*

Seconde raison de ce déclin, ou plutôt phénomène aggravant la dérive étymologique, l'agitation des années 30 en Europe favorise l'arrivée aux Etats-Unis de philosophes analytiques qui, en défense du paradigme cartésien, s'opposent radicalement à la pensée pragmatiste.

Un nouveau pragmatiste débute au cours des années 1960, s'intéressant notamment aux pratiques discursives ainsi qu'à l'analyse critique du développement de l'individualisme et donc de l'affaiblissement du collectif. C'est le néo-pragmatisme, que Deledalle (1987) catégorise en deux entités : le pragmatisme « à contre-cœur » (Deledalle, 1987, p119), représenté par Rorty, transfuge de la philosophie analytique dont il conserve les dualismes logique/social et langage/expérience, mais qui malgré tout voit dans le pragmatisme la possibilité d'accéder au caractère éthique de l'engagement philosophique par l'expérience ; et le pragmatisme épistémologique, représenté par Goodman et Putnam, qui se concentre particulièrement sur les questions de logique et de critique du positivisme.

Enfin, la réapparition du débat Lippmann-Dewey dans la vie des idées des vingt dernières années participe de ce nouveau, notamment en sciences sociales.

En prenant quelque distance avec la philosophie, il est notable de constater que durant l'éclipse du pragmatisme classique, sont apparues des théories et pratiques gestionnaires imprégnées de ses concepts fondateurs. Pour Lorino (2020), l'influence du pragmatisme est très claire sur l'approche processuelle de l'organisation, qui remet en cause les méthodes de management rationalistes, car le processus organisant, à la fois : « *est une dimension de l'activité ordinaire, est transactionnel et fait dialoguer les habitudes, est orienté par des fins sociales, opère une segmentation pour maintenir la continuité de la signification de l'action, est un processus narratif créatif dans lequel cognition et invention s'entremêlent, est médiatisé par des signes et produit des signes.* » (Lorino, 2020, p316).

Le mouvement de la qualité est initialement très inspiré du pragmatisme, Deming ayant eu pour mentor un lecteur assidu de Peirce. Deming crée un célèbre modèle de la qualité qu'il nomme PDSA pour « Plan-Do-Study-Act », où « Study » traduit l'étude des résultats de l'expérience pour explorer les possibilités de nouvelles hypothèses et donc de nouveau plan. Il est très accablé de voir ce modèle se transformer à l'usage en PDCA, où le C signifie « Check », donc le contrôle de l'écart au plan auquel il faut se tenir. Lorino indique que cette transformation de modèle cristallise l'incapacité de l'approche taylorienne répandue chez un grand nombre de managers à considérer que ses hypothèses sont faillibles. Le lean management (appellation anglophone donnée par des chercheurs du MIT à une méthode japonaise

nommée Toyota Production System) a connu les mêmes dérives. Lorino résume les trois pratiques du lean management : analyser et contrôler la demande (Mura), débarrasser les équipes et les machines de toute charge inutile en reconcevant régulièrement l'activité (Muri), et stopper le gaspillage (Muda). L'objectif est d'atteindre par un travail collectif une certaine efficacité productive en diminuant les contraintes pesant sur les travailleurs et les machines. Mais cette méthode a peu à peu perdu cet objectif en se concentrant aujourd'hui uniquement sur le gaspillage, entendu d'un point de vue taylorien comme ce qui n'est pas relié directement à la production. L'objectif devient l'élimination de tout « *slack organisationnel* » (selon Cyert & March, 1963, le slack est le surplus de capacité productive qui permet de s'adapter à toute crise, changement, bifurcation, il s'agit donc d'une fonction vitale), ce qui induit de nombreux risques dont la perte de résilience, de capacité collective d'exploration, de réflexion et d'amélioration des pratiques etc. Lorino utilise l'altération du lean management comme métaphore de celle du pragmatisme :

*« Le retournement historique du lean peut être mis en parallèle avec l'inversion du sens du mot pragmatisme lui-même. Conçue comme une révolution philosophique anti-idéaliste, anti-tour d'ivoire et démocratique, visant à ouvrir l'activité intellectuelle à la réalité du travail et de l'action sociale, l'aventure pragmatiste s'est trouvée transformée par le langage commun en une forme d'utilitarisme sans principe. La gestion et la philosophie occidentales sont imprégnées de rationalisme, de confiance excessive dans les instruments, les représentations logiques, les outils de planification, les dispositifs de calcul et les algorithmes d'optimisation, ce qui, en dernière analyse, révèle le déni de la complexité et la méfiance envers l'intelligence et l'éthique humaines, l'expérience de terrain et les initiatives locales. La quête de sécurité personnelle et de succès rapide des dirigeants peut rendre difficile l'acceptation de l'incertitude, de l'exploration et des politiques d'expérimentation. »*(Lorino, 2020, p355).

Lorino mentionne également de grands auteurs en organisation impactés par le pragmatisme, comme Barnard (coopération, critique du taylorisme, autorité), Schön (réflexion en action, problématisation, coopération entre chercheurs et praticiens), et les auteurs du Tavistock Institute (recherche-action pragmatique).

Les filiations du débat Lippmann-Dewey en management public sont donc empreintes de ces évolutions aussi concomitantes que contraires, reflétant à la fois la puissance de concrétisation du néolibéralisme triomphant et l'idéalisme renaissant d'un pragmatisme qui, lorsqu'il n'est pas dénaturé, attend son heure. Pour exposer ces implications seront d'abord décrits les travaux de Madsen Pirie, auteur influent qui voua une grande partie de sa carrière intellectuelle à construire les stratégies d'application du NPM, puis nous retranscrivons les propositions d'auteurs prônant la mobilisation du pragmatisme pour éclairer le management public.

### 3.3.1 Des grandes heures et des cadences du NPM : Madsen Pirie ou la quintessence du nouveau néolibéral du management public

La littérature sur le NPM est, depuis son apparition, portée par des auteurs critiques. En effet, à l'instar du néolibéralisme, rares sont les promoteurs de ce corpus doctrinaire à se réclamer de cette dénomination.

Il est pourtant possible, au-delà des écrits non académiques prônant des pratiques issues du NPM, comme ceux de certaines administrations centrales, organisations de conseil en management public ou think tanks, de considérer les productions d'intellectuels qualifiés recommandant sa mobilisation. Dans les prochaines pages, nous proposons une synthèse des principaux travaux de Madsen Pirie, que nous considérons comme un architecte du NPM, tant dans sa conceptualisation que dans ses modalités de mise en œuvre.

Madsen Pirie est titulaire d'un doctorat en philosophie qu'il obtient en 1974 à l'Université de Saint Andrews, en Ecosse. Dans cet établissement à la réputation élitiste - plutôt en termes d'extraction sociale de ses étudiants que de qualité académique - et conservatrice, il anime avec quelques autres un groupe très actif d'étudiants engagés politiquement pour une approche intellectuelle et une réforme conservatrice d'un nouveau genre, fortement influencées par Hayek et Friedman : le Groupe de Saint Andrews. Ce groupe, se situant à mi-chemin entre le néolibéralisme autrichien et un interventionnisme étatique tourné entre autres vers la défense de l'empire britannique et la solidarité identitaire blanche, joue un rôle prépondérant dans la métamorphose du Royaume-Uni du début des années 1980, puis, par capillarité, du monde anglo-saxon et au-delà (Dixon & Christoph, 2010). Car Madsen Pirie et ses compères de Saint Andrews sont les instigateurs d'une approche tout à fait novatrice de l'action publique. Voici comment Pirie interprète cette période d'ébullition intellectuelle trente ans après, dans le journal interne de l'université :

*« Nous savions que nous étions en train de faire une révolution. À la fin des années soixante c'était dans l'air du temps. Il y avait d'énormes manifestations à Londres, et partout les universités britanniques étaient occupées par leurs étudiants. En France, le gouvernement de Charles de Gaulle était ébranlé par une vague de grèves et de contestation. Mais la révolution que nous faisons à Saint Andrews était différente. Leurs dieux étaient Karl Marx, Che Guevara et Herbert Marcuse ; les nôtres étaient Friedrich Hayek, Karl Popper et Milton Friedman. Ils voulaient un État collectiviste où l'ordre économique et social était planifié à partir du centre ; nous voulions un État dans lequel l'interaction entre les gens produisait des effets spontanés. Voilà tout, en fait, sauf que c'est nous qui avons gagné. »*  
(Madsen Pirie, « The St Andrews Revolution », *Progressus*, 1999, in Dixon 2012).

En 1973, Pirie et quatre autres membres du Groupe de Saint Andrews partent aux États-Unis pour travailler pour un think tank républicain. Ils y acquièrent de nombreuses compétences en politique et en lobbying, avant de revenir au pays en 1977 pour fonder leur propre think tank : L'Adam Smith

Institute. Ce groupe de réflexion leur permet de propulser leurs idées auprès de leur réseau déjà fort abondant, entre la Société du Mont Pellerin qui leur donne accès à « l'internationale néolibérale » et les hommes et femmes politiques du parti conservateur britannique. Mais de quoi ces idées sont-elles faites ? Nous allons tenter de répondre à cette question, qui est pour nous complètement dimensionnante dans l'avènement du NPM, en étudiant les deux principaux ouvrages de Pirie : *Dismantling The State : The Theory and Practice of Privatization* (1985) puis *Micropolitics* (1988).

Nous précisons ici ce que Pirie précise lui-même : il entend par service public et Etat « *toutes les entreprises et les services « publics », y compris les programmes de transferts délibérés tels que la politique « sociale » et l'activité réglementaire des hommes de l'Etat.* » (Pirie, 1988, p365-366)

### 3.3.1.1 Privatiser, mode d'emploi

Avec *Dismantling the State*, Pirie ambitionne de faire de l'exemple des réformes thatchériennes une possible généralisation théorique du changement politique. Il y pose dès le préambule la supériorité du secteur privé sur le public lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins des individus et d'organiser la société. Il identifie plus loin les insuffisances du secteur public en dix points précis :

- Les couts de production : ils sont, pour des raisons de concurrence et de quête du bénéfice, comparativement plus élevés que dans le secteur privé.
- L'efficacité : le secteur public est moins capable d'efficacité que le secteur privé là aussi du fait de la concurrence et de la nécessité de réaliser des bénéfices.
- Le cout de la main d'œuvre : le monopole du secteur public rend le consommateur captif, les syndicats du secteur public peuvent donc obtenir des augmentations de salaire conséquentes.
- Les couts d'investissement : le secteur public subit un déficit d'investissement au bénéfice des dépenses de fonctionnement qui représentent un risque bien plus élevé car plus sensible politiquement.
- La contribution des consommateurs : les individus ne contribuant pas directement pour l'usage d'un service public, l'organisation de ce dernier tend plus à satisfaire ses producteurs que ses consommateurs.
- L'innovation et la flexibilité : les services publics ne peuvent pas être individualisés. L'offre est donc beaucoup moins variée que ne pourrait l'être celle du secteur privé. De plus, la résistance au changement des fonctionnaires et la non-reconnaissance de l'effort d'innovation alourdissent les évolutions du public.
- La prise de décision : dans le secteur public elle est orientée par le politique, alors que dans le secteur privé elle l'est par l'économique.

- L'état de l'équipement : les équipements publics n'étant la propriété individuelle de personne, les gens n'en prennent pas soin. Ils sont donc en mauvais état. Cette situation est aggravée par le sous-investissement. Dans le secteur privé, l'équipement est un capital à préserver.
- Les interruptions de service : le monopole des services publics sur ses activités autorise tous les leviers d'action dans ses conflits sociaux. Lorsqu'une grève touche une entreprise privée, le client peut toujours s'adresser à un concurrent.
- Le contrôle des coûts : dans le secteur public, il est très difficile de réduire les coûts, car les fonctionnaires n'y ont pas d'intérêt, bien au contraire. De plus ceux qui contribuent au financement du service ont moins d'influence que ceux qui en bénéficient.

L'auteur reconnaît aux gouvernements la volonté de vouloir parfois corriger ces défauts, mais ils semblent d'après lui bien incapables de contenir leurs dépenses. Malgré tous ces fardeaux, Pirie constate un développement rapide du domaine de l'action publique ainsi que des ressources qu'elle mobilise.

Il propose le principe de privatisation pour contenir l'expansion inquiétante du domaine public, car elle seule peut consolider sans retour possible la place du secteur privé dans l'économie par un effet de « *cliquet inversé* » (Pirie, 1985, p4). Dans son approche, le principe de privatisation doit permettre une adaptation à toutes les contingences. Bien qu'il ne paraisse pas au programme du gouvernement conservateur élu en 1979, ce dernier, conseillé par Pirie et ses pairs, l'applique avec succès car il en saisit la substance :

*« Le transfert effectif au secteur privé, en revanche, peut faire entrer le service dans le monde purement économique et le faire sortir du monde politique. Il peut exposer le service aux perpétuels effets de la concurrence et du contrôle des coûts. Il peut permettre aux consommateurs de choisir et de participer. Il peut laisser les dépenses en capital et les décisions de prix libres d'être déterminées par une logique économique directe, plutôt que par une anticipation de ce que le public pourrait tolérer. »*(Pirie, 1985, p44)

Au-delà de la maîtrise des coûts, l'objectif est de créer un système qui soit orienté vers la demande plutôt que vers l'offre, ce qui doit entraîner une amélioration de la qualité du service.

Dans cet ouvrage, Pirie décrit 22 méthodes différentes utilisées entre 1979 et 1983 par le gouvernement conservateur britannique pour privatiser des pans entiers du secteur public. Pour construire ce qu'il considère comme une innovation politique, Pirie applique une martingale élémentaire, en phase avec la théorie des choix publics, et qui justifie le nombre conséquent de méthodes présentées : considérer les intérêts individuels des acteurs du service public, producteurs comme consommateurs. Pour définir cette martingale, il utilise succinctement, pour la première fois, le terme de micropolitique :

*« La micropolitique est l'art de créer des circonstances dans lesquelles les individus seront motivés à préférer et à adopter l'alternative de l'approvisionnement privé, et dans lesquelles les gens prendront*

*des décisions individuelles et volontaires dont l'effet cumulatif sera d'amener l'état des choses désiré. Le processus de transfert de l'économie publique à l'économie privée est le plus sûrement réalisé lorsque sa progression est évolutive, résultant de décisions libres. » (Pirie, 1985, p29).*

Le tableau suivant synthétise ces 22 « méthodes employées pour démanteler l'Etat » (Pirie, 1985, p29).

N°	Méthode	Description
1	« Vendre l'ensemble »	Le projet de privatisation d'une organisation publique dans sa globalité peut créer un groupe d'intérêt en son sein sur lequel il faut s'appuyer pour mener à bien l'opération, tout en communiquant auprès du législateur et des bénéficiaires du service de son intérêt.
2	« Vendre des parts complètes de l'ensemble »	Lorsque la globalité d'une organisation publique semble ne pas intéresser le marché, identifier les activités rentables de cette organisation qui pourraient l'intéresser pour trouver acheteur.
3	« Vendre une part d'un ensemble »	L'Etat vend une partie d'une activité tout en conservant l'autre partie. Restant actionnaire, il peut alors bénéficier de la réussite de l'opération.
4	« Vendre à la main d'œuvre »	Cette opération intéresse directement les travailleurs qui accepteront d'autant mieux cette privatisation.
5	« Donner au grand public »	Cette opération est une dilution d'une organisation publique déficitaire en transformant sa gouvernance publique en une division d'actions distribuées à ses bénéficiaires, qui se retrouvent alors fort intéressés par leur nouvelle position d'actionnaires. Des nuances dans le don peuvent être observées, par incitation notamment : donner une action pour une achetée par exemple.
6	« Donner à la main d'œuvre »	Lorsque la vente à la main d'œuvre n'est pas envisageable, un don en nature est possible, transformant l'organisation en coopérative de travailleurs qui deviennent alors bien plus efficaces. Cette méthode concerne un nombre limité de cas, mais peut correspondre à une situation où un service est sous l'influence délétère d'un syndicat fort.
7	« Tarifier le service »	Cette méthode consiste à facturer directement le service public à ses bénéficiaires, ce qui induit un contrôle de la demande par discipline économique, et installe de plus le bénéficiaire en situation de client capable d'exigence concernant prix et qualité.
8	« Sous-traiter à des entreprises privées »	Il s'agit ici de transférer la production du service à des organisations privées rétribuées par les finances publiques, par appels d'offre concurrentiels, ce qui permet d'obtenir un bon niveau de satisfaction en termes de prix et de qualité.
9	« Diluer le secteur public »	Cette méthode consiste à transférer le rôle d'investissement du secteur public au secteur privé, ce qui soulage les finances publiques, crée de l'emploi privé et améliore la qualité de service.
10	« Acheter les groupes d'intérêt existants »	L'objectif est ici d'assurer la conservation des intérêts individuels des acteurs concernés par la privatisation. Il faut alors relier les avantages non plus à un groupe donné mais aux individus le constituant, et concomitamment ne plus attribuer ces avantages aux nouveaux entrants. L'opposition des acteurs en place diminue au même titre que leur nombre à moyen terme.
11	« Mettre en place des contre-groupes d'intérêt »	Dans le cas de privatisations graduelles, créer ou soutenir la création de groupes d'intérêts militant pour leur intérêt futur dans une offre privatisée contre les intérêts conservateurs des groupes de défense du service public.
12	« Déréguler par des associations volontaires »	L'activité de régulation de l'Etat lui est coûteuse. Il est possible de confier une partie de cette activité à des groupes constitués bénévoles concernés par lesdites régulations. Cette autorégulation permet de réduire la bureaucratie et d'obtenir des règles plus cohérentes pour les acteurs concernés. Une version allégée de cette méthode consiste à inciter plutôt qu'à réglementer.
		Etonnement, il n'y a pas de méthode n°13 dans l'ouvrage.
14	« Faire des essais à petite échelle »	Ces essais sont moins visibles et déclenchent donc moins de résistance qu'une transformation globale. Il s'agit dans le même temps de créer des groupes de soutien aux expérimentations locales. En cas d'échec, ce dernier est localisé. En cas de réussite locale, cette dernière sert à convaincre la diffusion du modèle à d'autres zones et donc d'assurer l'extension du domaine privé progressivement.
15	« Abroger les monopoles pour laisser la concurrence s'exercer »	En stoppant le monopole public sur un service, il ne s'agit pas de supprimer l'activité publique mais d'ouvrir un marché à la concurrence entre opérateurs publics et opérateurs privés. Le choix des consommateurs déterminera alors le rythme de la privatisation du service, réduisant progressivement le volume de l'offre publique.
16	« Encourager la sortie de l'offre »	La contribution au service public par l'impôt est obligatoire pour tous, que le contributeur utilise le service public ou non. Dans ce contexte, choisir le service privé revient à payer deux fois pour le

	d'Etat »	même service. L'Etat pourrait encourager le choix de services privés en accordant des réductions ou déductions d'impôts à ceux qui les choisissent. L'offre publique est ainsi amenée à diminuer progressivement et à renforcer sa qualité en ne s'adressant plus qu'à ceux qui n'auront pas pu choisir l'offre privée.
17	« Utiliser des bons »	L'objectif de cette méthode est de proposer aux bénéficiaires du service initial des bons d'achat leur permettant de choisir leur opérateur dans l'offre publique ou privée. L'idée du choix est ici centrale pour le consommateur, l'offre publique étant alors sommée de s'adapter à la demande et à la situation de concurrence pour continuer à se financer. Le bon d'achat « promet une privatisation virtuelle sans en avoir le nom » (Pirie, 1985, p104). Il est recommandé de distribuer des bons plutôt que de l'argent liquide pour éviter que l'argent soit dépensé dans d'autres secteurs que le service initialement visé. Le bilan de cette méthode n'est pas bon car il suppose un changement radical de l'architecture organisationnelle qui ne convient pas au besoin de gradualisme dans les réformes de ce type, les gouvernements sont donc hésitants à son égard.
18	« Limiter les pouvoirs de l'Etat »	Limiter le pouvoir d'influence et de négociation des organisations publiques doit permettre l'accélération du mouvement vers la privatisation. Cette limitation doit pouvoir s'effectuer relativement facilement car il s'agit de limiter des intérêts de groupes professionnels précis qui ne concernent que très peu le grand public, voir qui pourraient susciter, par le constat de potentiels avantages, son soutien.
19	« Désinvestir »	Il s'agit ici simplement pour l'Etat de revendre les actifs détenus dans le secteur privé qui ne lui donnent aucun contrôle significatif. Les seuls intérêts contradictoires sont ceux des administrateurs publics de ces participations.
20	« Appliquer des procédures de liquidation »	Le service public postule qu'aucune de ses organisations ne peut faire faillite. Il faut sortir de cet état de fait qui pousse les professionnels de ces services à militer pour des revendications toujours plus consommatrices de ressources. Changer ce postulat en laissant à considérer la faillite de services publics comme événement possible doit permettre de contenir les velléités de ces groupes d'intérêt et surtout de justifier de nouvelles réorganisations qui pour partie peuvent mener à une liquidation pure et simple ou à une cession au secteur privé.
21	« Se retirer de l'activité »	Cette méthode consiste, dans un nombre de cas très limité, à se retirer complètement d'une activité publique donnée. Il s'agit donc d'identifier les activités devenues inutiles et donc peu soutenues par les groupes d'intérêt classiques, voir dénoncées parfois par les médias au nom du gaspillage de fonds publics.
22	« Le droit à la substitution privée »	Ce droit autorise le consommateur à faire appel au secteur privé pour répondre à une demande normalement traitée par le service public, mais que ce dernier ne peut honorer selon l'attente du demandeur. L'Etat doit par la suite lui rembourser cette prestation. Ce système nécessite une convergence tarifaire entre les deux secteurs pour assurer à l'Etat une dépense qui ne dépasse pas celle qui aurait été la sienne par le biais de ses propres services.

**Tableau 9** - Les 22 méthodes de privatisation de Madsen Pirie (Synthèse par l'auteur, d'après Pirie, 1985)

### 3.3.1.2 Théoriser l'innovation politique néolibérale

*Micropolitics* (1988) est quant à lui fait d'un tout autre bois que *Dismantling the State*. Comparativement au premier, le second est semblable au basique mode d'emploi d'un outil nouveau et un peu complexe, tandis que *Micropolitics* doit être considéré comme un véritable ouvrage de philosophie politique. Pirie, fort de trois années d'expériences supplémentaires de lobbying et de conseil auprès des gouvernements britanniques et américains sort de la technicité pour y broser le portrait d'un concept avant-gardiste en termes d'action publique. Il commence par retracer la genèse de la micropolitique en s'intéressant au rôle des idées dans les transformations politiques puis en décrivant les liens forts entre ce concept et la théorie des choix publics.

Pour Pirie, les idées ne peuvent triompher seules, car « *Savoir pourquoi ne signifie pas savoir comment.* » (Pirie, 1988, p78). Il critique tous ceux qui, intellectuels, militants ou politiques, pensent qu'une fois que leurs idées triomphent, elles se concrétisent automatiquement dans les faits. Ces personnes pensent

que « *Ce sont les idées qui déterminent toute chose, et que gagner la bataille des idées revient à gagner la bataille des faits.* » (Pirie, 1988, p40), principe que l'auteur considère comme intellectualiste et tout à fait erroné. Il estime que les idées viennent après les actes, car elles s'inspirent des faits, et non l'inverse. Les idées donnent la structure et la justification intellectuelle à l'action en la rationalisant :

*« Le théoricien qui semble vouloir avancer une innovation radicale est peut-être bien en train de décrire les fondements intellectuels d'un changement qui a déjà eu lieu. Dans ces conditions, ce serait la pratique qui précède la théorie. Les textes ne feraient que décrire une situation existante, même si poser des normes est ce qu'ils prétendaient faire. [...] Il n'est pas impossible que les intellectuels qui se croient vierges de toute influence, soient en réalité les esclaves inconscients de quelque homme d'action défunt. Les intellectuels qui s'imaginent entendre dans le ciel des voix qui leur dictent des idées nouvelles sont peut-être bien tout simplement en train de distiller l'expérience pratique de ceux qui ont mis leur marque sur le monde réel. »* (Pirie, 1988, pp58-60).

La bataille des idées se porte donc sur l'interprétation des changements plutôt que sur des projets de changements adverses.

L'auteur étaye son propos par l'exemple des victoires des conservateurs aux Etats-Unis et en Angleterre au début des années 1970. Nixon et Heath ont remporté les élections car les idées libérales avaient conquis la majorité des électeurs dans les années précédentes. La bataille des idées était donc gagnée avant leurs victoires. Malgré cela, ils ont toutes les peines du monde à imposer leurs programmes, non par défaut de courage politique, mais par manque d'outils techniques faisant le lien entre les théories et les pratiques qui leur auraient permis de dépasser les oppositions conséquentes qu'ils provoquèrent. Ces deux expériences malheureuses permettent à Reagan, Thatcher et leurs conseillers, dans les mandats suivants, d'approcher différemment la transformation libérale tant attendue :

*« Ce qui fait la différence entre l'échec de Nixon et Heath et la réussite de Reagan et de Thatcher ne tient donc pas à la personnalité des protagonistes, ni à l'évolution des idées, ni aux circonstances de la période, mais à la manière d'appliquer le projet en question. Les nouvelles équipes ont systématiquement mis au point une véritable batterie de techniques politiques, techniques par ailleurs très attentives à ce qui était politiquement acceptable. »* (Pirie, 1988, p80).

Un certain nombre de conseillers d'un genre nouveau modélisent alors de nouvelles manières de fabriquer les politiques publiques, à la croisée de la réflexion et de la pratique, pour transformer la réalité. Ceux-ci se considèrent comme des praticiens de l'innovation politique très influencés par la théorie des choix publics (TCP).

La TCP importe dans le domaine politique la théorie de l'homo economicus, issue de la microéconomie néoclassique, qui considère l'individu comme un être rationnel maximisateur de son intérêt propre. Pour Buchanan, prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel en 1986, et ses collègues de l'Ecole de Virginie, cette théorie peut et doit être mobilisée en politique, ce

qu'ils s'emploient à faire dès le début des années 1960. La TCP, répondant au pressentiment de Lippmann (1937, voir *supra*), postule des comportements fondamentaux de maximisation de l'intérêt individuel, transversaux à tous les domaines de l'action humaine, ce qui justifie la mobilisation de théories économiques pour expliquer des choix publics. Les relations publiques et politiques, en tant qu'elles fonctionnent par échanges, négociations et coopérations entre acteurs, constituent donc des marchés, qu'il faut alors analyser comme tels. Pour Pirie, la TCP amène les outils d'analyse permettant de comprendre les carences du politique et du secteur public détaillés dans *Dismantling the State*. Notamment, les groupes de pression, minoritaires, défendant leurs intérêts propres, deviennent puissants et victorieux en échangeant et négociant telle ou telle alliance, ou leur soutien à telle ou telle action, décision ou candidat politique, dans des relations quasi-contractuelles :

« *Les gens agissent pour optimiser les avantages qu'ils retirent du système, exactement comme dans les échanges productifs. La récompense n'est d'ailleurs pas nécessairement matérielle ; il suffit qu'elle consiste en quelque chose d'important pour eux.* » (Pirie, 1988, p101).

Il est ainsi possible de segmenter l'électorat et la population générale en groupes d'intérêt pour penser leur fourniture en services publics et l'architecture de ces derniers, puisque « *chacun a normalement intérêt à développer au maximum sa propre consommation des produits financés collectivement* » (Pirie, 1988, p103). Grâce à la TCP, c'est l'analyse des intérêts des producteurs et consommateurs de services publics qui va fournir à la micropolitique son principal matériau.

Nous allons décrire succinctement ce qui nous semble être les quatre points majeurs de la micropolitique théorisée par Pirie : la micropolitique comme innovation politique, l'incrémentalisme, l'importance accordée au choix, et l'attention portée aux travailleurs. Nous ne reprenons pas ici les différentes techniques de privatisation qui ont été améliorées depuis *Dismantling the State*, mais qui en restent très proches. Signalons toutefois un apport instructif sur ce point : la privatisation de la privatisation. Pirie décrit ainsi la décision de délégation au secteur privé du processus de privatisation, en prenant l'exemple de la vente de British Telecom :

« *Une caractéristique de la vente de British Telecom était donc la forte participation des experts privés. Au cours du programme de privatisation, on s'était vite rendu compte qu'il n'y avait aucune bonne raison pour ne pas privatiser le processus lui-même. On fit donc de plus en plus appel à des entreprises de la City. Elles ont fourni des analystes, des banquiers d'affaires, ainsi que de la compétence nécessaire en relations publiques. Le gouvernement ne s'est pas embarrassé d'apprendre comment on fait pour vendre des entreprises ; il a acheté les services de ceux qui le savaient déjà. Ces cabinets sont eux-mêmes devenus un groupe d'intérêt qui tire profit des privatisations, et ont eux-mêmes été à l'origine de nouvelles propositions dans ce sens, tant en Grande-Bretagne qu'à l'étranger. Faire appel à des experts privés pour mener la privatisation à son terme présente un avantage, petit quoique important : le gouvernement et le Parlement peuvent ainsi se tenir à quelque distance du processus. [...] Ce que permet le recours à l'expertise privée, c'est de tenir les élus à l'écart du détail.* » (Pirie, 1988, p247).

### **La micropolitique comme innovation politique :**

La TCP fournit le cadre conceptuel du pronostic vital engagé du secteur public posé par Pirie et ses partenaires. Ces derniers doivent à présent mobiliser ce cadre pour être créatifs afin de répondre à la question suivante : « *Comment persuader les gens d'abandonner leurs privilèges ?* » (Pirie, 1988, p167). La réponse ne peut que comporter l'idée d'un certain niveau de compensation : « *les gens* » en question doivent trouver un nouvel avantage pour compenser la perte de leur avantage précédent. Ce nouvel avantage doit répondre à leur intérêt privé, l'idéal étant de compenser un avantage collectif de long terme par un avantage individuel immédiat, qui peut sembler plus désirable. L'effet induit est de réduire fortement toute opposition à la réforme. L'innovation politique peut ainsi être résumée :

*« Il suffira donc de mettre sur pied des politiques d'échange, conçues pour que les substituts qui remplaceront les privilèges soient perçus comme plus importants. [...] Dès lors que l'on aura accepté l'existence et le fonctionnement d'un marché politique, on aboutira à une gamme complète de politiques spécifiquement conçues pour ce marché. »* (Pirie, 1988, pp169-171).

L'utilisation de la locution innovation est ici très cohérente par la centralité de la notion de marché politique. La micropolitique doit être à la politique ce que la microéconomie est à l'économie, en modifiant « *les choix que font les gens, en transformant les conditions de ces choix* » (Pirie, 1988, p176). Enfin, la particularité de cette innovation, qui sans doute fonde son efficacité, est celle du respect des contingences rencontrées. La micropolitique répond à des principes transversaux qu'elle applique de manière différente selon les situations :

*« Il n'y a pas deux privatisations identiques. [...] Nous avons vu que chacune des activités du secteur public possède des caractéristiques uniques, et que toutes posent des problèmes particuliers. On ne peut donc pas se contenter de transposer d'un domaine à un autre une technique qui marche, sans tenir compte des différences. En fait, s'il existe une autre activité que l'on puisse comparer au démantèlement du secteur public, c'est au désamorçage d'une bombe qu'il ressemble le plus. La première chose à faire est d'ôter le couvercle pour examiner les fils. Une fois que vous avez repéré tous les contacts, que vous vous êtes fait une bonne idée du rôle joué par chacun d'entre eux, il vous faut préparer la liste de ceux que vous devez débrancher, et dans quel ordre. Le but est le même à chaque fois, mais il n'y a pas deux bombes identiques. L'analogie laisse certes à désirer mais, dans les deux cas, vous risquez de tout vous faire sauter à la figure si vous vous y prenez mal. »* (Pirie, 1988, p279).

L'exercice de la micropolitique demande donc un grand sens de l'analyse systémique et de la créativité.

### **L'incrémentalisme :**

La micropolitique est un concept basé sur un gradualisme intentionnellement construit. Il s'agit ici d'accepter de « *Dire adieu au grand soir* » néolibéral, aux réformes radicales et globales qui provoquent de fermes oppositions et la confrontation directe, et préférer « *faire des brèches, puis des incursions* »

(Pirie, 1988, p178) dans le service public d'Etat pour obtenir des avancées progressives qui par décisions cumulatives mèneront *in fine* aux objectifs attendus. La micropolitique table sur le temps long pour obtenir un mouvement massif par adhésion :

« *La réforme micropolitique n'est pas conçue pour être tolérée, mais préférée à la situation existante.* » (Pirie, 1988, p181).

Ce point implique une transformation sans bouleversement pour les consommateurs, puisque celle-ci se déroule au rythme de leurs choix dont l'espace a été modifié petit à petit dans le cadre légal :

« *Les réformes Thatcher eurent un tout autre visage. Tout d'abord, elles ne prirent pas la forme d'une grande loi, mais d'une succession de petits amendements au droit. Lorsque le premier fut inauguré par James Prior, Ministre de l'Emploi, bien des gens s'imaginèrent que ce serait le seul. En fait, il l'a peut-être cru lui-même, jusqu'à ce que la pression des députés conservateurs de la base en impose une autre. Chaque mesure semblait très limitée dans sa portée, peut-être calibrée pour rester toujours en-deçà du seuil qui provoquerait une forte réaction protestataire. Chacune d'entre elles semblait relativement anodine... Ce fut l'accumulation de leurs effets qui constitua la véritable réforme. Ainsi, en l'absence de tout « grand projet » susceptible d'attirer l'attention et de coaliser les résistances, le public finit par s'habituer à l'idée qu'on continuerait à faire des réformettes, jusqu'à ce que l'effet désiré eût été obtenu.* » (Pirie, 1988, p224).

Cet incrémentalisme est éminemment tactique lorsqu'il s'agit d'affronter des groupes d'intérêts opposés à la réforme. Il s'agit alors de prendre le temps de choisir et passer des alliances avec certains d'entre eux pour contrer les autres, en effet, « *La subdivision des classes permet de rassembler les bénéficiaires, de limiter l'opposition, et de régler une bonne partie des problèmes.* » (Pirie, 1988, p287).

Le fait même de créer de nouveaux avantages individuels suffit à verrouiller la viabilité de la réforme, par effet cliquet. Chaque nouvel avantage compensant l'ancien système, cumulé à la progression lente de la réforme, empêche les individus de s'opposer à la transformation, obligeant l'Etat à se « *recroqueviller de façon régulière et systématique* » (Pirie, 1988, p402).

### **L'importance accordée au choix :**

Dans les multiples exemples d'application de la micropolitique, le « *Droit de choisir* » (Pirie, 1988, p205) est toujours central, et comme sacralisé, ainsi que le montre la majuscule appliquée. Ce droit doit mettre fin à l'uniformité du service rendu par le secteur public, car personne ne souhaite un service standardisé. Cette standardisation est la conséquence d'une production pensée pour satisfaire le producteur et non le consommateur, alors que ce dernier préférerait un service bien plus individualisé. La micropolitique a pour objectif de faire valoir ce droit :

« *L'une des missions essentielles que la micropolitique s'est donnée est de « personnaliser » les « services publics ».* Il s'agit de transformer une production d'Etat, uniforme et dominée par les producteurs, en

*toute la gamme des choix individuels dont les gens aimeraient bien disposer pour satisfaire leurs besoins propres. On va « personnaliser » le service en subdivisant une production fondamentalement homogène en une riche palette de variétés conçues pour répondre aux préférences des consommateurs particuliers. Cela implique d’y introduire à la fois la variété et la liberté du choix. Pour ce faire, deux méthodes sont possibles : ou bien on réorganise les forces qui déterminent la production pour qu’elles court-circuitent complètement le processus politique et se plient exclusivement à la contrainte économique des consommateurs, ou alors on modifie le processus politique lui-même de sorte qu’il récompense ceux qui auront satisfait les préférences individuelles. » (Pirie, 1988, p308).*

La seconde solution n’emporte pas les faveurs de l’auteur. Il lui préfère la première, appliquée progressivement, qui saura donner au consommateur la compréhension par l’expérience de la supériorité du service rendu par le secteur privé comparativement au service public. Ce constat lui permettra plus facilement d’accepter de se détacher de la sécurité standardisée apportée par le service public, entraînant alors un « *déclin inexorable mais tranquille* » (Pirie, 1988, p313) de ce dernier.

Ce choix donne aux acteurs concernés l’impression d’une capacitation, d’un empowerment, ce qui les empêche de s’opposer à la réforme en cours. Il devient alors compliqué pour les groupes d’intérêt constitués de mobiliser un collectif militant contre ce type de changement, car « *les meneurs ne sont rien si la base ne suit plus* » (Pirie, 1988, p230). L’objectif de la micropolitique est de rendre possible la conscientisation chez les consommateurs de service public qu’avoir le choix est quelque chose de déterminant, et d’ouvrir ce « *Droit* » à tous alors qu’il était jusque-là réservé aux plus aisés.

L’accumulation de ces choix individuels dans une offre de service publique repensée permettra une réforme évolutive plutôt que radicale, dans laquelle « *Petit à petit s’étend la possibilité pour les personnes d’être traitées comme des êtres singuliers.* » (Pirie, 1988, p394).

### **L’attention portée aux travailleurs :**

Nous l’avons vu plus tôt, les travailleurs du service public sont, comme ses consommateurs, la cible de la micropolitique, donc de propositions de compensations individuelles pour abandonner leurs privilèges collectifs. Les méthodes de privatisations complètes ou partielles décrites par Pirie dans ses deux ouvrages démontrent une réelle volonté, au-delà des compensations, de promouvoir les valeurs de l’économie libérale auprès des travailleurs du secteur public, ce qu’il résume par le titre « *Tous capitalistes !* » (Pirie, 1988, p260). Si le travailleur devient actionnaire ou entrepreneur de lui-même, il n’a plus aucune raison de s’opposer aux réformes favorisant le système capitaliste et ses bénéficiaires, dont il fait ainsi partie. Peut-être peut-il même les soutenir ou les demander. Bien sûr, pour atteindre le niveau d’intérêt souhaité, il est important de sensibiliser et former ces travailleurs aux questions de gestion financière capitaliste. D’un point de vue général, il est important d’investir lourdement dans

les opérations de communication visant à justifier les réformes et valoriser les compensations qu'elle offre, aussi bien à destination des consommateurs que des producteurs de service public.

Il est également important de prendre en compte les intérêts des responsables de l'administration publique qui sont concernés par ces réformes ou qui les mènent, en pensant les contreparties à leur proposer, ce qui facilitera leur mise en œuvre.

La micropolitique, qui a accompagné le déroulement des retentissants mandats de Thatcher et Reagan, a été construite conceptuellement chemin faisant, dans l'adversité et l'ébullition intellectuelle des années 1970 et 1980, et Pirie nous propose donc une interprétation théorique *a posteriori* de ces faits, ou du moins à mi-temps. Son application pourrait laisser penser à un manque de cohérence globale tant les méthodes utilisées diffèrent d'une situation à l'autre, mais c'est justement cette compréhension des contingences qui fait sa force :

*« La bonne manière de traiter ces groupes d'intérêt consiste, comme les anticorps qui s'attaquent aux envahisseurs, à sécréter une politique exactement adaptée à leurs caractéristiques, afin de les neutraliser. Chacune d'entre elles peut présenter un aspect bizarre, sembler avoir été construite de bric et de broc ; mais son unité essentielle est visible dans ses méthodes de construction, et dans les principes auxquels sa mise en œuvre est soumise. »* (Pirie, 1988, p302).

Cette conscience de la prépondérance de l'action, des faits, de la technicité des pratiques, mise en lien constant avec la théorie pourrait nous provoquer l'ombre d'un doute : Pirie est-il un pragmatiste ? De nombreux passages tendent à instiller ce questionnement, comme celui-ci, dans lequel nous pourrions de prime abord considérer une potentielle filiation avec les pragmatistes classiques :

*« En micropolitique, donc, la relation entre la théorie et la pratique est complexe et interactive. L'analyse générale des groupes de pression et de leurs privilèges inspire de vastes programmes de recherche, dont la mise à l'épreuve pratique aboutit à modifier le corpus de la technique. La micropolitique apprend donc en marchant, et ce n'est pas une simple application de la théorie à la pratique ; pour une part écrasante, ses idées résultent plutôt d'une interaction entre théorie et pratique. »* (Pirie, 1988, p372).

Mais la lecture attentive de ses productions clarifie un positionnement antithétique au pragmatisme classique et à ses principes, pour trois raisons principales. Tout d'abord, la micropolitique peut être appréciée comme un interventionnisme tout à fait néolibéral, tant Pirie, qui prône une marchandisation de toute activité, est critique du positionnement des dirigeants néoconservateurs qui souhaitent imposer un retour au laisser faire par la réforme radicale, une sorte de grand soir sans accompagnement du lendemain. Ensuite, Pirie n'a de cesse de vilipender toute velléité politique ou collective (*« De tous les désordres causés par l'intervention étatique, la politisation est bien pire que le monopole. »*, 1988, p253) : il s'adresse à l'individu et à son intérêt propre, afin de défaire tout public, tout intérêt collectif. Enfin, la micropolitique est une pratique menée par des experts, qui certes enquêtent sur une situation

qui leur paraît problématique, mais le font seuls, sans l'engagement du public mais avec l'objectif de modifier son comportement :

*« Ce sont bel et bien les nouveaux spécialistes de la technique politique, s'inspirant des théoriciens de la politique et de l'économie, qui ont changé les choses avec leurs instruments à eux, ceux qu'ils avaient construits. Les idées avaient suffi à remporter la bataille intellectuelle, mais ce n'était pas suffisant. Pour que cela marche, il fallait d'abord que des hommes et des femmes arrivent avec leurs clés à molette, leurs mains pleines de cambouis, et trouvent le moyen de transformer la théorie pure en machines capables de modifier la réalité. »* (Pirie, 1988, p374).

Pirie n'est donc pas un philosophe pragmatiste, mais un intellectuel proposant une approche pratique de la transformation néolibérale, faisant de la micropolitique une théorie intermédiaire (au sens de Sanchez & Heene, 2010) issue du 2<sup>ème</sup> néolibéralisme.

Il n'est d'ailleurs pas interdit de penser que, suivant les évolutions néolibérales, de nouvelles méthodes de micropolitique ont émergé depuis les publications de Pirie, ce dernier indiquant lui-même que ses descriptions didactiques et théoriques du milieu des années 1980 ne sont qu'un début, car la pratique de la micropolitique entrainera l'émergence de nouvelles techniques.

### **3.3.2 Pragmatisme et management public : des efforts normatifs dans l'attente d'une hypothétique concrétisation**

Si le New Public Management est une réalité bien concrète du management public depuis plus de quarante ans, la rencontre du pragmatisme et de l'action publique est quant à elle semblable, si ce n'est à une arlésienne, à un rendez-vous prometteur qui se fait attendre. Pourtant, comme cela a été décrit plus tôt, les relations pertinentes entre pragmatisme classique, démocratie et action publique sont manifestes. Depuis le début des années 2000, un certain nombre d'auteurs en management public, surtout issus des sciences politiques, tentent de construire cette affiliation, du moins dans un cadre analytique, sans que leur volonté normative n'échappe à l'attention.

Nous décrivons donc ici les apports de deux auteurs que nous estimons être les plus déterminants sur le sujet dans les vingt dernières années, Patricia Shields pour les années 2000 puis Christopher Ansell pour les années 2010. (Leurs citations proposées dans les prochaines pages sont le résultat de notre traduction).

#### **3.3.2.1 Patricia Shields, instigatrice du renouveau pragmatiste en management public**

Dans sa proposition la plus complète sur la nécessité d'aborder l'administration publique d'un point de vue pragmatiste, Shields débute son raisonnement en tentant de comprendre si la concomitance de l'émergence de la philosophie pragmatiste et de l'administration publique américaine permet de déduire une quelconque influence de la première sur la seconde (Shields, 2008). D'après sa recension,

deux positions sont tenues sur ce sujet : pour certains, le pragmatisme et l'administration publique américaine sont trop différents conceptuellement, et la dichotomie rationaliste politique/administration trop présente dans l'administration pour penser une quelconque influence, tandis que pour d'autres, la philosophie pragmatiste a tellement influencé la société américaine de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle qu'elle a créé un bain culturel dominé par la figure de Dewey dont l'administration publique n'a pu éviter l'inspiration. Dans un cas comme dans l'autre, il est notable pour cette autrice que dans les décennies 1940 et 1950, une bascule nette dans l'acceptation de ladite administration est menée par des intellectuels influents dans un tournant rationaliste et positiviste. Cette courte genèse amène Shields à repositionner le pragmatisme au centre des débats sur l'administration publique :

*« Le positivisme et les réactions au positivisme ont entraîné de graves divisions au sein de l'administration publique. Le pragmatisme classique offre une approche qui renoue avec la période fondatrice et peut rassembler le domaine pour faire face aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle. Le temps est venu de renouer avec ces racines et d'explorer plus complètement la promesse du pragmatisme classique. »* (Shields, 2008, p215, traduction par l'auteur).

S'inspirant de Brendel, psychiatre et philosophe, elle propose de penser une administration publique pragmatiste par le prisme des 4 P : pratique, pluraliste, participatif, provisoire (Shields, 2008) :

- Pratique : La pratique est fondamentale dans l'administration publique puisqu'elle permet l'application des politiques, et inversement influence la politique car elle constate les problématiques de terrain. Les situations problématiques rencontrées devraient alors donner lieu à des enquêtes. Les théories devraient être constitutives des mises en action pratique de l'administration publique, en tant que théories à tester lors de mises en œuvre. Ces théories ne sont pas source de vérité, mais source d'hypothèses, d'où la facilité à passer d'une théorie à l'autre : *« Les politiques fondées sur les théories de la vérité sont difficiles à mettre en œuvre dans le monde réel et désordonné. Par conséquent, le critère pratique "ce qui marche" pour la théorie a une résonance immédiate pour les praticiens. »* (Shields, 2008, p219).
- Pluralisme : la diversité et la complexité des problématiques impliquent une multiplicité de causes et donc d'explications. Aucune discipline ne peut y répondre seule. Shields reprend la métaphore du couloir de James adaptée au management public : le manager public avec sa problématique avance dans un couloir, les portes de chaque côté ouvrent sur une théorie ou une méthode particulière, il s'agit de les tester, les mixer, les éprouver. Les théories et méthodes sont donc jugées selon leur utilité. *« La théorie et la pratique sont réunies. Le couloir est une métaphore de l'administration publique qui unit les diverses disciplines auxquelles elle fait appel. »* (Shields, 2008, p220).

- Participation : la diversité et la complexité des problématiques qu'ils rencontrent empêchent les managers de l'administration publique de comprendre seuls ces situations. La participation de personnes concernées directement par la problématique est nécessaire à la compréhension globale et détaillée de la problématique. Il s'agit donc d'une enquête démocratique, où chacun peut partager son expérience, être dans l'écoute et la discussion. Cela va plutôt à l'opposé des habitudes de l'administration : « *les administrateurs publics sont souvent confrontés à la mise en œuvre de politiques forgées par l'idéologie et proches du dogme.* » (Shields, 2008, p221). Un médiateur de cette participation constructive capable d'écoute, ouvert d'esprit, doit entraîner tout ce monde vers une communauté d'enquête. Cette participation est le lieu de la démocratie. Pour Dewey et Addams, la démocratie fonctionne aussi bien dans les structures gouvernementales qu'à l'extérieur. Cette participation, au-delà des personnes, peut s'adresser à des organisations, c'est ce que O'leary, Gerard et Bingham nomment gestion publique collaborative. Elle s'actionne quand un problème ne peut être résolu par une seule organisation, mais nécessite l'implication de plusieurs. Cela permet de « *coopérer pour atteindre des objectifs communs en travaillant au-delà des frontières dans des relations multi-sectorielles* » (Shields, 2008, p223). Ces points montrent l'inadéquation du pragmatisme avec une approche verticale et rigide du management public.
- Provisoire : Toute solution est provisoire, jusqu'à ce qu'elle ne devienne elle-même le problème, et qu'elle n'induisse la nouvelle situation problématique. « *Les programmes publics résolvent rarement les problèmes ; ils répondent plutôt à des besoins collectifs qui sont toujours supérieurs aux ressources disponibles, année après année, décennies après décennies. Cela peut être observé dans les énoncés de mission des programmes qui sont continuellement réexaminés et régulièrement révisés à mesure que les conditions changent.* » (Shields, 2008, p226). Le faillibilisme cher à l'expérience pragmatique vient donc confirmer ce caractère provisoire de l'action pragmatiste en management public : « *toute communauté de recherche peut produire des erreurs. Par conséquent, la vérité pragmatique est provisoire* » (Shields, 2008, p227). Ces points vont à l'encontre de l'expertise omnisciente et surplombante qui prône des solutions présentées comme meilleures et définitives. Cela n'empêche pas que l'expertise soit nécessaire, mais elle doit être souple, en soutien.

Ces « 4 P » du pragmatisme, empreints de multidisciplinarité, de concepts efficaces, d'une maîtrise de la participation comme exercice de la démocratie, d'approche scientifique des situations problématiques, permettent une approche pertinente d'une administration publique vivant des réformes incessantes.

Ils viennent comme un plaidoyer pour la mobilisation du pragmatisme en management public à la suite de premières propositions de l'auteurice en 2003 sur l'utilisation de la communauté d'enquête dans le même domaine. Elle y précise la communauté d'enquête en tant que démocratie participative. Le concept de communauté d'enquête découlant des théories de Dewey sur la démocratie, cela en fait pour Shields un objet privilégié pour l'administration publique pour « *définir les problèmes et interpréter les conséquences* » (Shields, 2003, p512). Bien que la démocratie représentative soit nécessaire également, et complémentaire de la participative, elle ne se joue pas au niveau de l'administration. La démocratie participative est une modalité d'action qui pourrait être mobilisée quotidiennement dans l'administration publique au vu de ses missions. En effet, l'administration publique rencontre tous les jours de nouvelles problématiques, de plus en plus complexes, et elle est en lien avec de nombreuses personnes et groupes sociaux différents dans leur condition et dans leur rôle. Ces caractéristiques l'engagent donc à mobiliser le concept de communauté d'enquête.

Shields actualise ainsi la perception radicale de la démocratie défendue par Dewey :

*« Pour Dewey, la démocratie ne consiste pas simplement à donner à chacun son mot à dire dans une querelle sur le partage d'une tarte de taille donnée. Sa conception inclut plutôt la capacité de concevoir une meilleure tarte ou d'imaginer et de concevoir quelque chose d'autre qu'une tarte. Cette caractéristique requiert la capacité d'enquête de la part des participants. »* (Shields, 2003, p523).

La méthode scientifique doit être adoptée pour mener à bien l'enquête en tant qu'expérience collective, car elle est d'une redoutable efficacité pour créer de la connaissance par sa capacité à étudier la critique, à être faillible, à identifier la connaissance dans l'expérience. Ainsi, comme elle le confirmera en 2008, les hypothèses de l'enquête sont toujours provisoires, ce sont des hypothèses de travail, très utiles pour l'administration publique qui reconnaît donc l'incertitude et le caractère temporaire de l'hypothèse.

Trois concepts secondaires viennent soutenir celui de communauté d'enquête en contexte de management public.

Tout d'abord celui d'optimisme critique, en tant que comportement que devrait adopter tout participant à une communauté d'enquête, convaincu qu'une méthode rigoureuse permet l'amélioration ou la résolution de la situation problématique. L'optimisme critique permet d'éviter l'optimisme basique et inopérant en abordant les points négatifs, en prenant en compte la parole de tous, et le pessimisme en postulant que l'on peut améliorer la situation. L'optimisme critique « *embrasse l'incertitude et le changement, mais avec une attitude sceptique* » (Shields, 2003, p515). Il est en cela très proche du méliorisme de Dewey. Shields considère que toute action publique doit en permanence faire preuve d'optimisme critique, c'est pour elle la condition de son existence.

Ensuite, le concept de leader-médiateur ou leader-facilitateur vient éclairer la question de l'animation de la communauté d'enquête. Le leader médiateur est là pour faciliter la communication et la coopération, faire des liens entre les visions du monde et les expériences. Shields s'inspire de Jane

Addams, qui a pu éprouver ce rôle elle-même en tant que dirigeante d'une structure sociale à Chicago à l'orée du 20<sup>ème</sup> siècle (Hull House) pour décrire ce concept :

*« Les leaders-facilitateurs d'une communauté d'enquête utilisent la réflexion et l'écoute pour combler les dualismes de communication problématiques et articuler une vision finale plus large et souvent évolutive. Ainsi, les leaders d'une communauté d'enquête ont la responsabilité de garder la vue d'ensemble à l'esprit pendant le déroulement de l'enquête (discussion, collecte de données et définition du problème. [...] le leader-facilitateur doit être flexible et capable de s'adapter. Il doit également veiller à ce que la communauté d'enquête se concentre sur la collecte et l'interprétation des données. »* (Shields, 2003, p525, notre traduction).

Enfin, Shields soutient la position de Dewey sur l'expertise. Elle cite d'ailleurs l'inquiétude partagée par le philosophe en 1927, lorsqu'il se projetait dans une administration publique où les experts deviendraient déconnectés de la réalité car les citoyens ne pourraient plus les informer, cette administration devenant alors *« une oligarchie gérée dans l'intérêt de quelques-uns »* alors qu' *« un gouvernement qui incorpore l'expertise doit procéder de manière à forcer le spécialiste de l'administration à prendre en compte des objectifs communs plus larges. Le monde a plus souffert des dirigeants et des autorités que des masses. »* (Shields citant Dewey, 2003, p 529). L'expertise est donc tout à fait nécessaire à l'enquête, mais doit se situer en soutien de cette dernière et non en surplomb. Les experts sont là pour leur connaissance technique, pour éclairer les réflexions de la communauté d'enquête.

En tant que représentante engagée d'une mobilisation du pragmatisme classique par l'administration publique, Shields s'est aussi trouvée en situation de débats académiquement intenses sur la pertinence de ce cadre conceptuel, notamment avec Miller (2004) et les tenants d'un néopragmatisme potentiellement dogmatique, qui situerait l'expérience uniquement dans l'intellect et le discours, occultant la pratique (Shields, 2005).

### **3.3.2.2 CK Ansell, ou la confirmation idéaliste de la mobilisation du pragmatisme en management public**

Au début des années 2010, Ansell prend le relais de Shields pour porter l'étendard du pragmatisme comme approche régénératrice du management public. Il recommande l'utilisation des concepts du pragmatisme au service de transformations de différentes ampleurs, aussi bien au niveau de collectifs réduits que d'organisations plus conséquentes ainsi que d'institutions et de systèmes beaucoup plus vastes, en pensant les liens directs et indirects entre elles (Ansell, 2011). Pour lui toute organisation est une communauté de résolution de problème, et devient ainsi une entité d'apprentissage évolutif, c'est-à-dire un apprentissage collectif, adaptatif et cumulatif.

Il propose également le concept de gouvernance collaborative :

*« La gouvernance collaborative est un processus permettant d'explorer et de mettre en œuvre l'interdépendance entre les parties prenantes. Pour s'engager volontairement dans la collaboration, les parties prenantes doivent d'abord reconnaître et apprécier leur interdépendance existante. Elles doivent ensuite être prêtes à approfondir leur interdépendance les unes avec les autres. Pour ce faire, les parties prenantes doivent se reconnaître mutuellement comme des interlocuteurs légitimes, s'engager dans un processus de traitement de cette interdépendance par la collaboration et établir un sentiment commun d'appropriation de ce processus de collaboration. Lorsque ces seuils cognitifs ont été atteints, un "public de résolution de problèmes" a été créé. » (Ansell, 2011, p178).*

Plus tard, Ansell & Geyer (2017) proposeront de croiser pragmatisme et complexité dans le concept de complexité pragmatiste qui pour eux peut amener une alternative au constat suivant :

*« Malgré une pléthore de critiques universitaires au cours des dernières décennies, le domaine de la politique reste dominé par les approches rationalistes, positivistes et quantitatives de la nouvelle gestion publique (NPM), les approches "fondées sur les preuves" (EBPM) et la gestion "scientifique" orientée vers les objectifs et la comptabilité. Ces approches ont tendance à être descendantes, centralisatrices et hiérarchiques par rapport aux acteurs politiques et aux parties prenantes et impliquent souvent un degré de certitude et de connaissance beaucoup plus élevé que ce qui est réaliste dans la plupart des situations politiques. Cette prédominance (malgré ses faiblesses) repose sur son fondement "scientifique", son utilité perçue et l'absence d'un cadre alternatif acceptable et pratique. » (Ansell & Geyer, 2017, p1, notre traduction).*

Leur propos n'est pas ici de renier tout apport scientifique à la construction des politiques publiques, bien au contraire. Cependant, les auteurs appellent à la vigilance quant à un recours excessif à l'Evidence Based Public Management qui peut être critiquable dans ses modalités d'application et les risques induits : dépolitisation de la fabrication des politiques publiques et déni de l'incertitude par managérialisation « top-down » et mécanisation du modèle, difficulté à identifier les causalités déterminant les bonnes pratiques.

Pour construire leur propos, les auteurs reprennent la définition de la complexité de Allen (2001), proche de celle de Morin :

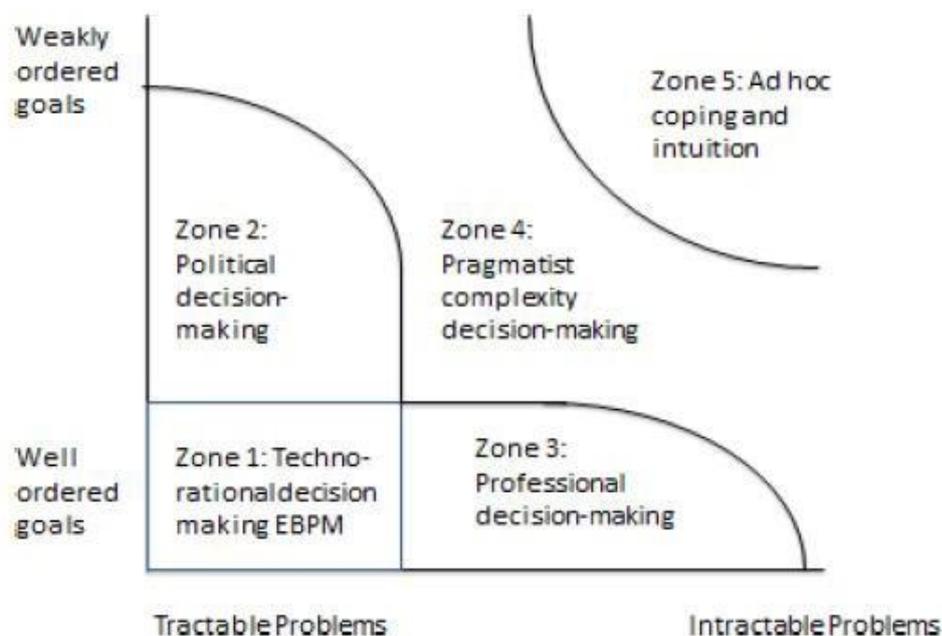
*« La complexité concerne les systèmes dont la structure interne n'est pas réductible à un système mécanique. En particulier, il s'agit de systèmes connectés [...] qui co-évoluent avec leur environnement, étant « ouverts » aux flux d'énergie, de matière et d'information à travers les frontières que nous avons choisi de définir. Ces flux n'obéissent pas à des lois simples et fixes, mais résultent plutôt du « sense making » interne qui se déroule en leur sein, au fur et à mesure que l'expérience et les conjectures sont utilisées pour modifier les cadres d'interprétation internes. » (Allen 2001, in Ansell & Geyer, 2017, p11).*

Les implications de la complexité ainsi définie dans les politiques publiques et leur construction sont multiples : manager l'action publique demande ouverture et flexibilité ; les connaissances scientifiques et expérientielles et les politiques publiques sont contraintes par leurs environnements mouvants et limitants ; le futur est incertain et les données issues de l'expérience sont filtrées par le tamis de l'interprétation ; il est méthodologiquement important de croiser les stratégies interprétatives et celles fondées sur les analyses qualitatives ou quantitatives ou sur les preuves car les unes comme les autres sont faillibles ; la finalité ne peut être le solutionnisme mais la capacité à s'organiser pour s'ajuster aux contingences évolutives et pour cela il faut créer un cadre opérationnel stable.

Les auteurs proposent neuf principes majeurs pour accorder complexité et pragmatisme, que nous nous proposons de résumer comme suit :

- La complémentarité des deux concepts se situe dans la capacité de la complexité à saisir le monde dans sa diversité et son évolution continue et dans la capacité du pragmatisme à établir des modalités d'action, les deux reconnaissant le statut limité des connaissances face à la complexité des systèmes sociaux et naturels.
- Toutes les problématiques sociales et politiques ne sont pas complexes, et pour ces dernières la rationalité technique et le positivisme peuvent convenir. L'hybridation méthodologique est à construire à mesure qu'apparaît la complexité.
- La montée en complexité d'une problématique justifie la mobilisation de points de vue et de connaissances diverses.
- La montée en complexité rend les connaissances mobilisables et produites plus partielles, faillibles et provisoires. Elles doivent donc être considérées comme des hypothèses.
- La complexité entraîne une difficulté à stabiliser et ordonner les objectifs, et les fins et moyens interagissent et s'entremêlent, ce qui incite à s'engager dans un processus d'ajustement itératif et apprenant et non rationaliste/positiviste.
- Ce processus d'ajustement itératif et apprenant de résolution de problématiques implique des essais, des erreurs, de la conception.
- Plus le nombre de points de vue sur la situation problématique se multiplie, plus il est nécessaire de lier connaissances existantes et enquête sociale.
- Plus les objectifs sont instables et désordonnés, plus il importe de définir la problématique collectivement.
- La montée en complexité d'une situation problématique entraîne une différenciation des différentes activités de son processus de résolution : « (a) une enquête réflexive et délibérative sur les valeurs, (b) la définition collaborative du problème, (c) les stratégies de mobilisation des connaissances exploitables et (d) le processus d'apprentissage itératif et adaptatif » (Ansell & Geyer, 2017, p17).

Cette gradation de la complexité constatée selon la problématique rencontrée par les politiques publiques pousse les deux auteurs à s'inspirer du modèle de Stacey (1993, in Ansell & Geyer, 2017) qui a pour but d'analyser la complexité dans les politiques et la gestion publiques, et l'adapter à leur proposition conceptuelle de complexité pragmatiste.



**Figure 17** - « Diagramme de Stacey modifié » (Ansell & Geyer, 2017, p19)

Pour comprendre ce diagramme :

- Les objectifs bien ordonnés sont précisément caractérisés et tendent au consensus, là où les objectifs faiblement ordonnés sont peu caractérisés, flous, et potentiellement remis en cause.
- Les problèmes traitables sont plutôt stables, peu soumis au contexte et d'ampleur relative, là où les problèmes difficilement traitables (nommés intraitables/insolubles) sont instables, très liés au contexte et d'ampleur significative.

Les différentes zones permettent de situer les modalités d'action publique face à une situation problématique :

- Zone 1 : les objectifs sont clairs et font consensus, la situation problématique est stable et d'ampleur limitée donc traitable. Ici une action mécanique soutenue par des données probantes peut aboutir.
- Zone 2 : la situation problématique semble là aussi traitable, mais les objectifs sont bien plus flous et il y a des facteurs de dissensus entre les différentes parties impliquées, malgré des connaissances accessibles. Le débat porte sur des visions du monde et des valeurs différentes. Ici l'action publique doit permettre la décision politique par la représentation, l'élection ou la collaboration/participation.

- Zone 3 : les objectifs sont clairs et il y a consensus sur les objectifs, mais la situation problématique est très compliquée à traiter. Ici la solution peut être de laisser la main aux experts.
- Zone 4 : les objectifs sont flous, il n’y a pas de consensus, et la problématique semble difficilement traitable. Les interactions entre les conflits de valeurs, le caractère insoluble de la problématique, du manque de données probantes fiables et complètes, les difficultés de communication et de négociation politiques, les difficultés des experts, engagent à la mobilisation du concept de complexité pragmatiste. Ici l’enquête collective est nécessaire.
- Zone 5 : incertitudes, divergences et apparence insoluble de la problématique sont maximales. Les données et les positions des experts sont très contestées. Ici les auteurs préconisent l’adaptation, l’intuition, et l’expérimentalisme incrémental (même si la fiabilité d’une telle démarche ne sera nullement certaine).

Pour Ansell & Geyer, l’engagement du pragmatisme pour une démocratie et une société mélioristes, par la rigueur de la méthode plutôt que par la détermination des fins, représente le cadre normatif qui manque à la complexité :

*« En substance, la complexité fournit la position méta-théorique, reliant la nature et les sociétés humaines, tandis que le pragmatisme fournit la justification et le cadre de l'action sociétale/publique dans un monde complexe et incertain. La complexité pragmatique est basée sur une vision raisonnablement optimiste de la rationalité humaine et une croyance dans la capacité des individus et des sociétés bien intentionnés à progresser, dans une direction généralement positive, par la discussion, l'apprentissage, l'expérimentation, le débat et l'interaction. Nous pensons qu'il s'agit à la fois d'une description précise du monde politique et d'un cadre normatif qui favorise l'amélioration de la société, quelle que soit la forme exacte que cette société future puisse prendre. »* (Ansell & Geyer, 2017, p24).

Shields et Ansell contribuent pleinement, nous venons de le décrire, à la mobilisation du pragmatisme classique dans la construction et la mise en œuvre des politiques publiques.

Leurs propositions normatives et celles d’un certain nombre de leurs pairs ne semblent que très peu mobilisées par les praticiens du management public. Nous nous risquons à formuler l’hypothèse que leur discipline initiale, les sciences politiques, ne les engage peut-être que trop peu à concrétiser leurs préconisations. Toutefois, la production théorique sur ce thème se poursuit, et des travaux en sciences de gestion continuent d’explorer le sujet.

### 3.4 Conclusion du chapitre et de la première partie

Ce troisième chapitre a étudié le débat Lippmann-Dewey, de sa genèse historique et philosophique jusqu'à ses filiations en management public que nous avons identifiées et mises en valeur chez Pirie, Shields et Ansell. Il en ressort que le pragmatisme semble n'avoir jamais été réellement concrétisé, situation paradoxale pour une philosophie prônant la continuité pensée-action, et que le néolibéralisme, bien que ses frontières soient mouvantes, est bien effectif dans l'application de ses principes dans nombre de contextes. Pourtant, malgré ce constat, ce double cadre théorique paraît pertinent pour traiter notre question de recherche, que nous rappelons ici :

**Quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management ?**

Il sera donc mobilisé pour traiter les données recueillies durant les démarches de prospective stratégique participative menées au sein d'associations gestionnaires du secteur médico-social français. Le cadre théorique principal sera alors celui du Débat Lippmann-Dewey en lui-même, articulé autour des huit tensions constitutives identifiées, synthétisé dans le tableau suivant :

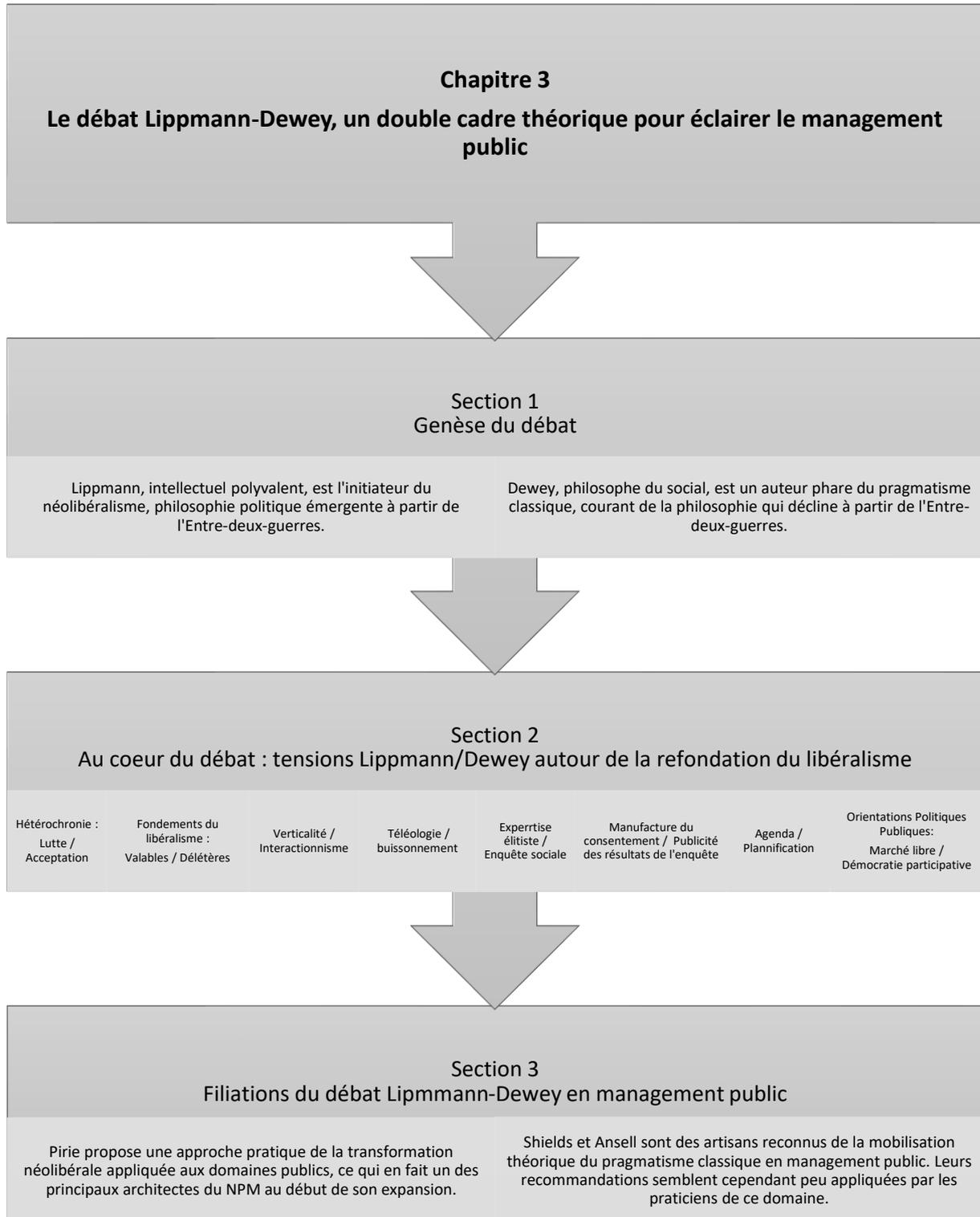
Tension constitutive du débat	Lippmann	Dewey
<b>Grande Société (Convergences)</b>	L'émergence de la société industrielle remet en cause les communautés traditionnelles et induit une opposition flux-stase qui entraîne un décalage des rythmes évolutifs : l'hétérochronie.	
<b>Grande Société (Divergences)</b>	L'hétérochronie est mauvaise et doit être éliminée par injonction aux individus de s'adapter à la Grande Société.	L'hétérochronie est saine et permet la mobilisation de publics pour affronter les conséquences négatives de la Grande Société.
<b>Crise du libéralisme (Convergences)</b>	Le libéralisme est devenu un conservatisme économique qui empêche l'évolution de la société.	
<b>Crise du libéralisme (Divergences)</b>	Bien que ses fondements individualistes soient valables, le libéralisme est en crise par le choix du laisser-faire.	Le libéralisme est en crise en conséquence de son incapacité à penser le social issue de son ontologie individualiste.
<b>Relations organisme-environnement</b>	Adaptation passive de l'organisme imposée par l'environnement.	Transformation mutuelle par interaction /trans-action.
<b>Penser les fins</b>	Téléologie : finalité inéluctable fixée préalablement et indépendamment des moyens. Ici téléologie spencérienne libérale de la division internationale du travail et adaptation unilatérale des populations à cette téléologie.	Buissonnement : évolution par interaction continue entre organisme et environnement et entre moyens et fin permettant de concevoir des finalités temporaires et désirées.
<b>Résoudre les situations problématiques</b>	Expertise élitiste et verticale surplombant l'incompétence du public atomisé.	Enquête collective par le public rassemblé en communauté d'enquête.
<b>Communiquer pour convaincre</b>	Convaincre par la manufacture du consentement.	Convaincre par la publicité des résultats de l'enquête.
<b>Programmer les transformations sociales</b>	Agenda de réformes basé sur la règle de droit.	Planification collective issue des résultats de l'enquête.
<b>Rôle des politiques publiques</b>	Assurer les meilleures conditions pour le marché en menant les transformations sociales induites de manière verticale et centralisée.	Assurer la réalisation de la démocratie participative.

Tableau 10 - Synthèse du débat Lippmann-Dewey (Source : Auteur)

Les filiations de ce débat en management public (3.3) constituent un cadre théorique complémentaire qui viendra soutenir l'analyse dans le chapitre consacré aux résultats mais aussi dans leur discussion.

Les figures suivantes synthétisent le Chapitre 3 puis la première partie de cette thèse.

## Synthèse du Chapitre 3



Dans un parcours consacré successivement à une émergence de l'objet de recherche ancrée dans l'expérience, à une revue de littérature particulièrement inscrite en management public et management stratégique puis à un cadre théorique issu de la philosophie politique, cette première partie a permis de situer contextuellement et théoriquement le présent projet de recherche-intervention.

Ainsi, le premier chapitre décrit une architecture des solidarités française toujours démocratique dans les faits mais qui vit des évolutions de type philanthropiques liées au développement de politiques néolibérales. A cette situation se joint une évolution sociétale multifactorielle dont l'objet est l'amélioration de la qualité de vie des personnes vivant des situations d'exclusion sociale, le mouvement inclusif, qui se réalise par un processus de « désinstitutionnalisation » dont la mise en œuvre peut prendre la forme de réformes verticales et quantitatives ou de propositions plus qualitatives et démocratiques. C'est dans ce contexte que la méta-organisation médico-sociale UNAPEI et le jeune chercheur, afin de répondre à la question managériale « comment accompagner les associations gestionnaires de ce réseau dans le mouvement inclusif ? », conviennent d'un projet de recherche-intervention mobilisant au sein de trois terrains la prospective stratégique participative pour accompagner des associations gestionnaires et leurs environnements dans le mouvement inclusif. Concomitamment au commencement de ce projet, la crise sanitaire de 2020-2022 met en exergue un défaut d'anticipation dans les organisations en général, les écueils du management public dans son rapport à la bureaucratie et à la performance, et la tension entre verticalité bureaucratique et créativité collective au sein du secteur social et médico-social qui voit dans cet événement un facteur d'accélération des tendances déjà à l'œuvre.

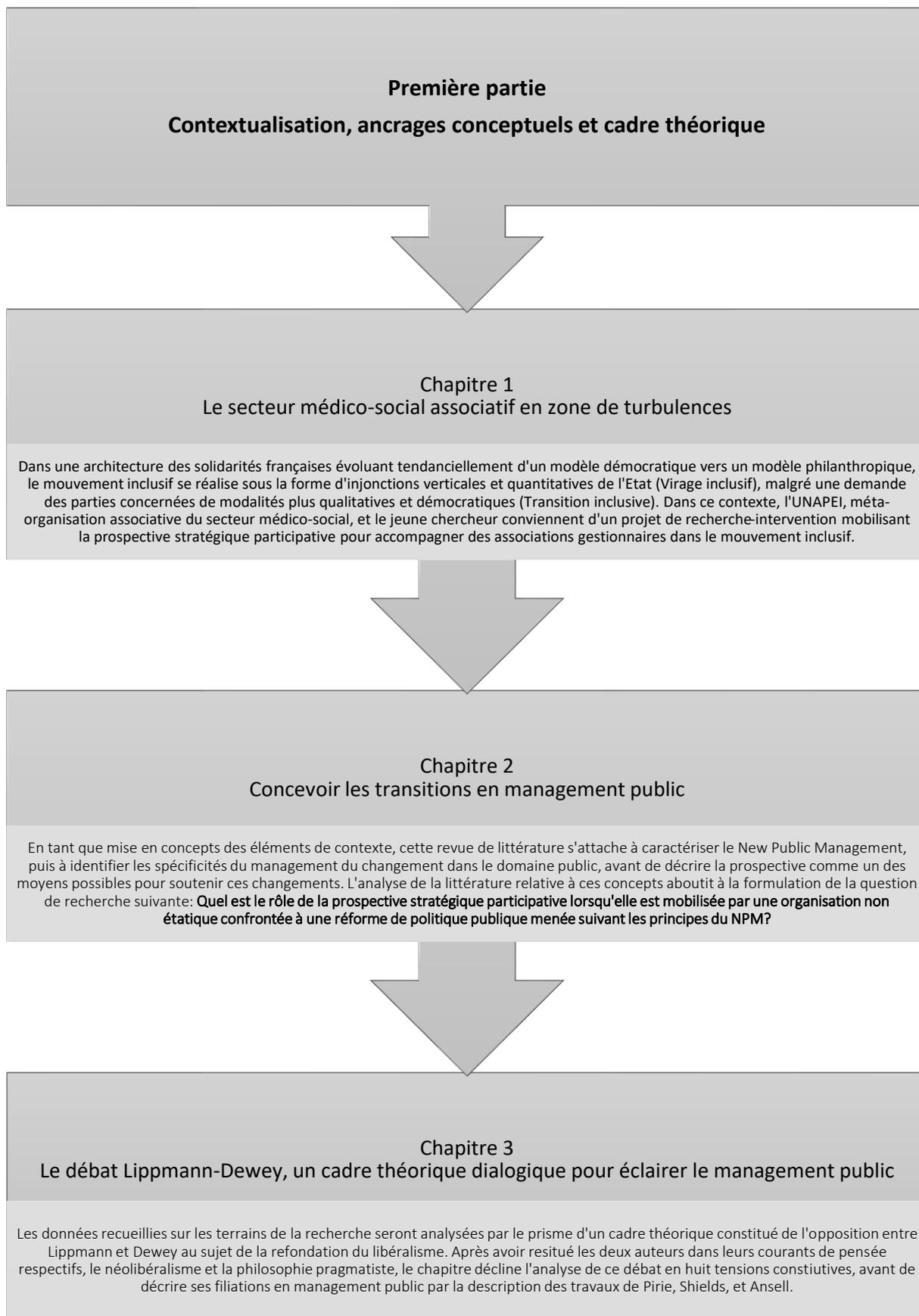
En tant que mise en concepts des éléments de contexte en trois axes, le deuxième chapitre vise à transformer la question managériale présentée précédemment en question de recherche. Tout d'abord, le NPM est caractérisé comme doctrine de management public issu du néolibéralisme qui implique la création d'une bureaucratie néolibérale dont les actions rationalistes et verticales peuvent entraîner perte de sens et désengagement des acteurs de l'action publique. Ensuite, les transformations sociales et publiques sont décrites comme s'appuyant sur des processus d'innovation considérés comme moyens incontournables d'engager et mener le changement, en mobilisant de manière plus ou moins systématique les parties prenantes dans des démarches participatives. Ces concepts et démarches ne sont pas

dénués d'ambiguïté dans le lien qu'ils entretiennent avec le NPM. Par ailleurs, l'émergence de *Grand Challenges* systémiques nécessite de penser des transitions qui questionnent le management public et stratégique. Enfin, la prospective, en tant qu'activité de réflexion sur les futurs possibles et souhaitables et de co-construction de l'action présente et à venir, participe potentiellement par son caractère stratégique et collectif à relever les *Grand Challenges* et donc à construire les transitions induites. Si l'impact du néolibéralisme sur la prospective est mis en lumière par les Critical Future Studies, l'impact plus précis des réformes menées en application des principes du NPM sur des démarches de prospective engagées en contexte de transition par des acteurs non étatiques ne semble pas abordé dans la littérature. Cette revue de littérature aboutit alors à la question suivante : Quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée suivant les principes du New Public Management ?

Les données qui seront recueillies sur les terrains de recherche seront analysées par le prisme d'un double cadre théorique construit dans le troisième et dernier chapitre de cette première partie à partir du débat Lippmann-Dewey. Après avoir, lors d'une description de la genèse du débat, situé Lippmann comme initiateur du néolibéralisme en tant que philosophie politique émergente à partir de l'Entre-deux-guerres, et Dewey comme auteur phare du pragmatisme classique en tant que courant de la philosophie déclinant à partir de la même période, ce chapitre se consacre à l'identification de huit tensions internes à ce débat qui permettent de constituer le cadre théorique : divergences autour de l'hétérochronie des rythmes évolutifs, crise du libéralisme, relations organisme/environnement, penser les fins, résoudre les situations problématiques, communiquer pour convaincre, programmer les transformations sociales, rôle des politiques publiques. Les filiations de ce débat en management public (Pirie, Shields et Ansell notamment) constituent un cadre théorique complémentaire qui viendra soutenir l'analyse dans les chapitres consacrés aux résultats et leur discussion.

Ces différents éléments sont constitutifs de la validité interne de cette thèse en assurant une continuité entre le contexte et le matériau théorique mobilisé ainsi qu'une solide assise aux chapitres empiriques qui suivent.

## Synthèse de la première partie



Seconde Partie

## Méthodologie, résultats, et discussion

Cette seconde partie est consacrée à la réalisation empirique de ce projet de recherche-intervention. Après avoir déterminé la question managériale issue du contexte, transformé cette dernière en question de recherche grâce à la revue de littérature, puis construit le cadre théorique, il s'agit ici de constituer une structure méthodologique et épistémologique dont l'application au terrain doit permettre la réalisation de l'intervention, la formation des résultats, et la discussion de ces derniers.

Le quatrième chapitre donne ainsi à voir le jeune chercheur en action en révélant son cheminement méthodologique mais aussi épistémologique. Les quatre phases de cette recherche-intervention (démarches préparatoires ; explorations empiriques, théoriques et méthodologiques ; expérimentations du dispositif de prospective stratégique participative et recueil des données ; traitement des données et rédaction de la thèse) sont méticuleusement exposées avant que la démarche épistémologique soutenant ce travail et ses conséquences ne soit détaillée.

Issu de la pratique de ce cadre méthodologique et épistémologique au cœur des terrains de recherche, le cinquième chapitre présente les résultats de cette enquête sur l'enquête. Introduit par une analyse du contexte de la recherche au prisme du cadre théorique construit dans le troisième chapitre, il met en lumière les monographies des deux cas retenus, ceux de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative au sein des Associations 1 puis 2.

La discussion de ces résultats traite dans le sixième et dernier chapitre des apports et implications de la recherche. Jusqu'alors guidé par un cadre théorique dialogique, ce travail s'oriente vers des propositions résolument pragmatistes afin de concevoir le public en management des transitions : les apports théoriques de la thèse sont relatifs à une gestion des transitions par une approche pragmatiste de la prospective, ses apports méthodologiques envisagent le pragmatisme classique comme cadre possible pour la recherche-intervention, ses implications sociétales considèrent la transition inclusive comme un exemple paradigmatique de transition pragmatiste, et ses implications managériales proposent de manager par temps de transition en s'appuyant sur le pragmatisme classique.

# Chapitre 4

Méthodologie

## Cheminement méthodologique et épistémologique

*« Il y a une différence entre connaître le chemin,  
et arpenter le chemin. »*

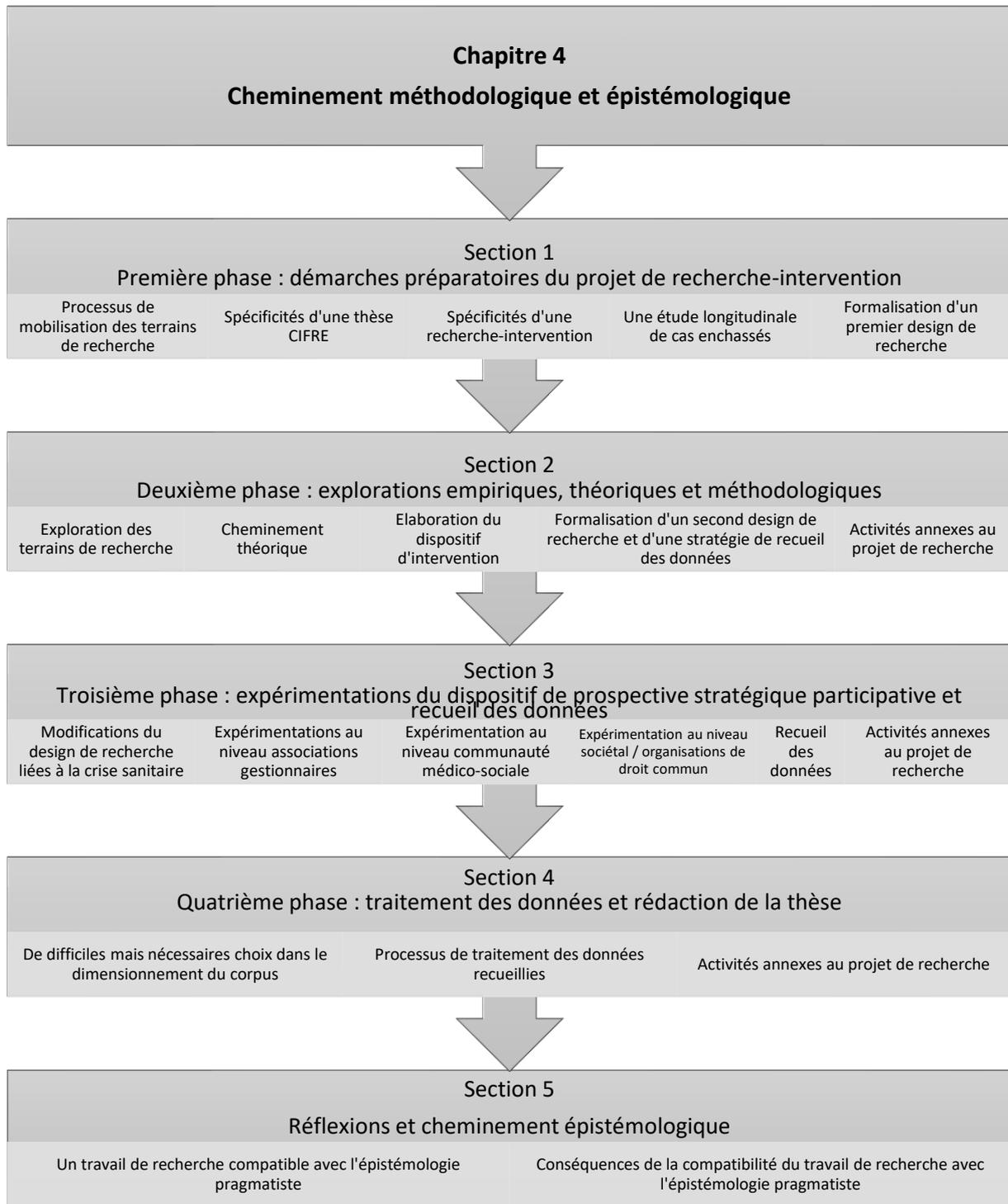
Morpheus

« ... Et cependant aucune combinaison d'évènements n'échappe à l'explication humaine. Une sorte d'exercice mental, sans aucune garantie de vérité, m'indique une ligne possible qui correspond aux faits. C'est, je le confesse, un travail de pure imagination ; mais combien de fois l'imagination ne s'est-elle pas révélée mère de la vérité ? [...] La largeur de vue, mon cher Mac, est l'une des qualités essentielles de notre profession. L'effet réciproque des idées et l'usage oblique de la culture présentent fréquemment un intérêt extraordinaire. »

Sherlock Holmes

Ce quatrième chapitre, consacré aux aspects méthodologiques et épistémologiques de la recherche, ambitionne de donner à voir le jeune chercheur en action. La traduction de cette volonté, directement liée à la validité scientifique de ce travail, met autant en lumière les stratégies délibérées que l'opportunisme méthodologique (Girin, 1989) inhérents à l'exercice. Le plan proposé ici se rapproche des précisions de Thiétart et al. (2014) qui distinguent quatre grandes étapes dans un projet de recherche, dont l'enchaînement logique est le suivant : conception, mise en œuvre, analyse et diffusion des résultats. Ainsi, les quatre premières sections, consacrées aux questions méthodologiques, s'intéressent successivement aux démarches préparatoires du projet de recherche-intervention, aux explorations empiriques, théoriques et méthodologiques, aux expérimentations du dispositif de prospective stratégique participative et au recueil des données, puis au traitement des données et à la rédaction de la thèse. La cinquième et dernière section est quant à elle dédiée au rapport entretenu tout au long du projet de recherche par le doctorant avec l'épistémologie, en tant qu' « *elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret & Seville, 2007, p13). Elle étaye les réflexions et le cheminement qui ont progressivement construit la concordance du cadre épistémologique de la thèse avec le pragmatisme classique, puis analyse ses conséquences.

## Structuration du Chapitre 4



#### **4.1 Première phase : démarches préparatoires du projet de recherche-intervention**

La première phase de ce projet de recherche s'est déroulée de mars 2018 à mai 2019. Nous décrivons dans les sous-sections suivantes le processus de mobilisation des terrains de recherche, les spécificités d'une thèse CIFRE, celles d'une recherche-intervention, puis une première formalisation du design de recherche.

##### **4.1.1 Processus de mobilisation des terrains de recherche**

Nous avons décrit dans le Chapitre 1 le point de départ de ce projet de recherche : la rencontre, à la demande de la méta-organisation UNAPEI, entre cette dernière et le jeune chercheur, qui à ce moment précis n'imaginait pas encore « entrer en thèse ». Cette rencontre, qui a abouti sur la volonté commune d'expérimenter une méthode de prospective stratégique participative pour accompagner des associations gestionnaires membres du réseau UNAPEI, fut le coup d'envoi d'un conséquent processus de mobilisation de multiples acteurs. Car si nous avons été plus demandés que demandeur (Berry, 2000), ce qui facilite grandement la démarche initiale, nous l'avons été par une méta-organisation, qui ne pouvait en elle-même devenir le théâtre de l'expérimentation. Cette dernière a cependant été d'une grande aide pour la mobilisation de terrains de recherche : deux mois après la première rencontre, en mai 2018, nous avons pu présenter à une quinzaine de directeurs généraux du réseau membres d'un groupe national de réflexion et de soutien entre pairs à la fois une analyse du contexte socio-politique du mouvement inclusif, ainsi que la méthode « Scénarios transformatifs » en tant que démarche possible d'accompagnement de systèmes médico-sociaux dans les transformations induites.

C'est ainsi que les associations 1, 2 et 3, par l'intermédiaire de leurs directeurs généraux, se sont portées volontaires pour devenir terrains de recherche de ce projet de recherche naissant. Après validations de leurs CA respectifs, leurs associations se sont engagées officiellement dans ce projet, ce qui a permis à la fois notre inscription en doctorat et la constitution d'une candidature envoyée début décembre 2018 à l'ANRT pour l'obtention d'une CIFRE.

Le processus de mobilisation des organisations et des acteurs ne s'est cependant pas arrêté à ce niveau. En effet, et comme cela sera détaillé dans la description de la deuxième phase, nous avons ensuite rencontré dans chacune des trois associations différents types d'acteurs pour les intéresser à ce projet de recherche-intervention, par sa présentation lors de réunions regroupant de plus ou moins grands collectifs (réunions de CA, de Comité de direction, AG) ou lors d'entretiens individuels. La figure suivante représente ce processus de mobilisation chevauchant les première et deuxième phases :

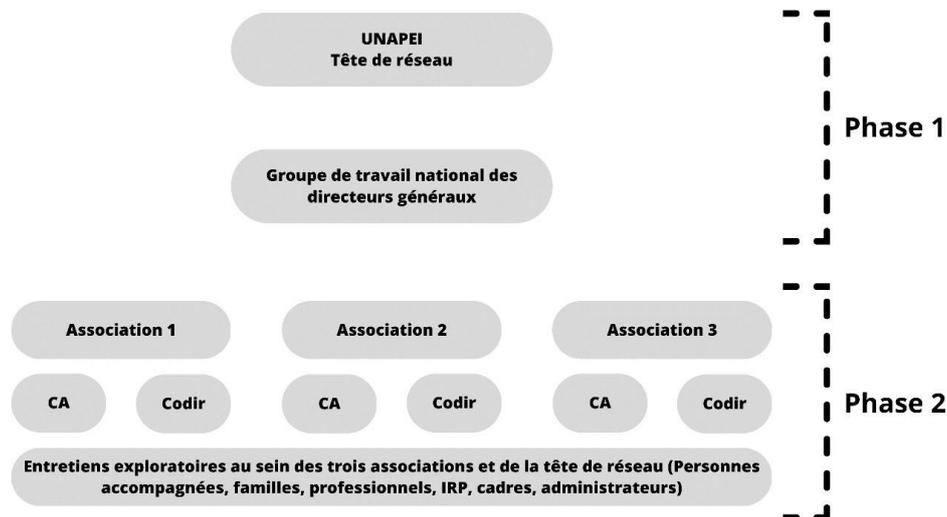


Figure 18 - Mobilisation des organisations et acteurs du projet de recherche-intervention

#### 4.1.2 Spécificités d'une thèse CIFRE

L'objectif du dispositif CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) est de soutenir le développement de la recherche partenariale et de placer les doctorants en situation d'emploi<sup>34</sup>. La convention organise l'engagement des trois acteurs suivants : l'organisation employeuse, qui recrute le jeune chercheur à qui elle confie une mission de recherche, le laboratoire de recherche, qui encadre académiquement le projet et accompagne le jeune chercheur dans le développement de ses compétences de recherche, et l'ANRT qui assure la responsabilité de la convention qui se concrétise entre autres par le versement d'une subvention annuelle à l'employeur. Une fois la CIFRE validée, l'employeur et le laboratoire établissent un contrat de collaboration qui précise les conditions de la recherche ainsi que le montant annuel du financement versé au laboratoire par l'employeur.

Dans notre cas, s'agissant de plusieurs organisations à la fois commanditaires et terrains de recherche, l'Association 1 a pris le rôle d'organisation employeuse, et donc la charge administrative de la convention, du contrat de collaboration avec le laboratoire CEREGE, et de notre emploi, en centralisant les subsides de l'ANRT ainsi que de l'UNAPEI et des Associations 2 et 3.

Parfois questionnée, la scientificité des thèses menées en CIFRE n'est pas menacée par leur statut qui ne dégrade pas la qualité des connaissances produites, et « *la position institutionnalisée de salarié de-dans-dehors propre à la CIFRE est source d'embuches tout comme de problématiques et de découvertes originales* » (Foli & Dulaurans, 2013, p9). La priorité pour le jeune chercheur est alors de tenir ses orientations épistémologiques dans des conditions où sa forte implication sur le terrain l'expose à des aléas qui le poussent à aménager sa posture professionnelle et impliquent donc une recomposition identitaire. Il doit également se confronter au dilemme entre temps long de la recherche et action à

<sup>34</sup> <https://www.anrt.asso.fr/fr/le-dispositif-cifre-7844>

court terme de l'organisation, ce qui peut lui permettre d'accompagner le changement organisationnel tout en l'analysant de manière critique (Hellec, 2014).

Pour Rasolofo-Distler & Zawadzki (2013), les avantages des thèses en CIFRE, notamment en sciences de gestion, sont l'accès à un très grand nombre de données au sein de l'organisation d'accueil, l'exploration profonde et longitudinale, et une assurance de l'accès au terrain, facteurs accroissant la validité interne de la recherche. Les mêmes autrices préconisent les mesures suivantes pour assurer la scientificité de ce type de thèse : mettre en place des instances de gestion et de contrôle du projet, multiplier les techniques de recueil de données et trianguler ces dernières, et gérer la distanciation par rapport au terrain. Dans le cas de notre projet de recherche, l'application des deux premières mesures sera détaillée dans les prochaines séquences. Concernant la gestion de la distanciation au terrain, nous l'avons entretenue par le fait de partager notre temps entre quatre organisations différentes, ainsi qu'en étant présent au cœur de celles-ci uniquement lors des temps d'exploration et d'intervention, mesure renforcée par la crise sanitaire nécessitant la protection des organisations médico-sociales. Le reste de notre temps de travail a donc été partagé entre notre domicile et le laboratoire de recherche, ce qui a minimisé les risques de surinvestissement du terrain et d'instrumentalisation.

Nous concluons cette sous-section consacrée aux spécificités des thèses CIFRE en indiquant qu'à notre sens, le dossier de candidature ayant été déposé en décembre 2018 pour une réponse en mai 2019, la principale caractéristique d'une thèse CIFRE au moment de sa construction du projet est l'attente. Pour l'ensemble des acteurs concernés par le projet, et notamment pour le jeune chercheur, cette situation a été un facteur d'inconfort, tant la possibilité de cette recherche-intervention était conditionnée à la validation de cette candidature.

#### 4.1.3 Spécificités d'une recherche-intervention

Mais cette attente ne fut pas vide d'activité. Elle a notamment permis d'identifier et construire le cadre de recherche en sciences de gestion à mobiliser parmi la diversité de ceux utilisés dans la discipline.

		Objectif	
		<i>Construction mentale de la réalité</i>	<i>Construction concrète de la réalité</i>
<b>Démarche</b>	<i>Partir de l'observation des faits ou d'un travail du groupe sur son propre comportement</i>	<b>Observation, participante ou non</b> Elaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié.	<b>Recherche-action</b> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.
	<i>Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation</i>	<b>Conception « en chambre » des modèles et outils de gestion</b> Elaborer des outils de potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<b>Recherche-intervention</b> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

**Tableau 11** - Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 2012, p133)

L'objectif de ce projet de recherche pour les commanditaires était de modéliser et d'expérimenter un dispositif de prospective stratégique participative au sein d'associations gestionnaires afin de soutenir

leur processus de transformation. En cela, il s'inscrit pleinement dans les définitions de la recherche-intervention proposées par Aggeri (2016) qui voit dans la recherche-intervention un accompagnement à la transformation par l'expérimentation et la conceptualisation de nouveaux outils et modèles, ainsi que par David dans le tableau ci-dessus, en se démarquant des démarches d'observation et de conception « en chambre » par « *l'intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité* » (David, 2012, p136) et de la recherche-action par la mobilisation d'un outil ou dispositif de gestion particulier. Savall (2018), affirme pour sa part que la recherche-intervention est issue de la recherche-action et s'en démarque en assumant la non-neutralité du chercheur : « *la recherche-intervention est née de la recherche-action, en approfondissant la question de l'impossible neutralité du chercheur, celui-ci assumant pleinement sa non-neutralité et ses conséquences sur les limites de scientificité de sa recherche.* »

En réponse aux excès d'une gestion scientifique convaincue de la capacité de l'instrumentation de gestion à optimiser toute organisation sans prise en compte des contingences sociales, Moisdon (1984) prône une vision des sciences de gestion capables d'établir un pont entre les outils de gestion et le caractère sociologisé de l'organisation composée de structures et d'acteurs. Cette vision doit pour l'auteur se concrétiser par une méthodologie particulière, celle de l'intervention. Il est tout d'abord primordial que la demande vienne de l'organisation, afin d'assurer l'engagement de ses acteurs dans le projet, et, si elle vient dans la majorité des cas de l'encadrement supérieur, l'objectif est de dépasser les préoccupations de cette seule partie « *pour prendre en compte celles des autres parties prenantes* » (Moisdon, 1984, p27). La négociation suivant la demande doit également clarifier cette dernière, assurer la compréhension de la temporalité de la recherche et de la double utilité des connaissances produites, à la fois pour les praticiens de terrain pour résoudre leurs problématiques concrètes et pour les chercheurs pour l'intérêt académique en sciences de gestion (Perez, 2008). Pour Moisdon, la phase suivante est celle de l'interaction, qui sera le lieu de l'observation, du dialogue, de la modélisation, de la lecture et de l'écriture. Hatchuel (1994) problématise l'intervention par la caractérisation des deux points suivants :

- L'intégration d'une multiplicité d'acteurs, intéressés par des problématiques partielles ou locales, ce qui peut rendre quelque peu distant l'objet du projet : « *la question importante était donc moins celle de l'intégration per se que celle des causes de la transformation et du renouvellement des principes et des règles d'intégration dans la vie des entreprises. C'est dans une telle problématique que l'intervention des chercheurs prenait plus clairement sa place* » (Hatchuel, 1994, p65).
- La genèse et la métamorphose de ces acteurs : l'auteur démontre la nécessité, dans l'intervention à but de transformation, d'accorder une vigilance accrue au caractère inédit de l'investigation pour l'organisation, à la perception des changements qui permet le questionnement du modèle initial par l'apport de faits et d'interprétations nouveaux, à l'importance de l'extériorité

de l'intervenant-chercheur, à la nécessité de soutenir la capacité d'action, d'anticipation et de conduite de la transformation par les acteurs du terrain concerné eux-mêmes.

Il propose également quatre principes d'intervention permettant à l'intervenant-chercheur de se situer « dans le collectif humain qu'il veut contribuer à transformer » (Hatchuel, 1994, p68). Nous reprenons ces quatre principes dans le tableau ci-dessous en indiquant les mesures prises pour y inscrire notre intervention tout au long de son déroulement :

Principe d'intervention	Définition	Mesures mises en œuvre par le jeune chercheur pour inscrire son intervention dans ces quatre principes.
<b>Principe de rationalité accrue</b>	« Il s'agit donc d'une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes » (p68). Une bonne relation entre les acteurs et des savoirs pertinents ne suffisent pas, c'est la mise en œuvre de leur cohésion qui permet cette rationalité.	Les interventions sont fondées sur le préalable d'un partage de la connaissance avec tous les acteurs concernés et une discussion collective à son sujet.
<b>Principe d'inachèvement</b>	Il est impossible de connaître l'évolution d'une transformation, ni quand elle se termine. Dans le cas contraire, aucune production de connaissances nouvelles n'aurait lieu.	Le dispositif d'intervention est considéré comme une des étapes du processus de changement, lui-même analysé comme dépendant de nombreuses contingences plus ou moins locales.
<b>Principe de scientificité et d'isonomie</b>	Exigence d'une attitude critique envers les faits et théories mobilisés (scientificité). Tous les acteurs concernés doivent également se mettre/ être mis en situation de comprendre spécificités et objectifs du projet (isonomie). « Ces deux principes décrivent en fait deux idéaux méthodologiques : celui de vérité et celui de démocratie. Ainsi le processus d'intervention s'efforce-t-il de construire un réseau d'échanges s'approchant autant que possible – et le résultat sera nécessairement bien limité ! - de ces idéaux. » (p69)	Idéal de scientificité : analyse critique des processus observés et des théories mobilisées. Idéal de démocratie : le dispositif d'intervention est participatif et engage l'ensemble des parties concernées sur un pied d'égalité. Les données recueillies sont traitées en accordant la même importance aux différentes sources.
<b>Principe des deux niveaux d'intervention</b>	Il n'y a pas d'intervention sans interaction. Deux niveaux : dispositif d'intervention et démarche de connaissance. <b>Intervention</b> : à minima création de nouveaux liens, de comités spécifiques, de groupes de travail, participation aux instances de décision de l'organisation. « Tout processus d'intervention est une complexification du fonctionnement organisationnel initial, selon un mode très particulier que nous avons déjà évoqué : celui de l'apparition d'acteurs délocalisés, c'est-à-dire d'individus dont les relations aux autres ne sont pas déjà codifiées, mais se construisent en fonction du déroulement de l'intervention elle-même. » (p69) <b>Production de connaissances</b> : elle découle des interactions nouvelles décrites dans le niveau « intervention ». Elle est de deux types : <b>compréhensive</b> (« vise à reconstituer les processus en cours du point de vue de chaque acteur » p69), et <b>activatrice</b> (« le chercheur va alors s'efforcer de formuler des trajectoires différentes, en provoquant de nouvelles enquêtes, en élaborant des scénarios prospectifs ou en proposant de nouveaux outils analytiques. Ce faisant le chercheur ne se fait plus simple interprète ou simple miroir, mais il stimule la production de nouveaux points de vue » (p70).	Le dispositif d'intervention implique la création de groupes de travail et de comités de pilotage spécifiques. En amont, le jeune chercheur a créé de nombreux liens avec les acteurs des terrains de recherche (phase exploratoire). Les connaissances produites sont à la fois compréhensives (description du rôle d'un dispositif de PSP par l'observation et l'analyse de la perception des acteurs) et activatrices, par les connaissances co-construites par la démarche de PSP elle-même et par les implications sociétales et managériales proposées. L'ensemble du projet de recherche-intervention est encadré par un comité de pilotage et un comité de suivi (voir infra).

**Tableau 12** - Principes d'intervention d'Hatchuel (1994) et mesures mises en œuvre par le jeune chercheur pour y inscrire sa propre intervention.

Pour compléter notre dispositif de recherche, nous avons également suivi les conseils de Girin (1989) en procédant à la constitution de différentes instances et outils d'encadrement au cours du projet. La première de ces instances est l'instance de gestion. Pour Girin, son objectif est de mettre en lumière et discuter les enjeux de la recherche pour ses participants, d'être un lieu de négociation ouvert, de définir et soutenir le rôle de l'intervenant-chercheur sur le terrain, d'assurer la permanence du projet dans le

temps malgré les départs potentiels de personnes ressources, et de recevoir, analyser et discuter collectivement les différents apports et résultats de la recherche. Dans ce projet précis, l'instance de gestion créée dès sa première phase a été nommée « Comité de pilotage de la recherche-intervention », et a réuni une fois par an durant ces cinq années, dans les locaux du CEREGE : la méta-organisation UNAPEI, par la participation du directeur du pôle qualité et développement du réseau, d'un chargé de projet, et de la responsable de la recherche (désignée tutrice scientifique de la recherche dans la CIFRE) ; les trois associations gestionnaires terrains de recherche, par la participation de leurs directeurs généraux respectifs ; le directeur de thèse, et le jeune chercheur. Cette instance de gestion principale a été complétée par une instance secondaire, nommée « Comité de suivi », réunissant une fois par an, en alternance avec le comité de pilotage, les trois directeurs généraux des associations gestionnaires terrains de recherche et le jeune chercheur, afin d'assurer le suivi et la bonne articulation des interventions sur les différents terrains, qu'il s'agisse de l'expérimentation du dispositif de PSP en lui-même ou de missions annexes.

Les instances de contrôle, quant à elles, occupent « *la fonction de renforcement de la logique de production de connaissance* » (Girin, 1989, p6). Elles sont de la responsabilité de l'institution académique qui doit permettre l'accompagnement de l'étudiant dans la construction de son identité et sa posture de chercheur ainsi que l'assurance des prémices de la validation scientifique des travaux par la régulation de la communauté scientifique. Dans le cas de ce projet, ces instances de contrôle ont pris la forme de nombreuses rencontres de suivi avec le directeur de recherche, d'échanges et de présentation de l'avancée des travaux en équipe thématique, en ateliers doctoraux du laboratoire, de l'école doctorale ou de séminaires de recherche divers. La rédaction d'un rapport annuel de recherche à destination de l'ANRT dans le cadre de la CIFRE est également constitutive de ces instances.

Enfin, pour répondre à la nécessité absolue d'archiver « la mémoire » de l'ensemble du projet de recherche-intervention qui garantit « *que l'on pourra toujours revenir sur l'histoire de l'interaction, reconsidérer les analyses que l'on a faites à chaud, entrer dans un degré de détail qui n'était pas possible en temps réel* » (Girin, 1989, p7), nous avons décliné deux modes opératoires distincts. Le premier est la pratique du compte rendu systématique de toute rencontre, réunion ou évènement auquel nous avons participé, en tant que simple observateur, observateur participant, ou participant observateur. Le second est la mise en place d'un journal de bord. Pour Baribeau (2005, p108), « *le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'évènements (au sens très large ; les évènements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisées (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but et de se souvenir des évènements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre.* » Bien que leur mise en forme n'ait pas été systématisée, ou du moins que la systématisation de leur mise en forme ait eu une durée de vie

limitée, nous avons consigné durant toute la durée du projet de recherche la totalité de nos interrelations, par des notes descriptives, mais aussi des notes mettant en lien nos observations avec des considérations méthodologiques et théoriques, ainsi que nos impressions et inspirations du moment. Ces notes de recherche représentent cinq carnets de format A4 de 320 pages chacun et ont été d'un grand soutien à la réalisation de ce travail. Cependant, au vu de leur faible structuration et du grand nombre de données déjà présentées dans cette thèse, nous n'en mobilisons pas d'extrait comme résultat.

Cette sous-section a présenté les mesures mises en œuvre pour assurer la pertinence et la fiabilité du dispositif de recherche-intervention. Les implications de ce type de recherche sur la responsabilité sociale du chercheur seront abordées dans le Chapitre 6.

#### **4.1.4 Une étude longitudinale de cas enchâssés**

C'est parce que l'organisation propose un problème ouvert à l'intervenant-chercheur qu'il peut trouver son autonomie dans le projet de recherche-intervention, car un problème localisé est souvent la traduction de problématiques beaucoup plus générales compatibles avec la recherche (Hatchuel, 1994). Cette approche permet de répondre à la question centrale de Dumez (2016, p208) : « *De quoi mon cas est-il le cas ?* ». A partir du cas d'associations gestionnaires du secteur médico-social français dans le mouvement inclusif, ce projet de recherche interroge le rôle de la PSP lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme menée suivant les principes du NPM. La dimension compréhensive de son ontologie est donc prégnante en tant qu'il nécessite « *de donner à voir les acteurs pensant, éprouvant et agissant* » (Dumez, 2016, p28), et il s'inscrit ainsi naturellement dans une démarche qualitative. Cette dernière y prend la forme d'une étude de cas, qui est pour Wacheux (1996, p263) « *une des stratégies pour accéder au réel* », et « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications* ». L'étude de cas semble donc tout indiquée pour analyser les processus complexes tels que les changements organisationnels, car elle permet de prendre en compte « *la dimension chronologique, de comprendre les causalités, donc de repérer comment les configurations se forment et déforment au cours du temps dans le contexte* » (Wacheux, 1996, p93). Grâce à différentes modalités de recueil de données, le chercheur peut, par l'analyse a posteriori, reconstruire des processus qui ne sont pas directement visibles, dans les processus de changement au long cours. Pettigrew (1990, 267) partage l'expérience de son équipe universitaire du Centre for Corporate Strategy and Change au sujet des recherches longitudinales de terrain sur le changement :

« *La pierre angulaire analytique de la recherche du CCSC est le point de vue selon lequel une recherche sur le changement théoriquement solide et pratiquement utile devrait explorer les contextes, le contenu et le processus du changement ainsi que leurs interconnexions dans le temps. [...] Le défi global de la recherche dans notre travail est de relier le contenu, les contextes et les processus de changement dans le temps afin d'expliquer la réalisation différentielle des objectifs de changement. D'un point de vue*

*théorique, l'approche du Centre remet en question les théories rationnelles et linéaires de la planification et du changement, où les actions sont considérées comme ordonnées et séquencées afin d'atteindre des objectifs rationnellement déclarés et où les acteurs se comportent de manière mécanique et altruiste dans la poursuite des objectifs de l'organisation. Il s'agit plutôt d'explorer les façons complexes, aléatoires et souvent contradictoires dont le changement émerge et de construire un modèle qui permette d'apprécier les rationalités, les objectifs et les comportements contradictoires. »*

Stratégiquement, l'objet d'étude incite donc à s'orienter vers une stratégie de recherche par étude de cas afin d'étudier de manière longitudinale un ou des processus de changement. La multiplicité des terrains de recherche implique en effet la multiplicité des cas au sein d'un cas global. Cette situation se prête ainsi à une étude de cas longitudinale avec plusieurs unités d'analyse. Le tableau suivant permet d'identifier le type d'étude de cas correspondant à cette attente :

	Cas unique	Cas multiples
<b>Holistique</b> (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
<b>Enchâssé</b> (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

**Tableau 13** - Les grands types de designs d'études de cas (Musca, 2006, p155; adapté de Yin, 2003, p40)

Sa lecture rend évidente l'orientation vers un cas unique enchâssé, le cas unique étant celui d'associations gestionnaires de la méta-organisation UNAPEI, et les unités d'analyse multiples étant les différentes associations gestionnaires terrains de recherche. Pour Musca (2006, p155) :

*« Le choix d'un cas unique est approprié en cinq circonstances (Yin, 2003). L'une d'entre elles est le cas longitudinal, l'étude d'un seul cas en deux moments différents au moins. Son objectif est de spécifier comment certaines conditions évoluent au cours du temps, selon des intervalles temporels sélectionnés en fonction du rythme présumé auquel les changements interviennent (Yin, 2003). L'étude de cas peut comporter une ou plusieurs unités d'analyse. Lorsque plusieurs unités sont prises en compte, il s'agit d'une étude de cas enchâssés (type 2). »*

Pour l'auteur, cet enchâssement dans le cas unique permet de multiplier les approches de l'objet étudié, de favoriser l'émergence de compréhensions différentes, et lorsqu'elle est menée en temps réel, donc sans connaître le résultat du processus, de réduire les biais de l'analyse rétrospective et d'accroître l'attention accordée aux différents facteurs d'influence. Il permet aussi de sécuriser le projet global en cas de défection d'une des unités, grâce à la continuité de l'activité de recherche au sein des autres. Une vigilance doit être maintenue quant à la nécessité d'investiguer également l'échelon global du cas.

#### **4.1.5 Formalisation d'un premier design de recherche**

L'élaboration d'un design de recherche est une étape primordiale du processus de toute recherche que Royer & Zarlowski (2014, p168) définissent ainsi :

« Elaborer le design consiste à mettre en cohérence tous les composants de la recherche afin de guider le déroulement et de limiter les erreurs d'inadéquation. Le design d'une recherche est toujours unique car spécifique à cette dernière. »

Cette formalisation, si elle doit intervenir tôt dans le projet pour le clarifier et en faciliter la communication, doit être pensée comme évolutive en conséquence des difficultés et opportunités inhérentes au processus de recherche. La figure ci-dessous représente donc une première élaboration de ce design, réalisé dans les premiers mois de ce projet de recherche-intervention, avant même que la candidature CIFRE transmise à l'ANRT ne reçoive de réponse positive. Il se fonde sur les éléments décrits dans cette première section et en constitue la conclusion.

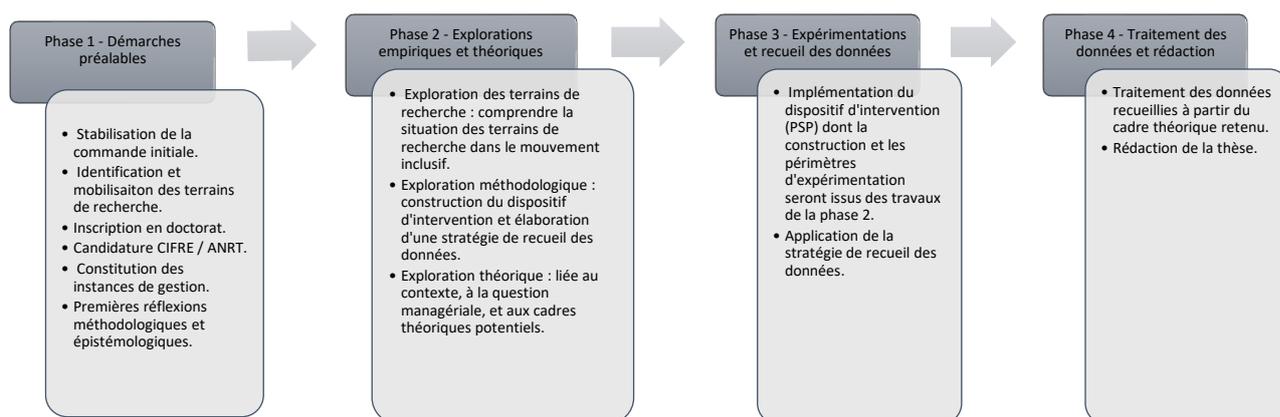


Figure 19 – Formalisation d'un premier design de recherche, printemps 2019.

#### 4.1.6 L'ANT comme méthodologie d'intervention

Dans cette sous-section, nous décrivons succinctement comment L'ANT a été mobilisée dans son acception normative pour mener à bien ce projet de recherche-intervention. Si cette théorie de l'acteur réseau, ou sociologie de la traduction, est principalement mobilisée en sciences de gestion en tant que grille d'analyse *a posteriori* de l'innovation et du changement en tant que constructions sociales, nous nous inscrivons dans le sillage d'auteurs mobilisant l'ANT de manière normative, en tant que méthodologie de recherches-interventions s'appliquant à accompagner transformations et projets innovants (Durand et al., 2018 ; Dervaux et al., 2011 ; Donnay & Koos, 2005 ; Rorive, 2003). En effet, si comme cela a été exposé plus tôt la recherche-intervention consiste à accompagner un système dans sa transformation, alors l'ANT peut constituer un cadre méthodologique pour l'intervention. Le tableau suivant synthétise notre stratégie d'intervention appuyée sur une approche normative de l'ANT en reprenant les étapes de cette dernière, telles que synthétisées par Durand et al. (2018), d'abord au niveau du projet de recherche global puis dans les itérations de cette chronologie constituées par les expérimentations localisées du dispositif de PSP. Il s'agit ici d'une post-rationalisation qui relie avec rigueur les éléments d'une stratégie qui n'a pas été posée sur papier *a priori* mais qui fut bien réelle car résultant de nos expériences professionnelles et lectures académiques antérieures.

Etapes du modèle	Description de l'étape ou du concept (Durand et al., 2018, p7)	Projet de recherche global	Expérimentations localisées du dispositif de PSP (itérations internes au projet de recherche global, pour chaque cas).
<b>Contextualisation</b>	« <i>Identification des éléments des contextes internes et externes, susceptibles d'influencer le processus de changement.</i> »	Identification des éléments de contexte lors des premières rencontres avec l'encadrement de la méta-organisation UNAPEI.	Identification des éléments de contexte auprès des différentes parties engagées dans les systèmes concernés.
<b>Problématisation</b>	« <i>Formulation d'un objectif commun, créateur de sens, qui met en lumière le dénominateur commun d'intérêts entre les acteurs. Objectif de créer un « point de passage obligé » (Callon, 1986) : chaque entité passe d'une position singulière à une acceptation de coopération.</i> »	Formulation d'un objectif commun : expérimentation académique d'un dispositif de PSP à plusieurs niveaux du mouvement inclusif, notamment celui de l'association gestionnaire. Prévision d'un point de passage obligé : convention CIFRE.	Formulation d'un objectif commun avec les instances décisionnaires au sein de chacun des cas : expérimentation du dispositif de PSP qui devient un point de passage obligé de la transformation du système concerné.
<b>Intéressement</b>	« <i>Ensemble des efforts accomplis par les promoteurs du projet (les traducteurs) pour intéresser un nombre croissant d'alliés et les faire participer activement à la construction de l'innovation. Les promoteurs s'appuient sur des dispositifs d'intéressement (Callon et Law, 1988) à savoir des outils, moyens, actions qui, dans la pratique, permettent de faire la traduction. Ils se rapprochent de ce que Thévenot (1986) appelle les « investissements de forme » 8 ou Star et Griesemen (1989) nomment les « objets frontières9 ». Les « centres de traduction » (Callon et Law, 1988), espaces dédiés aux échanges, sont des dispositifs favorisant la progression de la traduction.</i> »	Différentes séquences de rencontres, collectives ou individuelles, organisées par la méta-organisation UNAPEI et le futur doctorant, avec des directeurs généraux et administrateurs du réseau national afin de discuter des controverses autour du mouvement inclusif, de communiquer sur le projet de recherche-intervention et de proposer de le rejoindre.	Différentes séquences de rencontres collectives ou individuelles, organisées par le doctorant et les dirigeants des systèmes concernés, avec les différentes parties engagées dans ces derniers, afin de discuter des controverses autour du mouvement inclusif et de communiquer sur le projet de recherche-intervention.
<b>Enrôlement</b>	« <i>Mobilisation des acteurs dans le réseau ; l'intérêt pour le projet se traduit en action. Les acteurs se voient attribuer un rôle dans le projet et acceptent de le jouer ; ils deviennent des « porte-parole », prennent part au développement de l'innovation et enrôlent à leur tour de nouveaux alliés.</i> »	Mobilisation de trois associations gestionnaires qui deviennent actrices du projet de recherche-intervention en devenant terrain de recherche et d'expérimentation et mobilisent à leur tour leurs parties engagées internes et externes.	Mobilisation de représentants des différentes parties engagées (porte-paroles ?) pour participer à l'expérimentation du dispositif de PSP. Ils deviennent « ambassadeurs » de la démarche auprès de leurs pairs non participants qu'ils peuvent intéresser ou enrôler.
<b>Rallongement du réseau</b>	« <i>Logique qui conduit le projet sociotechnique du « centre » (micro-réseau initial) vers la « périphérie » »</i>	Ensemble des actions de communication au sujet du projet de recherche-intervention auprès des membres du réseau UNAPEI non « enrôlés » et auprès d'autres acteurs du secteur médico-social.	Ensemble des actions de communication au sujet de l'expérimentation du dispositif de PSP et de ses résultats auprès des acteurs des différentes parties engagées non participants.

**Tableau 14** - L'ANT comme méthodologie d'intervention

Cette grille méthodologique implique des conséquences notables quant au positionnement de l'intervenant-chercheur. Elle nous paraît permettre de sortir ce dernier d'un certain flou en le situant comme traducteur et acteur essentiel du changement. Pour préciser ce rôle, nous mobilisons Akrich et al. (1988) qui soulignent qu'il n'y a pas d'inventeur ou de transformateur de génie. Reprenant le cas d'Edison, ils indiquent (p.10) que ce dernier était « *un organisateur, un entrepreneur, un stratège, un chercheur, un homme de relations publiques, et si génie il y a, c'est dans cette capacité de passer d'un rôle à un autre et de jouer chacun d'entre eux avec un égal bonheur, qu'il faut le placer* ». Cette description nous semble

congruente avec celle que nous ferions de l'intervenant-chercheur traducteur, en ajoutant tout de même que ce dernier, au-delà des multiples compétences citées, doit en permanence garder à l'esprit sa question de recherche et interroger sa responsabilité sociale.

#### **4.2 Deuxième phase : explorations empiriques, théoriques et méthodologiques**

Cette deuxième section décrit la deuxième phase de ce projet de recherche-intervention, dédiée à l'exploration et à la construction des modalités d'intervention, qui s'est déroulée de mai 2019 à juillet 2020. Elle s'intéresse successivement au travail exploratoire du contexte, au cheminement théorique de ce commencement de thèse, à l'élaboration du dispositif d'intervention puis à la formalisation d'une évolution du design de recherche et d'une stratégie de recueil des données.

##### **4.2.1 Exploration des terrains de recherche**

L'ensemble des auteurs précédemment cités au sujet de la recherche-intervention ou des études de cas préconise une phase d'observation du contexte de la recherche, afin de comprendre la situation du terrain et de préparer au mieux l'intervention à suivre. Cette phase d'exploration est d'autant plus nécessaire lorsque la recherche porte sur des processus de changement soutenus par la prospective :

*« Cependant, dès lors que l'on considère la prospective sous l'angle des processus de changement stratégique, la description des structures de prospective et des méthodologies d'aide à la décision mises en œuvre n'a de sens que par rapport aux fonctions, le plus souvent idéologiques, auxquels elles contribuent. Ainsi les données recueillies ne peuvent être véritablement comprises et mises en relation entre elles que dans la mesure où elles sont contextualisées de manière à mettre en évidence les processus externes (en référence à l'outer context) et les processus internes (en référence à l'inner context), ce qui nécessite de recueillir des données à différents niveaux à la fois dans l'organisation et dans son environnement. »*  
(Roubelat, 2006, p55)

Nous avons donc dédié une grande partie de la première année de cette thèse CIFRE à une étude exploratoire, entre mai 2019 et juillet 2020. Les objectifs de cette exploration, validés par le comité de pilotage de la recherche-intervention étaient les suivants :

- Acculturation du doctorant.
- Diagnostic global non exhaustif sur la perception de la transformation de l'offre médico-sociale et du mouvement inclusif par les différentes parties concernées.
- Compréhension de chacune des organisations commanditaires : méta-organisation et associations gestionnaires.
- Intéressement des différentes parties engagées rencontrées au projet de recherche-intervention.

- Soutenir l'adaptation de la méthode « scénarios transformatifs » au contexte du mouvement inclusif et de la transformation de l'offre médico-sociale.
- Soutenir le cheminement théorique.

Ces objectifs répondent plus largement à la nécessité pour le jeune chercheur d'atterrir sur le terrain puis de socialiser avec un grand nombre de ses acteurs décrite par Berry (2000). Parmi les nombreux outils de recueil de données mobilisables en recherche-intervention (Noguera, 2018), nous avons retenu pour cette phase exploratoire :

- L'entretien exploratoire : avec des acteurs ciblés, il soutient la collecte d'un maximum d'informations permettant la compréhension du système.
- L'observation participante : directe concentrée par la participation à des temps de l'organisation (réunions et autres temps de travail), et directe diffuse par la présence dans l'organisation durant des séquences informelles.
- L'analyse de documents : études de tout document organisationnel pouvant faciliter la compréhension du système.

Les descriptions suivantes retracent précisément les méthodes engagées pour chacune de ces trois modalités de recueil des données, dont la conception et la mise en œuvre sont inspirées de l'ethnosociologie (Chanlat, 2005) et de l'ethnographie institutionnelle (Smith, 2018).

#### Entretiens exploratoires :

Au nombre de 92 et d'une durée moyenne de 1H30, ces entretiens exploratoires de type semi-directif se sont déroulés sur les sites d'activité des personnes interviewées. Les données ont été recueillies grâce à une prise de note détaillée. Les entretiens n'ont concerné directement qu'un petit nombre de personnes accompagnées et de professionnels de l'accompagnement. Cependant, des données conséquentes issues de ces deux parties ont été recueillies lors des observations participantes. Les tableaux suivants présentent la grille d'entretien exploratoire puis caractérisent les participants à ces entretiens exploratoires.

Quelle est votre fonction/rôle ?
Depuis quand l'occupez-vous ?
En quoi cela consiste-t-il ?
Quel est votre point de vue sur le « mouvement inclusif » d'une manière générale ?
Quel est votre point de vue sur le « mouvement inclusif » dans ses impacts pour le public que votre organisation accompagne ?
Quel est votre point de vue sur le « mouvement inclusif » dans ses impacts pour votre association gestionnaire ?
Quel est votre point de vue sur le « mouvement inclusif » dans ses impacts pour votre organisation en particulier ?
Quel est votre point de vue sur l'impact du « mouvement inclusif » sur votre rôle ?
Votre point de vue sur l'impact du « mouvement inclusif » sur l'emploi dans le secteur médico-social ? chez les professionnels que vous voyez tous les jours ?
Qu'observez-vous dans les autres organisations médico-sociales du département dans ce contexte de mouvement inclusif ?
Qu'observez-vous dans les organisations de droit commun du département dans ce contexte de mouvement inclusif ?

**Tableau 15** - Grille d'entretien exploratoire (mai 2019 – juillet 2020)

Associations gestionnaires terrains de recherche	Méta-organisation (Union Nationale)	Communauté médico- sociale hors commanditaires
<p><b>Association 1 :</b> 3 Personnes accompagnées en Dispositif d'Habitat Inclusif Infirmier du Foyer d'Accueil médicalisé / coordinateur / 2 aides médico-psychologiques/ monitrice éducatrice / Délégué syndical / Directeur général / attachée de direction générale / directeur du pôle éducation adaptée / directeur du pôle habitat / directeur du pôle accompagnement spécialisé / directeur du pôle travail adapté / responsable formation / stagiaire direction / chef de service dispositif habitat inclusif / chef de service foyer de vie / Présidente</p> <p><b>Association 2 :</b> 4 parents de personnes accompagnées / 2 Coordinateurs / 2 responsables de service / professeur activité physique adaptée / éducateur spécialisé / monitrice-éducatrice/ Directrice adjointe pôle accompagnement spécialisé / chargée de mission pôle travail / chef de projet transformation de l'offre / directrice du pôle accompagnement spécialisé / directeur des droits de la personne accompagnée, de l'évaluation et de la qualité / directeur du pôle enfance / directrice du pôle habitat et vie sociale / directeur du pôle travail adapté / chef de service MAS / chef de service UEE / directrice IME / directeur général / Président / administrateur</p> <p><b>Association 3 :</b> Travailleuse ESAT / 3 parents de personnes accompagnées Coordonnateur / 2 éducateurs techniques / 2 délégués syndicaux / Chargé des besoins et des admissions / chargé de développement / directeur général / directrice du développement / directrice d'ESAT / 2 directrices d'IME / directrice de MAS / directeur pôle enfance / directeur pôle habitat / directrice pôle travail / directeur des ressources humaines / directrice adjointe ESAT / Président / 4 administrateurs</p>	Président / administratrice Chargé de mission développement / chargée des affaires internationales / chargée de mission recherche / chargée de projet Nous Aussi / chargée de projet transformation de l'offre / directeur développement et qualité du réseau / directrice exécutive / directrice expertise	<p><b>Département 1 :</b> Conseil départemental : Responsable du service établissements médico-sociaux / responsable du schéma autonomie</p> <p><b>Département 2 :</b> Psychiatre centre hospitalier / directeur général autre association gestionnaire / directeur général adjoint aux solidarités du conseil départemental / directeur territorial ARS / directrice maison d'accueil spécialisée partenaire / directrice MDPH / administrateurs UNAFAM</p> <p><b>Département 3 :</b> Directeur MDPH / directeur territorial ARS / IENASH /</p> <p><b>Hors départements concernés :</b> Directeur général association gestionnaire du réseau UNAPEI / sénateur / directeur délégué à l'autonomie ARS / président association Nous Aussi</p>

**Tableau 16** - Caractérisation des participants aux 92 entretiens exploratoires (mai 2019 – juillet 2020)

### Observations participantes :

Observations participantes directes concentrées : 23 journées cumulées de participation à des réunions de travail et autres instances collectives au sein des terrains de recherche et plus largement dans la communauté médico-sociale, concernant majoritairement les questions de mouvement inclusif et de transformation de l'offre. Notre rôle y a été celui de simple participant pouvant être amené à prendre la parole, d'animateur de session de travail, ou d'intervenant dans des séminaires/colloques internes ou plus ouverts. Des comptes-rendus détaillés de chacune de ces séquences ont été rédigés à partir de prises de note abondantes.

Observations participantes directes diffuses : 8 journées cumulées d'immersion au sein d'établissements et services des associations gestionnaires terrains de recherche, ainsi que lors de séminaire ou notre rôle était limité à l'observation simple avec échanges informels (séminaire annuel cadre, séminaire transformation de l'offre). Des comptes-rendus détaillés de ces observations ont été rédigés à partir de prises de notes abondantes.

## Analyse de documents :

Etude approfondie de la documentation institutionnelle des trois associations terrains de recherche et de la méta-organisation UNAPEI : projets associatifs, statuts, rapports d'assemblée générale, rapports d'activités, projets stratégiques, projets de pôles, projets d'établissements et de services, CPOM, organigrammes, projets de réorganisation et de transformation de l'offre, magazines de communication interne aux associations gestionnaires et au réseau national. Etude des textes soutenant la réforme du virage inclusif.

## Traitement des données exploratoires :

Les données issues des entretiens exploratoires et des temps d'observation ont été traitées de manière rudimentaire par une méthode inspirée de celle de Gioia (Gioia et al, 2013). S'agissant de la phase exploratoire et donc de données exploratoires et non du traitement des données permettant de répondre à la question de recherche (voir section 4.4), nous avons abordé ce traitement comme l'occasion de nous essayer au codage thématique sans nous astreindre à la même rigueur que celle nécessaire pour le traitement des données principales. La méthode de traitement des données de Gioia consiste en une analyse en trois niveaux conceptuels : le premier niveau est celui des concepts de premier ordre, très nombreux car premier niveau d'analyse, résultat de regroupements de verbatims par similitude ; le deuxième niveau est celui des concepts de second ordre qui correspondent aux regroupements de concepts de premier ordre dans des concepts plus abstraits et explicatifs ; enfin, par un retour à la théorie, ces concepts de second ordre sont regroupés dans des dimensions agrégées. L'ensemble de ces concepts constitue le premier stade de l'analyse, celui de la structuration des données, qui peut être modélisée comme suit :

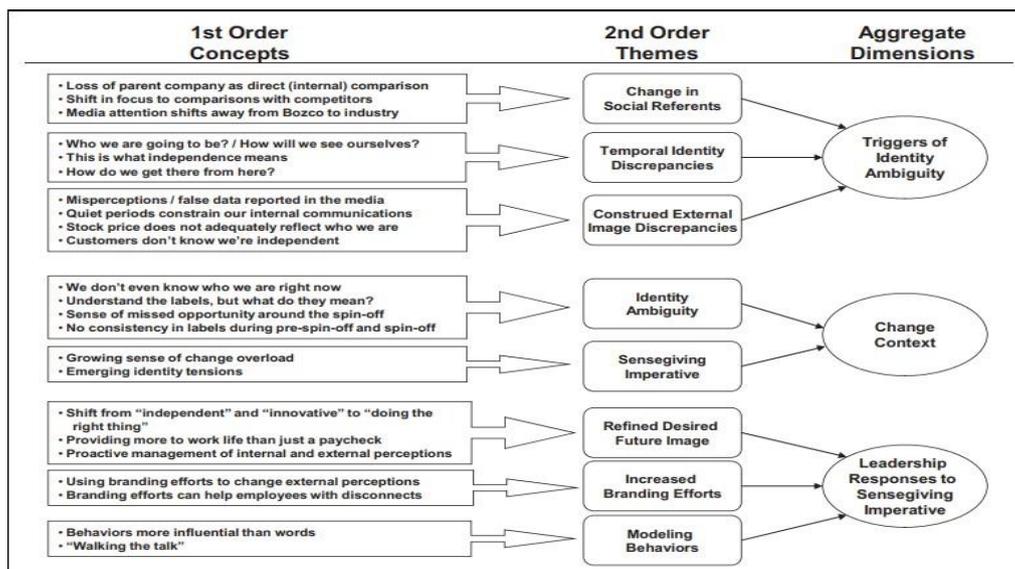


Figure 20 - Exemple de codage suivant la méthode de Gioia, extrait de Gioia et al. (2013, p7).

Une seconde étape se concentre sur la dynamique du phénomène analysé en mettant en lumière les relations entre les concepts identifiés.

Pour cette phase exploratoire, nous n'avons pas jugé nécessaire d'appliquer l'ensemble de la méthode. L'analyse s'est limitée à l'identification de concepts de premier et de second ordre, qui sont déjà vecteurs d'une compréhension satisfaisante du contexte. Après un premier repérage de thématiques récurrentes par attention flottante (Dumez, 2016), 1699 verbatims ont été codés par une colligation thématique qui rend visible les convergences et divergences entre les perceptions des parties engagées concernées par le mouvement inclusif.

Les résultats de cette étude ont été livrés en juillet 2020 aux commanditaires de la recherche et à tous les participants à cette phase exploratoire dans une synthèse de 105 pages nommée « la perception du mouvement inclusif dans les parties engagées internes et externes des organisations gestionnaires » (Annexe 1). Ils ne comportent aucune préconisation, mais ont permis d'orienter le travail de recherche-intervention dans son cheminement théorique, l'élaboration du dispositif d'intervention, l'évolution du design de recherche et l'émergence de nouvelles missions annexes.

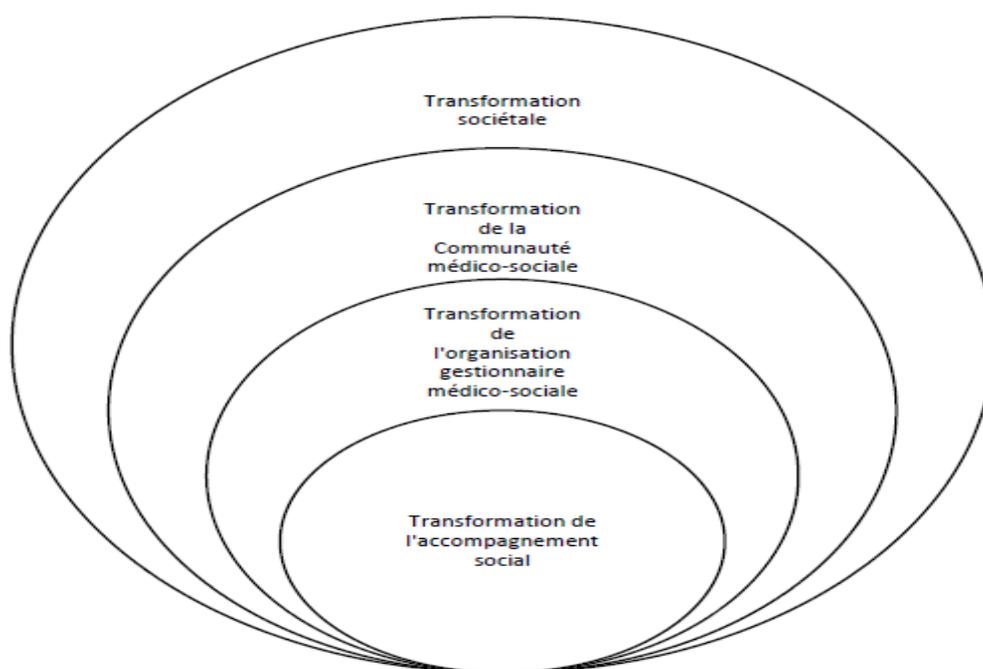
#### **4.2.2 Cheminement théorique**

Jarzabkowski et al. (2019) indiquent que l'exploration d'un terrain de recherche, grâce au recueil de données effectué auprès de multiples parties prenantes sur de multiples sites, permet l'exploration de ses contradictions. Cette phase exploratoire a ainsi souligné le paradoxe émancipation-commande publique, inhérent à l'action sociale, ici exacerbé par la réforme du virage inclusif. Ce paradoxe confirme la pertinence de la mobilisation d'un cadre théorique constitué des tensions centrales du Débat Lippmann-Dewey, et est analysé dans ce sens dans l'introduction des résultats (Chapitre 5).

Les allers-retours permanents entre littérature et émergence des résultats de cette étude exploratoire ont grandement contribué à l'évolution de notre question de recherche. Durant cette phase, ce cheminement a concrétisé le processus de transformation de notre identité d'animateur social idéaliste à celui de jeune chercheur critique de ses propres méthodes d'intervention. En effet, durant la première année du projet, notre question de recherche s'articulait autour du postulat d'une participation sociale et citoyenne bénéfique par nature pour les systèmes qui la mobilisent. Ce postulat était la conséquence de notre ancrage professionnel d'animateur social convaincu de la qualité des méthodes participatives en tant qu'outils de la critique et de l'émancipation sociale. Cette perception, rétrospectivement naïve, accompagna dès mai 2019 l'évolution de notre question de recherche, qui en janvier 2020 était : « Comment la prospective participative devient un outil de transformation des relations entre parties engagées et de transformation du management stratégique pour redonner aux associations leur pouvoir de capacitation devant les dissonances d'une réforme néo-libérale ? ». Mais cet enthousiasme se confronta assez rapidement à la littérature (Chapitre 2), et des séquences de séminaires de recherche animés par

des chercheurs expérimentés en management public (Marcel Guenoun, séminaire CEREGE Management Public et Société, février 2020) eurent des impacts quasi sismiques tant ils bousculèrent notre approche. Il fallut alors considérer les multiples facettes de la participation et leurs liens avec les politiques néolibérales, et penser, sans a priori quant aux capacités du dispositif d'intervention, une approche processuelle et longitudinale de l'étude de la mobilisation de la prospective stratégique participative par des associations gestionnaires confrontées à une réforme menée par les principes du NPM. Cette période fut un réel point de bascule du projet de recherche, nous plongeant d'abord dans des abîmes de perplexité puis très rapidement dans une nouvelle émulation. Elle stabilisa le cadre théorique de l'analyse : là où notre approche naïve du sujet nous amenait à envisager la « simple » mobilisation du pragmatisme deweyen pour *in fine* confirmer la pertinence des dispositifs participatifs, la littérature et surtout les premiers résultats, constituant alors une résistance (Dumez, 2007) en tant qu'anomalie empêchant la théorie retenue d'expliquer le réel à elle seule, corroboraient la nécessité d'inclure l'approche Lippmanienne, et donc mobiliser le Débat Lippmann-Dewey pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans ces démarches.

La diversité des acteurs interrogés et observés durant cette phase exploratoire a permis d'identifier quatre domaines de transformation dans le mouvement inclusif : l'accompagnement des personnes, l'organisation gestionnaire médico-sociale, la communauté médico-sociale (les organisations gestionnaires et leurs administrations « de tutelle » sur un même territoire) et la société (c'est-à-dire la transformation des organisations de droit commun et de la perception du grand public). Cette identification a soutenu les travaux de définition de la transition inclusive comme présentée en Chapitre 1, ainsi que l'identification des périmètres d'expérimentation du dispositif d'intervention :



**Figure 21** - Les domaines de transformation du mouvement inclusif, première proposition.

Le premier domaine de transformation, celui de l'accompagnement social, n'est pas celui des sciences de gestion. Bien qu'il soit abordé dans la section « implications sociétales » du Chapitre 6 de cette thèse, il concerne les disciplines académiques liées au travail social et le travail social en tant que discipline académique. Les trois domaines suivants sont quant à eux directement liés au management public et au management stratégique, et constituent, en fin de phase exploratoire, les trois périmètres d'expérimentation de la méthode de PSP telle qu'elle est décrite dans la sous-section suivante.

Enfin des données émergentes, ne correspondant pas aux thématiques pressenties dans cette étude exploratoire, ou du moins n'ayant pas été identifiées initialement comme des thématiques centrales dans les préoccupations des parties engagées, concernent l'accompagnement des organisations dans le mouvement inclusif (par la formation et le conseil notamment), le constat d'un affaiblissement du politique dans la gouvernance associative et le développement de la prévalence gestionnaire, ainsi que les dégradations des conditions de travail des professionnels du secteur. Le sujet de l'accompagnement à la transformation des organisations dans le mouvement inclusif sera repris dans les sous-sections dédiées aux activités annexes et dans le Chapitre 6.

De plus, cette phase exploratoire, qui a représenté l'opportunité de prolonger nos lectures commencées en DU Recherche sur la théorie des parties prenantes, nous a incité, au vu des fondements capitalistiques et potentiellement dépolitisants de cette dernière, et donc, conséquemment, au vu de son inadéquation avec l'intérêt général, à décider de ne pas employer le terme de parties prenantes dans nos interventions. Nous lui préférons, inspiré par Sobczak & Berthoin-Antal (2010), celui de parties engagées.

#### **4.2.3 Elaboration du dispositif d'intervention**

Dans la pratique, le choix d'une méthode de prospective est une démarche souvent incertaine et peu rationalisée :

*« Les méthodes de prospective sont sélectionnées dans le cadre d'un processus multifactoriel (pas toujours cohérent ou systématique). Jusqu'à présent, ce processus a été dominé par l'intuition, la perspicacité, l'impulsivité et - parfois - l'inexpérience ou l'irresponsabilité des praticiens et des organisateurs. »*  
(Popper, 2008, p82)

Partant de ce constat, dans le cadre de ce projet de recherche intervention, l'élaboration du dispositif de prospective s'est déroulée en trois temps : le suivi d'une formation à la méthode « scénarios transformatifs », l'analyse de publications académiques sur la prospective orientées vers les méthodes, puis la confrontation aux attentes des acteurs des terrains de recherche issues d'échanges avec les commanditaires et des résultats de l'étude exploratoire.

La méthode des « scénarios transformatifs » est née durant la période de fin d'apartheid en Afrique du Sud au début des années 1990. Elle est créée par Adam Kahane<sup>35</sup>, alors membre de l'équipe de prospective de Shell, reconnue pour sa créativité en la matière (Cornelius et al, 2005), qui a été sollicité par des représentants de la société civile sud-africaine pour accompagner par un travail prospectif la phase de transition sociétale qui s'amorçait alors. À la suite de cette expérience, Kahane poursuit le développement de cette méthode dans de nombreuses situations de transformations sociétales complexes, et crée une organisation pour soutenir ces activités : Reos Partner<sup>36</sup>. Après avoir échangé avec Adam Kahane sur notre projet d'étudier et mobiliser sa méthode, nous avons été formé par Reos Partner durant deux journées à la méthode des « scénarios transformatifs » à Genève, en novembre 2019.

Dans les écrits de Kahane, la méthode « scénarios transformatifs » se divise en cinq étapes<sup>37</sup> :

« Etape 1 : réunir une équipe multisectorielle représentative du système

- Recherche des alliances.
- Identifier et rassembler une équipe d'organisation, puis une équipe de participants.
- Conduire des entretiens dialogués individuels des membres de l'équipe et d'autres acteurs pertinents.
- Planifier le projet et mobiliser les ressources nécessaires.
- Construire l'espace contenant du projet.

Etape 2 : observer

- Partage et réflexion au sein de l'équipe.
- Voyage apprenant.
- Prise de connaissance des travaux de recherche et des conclusions d'experts.
- Interactions avec les personnes ressources.
- Recherche des forces motrices structurelles.
- Liste des certitudes et des incertitudes.

Etape 3 : construire les scénarios

- Sélection des principales certitudes et incertitudes.
- Construction déductive de scénarios.
- Construction inductive de scénarios.
- Rédaction d'histoires logiques à partir d'évènements futurs hypothétiques.
- Identification des métaphores, des images et des noms à donner à chaque scénario.
- Création de « blasons » permettant de bien différencier les scénarios.

---

<sup>35</sup> « Scénarios pour la transformation sociétale, pratique de coopération multi-acteurs ». Adam Kahane, 2012.

<sup>36</sup> <https://reospartners.com/>

<sup>37</sup> « Scénarios pour la transformation sociétale, pratique de coopération multi-acteurs ». Adam Kahane, 2012, p143-145.

- Diffusion des scénarios dans les médias.

Etape 4 : découvrir ce qui peut et doit être fait

- La posture adaptative.
- La posture transformative.
- Réaliser la matrice SWOT de chaque scénario.
- Développer des options d'actions conjointes et individuelles.
- Sélectionner les actions à mettre en œuvre.

Etape 5 : agir pour transformer le système

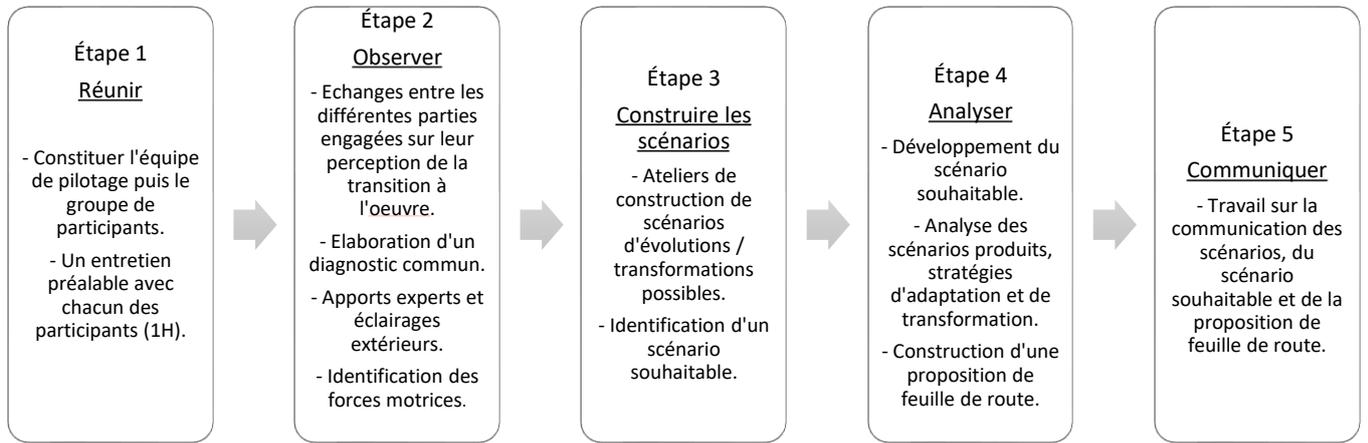
- Rencontrer des personnes, des organisations et tenir des réunions publiques.
- Diffuser les scénarios dans les médias (presse, télévision, médias sociaux).
- Lancer des initiatives pilotes.
- Cultiver et coordonner un réseau permanent d'acteurs inspirés et alignés. »

Malgré sa dénomination et cette description, cette méthode s'est avérée dans sa version initiale, notamment durant la formation, plus exploratoire que normative. Ce point nous a amené à modifier cette méthode pour construire un dispositif d'intervention répondant particulièrement à l'attente identifiée à la fois dans l'étude exploratoire et dans les attentes des commanditaires d'aboutir à des propositions de transformation concrètes, particulièrement en termes politiques, stratégiques et organisationnels.

A partir de nos expériences passées en facilitation de processus d'innovation et de transformation et de la littérature en prospective, nous avons notamment porté à la méthode les modifications suivantes :

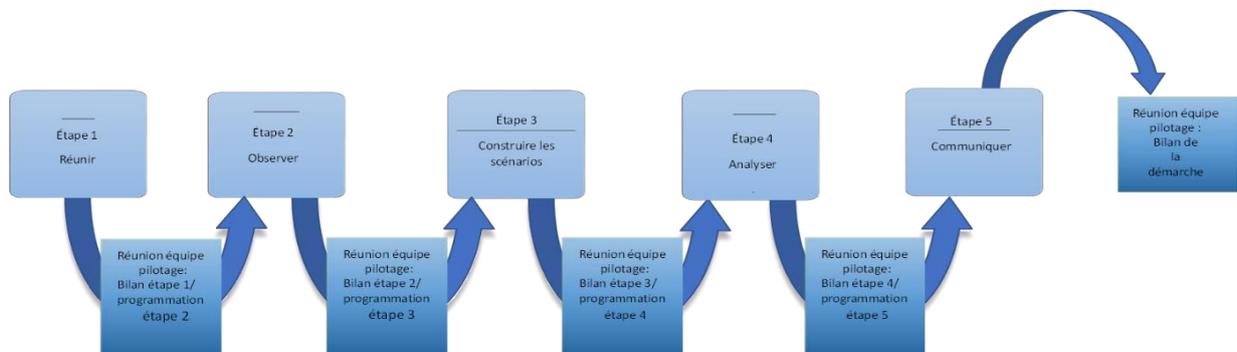
- L'utilisation de méthodes de design, notamment de persona pour faciliter la compréhension de différentes situations d'accompagnement dans les scénarios produits (Kimbell, 2019 ; Mazé, 2019 ; Vallet et al, 2020).
- La mobilisation de méthodes de backcasting à partir de l'étape 4 pour construire des feuilles de route de transformation pour accomplir le scénario souhaitable identifié par le collectif. Le dispositif d'intervention est ainsi la succession d'une phase exploratoire puis d'une phase normative (Kok et al, 2011).
- Une attention renforcée au développement des liens entre parties engagées participantes et aux spécificités de chacune d'entre elles (Wright & Cairns, 2011).
- L'intégration de l'étape 5 au dispositif d'intervention en lui-même plutôt que de la considérer comme une suite à donner à la démarche.

Ces ajustements permettent au dispositif de PSP de soutenir au mieux notre projet de recherche-intervention, le rapprochant ainsi de la notion de recherche-action sur l'avenir de Ramos (2017). Le dispositif de PSP ainsi construit peut se synthétiser sous la forme processuelle et générique suivante :



**Figure 22** - Forme générique du dispositif de PSP soutenant l'intervention

Dans chacune des expérimentations menées, une équipe de pilotage représentative du groupe de participants est constituée afin de soutenir la démarche ainsi que l'animation menée par le doctorant :



**Figure 23** - Rôle de l'équipe de pilotage au sein de chaque expérimentation du dispositif de PSP

#### 4.2.4 Formalisation d'un second design de recherche et d'une stratégie de recueil des données

Cette phase exploratoire, par ses apports empiriques, théoriques et méthodologiques, a rendu possible la formalisation, en fin d'année 2019, d'un second design de recherche, plus précis notamment dans la phase 3 quant au choix des unités d'analyse dans l'enchâssement de cas privilégiant le contraste (Musca,2006) :

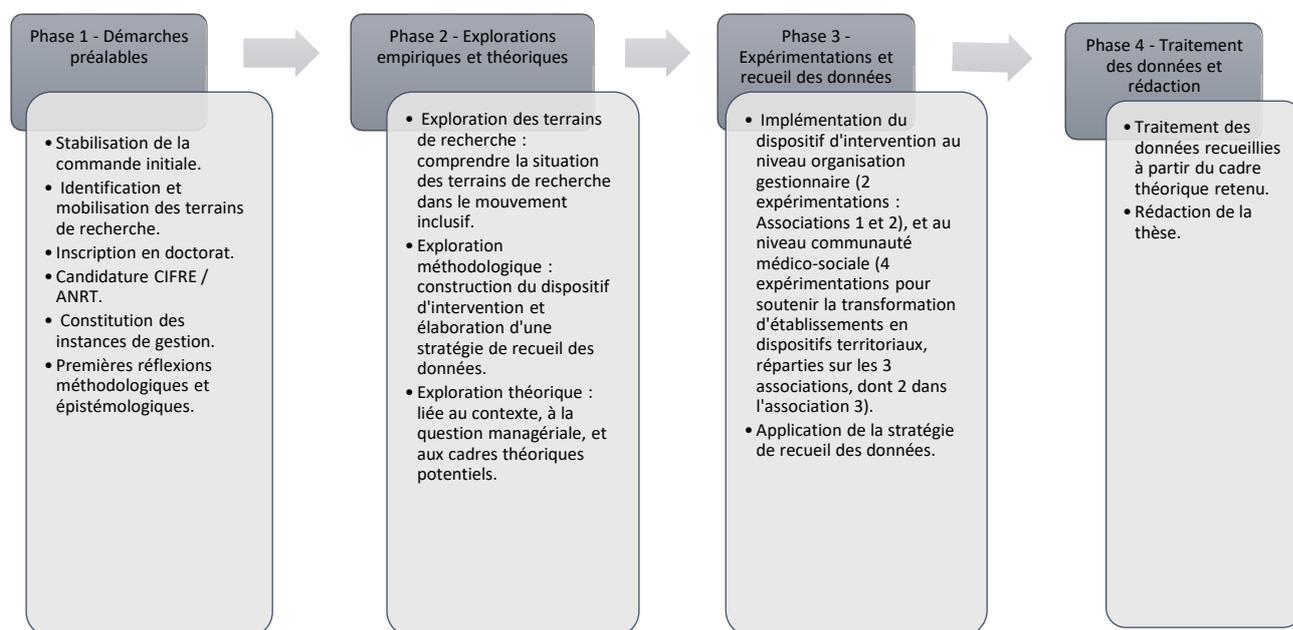


Figure 24 - Formalisation d'un second design de recherche, automne 2019.

La définition de 6 unités d'analyse au sein du cas unique a ouvert la possibilité d'élaborer une stratégie de recueil des données adaptée à l'analyse longitudinale, c'est-à-dire répartissant ce recueil à différentes étapes du processus. La première proposition ci-dessous suppose un recueil avant l'expérimentation, pendant (après la troisième étape du dispositif de PSP), puis 6 mois après, et ce auprès de personnes choisies de manière aléatoire au sein des catégories de participants suivantes : les groupes clés que sont les personnes accompagnées, les familles, les professionnels de l'accompagnement et les managers ; et les groupes engagés que sont les administrateurs, les IRP, les financeurs et les organisations de droit commun. Cette typologie caractérisant les modalités de recueil des données a été établie avec les commanditaires de la recherche en conséquence de leurs intérêts éthiques et stratégiques, particulièrement concernant la « triple expertise », c'est-à-dire la complémentarité entre l'expertise des personnes accompagnées, celle des familles et celle des professionnels de l'accompagnement. A cette période de la recherche, le comité de pilotage souhaitait la participation de tous les groupes mentionnés à toutes les expérimentations. Les tableaux suivants présentent cette première stratégie de recueil des données pour une unité d'analyse, puis pour l'ensemble du cas.

Stratégie de recueil de données par cas	Entretiens semi-directifs (ESD)	Focus Groups (FG)
<b>Groupes clés (GC)</b> - Personnes accompagnées - Familles - Salariés - Managers	3 ESD/GC (même personne) à 3 étapes du processus : - 1 ESD pré-processus. - 1 ESD après étape 3. - 1 ESD post-processus  <b>9 ESD</b>	Temps de bilans inclus dans le dispositif de transformation scénarios transformatifs : - 1 grand groupe. - 1 équipe pilote dispositif de transformation.  <b>2 FG</b>
<b>Groupes engagés (GE)</b> - Administrateurs - IRP - Financeurs - Droit commun	1 ESD/ GE post-processus.  <b>4 ESD</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>13 ESD</b>	<b>2 FG</b>

**Tableau 17** - Première stratégie de recueil des données par unité d'analyse

Stratégie de recueil de données globale	Entretiens semi-directifs (ESD)	Focus Groups (FG)
<b>Groupes clés (GC)</b> - Personnes accompagnées - Familles - Salariés - Managers	3 ESD/GC (même personne) à 3 étapes du processus x 6 dispositifs : - 1 ESD pré-processus. - 1 ESD après étape 3. - 1 ESD post-processus  <b>54 ESD</b>	Temps de bilans inclus dans le dispositif de transformation scénarios transformatifs : - 1 grand groupe. - 1 équipe pilote dispositif de transformation.  X 6 dispositifs. <b>12 FG</b>
<b>Groupes engagés (GE)</b> - Administrateurs - IRP - Financeurs - Droit commun	1 ESD/ GE post-processus x 6 dispositifs :  <b>24 ESD</b>	+ FG globaux communs aux 6 dispositifs avec regroupements d'acteurs appartenant aux mêmes GC. <b>3 FG</b> + 1 FG avec les 3 DG ? <b>1 FG</b>
<b>TOTAL</b>	<b>78 ESD</b>	<b>16 FG</b>

**Tableau 18** - Première stratégie de recueil des données pour l'ensemble du cas.

La description des phases suivantes de la recherche démontrera le caractère sans doute trop ambitieux de ce design comportant 6 cas enchâssés dans un cas unique et de sa stratégie de recueil des données.

#### 4.2.5 Activités annexes au projet de recherche-intervention durant la Phase 2

Les activités d'un jeune chercheur sous convention CIFRE sont majoritairement tournées vers le projet de recherche qui justifie ce statut. Mais il est courant qu'il s'engage dans des activités annexes à cette mission principale, plus ou moins liées au sujet de la recherche.

Durant cette phase 2, nos activités annexes ont été les suivantes :

- Accompagnement d'une équipe de cadres de deux pôles d'activités de l'Association 1 dans une réflexion relative à la transformation organisationnelle liée à la transformation de l'accompagnement médico-social (7 demi-journées + préparation).
- Conférences : « l'évolution de l'accompagnement des personnes en situation de handicap » lors d'un Forum d'information des familles, Association 3 ; « Transition Inclusive : définir et agir » lors d'une journée d'étude de la FEHAP (Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non-lucratifs) à la demande de l'Association 2.

- Participation à différents groupes de travail au sein des trois associations, pour avis consultatif (une vingtaine de demi-journées).

Ces activités, en lien avec le sujet central de la recherche-intervention, ont enrichi notre compréhension du contexte général du mouvement inclusif et de la transformation de l'offre en cours dans les organisations médico-sociales, et notre connaissance des terrains de recherche.

#### 4.3 Troisième phase : expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative et recueil des données

Cette troisième section décrit la troisième phase de ce projet de recherche-intervention, dédiée à l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative et au recueil des données. Cette phase s'est déroulée de septembre 2020 à janvier 2023, chevauchant ainsi les deuxième et quatrième phases. Cette section s'intéresse successivement aux impacts de la crise sanitaire liée au Covid-19 sur le design de recherche, aux expérimentations du dispositif de PSP au niveau organisation gestionnaire, au niveau de la communauté médico-sociale, puis au niveau sociétal, avant de décrire le processus de recueil de données et enfin les activités annexes au projet de recherche.

##### 4.3.1 Modifications du design de recherche liées à la crise sanitaire

En 2020, après quelques mois de crise sanitaire, il fut décidé par l'intermédiaire du comité de pilotage du projet de recherche-intervention de limiter les expérimentations. En effet, les associations gestionnaires étaient très mobilisées pour assurer la continuité de leur activité, et tous les terrains ne nous étaient plus accessibles. Par la suite, différents aléas entraînèrent l'arrêt de certaines expérimentations, ou leur transformation en une intervention différente que celle de l'application du dispositif de PSP, car, au-delà des difficultés liées à la situation sanitaire, notamment dans le cas de l'Association 3, elles semblaient davantage correspondre au besoin de la direction générale de légitimer par la recherche et la participation des processus de transformation déjà engagés qu'à un besoin réel des acteurs de terrain en termes de prospective. Ces interventions n'ayant plus rien à voir avec la question de recherche et la PSP, elles sont traitées succinctement dans la catégorie « activités annexes ». Le nombre d'expérimentations fut donc ramené à 4, réparties entre les différents niveaux de transformation du mouvement inclusif comme indiqué dans le tableau suivant :

Transformation de l'organisation gestionnaire	Transformation de la communauté médico-sociale	Transformation sociétale
Association 1 Association 2	Association 3 (Dispositif Accompagnement Spécialisé)	Association 3 (Construction d'une coopération départementale favorisant l'accès aux loisirs inclusifs pour les enfants et jeunes en situation de handicap)

**Tableau 19** - Répartition des 4 expérimentations du dispositif de PSP en début de troisième phase.

Nous avons également décidé, en amont de cette troisième phase, de modifier notre stratégie de recueil des données :

- Afin de respecter le principe d'isonomie, le recueil de données est mené auprès de tous les participants aux expérimentations, quelle que soit leur place dans le système concerné, suivant le même mode opératoire.
- La littérature démontrant que les participants aux démarches participatives sont le plus souvent dithyrambiques quant à leur expérience durant ou juste après celle-ci, nous avons fait le choix de différer le dernier entretien à 6/8 mois après le dernier atelier de PSP.
- Au vu du nombre d'entretiens semi-directifs envisagé (20 participants par expérimentation attendus), suppression de la modalité focus-groups.

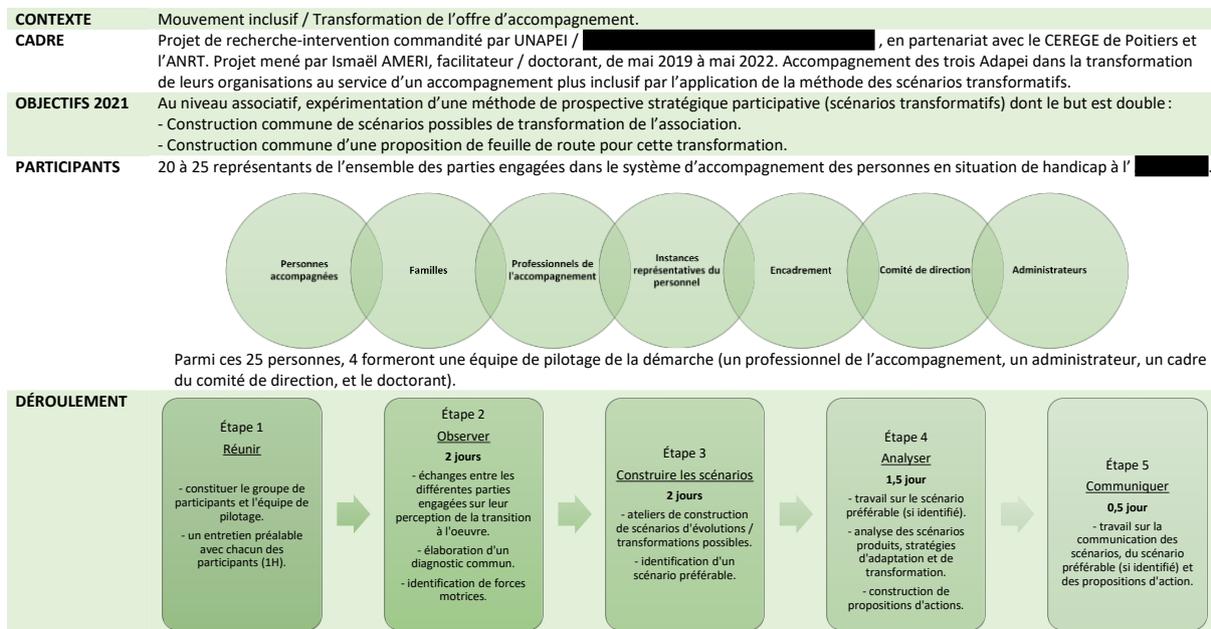
Le tableau ci-dessous représente la stratégie de recueil de données comme établie au moment de débiter les expérimentations :

Transformation de l'organisation gestionnaire		Transformation de la communauté médico-sociale	Transformation sociétale	Total
Association 1	Association 2	Association 3 (Dispositif Accompagnement Spécialisé)	Association 3 (Construction d'une coopération départementale favorisant l'accès aux loisirs inclusifs pour les enfants et jeunes en situation de handicap)	<b>4 Expérimentations</b>
20 ESD pré-expérimentation 20 ESD post-expérimentation	<b>160 ESD</b>			

**Tableau 20** - Stratégie de recueil de données en début de troisième phase.

#### 4.3.2 Expérimentations au niveau associations gestionnaires

Ces expérimentations se sont déroulées au sein de l'Association 1 (Octobre 2020-Février 2021, 6 journées d'ateliers, 23 participants) et de l'Association 2 (Octobre 2021-Janvier 2022, 6 journées d'ateliers, 20 participants). La figure ci-dessous est l'outil de présentation synthétique (anonymisé) du projet d'expérimentation pour l'Association 2 (semblable à celui utilisé pour l'Association 1) :



**Figure 25** - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 2 (Niveau de transformation organisation gestionnaire).

Les participants à ces expérimentations ont été mobilisés par les associations commanditaires elles-mêmes, et sont issus des différentes parties engagées internes au système associatif. Suivant les conseils d'Avenier & Thomas (2015), nous les décrivons dans les lignes suivantes :

- Personnes accompagnées : personnes en situation de handicap accompagnées par l'association expérimentatrice, majoritairement en ESAT et IME.
- Familles : membres de familles de personnes en situation de handicap accompagnées par l'association expérimentatrice, quel que soit le dispositif d'accompagnement.
- Professionnels de l'accompagnement : salariés de l'association expérimentatrice dont la mission principale est l'accompagnement de personnes en situation de handicap, occupant le poste d'AES, d'AMP, de ME, d'ES, de coordinateur ou de coordonnateur.
- Instances de représentation du personnel : professionnels de l'accompagnement ou cadre occupant des fonctions de délégué du personnel ou délégué syndical. Cette partie engagée ne sera pas retenue dans les résultats, les acteurs la constituant ayant tous précisé qu'ils s'exprimeraient en tant que professionnel ou cadre et non en tant que représentants de leurs collègues.
- Encadrement : cadres occupant des fonctions de responsable de service, chef de service, directeur d'établissement, directeur adjoint de pôle.
- Comité de direction : cadres rattachés à la direction générale en tant que directeur de pôle ou directeur d'une fonction support.
- Administrateurs : membres du conseil d'administration de l'association, qu'ils soient ou non membre du Bureau.

Le Chapitre 5 détaille le nombre de participants de chaque partie engagée décrite précédemment. Les commanditaires de ces deux expérimentations n'ont souhaité ouvrir la participation qu'aux parties engagées internes au système associatif et non aux parties externes, du fait notamment du caractère stratégique de l'exercice qui leur a semblé devoir rester confidentiel et à la main de leurs associations.

Ces deux expérimentations, concernant le niveau de transformation organisation gestionnaire du mouvement inclusif, constituent *in fine* les deux expérimentations dont les données recueillies constituent le corpus de données de ce projet de recherche traitées dans le Chapitre 5. Pour cette raison, la description précise des six journées d'atelier dans chacune des deux associations est consultable dans les annexes de cette thèse, sous la forme des synthèses livrées aux commanditaires. Pour la même raison, et puisque le même dispositif d'intervention est appliqué à deux associations différentes mais proches en termes de missions, d'organisation et qui adhèrent au même réseau national, nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les principales différences entre elles, validées par les acteurs eux-mêmes. Ces critères sont explicités dans les monographies de la partie résultats. Ce comparatif sera mobilisé dans la conclusion du Chapitre 5.

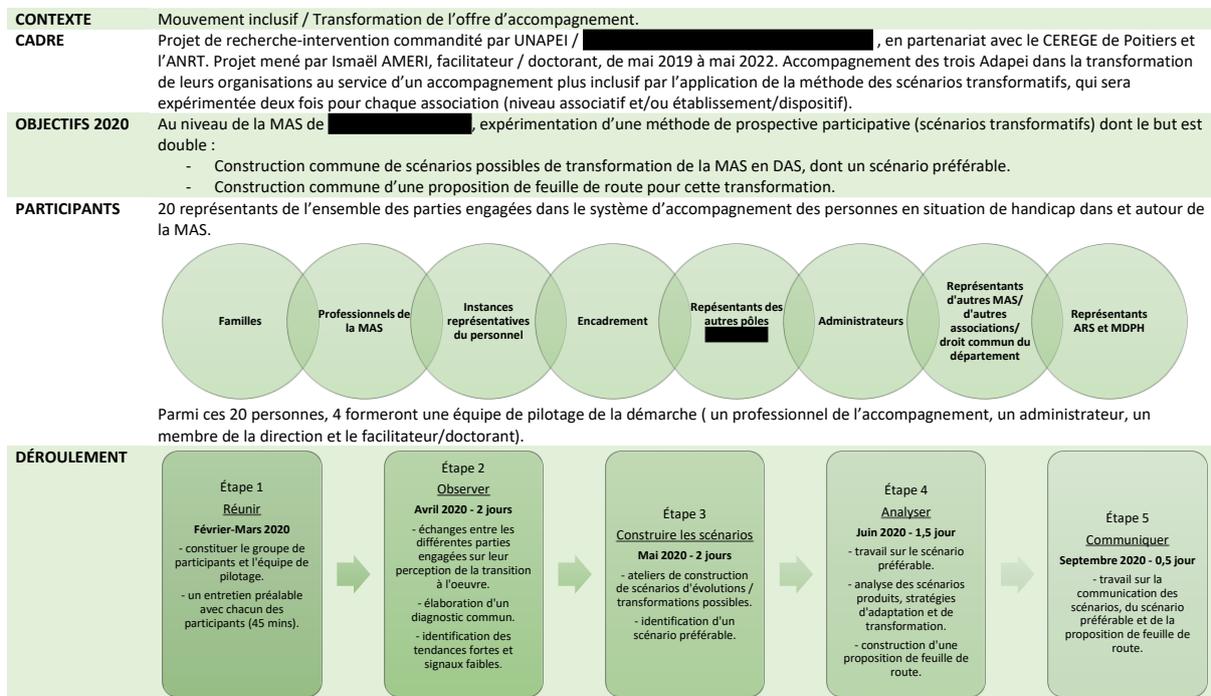
Critère de comparaison	Association 1	Association 2
<b>Volume d'activité et implantations</b>	350 salariés, activité répartie sur deux territoires du département 1.	1400 salariés, activité répartie sur l'ensemble des territoires du département 2.
<b>Rapports entre conseil d'administration et direction générale</b>	Prépondérance de la direction générale sur le conseil d'administration.	Prépondérance du conseil d'administration sur la direction générale.
<b>Stratégie de management du changement de la direction générale</b>	« Hypothético-déductif »	« Inductif »
<b>Stratégie globale de transformation de l'offre d'accompagnement</b>	Etablie par la direction générale mais peu partagée.	Pas de stratégie globale établie. Développement par opportunités.
<b>Etat d'avancement de la transformation</b>	Réflexion stratégique.	Avancées sur le terrain au sein de services particuliers.
<b>Rôle politique de la démarche de PSP</b>	Refusé par direction générale et conseil d'administration.	Attendu par conseil d'administration et direction générale.

Tableau 21 - Principaux éléments différenciant les Associations 1 et 2

#### 4.3.3 Expérimentation au niveau communauté médico-sociale

Le niveau d'expérimentation « communauté médico-sociale » a impliqué l'expérimentation du dispositif de PSP dans le contexte de la transformation d'une Maison d'Accueil Spécialisée de l'Association 3 en Dispositif d'Accompagnement Spécialisé proposant un accompagnement censément plus inclusif.

La figure ci-dessous est le support de présentation synthétique (anonymisé) de ce projet d'expérimentation :



**Figure 26** - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP dans le contexte de la transformation d'une MAS en DAS (Niveau de transformation communauté médico-sociale, Association 3).

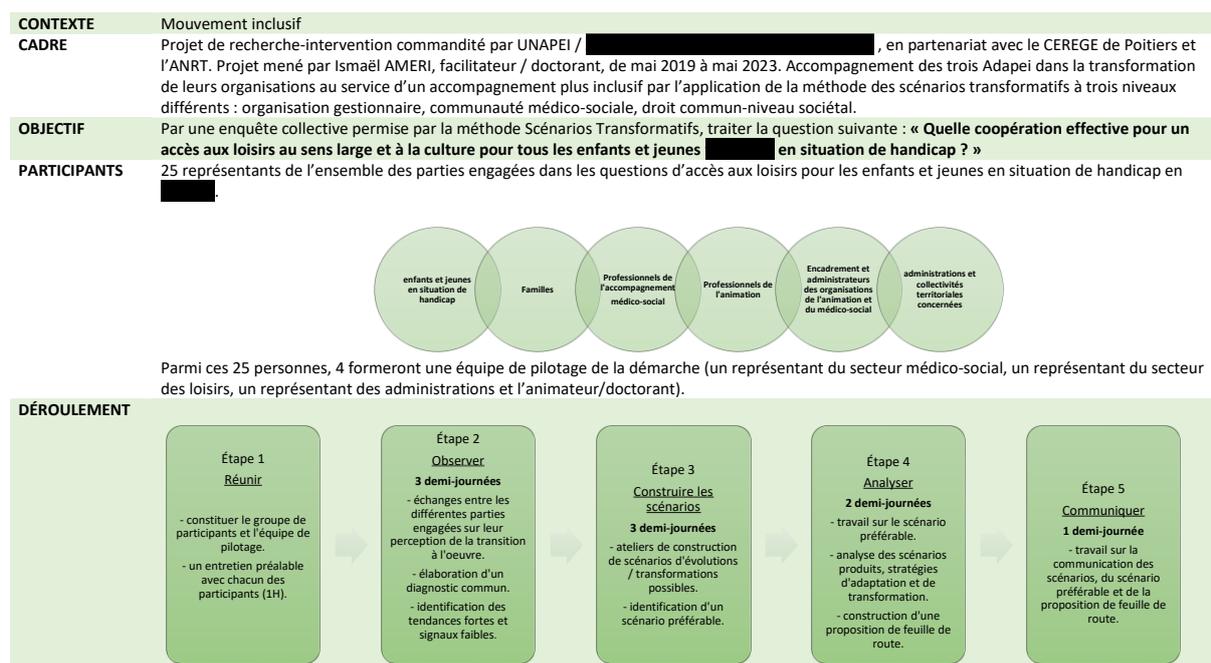
En conséquence de la crise sanitaire qui, plus que les autres publics, a particulièrement touché celui des MAS, l'expérimentation a démarré un an après la date initialement prévue sur la figure précédente, soit début 2021. Cette même situation sanitaire, toujours critique durant l'expérimentation, conjuguée à un intérêt peu marqué de l'encadrement de la MAS pour la démarche, cette dernière répondant surtout à la volonté du comité de direction de l'Association 3, a entraîné sa suspension en fin d'étape 2, puis son arrêt anticipé.

S'agissant du niveau de transformation « communauté médico-sociale » les parties engagées externes à l'Association 3 suivantes, en lien avec l'activité MAS, ont été invitées à participer à la démarche :

- représentants d'autres MAS/d'autres associations/ d'organisations de droit commun : l'objectif visé étant la cohérence territoriale de l'accompagnement d'un public spécifique, des cadres et professionnels d'autres MAS du département, d'associations spécialisées dans l'accompagnement du public ciblé et du secteur sanitaire public et privé ont répondu favorablement à l'invitation et ont participé aux premiers ateliers, qui pour répondre aux disponibilités de chacun ont été programmés par demi-journées.
- représentants de l'ARS, CD et MDPH : bien que directement concernés par le sujet en tant qu'autorités de contrôle, d'autorisation, de financement et d'orientation, ils n'ont pas souhaité participer aux ateliers, voire n'ont pas répondu à l'invitation.

#### 4.3.4 Expérimentation au niveau sociétal/organisations de droit commun

Contrairement à l'expérimentation au niveau « communauté médico-sociale » décrite à l'instant, issue d'une commande directe de la direction générale de l'Association 3 qui la programma de manière assez verticale, l'expérimentation au niveau de transformation « sociétal/organisations de droit commun » a vu le jour par opportunisme méthodologique (discussion informelle avec une directrice d'établissement de la même association) et en conséquence de besoins d'accompagnement constatés par l'ensemble des acteurs du système concerné. Ce système est celui de l'accès aux loisirs et à la culture des enfants et jeunes en situation de handicap dans le département où opère l'Association 3, et l'expérimentation du dispositif de PSP dans ce contexte a eu pour objectif de soutenir la co-construction d'une coopération départementale pour faciliter cet accès :



**Figure 27** - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP en soutien de la construction d'une coopération départementale facilitant l'accès aux loisirs et à la culture d'enfants et de jeunes en situation de handicap (Niveau de transformation sociétal/organisations de droit commun, Association 3)

Pour diverses raisons, cette expérimentation n'a pu débuter que tardivement dans le processus de thèse, l'étape 5 finalisant l'intervention en février 2023, avec des entretiens de clôture à partir de septembre de la même année.

S'agissant du niveau de transformation « sociétal/organisations de droit commun » le comité de pilotage de la démarche a été composé d'une directrice d'IME de l'Association 3, de la chargée de mission du Pôle Ressource Handicap du Département (représentant à la fois le CD, la MDPH, la CAF et l'ARS) et du doctorant. Les participants, au-delà des parties engagées déjà décrites, ont été les suivants :

- Professionnels de l'accompagnement médico-social : issus des deux principales associations médico-sociales handicap du département (dont Association 3).

- Professionnels de l'animation : animateurs de loisir exerçant au sein d'associations d'éducation populaire ou de collectivités territoriales.
- Encadrement et administrateurs des organisations médico-sociales et d'animation : cadres et administrateurs d'associations médico-sociales, d'associations d'éducation populaires, de collectivités territoriales.
- Administrations concernées : représentées par la chargée de mission PRH.

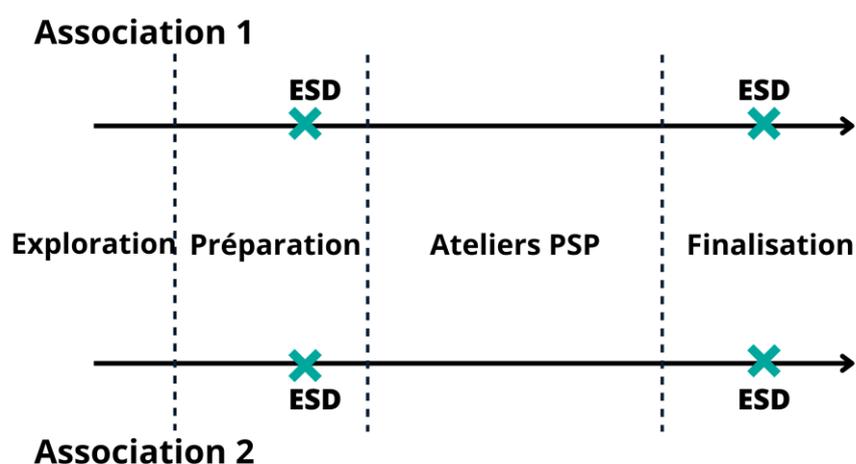
Pour répondre aux disponibilités de cette diversité de participants, l'intervention a été répartie en 9 demi-journées.

#### 4.3.5 Recueil des données

Comme précisé plus tôt, ce travail repose sur une étude longitudinale de cas enchâssés. Vandangeon-Derumez & Garreau (2014, p391) s'appuient sur les travaux de Menard (1991) pour proposer trois caractéristiques d'une analyse longitudinale :

- « Les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes.
- Les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre.
- L'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée. »

Pour chacune des expérimentations décrites ci-dessus, le recueil de données a donc eu lieu à deux moments précis différents : quelques semaines avant le début des ateliers collectifs (pré-PSP : période de préparation de l'expérimentation), puis six à huit mois après leur clôture (post-PSP : période de finalisation). La figure ci-dessous situe la chronologie du recueil des données dans le design général de la recherche pour les cas Association 1 et Association 2 :



**Figure 28** - Chronologie des Entretiens Semi-Directifs pour les expérimentations du dispositif de PSP au sein des Associations 1 et 2.

La modalité de recueil de données principale est l'entretien semi-directif visant à recueillir le discours des participants quant à leurs attentes puis leur vécu de la démarche de PSP, et ce afin de comprendre

le rôle de ce type de dispositif lorsqu'il est mobilisé par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée suivant les principes du NPM. Ces entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure, et ont été menés grâce aux guides présentés ci-dessous :

<b>1.</b>	Présentation (confirmation rapide)
<b>2.1</b>	Comment percevez-vous le mouvement inclusif et la transformation de l'offre à l'œuvre ?
<b>2.2</b>	Pourquoi le mouvement inclusif et la transformation de l'offre arrivent-ils maintenant ?
<b>3</b>	Estimez-vous que vous-êtes assez informé(e) sur le mouvement inclusif d'une manière générale ?
<b>4</b>	Estimez-vous que vous-êtes assez informé(e) sur la transformation de l'offre à l'Adapei XX ? (Spécifier question traitée par l'expérimentation)
<b>5</b>	Quelles sont les principales contraintes, internes et externes, qui freinent/vont freiner le mouvement inclusif et la transformation de l'offre ? (Spécifier question traitée par l'expérimentation) Des facteurs peuvent-ils l'accélérer ? La crise de la COVID 19 a-t-elle un impact sur le mouvement inclusif et la transformation de l'offre ?
<b>6</b>	Pensez-vous que dans ce contexte, le secteur associatif et votre association en particulier a des marges de manœuvre ?
<b>7.1</b>	(Spécifier question traitée par l'expérimentation) Estimez-vous avoir une perception claire du rapport des différentes parties engagées au mouvement inclusif et à la transformation de l'offre ?
<b>7.2</b>	Si vous vous mettez à la place des autres acteurs de l'organisation (ou du système concerné par l'expérimentation), comment pensez-vous qu'ils perçoivent le mouvement inclusif d'une manière générale et la transformation de l'offre à l'Adapei XX (ou système concerné) ?
<b>7.2.1</b>	- Les personnes accompagnées ?
<b>7.2.2</b>	- Les parents et proches ?
<b>7.2.3</b>	- Les professionnels ? (MS + secteur loisir)
<b>7.2.4</b>	- Les IRP ?
<b>7.2.5</b>	- Les cadres ?
<b>7.2.6</b>	- Le comité de direction ?
<b>7.2.7</b>	- Les administrateurs ?
<b>7.2.8</b>	- Les institutions administratives ?
<b>7.2.9</b>	- Les autres associations ?
<b>7.2.10</b>	- Les acteurs du droit commun ?
<b>8</b>	Selon vous, à quoi va servir cette méthode des scénarios transformatifs ?
<b>8.1</b>	- Avantages ?
<b>8.2</b>	- Inconvénients ?
<b>8.3</b>	- Risques ?
<b>9.1</b>	<i>Si vous rencontriez un voyant, quelqu'un qui connaîtrait l'avenir, quelles seraient les trois questions que vous lui poseriez sur l'avenir du mouvement inclusif et de la transformation de l'offre à l'Adapei XX (ou système concerné) ?</i>
<b>9.2</b>	<i>Si vous étiez ce même voyant et que l'avenir était très sombre, quelles seraient vos réponses à ces trois questions ?</i>
<b>9.3</b>	<i>Si vous étiez ce même voyant et que l'avenir était très positif, quelles seraient vos réponses à ces trois questions ?</i>
<b>10</b>	<i>Dans quinze ans, de quelle manière voudriez-vous qu'on se souvienne de votre action dans cette période de mouvement inclusif et de transformation de l'offre ?</i>
	Questions COVID-19 - Comment avez-vous vécu/vivez-vous la crise de la COVID-19 d'un point de vue professionnel ? - Quel est votre point de vue sur les protocoles mis en place durant cette séquence ? - Quel est votre point de vue sur le rôle des administrations d'Etat dans cette séquence concernant le secteur médico-social ? - Quel est votre point de vue sur le rôle des collectivités territoriales dans cette séquence concernant le secteur médico-social ?

**Tableau 22** - Guide d'entretien pré-expérimentation du dispositif de PSP (Les questions en italique n'entrent pas dans le recueil de données, elle sont destinées uniquement à la préparation du participant par décentrement).

1.	<b>Réflexivité participant</b>
1.1	Selon vous, à quoi a servi la démarche Scénarios transformatifs ?
1.2	Cette démarche a-t-elle modifié votre perception du mouvement inclusif et de la transformation de l'offre à l'œuvre ? Si oui comment ?
1.3	Avez-vous appris/découvert de nouvelles choses durant ces ateliers ?
1.4	Cette démarche a-t-elle modifié votre manière d'envisager le futur de l'accompagnement et le futur de l'association/dispositif ?
1.5	Qu'est-ce qui vous a le plus surpris durant ces ateliers ?
1.6	Qu'est-ce qui vous a le moins surpris durant ces ateliers ?
2	<b>Perception du groupe</b>
2.1	Votre perception des autres parties engagées de l'association a-t-elle évolué par cette démarche ? Si oui, comment ? Passer les différentes PEI
2.2	Quel impact a eu cette démarche sur votre manière d'envisager le travail collectif ?
2.3	Qu'a apporté la mixité dans le grand groupe ? Dans les petits groupes de travail ?
2.4	Vous a-t-il semblé que chacun a pu s'exprimer librement durant ces ateliers ?
2.5	Comment le collectif de participants a évolué au cours de la démarche ?
2.6	Comment le groupe de participants de votre partie engagée a évolué au cours de la démarche ?
3	<b>Suite du processus</b>
3.1	Quels effets de la démarche observez-vous aujourd'hui ?
3.2	Comment les personnes qui n'ont pas participé aux ateliers ont-elles perçu cette démarche ?
3.3	Quelle suite voudriez-vous qu'il soit donnée à ce travail ?
3.4	Quelle suite va selon vous probablement être donnée à ce travail ?
4	<b>Sur le dispositif scénarios transformatifs</b>
4.1	Quels sont les avantages et les inconvénients de cette méthode ?
4.2	Avec du recul, que faudrait-il changer dans cette méthode ?
5	<b>Autres points que vous souhaiteriez aborder sur la démarche scénarios transformatifs ?</b>
6	<b>Impacts Covid-19</b>
6.1	Quels impacts du Covid-19 observez-vous sur les personnes accompagnées et leur accompagnement ?
6.2	Quels impacts du Covid-19 observez-vous sur les professionnels de l'accompagnement et les cadres ?
6.3	Quels impacts du Covid-19 observez-vous sur la vie associative ?
6.4	Quels impacts du Covid-19 observez-vous sur le mouvement inclusif ?
7	<b>Autres points que vous souhaiteriez aborder ?</b>

**Tableau 23** - Guide d'entretien post-expérimentation du dispositif de PSP.

Ces grilles d'entretiens ont été utilisées avec chacun des participants aux expérimentations. Elles ont cependant été adaptées au regard des difficultés de communication, de mémorisation et de projection dans le temps que peuvent éprouver les personnes vivant avec une déficience intellectuelle, notamment en préparant précisément l'entretien, en prenant connaissance des particularités langagières de la personne interviewée, en adaptant le vocabulaire et les questions, en utilisant des supports visuels au besoin, en s'ajustant en permanence durant l'entretien, et en favorisant la construction d'une relation de confiance (Petitpierre et al., 2013).

Bien qu'ils n'aient pas participé à l'ensemble des ateliers des expérimentations au niveau organisations gestionnaires, les directeurs généraux des Associations 1 et 2, en tant que pilotes du changement et commanditaires des expérimentations, ont également été interrogés à partir des guides d'entretiens présentés.

Au-delà des entretiens semi-directifs, qui constituent les données principales de ce projet de recherche et fournissent les nombreux verbatims restitués dans le Chapitre 5, nos notes d'observations durant les ateliers de PSP, les synthèses des focus groups d'évaluation « à chaud » de ces mêmes ateliers et les comptes rendus des multiples rencontres des équipes de pilotage de chacune des expérimentations

ainsi que des échanges avec leurs commanditaires ont été mobilisées en tant que données de triangulation.

Nous avons également testé, dans la première expérimentation menée (Association 1), la mise en place d'une observation directe déléguée (Noguera, 2018). Cette modalité de recueil de données, validée par le comité de pilotage de la recherche-intervention afin de compléter nos observations parcellaires du fait de notre implication forte dans l'animation du dispositif, a mobilisé une psychologue exerçant dans l'association (profil privilégié pour compétences d'observation et d'utilisation d'une grille d'observation). Ce test n'a pas été concluant car les thèmes de la grille d'observation que nous avons construite induisaient un risque de circularité (Dumez, 2016), et l'observatrice nous a partagé sa difficulté à s'appropriier les concepts de cette grille ainsi qu'à observer des participants qu'elle côtoyait quotidiennement dans le cadre de son travail.

#### **4.3.6 Activités annexes au projet de recherche**

Durant cette troisième phase, nous avons mené les activités annexes au projet de recherche suivantes :

- Conférences et interventions en congrès (tables rondes) : plusieurs conférences à la demande des commanditaires, dont la méta-organisation UNAPEI pour des membres de son réseau, sur les sujets suivants : « autodétermination et transition inclusive », « le mouvement inclusif et ses acteurs », « transition inclusive et transformation de l'offre ».
- Direction d'un colloque : à la demande d'une des associations commanditaires, direction d'un colloque de trois jours en lien direct avec le sujet de recherche, nommé « Transition inclusive : principes et mise en œuvre par temps agité », composé de deux jours consacrés aux principes de la transition inclusive et à sa mise en œuvre politique, stratégique, organisationnelle et pratique du mouvement inclusif, puis d'une journée consacrée aux liens entre recherche académique et transition inclusive. Cet événement a rassemblé 300 participants (professionnels, cadres et administrateurs du secteur médico-social français) et 43 intervenants francophones, dont la moitié de chercheurs. Notre rôle était celui de directeur de l'évènement : responsabilité scientifique (construction du programme, choix des intervenants et préparation des interventions avec ces derniers), responsabilité de la communication, animation du comité d'organisation, co-animation des trois journées de colloque. Nous y avons également mené deux interventions. Nous estimons le temps de travail consacré à cette activité annexe à plus de 300h.
- Construction d'une communauté d'intérêt francophone sur la transition inclusive : à partir du partage avec elles des données émergentes de la phase exploratoire concernant l'accompagnement du mouvement inclusif, nous avons fait la proposition à trois organisations directement concernées par le sujet, à savoir la méta-organisation UNAPEI, l'association CFQIPS (Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale) et le CIUSSS Mauricie Centre-Québec (Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux), de constituer une

communauté d'intérêt francophone sur la transition inclusive. Durant cette phase 3, nous avons consacré entre trois et quatre journées par mois à développer ce projet qui est décrit en détail dans le Chapitre 6 en tant qu'implication directe de ce projet de recherche-intervention.

- Animation et co-animation de groupes de travail dédiés à la transformation d'établissements ou services en dispositifs au sein des trois associations terrains de recherche (notamment Association 3, suite à constat d'inadéquation avec expérimentation PSP).

#### **4.4 Quatrième phase : traitement des données et rédaction de la thèse**

Cette quatrième phase s'est déroulée d'octobre 2022 à septembre 2023. La convention CIFRE prenant fin en mai 2022, les trois ADAPEI terrains de recherche nous ont proposé de prolonger d'un an le CDD adossé à cette convention. Cette prolongation nous a permis de terminer ce travail dans les meilleures conditions.

La présente étude de cas longitudinale est une analyse de processus plutôt qu'une analyse de variance, c'est-à-dire que son objectif n'est pas de mettre en évidence quantitativement les évolutions entre deux périodes, mais plutôt de mettre en évidence qualitativement les mécanismes d'évolution constitutifs d'un phénomène dans le temps. Cette analyse de processus prend forme dans la reconstruction temporelle narrative détaillée, ou monographie (Musca, 2006 ; Vandangeon-Derumez & Garreau, 2014), qui permet de retracer et comprendre les événements en suivant l'évolution de catégories conceptuelles déterminées.

##### **4.4.1 De difficiles mais nécessaires choix dans le dimensionnement du corpus**

Lors du comité de pilotage de la recherche-intervention de janvier 2022, différents scénarios de dimensionnement du corpus ont été posés, tenant compte de l'accomplissement des expérimentations au niveau organisation gestionnaire (Associations 1 et 2), de la mise en suspens de l'expérimentation au niveau communauté médico-sociale, et du lancement imminent de l'expérimentation au niveau sociétal/organisations de droit commun :

	Nombre de cas étudiés	Associations	Niveau d'expérimentation	Limite recueil des données
<del>Scénario 1</del>	1	Association 1	Organisation gestionnaire	Avril 2022
Scénario 2 (Ok)	2	Association 1 Association 2	Organisation gestionnaire	Mai 2022
<del>Scénario 3</del>	2	Association 1 Association 3	Organisation gestionnaire Communauté médico-sociale	Avril 2022
Scénario 4 (Très peu probable)	3	Association 1 Association 2 Association 3	Organisation gestionnaire Communauté médico-sociale	Septembre 2022
<del>Scénario 5</del>	3	Association 1 Association 3	Organisation gestionnaire Communauté médico-sociale Sociétal/organisations de droit commun	Septembre 2022
Scénario 6 (Souhaitable et possible)	4	Association 1 Association 2 Association 3	Organisation gestionnaire Communauté médico-sociale Sociétal/organisations de droit commun	Septembre 2022
<del>Scénario 7</del>	2	Association 1 Association 3	Organisation gestionnaire Sociétal/organisations de droit commun	Septembre 2022
Scénario 8 (Probable)	3	Association 1 Association 2 Association 3	Organisation gestionnaire Sociétal/organisations de droit commun	Septembre 2022

**Tableau 24** - Scénarios de dimensionnement du corpus au 19/1/2022. (Les scénarios barrés sont les scénarios considérés comme peu cohérents par le comité de pilotage de la recherche.)

Dans les semaines suivantes, la confirmation de l'arrêt définitif de l'expérimentation au niveau communauté médico-sociale et une modification de l'agenda de l'expérimentation au niveau sociétal/organisations de droit commun ont confirmé la validation du scénario de dimensionnement n°2 pour ce travail de thèse. Il a été convenu avec l'Association 3 que l'expérimentation au niveau sociétal/organisations de droit commun pourrait faire l'objet d'un article académique ultérieur. Nous ne désespérons pas de pouvoir expérimenter ce dispositif au niveau communauté médico-sociale auprès d'autres terrains afin de disposer de données sur les trois niveaux identifiés de transformation du mouvement inclusif intéressant les sciences de gestion, ce qui permettrait de livrer une analyse plus pertinente en termes de transition systémique.

#### 4.4.2 Processus de traitement des données recueillies

Le corpus retenu étant donc constitué de l'ensemble des données recueillies durant les expérimentations au niveau organisations gestionnaires au sein des Associations 1 et 2, les tableaux suivants caractérisent les entretiens menés au cours de ces deux démarches :

Organisation	Situation/fonction	Code	Durée
<b>Association 1</b>	Administratrice	A1A1A	54''15
<b>24 ESD pré-PSP</b>	Administrateur	A1A2A	70''30
	CDS	A1C1A	52''16
	Travailleur ESAT	A1PA1A	30''03
	Infirmière	A1PRO1A	57''33
	ME	A1PRO2A	53''25
	Présidente	A1A3A	114''39
	ME	A1PRO3A	45''32
	DA travail	A1C2A	61''16
	Travailleuse ESAT	A1PA2A	32''27
	MA	A1PRO4A	78''48
	CDS	A1C3A	49''11
	ES	A1PRO5A	56''41
	ES	A1PRO6A	58''22
	Accompagné IME	A1PA3A	30''43
	Psychologue	A1PRO7A	55''38
	Responsable comptabilité	A1C4A	33''53
	Directeur de pôle	A1DIR1A	50''39
	ME	A1PRO8A	38''46
	DG	A1DGA	57''58
	Psychologue	A1PRO9Aobs	52''58
	AS	A1PRO10A	31''11
	Administratrice	A1F1A	42''36
	Administratrice	A1A4A	56''07
<b>Association 2</b>	ME	A2PRO1A	45''16
<b>19 ESD pré-PSP</b>	Orthophoniste	A2PRO2A	54''40
	Famille	A2F1A	79''17
	Administratrice	A2A1A	48''45
	Directeur de pôle	A2DIR1A	78''48
	ES	A2PRO3A	65''42
	DG	A2DGA	40''47
	Directeur de pôle	A2DIR2A	76''09
	Accompagnée SIPFP	A2PA1A	32''08
	ASS	A2PRO4A	75''28
	Travailleur EA	A2PA2A	67''59
	Directeur	A2C1A	59''20
	MA	A2PRO5A	49''56
	Administratrice	A2A2A	59''27
	Travailleur ESAT	A2PA3A	45''55
	Directeur fonction support	A2DIR3A	78''12
	Famille	A2F2A	84''22
	CDS	A2C2A	61''20
	Médecin	A2PRO6A	Pas d'enregistrement

**Tableau 25** - Caractérisation des entretiens pré-PSP menés auprès des participants aux expérimentations au sein des Associations 1 et 2.

Organisation	Situation/fonction	Date	Durée
<b>Association 1</b>	Administrateur	A1A2P	72''45
<b>18 ESD post-PSP</b>	DG	A1DGP	56''03
	Administratrice	A1A1P	63''35
	ME	A1PRO8P	79''03
	Responsable plateforme parcours	A1DIR2P	99''00
	Infirmière	A1PRO1P	53''25
	ME	A1PRO2P	59''04
	Présidente	A1A3P	123''39
	ES	A1PRO11Pfal	73''11
	Administratrice	A1A4P	58''39
	DA	A1C2P	77''54
	MA	A1PRO4P	50''11
	Responsable plateforme soins	A1DIR3Pobs	156''27

	DA	A1C3P	66''09
	CDS	A1C5P	55''00
	Accompagné IME	A1PA3P	23''24
	Psychologue	A1PRO7P	57''39
	Responsable comptable	A1C4P	45''09
<b>Association 2</b>	ME	A2PRO1P	65''54
<b>18 ESD post-PSP</b>	Orthophoniste	A2PRO2P	63''03
	Administratrice	A2A1P	56''50
	Administrateur	A2A3P	62''21
	Directeur de pôle	A2DIR1P	76''55
	ES	A2PRO3P	71''18
	DG	A2DGP	41''59
	Directeur de pôle	A2DIR2P	57''42
	Administratrice	A2A4P	73''50
	Accompagnée IME	A2PA1P	24''48
	Travailleur EA	A2PA2P	48''27
	MA	A2PRO5P	46''17
	Administratrice	A2A2P	49''53
	Travailleur ESAT	A2PA3P	26''58
	Directeur fonction support	A2DIR3P	49''48
	Famille	A2F2P	56''19
	CDS	A2C2P	62''12
	Médecin	A2PRO6P	Pas d'enregistrement

**Tableau 26** - Caractérisation des entretiens post-PSP menés auprès des participants aux expérimentations au sein des Associations 1 et 2.

Ces 79 entretiens représentent 76 heures et 15 minutes d'enregistrement, plus un entretien non enregistré à la demande de l'interviewé (prise de note tendant à l'exhaustivité) et ont été transcrits mot à mot. Une première lecture aléatoire mobilisant la technique de l'attention flottante (Ayache & Dumez, 2011) a permis de valider la pertinence du cadre théorique envisagé et ses 8 catégories (voir Chapitre 3, les huit tensions identifiées dans le Débat Lippmann-Dewey : lutte contre ou acceptation de l'hétérochronie, fondements du libéralisme valables ou délétères, verticalité/interactionnisme, téléologie/buissonnement, expertise élitiste/enquête sociale, manufacture du consentement/publicité des résultats de l'enquête, agenda/planification, orientation des politiques publiques vers le marché libre ou vers la démocratie participative), mais aussi d'identifier des catégories non couvertes par le cadre théorique : deux catégories orientées vers le dispositif d'intervention, relatives aux attentes des participants quant à l'expérimentation (données pré-PSP) et à l'évaluation du dispositif (données post-PSP) et une catégorie relative à l'impact du dispositif de PSP sur le rapport de l'individu au collectif et au politique. Grâce au logiciel Nvivo, le corpus de données a fait l'objet d'une répartition de verbatims par analyse de ressemblance/différence (Dumez, 2016) dans chacune de ces catégories puis en leur sein dans une sous-catégorisation allant jusqu'à deux niveaux. Les captures d'écran ci-dessous représentent le traitement des données recueillies à partir de ces catégories pour une des quatre séries d'entretiens :

Codes			
Nom	Fichiers	Références	
communiquer pour convaincre	16	39	
publicité des résultats de l'enquête	12	20	
manufacture du consentement	1	1	
liberté parole	16	18	
évaluation méthode	18	80	
point fort	5	11	
point faible	7	9	
propo amélioration	7	8	
relations entre participants	13	25	
rôle IC	9	18	
implication participants	4	9	
Hétérochronie - rythme des transfos	4	6	
programmer les transformations	14	34	
agenda	5	5	
plannification collective	2	3	
performativité	14	32	
s'organiser différemment	10	26	
rapport individu -collectif	18	107	
participation PA	9	21	

Codes			
Nom	Fichiers	Références	
participation PA	9	21	
+ rôle politique de l'association	7	19	
+ individuation	13	36	
+ asso en tant que public	15	31	
relation organisme - environnement	3	5	
trans-action	3	5	
verticalité	0	0	
résoudre pbtk	12	29	
enquête - coconstruction	12	26	
expertise-surplomb	1	2	
+ penser les fins	1	1	
situation pbtk - grande société	16	68	
complexification continue	2	2	
connaissance organisation	7	8	
dégradation par transfo	4	5	
diff niveaux info	2	3	
empathie-meilleure compréhension de l'autre	12	19	
habitudes bousculées	3	3	
meilleure compréhension situation pbtk	13	25	
pas plus convaincu	3	3	

Figure 29 - Extraction Nvivo : Traitement des données recueillies lors d'une des séries d'entretiens

L'analyse du corpus de données par phase du processus d'expérimentation et par codage thématique *a priori* à partir de ces catégories a rendu possible une structuration des résultats sous la forme de deux monographies respectivement consacrées à l'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 1 puis au sein de l'Association 2, selon le plan générique suivant :

- 1- Management du changement au sein de l'Association et objectifs généraux de l'expérimentation de prospective stratégique participative (issu de la phase exploratoire et de préparation).
- 2- Première série d'entretiens semi-directifs : constats sur la situation problématique et rôle attendu de l'expérimentation de prospective stratégique participative.
- 3- Caractérisation de l'expérimentation (description des événements notables durant l'expérimentation).
- 4- Seconde série d'entretiens semi-directifs : rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative.
- 5- Observations post-participante (description des événements notables après l'expérimentation).
- 6- Synthèse de la monographie.

La conclusion des résultats relie les deux monographies à partir des différences constatées entre les deux associations. Dans un souci de validité interne, ces résultats ont été présentés en comité de pilotage de la recherche-intervention à la partie des commanditaires directement concernés par ces deux expérimentations.

#### **4.4.3 Activités annexes au projet de recherche**

Les activités annexes menées durant cette quatrième phase ont été les suivantes :

- Conférences et interventions diverses dans le secteur d'activité concerné sur des sujets en lien plus ou moins direct avec le sujet de thèse.
- Poursuite du projet de construction d'une communauté d'intérêt francophone sur la transition inclusive. Durant cette phase 4, nous avons consacré entre trois et quatre journées par mois à développer ce projet qui est décrit en détail dans le Chapitre 6 en tant qu'implication directe de ce projet de recherche-intervention.
- Mission d'accompagnement des cadres des trois ADAPEI commanditaires dans le mouvement inclusif. L'objectif initial de cette mission, devant occuper le doctorant une journée par semaine de mai 2022 à mai 2023, était d'accompagner les cadres des trois associations dans le passage d'une posture de gestionnaires de silos organisationnels à une posture de managers et d'animateurs de dispositifs et de territoires inclusifs interdépendants, en comprenant leurs perceptions et attentes dans la période de mouvement inclusif, en les rendant acteurs de la transformation de leurs missions, et en les aidant à acquérir les compétences pouvant les sécuriser dans cette transformation sectorielle. Cette mission devait se dérouler en 3 phases : exploration/diagnostic, préconisations, et expérimentations. Deux des trois

directeurs généraux commanditaires directs de la mission ayant été écartés des associations qu'ils dirigeaient durant cette période, la mission s'est arrêtée à la phase 1, avec notamment la livraison des résultats d'une enquête par questionnaire menée auprès d'environ 200 cadres.

#### **4.5 Réflexions et cheminement épistémologique**

Les similarités entre les parties consacrées à l'épistémologie dans les thèses en sciences de gestion semblent indiquer que nombre de doctorants de cette discipline éprouvent des difficultés avec ce sujet, et se rassurent en structurant ces questions de manière classique, théorique, et probablement rétrospective. Sans doute est-ce le meilleur moyen de traverser le marasme épistémologique sans encombre, ou du moins en limitant les risques de prêter le flanc à la critique du jury. Nous préférons faire ici le choix de décrire notre vagabondage épistémologique, entre les insuffisances du constructivisme, le risque pragmatiste inhérent à la structuration théorique de cette thèse, et nos propres lacunes face à la complexité de ce sujet.

##### **4.5.1 Un travail de recherche compatible avec l'épistémologie pragmatiste**

Considérée comme l'étude de la constitution des connaissances valables par Piaget, l'épistémologie, particulièrement en sciences de gestion, est l'objet de débats permanents. De ces derniers, nous ne retenons dans cette sous-section que les éléments ayant trait au dépassement des positionnements positivistes et constructivistes par l'épistémologie pragmatiste, notamment en management stratégique, avant de décrire précisément ses spécificités.

Face aux risques induits par l'évolution des sociétés contemporaines et du rôle qu'y jouent les organisations, au-delà de la neutralité axiologique wébérienne, Martinet et Pesqueux (2013), prônent une inquiétude axiologique qui doit pouvoir orienter différemment le développement des sciences de gestion. En conséquence, ces deux auteurs proposent quatre principes épistémiques pour des sciences de gestion renouvelées (Martinet & Pesqueux, 2013, p19) :

- « P1 : le devenir des individus, des sociétés humaines et de la planète est aujourd'hui directement façonné par l'activité des entreprises.
- P2 : le management est devenu l'activité première et omniprésente dont les effets bénéfiques ou maléfiques sont majeurs.
- P3 : les sciences de gestion, de simples techniques économiques appliquées qu'elles ont longtemps été, deviennent la discipline fondamentale et transversale – l'infra-discipline dit A. Hatchinguel – des sciences sociales.
- P4 : elles doivent donc rendre compte et rendre des comptes quant à leur validité épistémique, à leur capacité pragmatique et à leurs orientations axiologiques et éthiques. »

Les sciences de gestion doivent ainsi sortir de la dualité fins/moyens en s'intéressant aux premières plutôt que de se focaliser uniquement sur les seconds sous couvert de neutralité scientifique :

« La raison d'être de la gestion – comme pratique et comme discipline – est justement de ne pas se contenter du modèle de l'action rationnelle que lui livre, clé en mains, une certaine théorie économique, et du seul arrangement efficace/efficient des moyens pour des fins qui lui seraient imposées par ailleurs – maximiser la valeur actionnariale, par exemple. Mais au contraire en posant comme fondamental le façonnement mutuel des fins et des moyens, d'interroger, d'analyser, de critiquer et d'outiller la production des fins via les moyens et réciproquement. C'est au contraire en disant se contraindre à la seule administration des moyens au motif de la neutralité axiologique qu'exigerait la scientificité, que les sciences de gestion se condamnent à servir, sans la discuter, l'idéologie dominante du moment et ce, quelle que soit cette dernière et quel que soit le moment. » (Martinet & Pesqueux, 2013, p247)

Pesqueux et Martinet précisent les limites du positivisme et incitent à s'emparer de la congruence du pragmatisme comme renouveau de l'épistémologie des sciences de gestion, se situant ainsi directement dans la continuité des écrits de Dewey :

« Comme il arrive souvent avec les opinions unilatérales contraires, les défauts de l'école factuelle appelée « positiviste » et de l'école conceptuelle fournissent des arguments par lesquels chacune invoque et soutient les vues de l'autre. On ne peut pas dire que l'école conceptuelle ou « rationaliste » ne prête aucune attention aux faits. Mais on peut affirmer qu'elle met surtout l'accent sur les conceptions, de sorte que les faits sont subsumés directement sous des « principes » ; ces derniers étant considérés comme des normes fixes qui décident de la légitimité ou de l'illégitimité des phénomènes existants et qui prescrivent les fins vers lesquelles il faut porter nos efforts. » (Dewey, 1938, p607)

Les constats critiques précédents, concernant l'ensemble des sciences de gestion, sont applicables au domaine du management stratégique qui doit pouvoir prendre conscience de la participation des organisations au monde qui les entoure. Ainsi, une épistémologie renouvelée du management stratégique devrait acter la nécessité d'agir sur des niveaux d'analyse variés, qu'ils soient individuels ou collectifs, macro ou micro, par des actions créatives orientées vers le futur co-construites entre chercheurs et praticiens, faisant appel à différentes disciplines (Desreumaux, 2022). Se rapprocher de la pratique et d'objectifs émancipatoires fera « davantage pour l'avenir, l'utilité et l'identité de la discipline management stratégique que le fait de s'installer dans le confort des théories élégantes et logiquement cohérentes. » (Desreumaux, 2022, p775)

Cette conception de la stratégie rejoint celle prônée par Martinet pour qui la discipline est destinée à une double mission, celle d'établir des constats critiques pour ensuite concevoir des propositions d'amélioration :

« Diagnostiquer ce qu'il y a d'inhabitable dans le monde pour aider à concevoir des mondes plus habitables, tel est pour nous, depuis longtemps, le projet scientifique des sciences de gestion et notamment de la stratégie entendue comme science noo-politique du concevable. [...] Se voulant science avec conscience des activités collectives organisables et organisantes, la stratégie telle que nous la proposons n'est

*connaissance féconde qu'à condition de favoriser la conception de ce qu'il apparait souhaitable, possible, compossible de faire advenir. Bref, le concevable en ce qu'il s'oppose à l'in-concevable, à l'inacceptable, à l'immonde, à l'inhabitable. » (Martinet, 2022, pp180-181)*

Cette acception de la stratégie de Martinet est fondatrice de notre travail de thèse. Elle valide en effet, là où l'option du pragmatisme deweyen ne cadrerait pas avec l'observation empirique, le choix du débat Lippmann-Dewey comme cadre théorique de ce travail de thèse, en tant qu'il permet à la fois la description de systèmes dysfonctionnels issus du néolibéralisme et l'élaboration d'alternatives collectivement souhaitables.

Si la lecture de la littérature relative au débat Lippmann-Dewey nous a permis de construire le cadre théorique de cette thèse, la lecture de Dewey nous a progressivement sensibilisé à l'épistémologie pragmatiste puis convaincu de l'adéquation de cette dernière avec ce projet de recherche-intervention. Ce cheminement fut graduel, puisque notre « vagabondage épistémologique » nous amena tout d'abord à approcher et tenter d'investir le constructivisme comme cadre épistémologique, avant de comprendre, par différentes lectures mais aussi par l'expérience de pairs, que le constructivisme, fusse-t-il pragmatique (Avenier, 2011) n'est que peu compatible avec notre approche de la recherche et avec la philosophie pragmatiste. C'est encore une fois Martinet qui nous a permis de valider cette orientation :

*« La stratégie est tellement congruente avec une épistémologie pragmatiste que l'on ne peut que déplorer le choix du positivisme opéré par le courant dominant et la débauche de publications vaines qu'il a légitimées. Le pragmatisme cherche une connaissance transformatrice, désireuse d'aider à concevoir ce qui n'existe pas encore plutôt que spectatrice qui se contente d'expliquer ce qui est déjà là. Connaissance active, en rien fin en soi, mais effort cognitivement coûteux, voire douloureux, pour comprendre afin d'intervenir sur une situation réelle et qui justifie l'enquête scientifique (inquiry de Dewey). » (Martinet, 2022, pp186-187)*

Ce même auteur souligne l'intérêt de l'épistémologie pragmatiste pour construire des connaissances traitant du couple stratégie-prospective :

*« Le (f)actuel donné et perçu – quoique souvent déjà passé et marqué d'hysteresis – auquel se cantonne le positivisme, porte et suggère implicitement le virtuel, ce qui n'est pas encore là mais peut advenir, ouvre le champ des possibles qu'une épistémologie pragmatiste se doit de poursuivre en suggérant des cours d'action, non encore là mais concevables à partir de là. « Des possibilités qui ne sont pas des nécessités », comme aimait à le répéter Albert O. Hirschman (Martinet, 2012). Les virtualités portées par la réalité au cœur du processus de création de l'homme par l'homme selon François Perroux (Martinet, 2009). Là est le principe même de la stratégie et de la prospective quand on ne les réduit pas au seul conflit du jeu à somme nulle. » (Martinet, 2022, p185)*

Les travaux de Martinet nous permettent ainsi de justifier la mobilisation du pragmatisme tant dans le cadre théorique de ce projet de recherche, en opposition aux positions néolibérales de Lippmann, que dans son inscription épistémologique.

Mais puisque les auteurs cités précédemment enjoignent à la mobilisation de la philosophie pragmatiste en tant qu'épistémologie pertinente des sciences de gestion, il convient d'en décrire les particularités.

Pour Martela (2015), qui rappelle que le positivisme ambitionne l'identification de théories générales du type des lois universelles régissant les sciences naturelles au sein d'une seule et même réalité objective, et que le constructivisme conçoit dans son rapport au réel une construction de ce dernier à partir de la diversité des constructions symboliques existantes, le pragmatisme pourrait constituer une troisième voie pour la production de connaissances en sciences de gestion, notamment dans sa version expérientialiste développée par Dewey.

L'expérience, inhérente à l'existence, est une posture d'exploration permettant d'améliorer les conditions de vie. L'ontologie pragmatiste est donc fondée sur l'expérience. Pour Dewey, la philosophie constitue la théorie de la pratique en tant qu'espace du système d'activité composé de l'organisme et de l'environnement, « *l'espace du sens, espace dans lequel l'action devient signifiante et la connaissance devient règle d'action. La pratique est, autrement dit, l'espace d'expérimentation du sens.* » (Frega, 2006, p80)

La science n'est alors pas la finalité, mais plutôt la mobilisation des connaissances produites pour l'action directe qui est la fin. Dewey prône une transformation de l'épistémologie classique en dépassant les trois dualismes cartésiens qui la composent. Ces dualismes sont la distinction entre connaissance et action, entre théorie et pratique, et entre science et société. Dans ces trois dualismes, « *l'élément proprement cognitif est séparé de la réalité matérielle dans laquelle il se produit, fonctionne et acquiert son sens. [...] La connaissance n'entretient avec l'action que des rapports extérieurs, la théorie doit être formulée indépendamment de toute application pratique et la science est définie comme institution dont le fonctionnement correct présuppose une séparation nette du reste de la société.* » (Frega, 2006, p96).

Dewey souhaite intégrer la connaissance dans les pratiques pour que ces dernières soient mieux maîtrisées et maîtrisables, afin d'orienter le cours des événements, de construire des valeurs et de soutenir l'émancipation. La connaissance est alors un « *facteur essentiel de la vie humaine toute entière et de sa direction.* » (Frega, 2006, p97). L'action humaine est ainsi dirigée par la connaissance en tant que moyen permettant d'atteindre une fin en vue.

La définition classique de la connaissance en tant que « *croyance vraie et justifiée* » (Frega, 2006, p230) la situe comme entité représentationniste, statique, explicite et possédée par l'individu (*Knowledge* pour Dewey). Cette approche classique de la connaissance établit des clivages entre théorie et pratique, universel et local/situé, possession et usage, individuel et collectif, explicite et implicite, connaissance

et action de connaître, vérité et efficacité. Ces dualismes constitutifs de l'approche classique de la connaissance entrent en contradiction avec son approche pragmatiste qui voit une continuité entre chacun des termes des clivages précédemment cités et situe la connaissance dans le connaître, c'est-à-dire comme une pratique, une action (*Knowing* pour Dewey) :

« A travers la remise en question de tous ces dualismes s'affirme une conception de la connaissance comme tant à la fois théorique et pratique, universelle et située, une forme de possession et une forme d'usage, individuelle et collective, explicite et implicite, statique et dynamique et enfin vraie et efficace. Ce qui émerge de ces études sera une confirmation empirique importante du fait que l'épistémologie doit rendre compte des aspects pratiques, sociaux, matériels, locaux, instrumentaux, tacites et pragmatiques liés aux modes de production, de circulation, de fonctionnement et d'usage de la connaissance. » (Frega, 2006, p231).

Pour Frega, si la prise de conscience de la nécessité d'en finir avec les dualismes de la connaissance comme représentation pour transiter vers une approche plus pragmatiste semble actée, elle n'est que trop peu souvent traduite en termes épistémologiques.

Une théorie pragmatiste des pratiques de connaissance s'appuie sur les trois acceptions suivantes :

- Le *Knowing* doit primer sur le *Knowledge* : l'usage de la connaissance est plus important que les conditions formelles de sa validité, cette dernière étant toujours nécessaire mais pas suffisante.
- La connaissance est située : elle est contrainte par son contexte d'application.
- La connaissance est une activité transformative liée à et visant des situations spécifiques.

Ainsi, dans ce cadre, connaître devient une activité qui, au-delà de la compréhension de sa proposition abstraite, permet l'utilisation d'une théorie pour résoudre une situation problématique. Cette acception de la connaissance peut, d'après Frega, contribuer au développement des pratiques organisationnelles :

« D'une part, elle propose un cadre explicatif pour comprendre la logique du fonctionnement de la connaissance en milieu organisationnel. De l'autre, une enquête en perspective pragmatiste menée dans ce domaine constitue un cas concret d'épistémologie empirique : une étude concernant un domaine concret de pratiques de connaissance à partir duquel il devient possible de déterminer les éléments constituant une théorie générale de la connaissance qui soit empiriquement fondée. Dans le premier cas, l'épistémologie est conçue comme une réflexion immanente à une pratique qui en définit les règles de fonctionnement du point de vue normatif. Dans le deuxième cas, il s'agit plus traditionnellement de la recherche théorique d'une définition générale de ce qu'est la connaissance : on étudie des pratiques empiriques pour en tirer une généralisation valable pour d'autres domaines, en accord avec le principe de la connaissance expérimentale. » (Frega, 2006, p227).

La connaissance ainsi définie est également considérée comme faillible par les pragmatistes, ce qui distingue clairement ce courant du positivisme (Seville & Perret, 2002 ; Simpson & Den Hond, 2022). Le

premier, Pierce décrira la vérité comme ne pouvant être absolue et définitive, car « *dépendante de toute expérience à venir, fondant ainsi le principe de continuité* » (Seville & Perret, 2002, p7).

Le critère d'utilité de cette même connaissance, qui rend possible la hiérarchisation des interprétations, y est aussi primordial. Ce critère rend la recherche pragmatiste normative, et la positionne comme étant en lien étroit avec les praticiens et leurs contextes socio-politiques :

« *La question de la normativité n'est pas de savoir comment nous devrions mener nos vies selon un principe moral a priori, mais plutôt savoir comment nous pouvons agir pour améliorer la situation actuelle. La normativité dans le pragmatisme prend donc la forme de propositions provisoires d'actions qui sont continuellement forgées et testées dans les processus transformatifs de l'enquête* (Dewey, 1938 ; Pappas, 2008). » (Simpson & Den Hond, 2022, p133)

A la suite de cette description de la connaissance pragmatiste, les prochaines lignes viennent préciser la constitution épistémologique de l'enquête, décrite plus tôt dans son acception deweyenne (Chapitre 3), en tant que processus de sa production dédié à l'amélioration des conditions de la vie humaine.

Martela (2015), à partir des travaux de Dewey (1938), synthétise trois niveaux d'enquête : la proto-enquête organique, menée inconsciemment par tout être vivant, l'enquête avec attitude scientifique, accessible à l'humain en tant qu'être réflexif, et l'enquête scientifique collective :

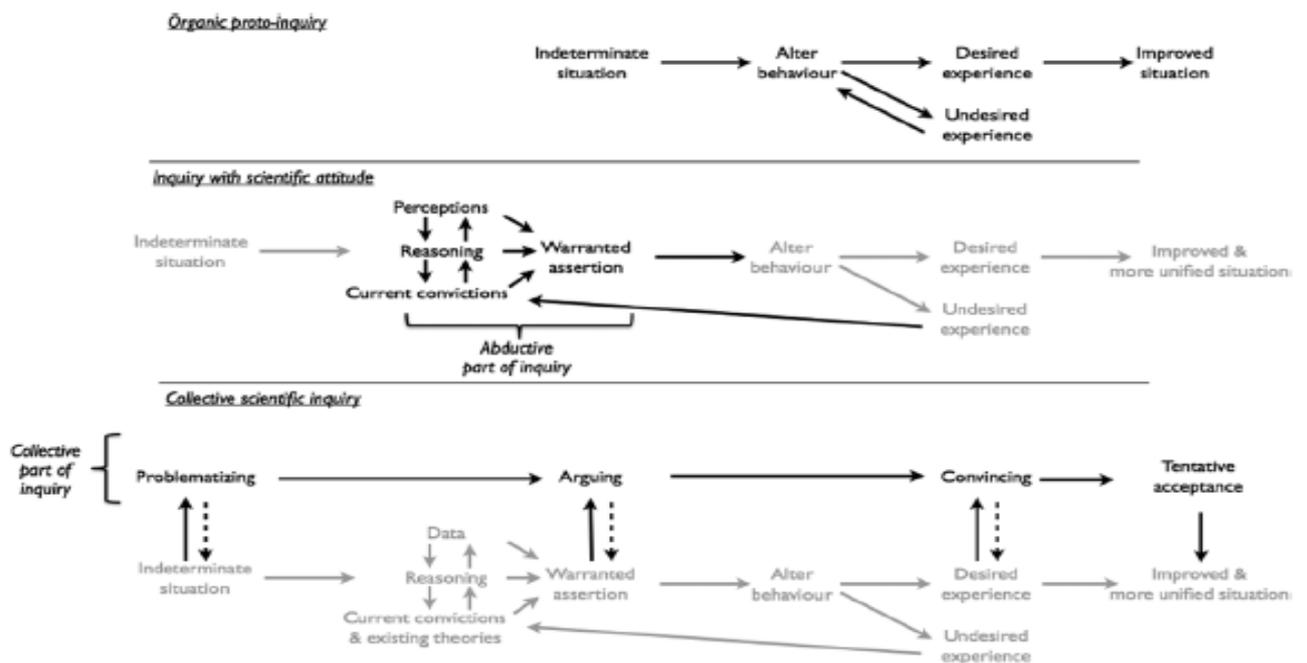


Figure 30 - Trois éléments de l'enquête scientifique pragmatique (Martela, 2015, p545)

Dans ce triptyque, la science, en tant que forme de recherche aux normes strictes, à l'évaluation procédurisée et à l'architecture collective intègre le scientifique individuel dans une communauté, ce qui en fait « *une forme très sophistiquée d'enquête collective, dont les procédures ont été façonnées par des générations de chercheurs qui ont tenté de trouver les méthodes les plus fiables pour donner un sens au*

*monde ensemble* » (Martela, 2015, p546). Ce caractère collectif de l'enquête est tout d'abord soutenu par Dewey (1938, p606), qui souligne que « *toute hypothèse portant sur une fin sociale doit inclure comme partie d'elle-même l'idée de l'association organisée entre ceux qui ont à exécuter les opérations qu'elle formule et dirige.* »

La chronologie de l'enquête pragmatiste débute par une situation problématique, ou indéterminée, qui selon Frega (2006) constitue un primat épistémologique tant la recherche a dans ce cadre pour vocation la résolution de problèmes spécifiques. Deledalle reprend Dewey pour distinguer les traits d'une situation indéterminée :

« *Quand le désordre, le trouble, l'ambiguïté, la confusion, la contradiction, l'obscurité, etc., pénètrent dans l'univers de l'expérience, la situation devient douteuse, indéterminée. Il revient alors à l'enquête de transformer cette situation indéterminée en une situation « si déterminée en ses distinctions et relations constitutives qu'elle convertit les éléments de la situation originelle en un tout unifié » [Dewey, 1938, pp104-105]. L'enquête transforme donc l'instable, en stable, le doute en croyance et en connaissance ou mieux le doute en « assertabilité garantie » ou vérité.* » (Deledalle, 1993, p22)

La centralité de la situation problématique dans le processus d'enquête induit un comportement de l'entité enquêtrice, pour assurer son succès, prompt à « *laisser entrer le contexte (social et naturel) dans le domaine de la recherche [...] car c'est le contexte qui, à partir des problèmes qui émergent en son sein, détermine l'agenda de la recherche* » (Frega, 2006, pp143-144).

Succédant au constat de la situation problématique, la non moins primordiale phase abductive peut favoriser la création de nouveaux cadres théoriques ou favoriser un renouvellement de l'approche de cadres théoriques existants. Dans l'enquête, l'abduction est un processus créatif qui permet de problématiser une situation indéterminée, surprenante, puis, à partir de l'imagination, de connaissances et d'expériences passées, de la regarder différemment pour mieux l'expliquer. Les composantes de ce processus induisent une influence de la vision du monde de l'enquêteur sur le processus, et le but est alors de « *parvenir à une situation dans laquelle les données provisoires à expliquer, les théories adoptées et la vision du monde évoluée du chercheur forment une « situation unifiée résolue »* (Dewey, 1938, p111) » (Martela, 2015, p552). L'inférence abductive est critiquée car peut être « *trop permissive pour être d'une grande utilité* », c'est-à-dire qu'elle peut conduire à un spectre d'hypothèses extrêmement large, dont les plus « *sauvages et folles* » (Paavola, 2004, p2). Ces critiques, certes entendables, sont facilement dépassables grâce à quelques principes synthétisés par Dumez (2012) :

- L'abduction en elle-même ne suffit pas à confirmer ou infirmer une hypothèse. Seul le déroulement des étapes de déduction puis d'induction permet d'aboutir à ce résultat. Le processus abductif n'est donc valable que par sa poursuite par la déduction et l'induction.
- Pour faire son choix dans les différentes hypothèses qui pourraient expliquer un fait surprenant, deux critères sont applicables : son pouvoir explicatif et sa capacité à être testée.

- L'hypothèse retenue doit permettre la poursuite de recherches futures, et ne doit donc pas poser d'assertions définitives.

Déduction et induction sont les phases suivantes du processus transformatif de l'enquête, et ne sont donc, pour Dewey comme pour Pierce avant lui, des inférences aucunement autonomes. Elles ne seront pas plus investiguées dans ce chapitre que dans le précédent.

Enfin, l'assertabilité garantie (ou justifiée) est la fin de l'enquête, son résultat, lorsque la situation initialement indéterminée devient déterminée, et restaure donc la croyance dans la continuité de l'expérience (Deledalle, 1993). Cette notion sera centrale dans la sous-section suivante.

La description de la première étape de notre cheminement épistémologique, marqué par de nombreux auteurs qui nous permettent de proposer l'inscription de nos travaux dans l'épistémologie pragmatiste, s'achève ici grâce tout d'abord à Frega qui semble fort bien la synthétiser :

*« Transformation concrète et transformabilité abstraite sont donc les traits constitutifs de toute activité de connaissance. C'est notamment à travers ce principe de transformation que l'attention épistémologique se déplace du knowledge comme connaissance vraie au knowing comme activité dynamique. A ce propos, la reformulation entreprise par Dewey des concepts d'induction et de déduction fournit des éléments supplémentaires, car elle explicite davantage l'idée de la nature singulière de la connaissance et de la fonction instrumentale et non plus finale attribuée aux propositions générales. En un sens qu'il s'agira d'éclairer, le moment hypothético-déductif qui constituait le point d'aboutissement de toute entreprise scientifique dans l'épistémologie positiviste, n'est plus chez Dewey que le stade intermédiaire d'un processus qui commence et se termine dans la considération d'une situation singulière. »* (Frega, 2006, p160).

Ensuite, et pour conclure d'une manière plus pratique, nous reprenons dans la figure suivante la chronologie générique de l'enquête pragmatiste en y inscrivant le dispositif d'intervention de ce projet de recherche, en tant qu'enquête sociale, au cœur du processus d'enquête académique lui-même. Ce double processus pragmatiste nous permet d'affirmer que cette recherche, en tant qu'elle s'intéresse *in fine*, grâce à la prospective, aux processus d'enquête collective, constitue une véritable enquête sur l'enquête. Cette figure peut alors être considérée comme le design d'une enquête sur l'enquête, basé sur un design de recherche pragmatiste.

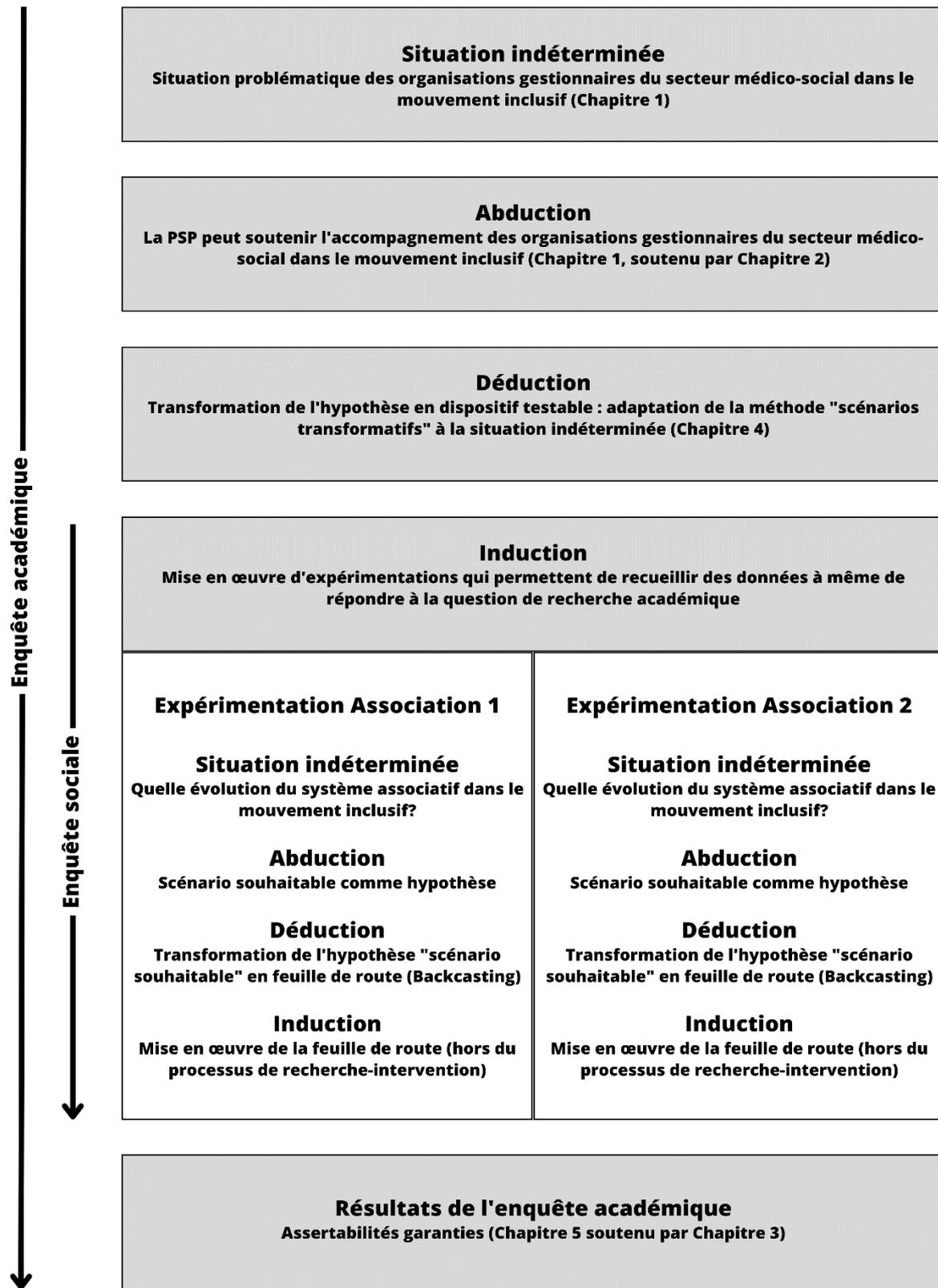


Figure 31 - Rôle de la PSP lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non-étatique confrontée à une réforme des politiques publiques menée suivant les principes du NPM : Design d'une enquête sur l'enquête

#### 4.5.2 Conséquences de la concordance du travail de recherche avec l'épistémologie pragmatiste

Le constat de la compatibilité puis de l'inscription progressive de ce travail dans une épistémologie pragmatiste entraîne des conséquences directes quant à ses conditions de validité, puisque « *la justification de la validité d'une recherche ne peut être traitée qu'en référence à une certaine vision de ce qu'est la connaissance* » (Avenier & Thomas, 2012, p13). Ses critères de validité et de fiabilité sont donc dépendants des spécificités de l'épistémologie pragmatiste.

Mais avant d'aborder ces derniers, les lignes suivantes reprennent les critères de validité classiques de la recherche à partir des écrits de Pesqueux (2020), et de Musca (2006) :

- Fiabilité : la démarche de recherche peut être reproduite avec les mêmes résultats. Pour répondre à ce critère, nous avons documenté l'ensemble du processus suivi dans la conduite de la recherche. Nous avons de plus décrit notre « *paradigme personnel* » (Musca, 2006, p173) afin que notre démarche globale soit comprise.
- Validité du construit : le processus de recherche amène une réponse claire à la question de recherche. Le Chapitre 5 répond à cette attente.
- Validité interne : pour Pesqueux, il s'agit de la rigueur, de la fiabilité et de la cohérence interne du processus de recherche, notamment dans la construction du matériau empirique et son traitement et leur explicitation, et la cohérence entre la question de recherche, les concepts, les théories et méthodes de collecte. Les relations proposées par le chercheur doivent être correctes en tant qu' « *il n'existe pas d'autre explication* » (Pesqueux, 2020, p16). Musca, au sujet des études de cas, partage ce dernier point et mentionne quant à elle les critères de triangulation des données, de présence longue du chercheur sur le terrain, de saturation des données et de validation des interprétations par les répondants (ou acceptation interne selon Wacheux, 1996). Le contenu de ce Chapitre 4 nous semble répondre à ces critères.
- Validité externe : pour Pesqueux, il s'agit du mouvement de généralisation/réplication/comparaison dans d'autres projets, d'autres domaines. Nous avons dans notre question de recherche, aboutissement de la revue de littérature, suggéré un élargissement aux organisations non-étatiques à partir du cas d'associations. Le caractère potentiellement pragmatiste de l'épistémologie de ce travail viendra questionner cette suggestion. Pour Musca, il s'agit de l'enracinement des résultats dans les données et de l'action de les relier à la littérature. Le Chapitre 5 de cette thèse est construit à partir de verbatims très présents dans la rédaction, et le Chapitre 6 prolonge les résultats grâce à une discussion étayée par la littérature concernée.

Ces critères génériques étant traités, il est nécessaire de traiter des critères pragmatistes de validité de la recherche. Il convient pour cela de commencer par préciser le rapport particulier de l'épistémologie pragmatiste au concept de vérité. La posture expérimentaliste concerne également la connaissance, et « *en conséquence, Dewey souhaite remplacer les mots « croyance » et « connaissance » par le terme « assertabilité garantie » pour souligner la nature en constante évolution des convictions humaines*

(Dewey, 1938, p7). Les assertabilités garanties sont les résultats d'une enquête qui sont si bien établis que nous sommes prêts à agir en conséquence, mais qui restent toujours susceptibles d'être modifiés à l'avenir » (Martela, 2015, p542). Ces modifications potentielles sont la conséquence du faillibilisme de la connaissance qui lui refuse tout caractère définitif. D'autre part, la valeur des connaissances produites est jugée selon leur capacité à améliorer les conditions de vie des humains, en répondant à des situations problématiques qu'ils rencontrent. Ainsi, s'inspirant de Joas, Martela indique que « dans le pragmatisme, l'accroissement des connaissances ne consiste donc pas à obtenir la bonne « représentation de la réalité dans la cognition », mais est l'expression d'un « accroissement du pouvoir d'agir par rapport à un environnement » (Joas, 1993, p21) » (Martela, 2015, p542). Ainsi, le rapport à la vérité ou à la réalité est secondaire pour le pragmatisme, qui priorise plutôt ses objectifs vers l'amélioration de la condition d'existence, car « pour un pragmatiste, le mandat de la science n'est pas de trouver la vérité ou la réalité, dont l'existence est perpétuellement contestée, mais de faciliter la résolution des problèmes humains » (Martela, 2015, p548). La valeur des connaissances produites est évaluée par leur capacité à renforcer les aptitudes des acteurs de terrain à résoudre les problématiques qui sont les leurs, ce qui différencie le pragmatisme du constructivisme dont la relation au réel est souvent distante :

*« L'enquête abductive du pragmatisme est déclenchée par certaines préoccupations réelles – la situation indéterminée – et les affirmations justifiées obtenues par l'inférence abductive sont évaluées en fonction de leur capacité à résoudre ces préoccupations compte tenu de la finalité. C'est la différence essentielle entre le pragmatisme et les épistémologies plus interprétatives et les modèles herméneutiques de recherche scientifique. »* (Martela, 2015, p556)

La vérité est donc un résultat qui est produit par l'expérience, elle n'est ni une donnée ni une condition préalable et le critère d'utilité permet de la valider par l'intermédiaire de l'enquête dont le cheminement logique et contrôlé par l'expérimentation permet la situation déterminée et ainsi la justification scientifique de l'assertabilité garantie (Deledalle, 1993). Pour les pragmatistes, ce qui est vrai est ce qui est utile à la vie : « la vérité est instrumentale et opératoire en fonction des visées et besoins des individus et du milieu dans lequel ils évoluent. » (Seville & Perret, 2002, p9).

Deledalle (1993, p47) synthétise ce que Dewey considère comme vérité :

*« (a) La vérité s'exprime dans le réel par la situation rétablie qui est toujours une reconstruction complète (situationnelle : biologique et culturelle, c'est-à-dire physique, intellectuelle et sociale) du réel. (b) La vérité s'exprime aussi dans l'assertion qui est l'expression verbale de la reconstruction de la situation dont on dit qu'elle est assertabilité. La vérité est garantie par l'enquête dont elle est (a) l'aboutissement réel : assertabilité et (b) l'aboutissement logique : assertion contrôlée expérimentalement et expérientielle-ment. »*

Ce rapport à la vérité est porteur des conséquences suivantes :

- Le pragmatisme peut être considéré comme une épistémologie se distinguant nettement du positivisme et proposant un cadre de validation des connaissances produites plus rigoureux que les autres épistémologies relativistes (Seville & Perret, 2002).
- Les données doivent être recueillies non pas en tant que représentations préétablies, mais en tant que données sélectionnées par l'enquêteur pour comprendre le contexte par une signification cohérente (Simpson & DenHond, 2022).
- Au sujet de la généralisation du cas, pour Dumez (2007, p4) lecteur de Dewey : « *Le concept ne se généralise pas en s'appliquant à une quantité indéfinie de nouveaux cas pareils aux anciens. Il se généralise en étendant sa signification à des cas nouveaux et différents* ».

Finalement, l'épistémologie pragmatiste n'implique pas de contrainte précise concernant les validités internes et externes de la recherche, soustrayant ainsi à l'épistémologie le rôle de « *tribunal ultime et exclusif qui aurait le monopole juridictionnel dans tout débat sur la valeur de la connaissance* » (Frega, 2006, p138), mais plutôt des stratégies de recherche particulières, elles-mêmes faillibles et évolutives (Martela, 2015). Ces stratégies reposent sur le caractère expérimental de l'épistémologie pragmatiste, car « *si la connaissance est définie comme étant une activité pratique, les critères de sa validation seront aussi les critères de validation d'une pratique et non pas d'une théorie.* » (Frega, 2006, p137). Nous synthétisons ces critères dans le tableau ci-dessous grâce à Martela (2015) en y adjoignant les mesures prises en conséquence dans ce travail de recherche :

Critères de validité pragmatiste de la connaissance (issu de Martela, 2015)	Développement du critère	Mesures mises en œuvre par le doctorant
<b>Mener l'enquête avec des objectifs précis</b>	Ces objectifs doivent être conscientisés en tant que fins en vue et « <i>conséquences pratiques que l'on espère obtenir de la recherche</i> » (Martela, 2015, p560), du fait notamment de l'inscription du projet de recherche dans une problématique sociale réelle : « <i>Tout problème d'enquête scientifique qui ne découle pas de conditions sociales réelles (ou « pratiques ») est factice ; il est fixé arbitrairement par l'enquêteur</i> » (Dewey, 1938, p499). L'enquête a pour but l'amélioration d'une situation et des pratiques qui lui sont liées pour atteindre un état plus unifié. L'enquête a donc un caractère normatif chargé de valeurs concernant l'analyse de la problématique et les propositions d'amélioration. Le test final en fin d'enquête pragmatiste est le test pratique qui doit révéler le caractère soutenant des résultats de la recherche pour la pratique, ou du moins la possibilité de sa projection.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscription du projet de recherche dans les conditions sociales réelles d'une réforme de politiques publiques et ses conséquences pour un secteur d'activité.</li> <li>- Objectif partagé avec les commanditaires, par l'intermédiaire du comité de pilotage, de formaliser une méthode d'accompagnement des organisations gestionnaires du secteur médico-social dans le mouvement inclusif.</li> <li>- Le test final en fin d'enquête pragmatiste est l'expérimentation d'un dispositif de PSP hypothétiquement apte à soutenir les organisations concernées dans le mouvement inclusif.</li> </ul>
<b>Comprendre les finalités de la recherche pragmatiste et les responsabilités liées</b>	Le chercheur qui étudie les phénomènes sociaux est, par son statut, un acteur moral et politique au cœur de la société. Il en découle une responsabilité sociale qui l'oblige à penser son rôle auprès des acteurs de terrain, à poser clairement les valeurs défendues dans ses travaux, à décrire le contexte, les valeurs et les intérêts à l'origine du projet de recherche ainsi que les évolutions de ses conditions et objectifs. La diversité potentielle des valeurs guidant les chercheurs constitue une plus-value pour la recherche pragmatiste et donc pour la société tant que cette diversité peut s'unifier pour soutenir la condition humaine. Cet élément fait le pont entre science et démocratie, puisque pour Dewey, cette dernière a aussi pour objectif d'aboutir à une unification de valeurs permettant par l'expérience coopérative un meilleur vivre ensemble. La responsabilité de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion sur le rôle de l'intervenant-chercheur auprès des organisations concernées dans les Chapitres 5 et 6.</li> <li>- Valeurs défendues posées par description du profil du doctorant et intentions d'engagement dès l'introduction.</li> <li>- Description du contexte de la commande de recherche et intérêts de ses acteurs.</li> <li>- Centralité de la phase inductive de l'enquête par l'expérimentation du dispositif de PSP.</li> </ul>

	pragmatiste se situe donc principalement dans sa capacité à créer des situations expérimentales pour améliorer les pratiques.	
<b>Adopter une attitude faillibiliste</b>	Les résultats, proposés sous forme d'assertabilité garantie, doivent être considérés comme probants pour la situation spécifique étudiée à partir de valeurs et d'hypothèses précises. Leur valeur dans d'autres contextes n'est pas garantie. Le processus abductif qui y mène doit être libéré du corset d'une trop forte contrainte théorique qui empêcherait le saut conceptuel permettant de passer d'une situation inhabituelle à une hypothèse potentiellement créatrice : « nous avons besoin de stratégies telles que l'introduction délibérée de la diversité de métathéories contradictoires dans le processus d'interprétation, afin de se débarrasser de l'assurance de savoir déjà et de laisser la place à de nouvelles façons de voir » (Martela, 2015, p568).	-Les résultats sont définis comme assertabilités garanties pour le cas étudié. Leur valeur pour d'autres contextes doit être discutée. - Le processus abductif de cette enquête n'a pas été entravé par le cadre théorique, ce dernier ayant été construit après le premier mouvement abductif. - La mobilisation d'un cadre théorique constitué d'un débat philosophique permet une approche contradictoire et nuancée du cas.
<b>Mener une enquête collective</b>	La recherche pragmatiste est collective car elle implique la communauté de recherche dans la production de connaissances. Il est donc nécessaire de s'approprier les règles et méthodes de cette communauté, notamment en ce qui concerne l'évaluation. Cet élément est transverse à l'ensemble des épistémologies connues et rend la recherche pragmatiste scientifique.	-Le cursus de doctorat place le jeune chercheur au cœur de la communauté de recherche.

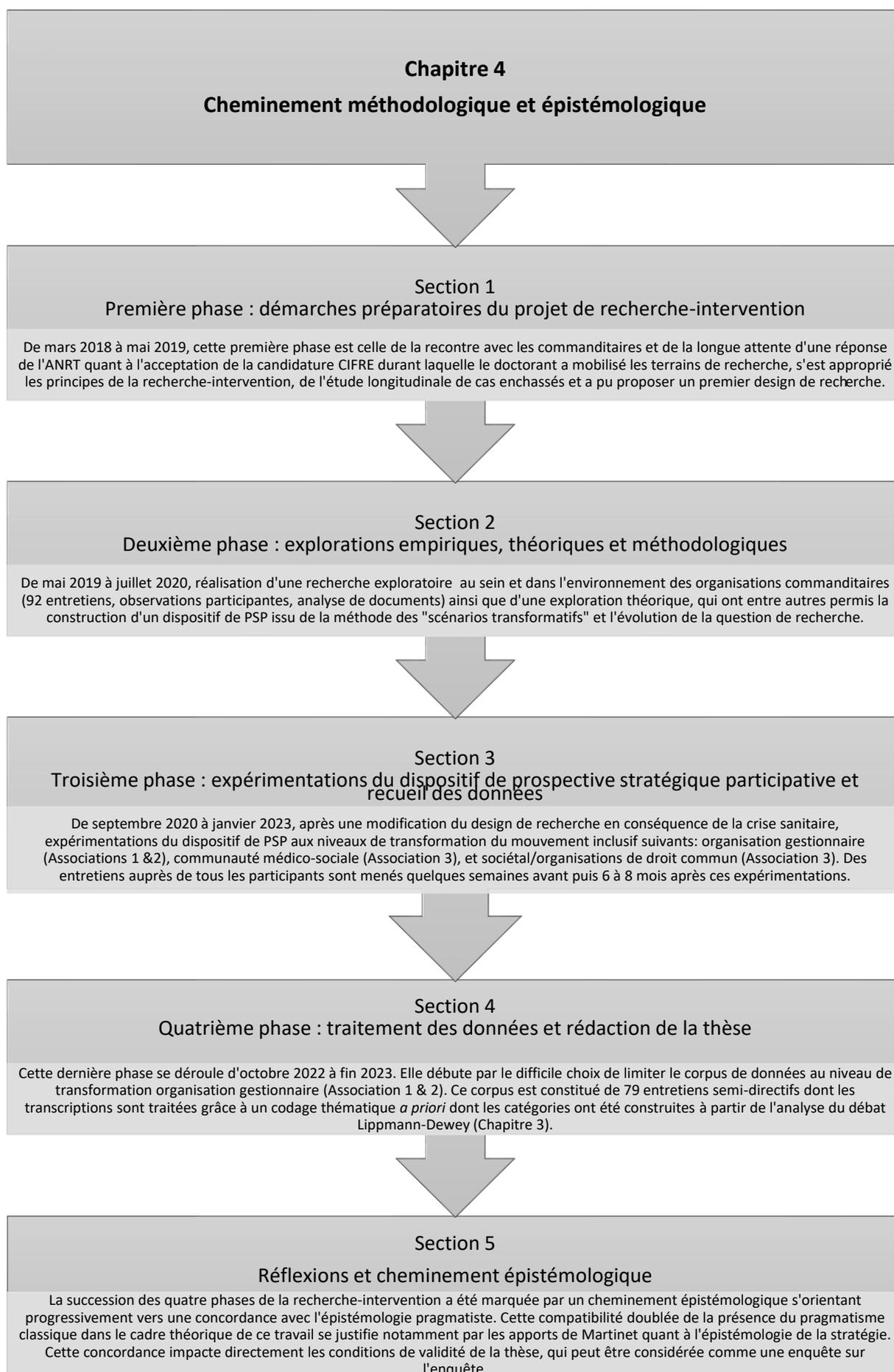
**Tableau 27** - Critères de validité pragmatiste de la connaissance selon Martela (2015) et mesures mises en œuvre par le doctorant pour y répondre.

En conclusion de ce quatrième chapitre, qui a décrit précisément les modalités méthodologiques et opératoires de ce travail de recherche, il paraît primordial de souligner à nouveau la concordance de ce dernier avec l'épistémologie pragmatiste. La présence conjuguée de Dewey à la fois dans le cadre théorique et dans le cadre épistémologique de ce travail est congruent avec les apports de Martinet considérant la nécessité d'analyser ce qui dysfonctionne dans l'action collective pour mieux dépasser ces limites par une approche pragmatiste du management stratégique. La connaissance est ainsi considérée comme une expérience qui doit trouver un cadre de pratique. Pour autant, en conséquence des fréquentes méprises au sujet du pragmatisme, il est ici crucial, tout comme cela a été le cas durant les quatre années de cette recherche-intervention, de souligner que le chercheur pragmatiste en organisation, très relié à la pratique, se distingue clairement du consultant, ainsi que le précisent Seville & Perret (2002, p21) :

*« Le consultant propose des outils apportant des solutions immédiates ou à court terme aux organisations qui font appel à lui. Le chercheur va prendre plus de distance par rapport à l'immédiat, va mener une réflexion plus générale sur les outils, sur leur validité à moyen ou long terme pour les organisations. C'est de cette réflexion que naîtront d'autres outils, d'autres façons de résoudre les problèmes des organisations. Il s'établit ainsi un aller-retour entre la théorie et la pratique, le chercheur ayant ce souci d'une réflexion à plus long terme, d'une réflexion éthique, utile aux organisations. »*

Ses fondements méthodologiques et épistémologiques étant désormais posés, les deux prochains chapitres présentent puis discutent les résultats de cette enquête sur l'enquête.

## Synthèse du Chapitre 4



# Chapitre 5

Résultats

## Résultats d'une enquête sur l'enquête

« Et bâtir une théorie avant d'avoir des données est une erreur monumentale : insensiblement, on se met à torturer les faits pour qu'ils collent avec la théorie, alors que ce sont les théories qui doivent coller avec les faits. »

Sherlock Holmes

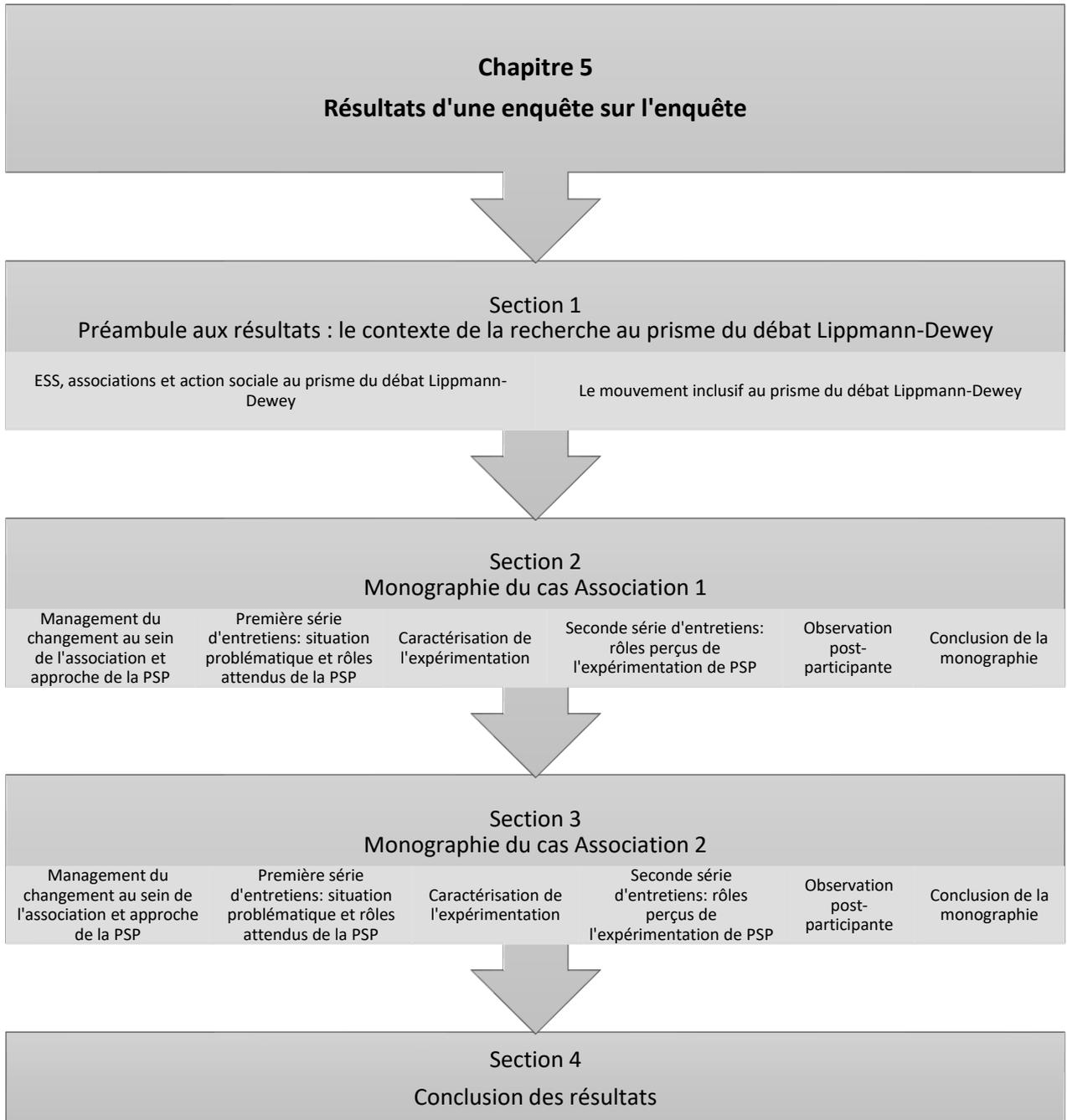
Ce cinquième chapitre doit répondre à la question de recherche de cette thèse, en décrivant le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management.

Pour ce faire, une première section analyse plus précisément le contexte de la recherche décrit en Chapitre 1, notamment les secteurs de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale, puis le mouvement inclusif à partir de la grille analytique issue du chapitre 3 présentant le débat Lippmann-Dewey et ses filiations en management public. Ce préambule aux résultats affirme le caractère néolibéral de la réforme du virage inclusif, ce qui revêt une importance capitale pour les sections suivantes et consolide la validité de l'ensemble de ce travail adossé à l'approche de la stratégie de Martinet.

Les données recueillies sont ensuite analysées à partir du même cadre théorique, plus particulièrement les huit tensions constitutives du débat susmentionné, dans deux monographies distinctes bien que proposant la même architecture. Les cas Associations 1 et 2 sont donc traités dans deux sections différentes, analysant chronologiquement le management du changement au sein de l'organisation étudiée et son approche de l'expérimentation du dispositif de PSP, la situation problématique et les rôles attendus par les participants du dispositif de PSP, la caractérisation de l'expérimentation, les rôles perçus de l'expérimentation du dispositif d'intervention, puis la phase d'observation post-expérimentation.

Enfin, ce chapitre est conclu par une agrégation des résultats issus des deux monographies permettant une lecture croisée des assertabilités justifiées proposées.

## Structuration du Chapitre 5



## 5.1 Préambule aux résultats : le contexte de la recherche au prisme du Débat Lippmann-Dewey

L'objectif de cette première section des résultats est d'analyser le contexte de la recherche à partir du cadre théorique construit en Chapitre 3. En mobilisant le Débat Lippmann-Dewey et ses filiations en management public, ce préambule à l'analyse des données collectées au sein des différents terrains de recherche permet de poser un regard différent sur les évolutions de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale, ainsi que de caractériser le mouvement inclusif et ses déclinaisons.

### 5.1.1 ESS, associations et action sociale au prisme du Débat Lippmann-Dewey

Le Chapitre 1 a précisé le contexte d'une architecture des solidarités françaises toujours démocratique malgré une succession de réformes de type néolibéral qui l'entraînent tendanciellement vers une architecture plus philanthropique. Cette évolution impacte directement les secteurs de l'ESS, dont les associations et l'action sociale et médico-sociale. Les prochaines lignes, sans reprendre l'intégralité des caractères deweyens de cette architecture démocratique ni l'ensemble de ses évolutions lippmanniennes conséquentes de l'avènement du NPM, étayent cette situation par quelques exemples précis et représentatifs.

Les principes fondateurs de l'ESS que sont la propriété sociale, la réciprocité, la prévalence du politique sur l'économique, et le modèle de gestion qui en est issu, sont complètement fongibles dans la philosophie deweyenne. Le glissement néolibéral vécu par ce secteur, confirmé en France depuis la loi de 2014, peut ici être évoqué par les concepts suivants qui, au travers d'une analyse au regard des écrits lippmanniens et ses filiations en management public, paraissent être d'excellents outils de l'alignement des comportements entre secteurs lucratifs et non lucratifs :

- L'innovation sociale et l'entrepreneuriat social : en tant que concepts issus de l'entreprise capitaliste où entrepreneuriat et innovation sont bien souvent mythifiés, ils sont représentatifs de l'extension du domaine du marché aux domaines de l'intérêt collectif et d'une culture la soutenant. L'innovation devenant une version du progrès passée au tamis individualisant et dépolitisant des principes lippmanniens, et l'entrepreneuriat étant dans le même cadre prôné comme modalité de régulation d'un nombre croissant d'interactions sociales, l'innovation sociale (en partie ?) et l'entrepreneuriat social peuvent être considérés comme une réponse néolibérale aux externalités négatives du néolibéralisme.
- La mesure d'impact social : issue des mouvances de l'innovation sociale et de l'entrepreneuriat social, elle contribue à soutenir le mouvement de convergence entre deux mondes jusqu'alors étrangers l'un à l'autre, ceux des marchés financiers et de l'intérêt collectif, autour de mesures, notamment quantitatives, qui pourront *in fine* donner lieu à la création de nouveaux marchés liés au financement d'activités historiquement financées par la puissance publique. Les contrats à impacts sociaux, ou social bounds, qui sont promus depuis quelques années en France, sont l'outil ultime de cette convergence. Ils sont très congruents avec la proposition n°9 « *Diluer le*

*secteur public* » de Pirie dans « *Dismantling the state* » (Voir Chapitre 3) qui « *consiste à transférer le rôle d'investissement du secteur public au secteur privé* », ainsi qu'avec ses affirmations dans « *Micropolitics* » (1988) au sujet de la grande diversité des possibilités d'ingénierie dans ce qui deviendra plus tard les Partenariats Public-Privé : puisque « *de l'argent privé, on peut toujours en trouver dès lors que les conditions lui sont favorables* » (p346), il est essentiel d'« *associer l'investisseur privé au risque du projet* » (p348), et le micropoliticien « *doit alors inventer des systèmes incluant le facteur de risque qui caractérise les investissements privés ordinaires* » (p349).

Forme juridique prépondérante au sein de l'ESS, le fait associatif est un sujet traité dès 1927 par Dewey dans « *Le public et ses problèmes* ». Pour le philosophe, il est difficile dans la complexité grandissante de la Grande Société de trouver un public situé, et seules les problématiques les plus sérieuses permettent la reconnaissance d'un public par lui-même. L'association semble pour l'auteur représenter une forme privilégiée pour la constitution d'un public, bien qu'il émette à ce sujet une nuance importante :

*« Sans des attachements durables, les associations se trouvent trop changeantes et secouées pour permettre qu'un public se situe et s'identifie facilement. »* (Dewey, 1927, p234)

Reprenant ces assertions deweyennes, nous considérons qu'une association, particulièrement dans les domaines de l'action sociale et médico-sociale et de l'éducation populaire, est constituée par un public qui s'est reconnu dans le vécu des conséquences d'une situation problématique. Dans une association, le public est donc déjà-là. Les changements et secousses qu'elle vit, possiblement issus du développement du néolibéralisme et potentiellement sources de remise en cause de la durabilité de ses attaches, peuvent lui faire perdre de vue cette identité première.

Enfin, analyser les évolutions du secteur social et médico-social français à la lumière du même cadre théorique tend vers des conclusions semblables à celles concernant l'ESS. Si les fondements pragmatistes du travail social et de l'éducation populaire ne font guère de doute- les engagements de Dewey et Mead aux côtés d'Addams dans les expérimentations sociales chicogoannes et de Follet à Boston ayant contribué à la naissance et l'évolution de ces pratiques-, leur évolution néolibérale peut être caractérisée grâce aux auteurs consacrant leurs travaux au NPM, présenté plus tôt comme doctrine néolibérale de gestion publique. Le tableau ci-dessous, à partir d'une sélection limitée à trois exemples dans une volonté de concision, identifie ces traits liés au NPM, et donc au néolibéralisme, grâce à Hood (1991) ainsi qu'à Bezes et al. (2012) :

Evolution du cadre légal	Composantes doctrinaires de Hood (1991, pp2-3)	Principes de Bezes et al. (2012, p295)
<b>Emergence d'une contractualisation généralisée : Création des CPOM (entre niveaux administratifs différents et entre administration et organisation gestionnaire), contrats de séjours.</b>	Doctrines n°2 : « <i>normes et mesures de la performance claires et explicites</i> », avec une préférence marquée pour les données quantitatives. Doctrines n°3 : « <i>contrôle renforcé des extrants-production et distribution de biens et services</i> », ayant pour conséquence « <i>une allocation des ressources et des récompenses liées aux mesures de la performance</i> ». Doctrines n°7 : attention portée sur une « <i>utilisation disciplinée et parcimonieuse des ressources</i> », ce qui permet de « <i>réduire les coûts directs, renforcer la discipline de travail, résister aux revendications syndicales</i> ».	« <i>La mise en place d'une gestion par les résultats fondée sur la réalisation d'objectifs, la mesure et l'évaluation des performances et de nouvelles formes de contrôle dans le cadre de programmes de contractualisation</i> »
<b>Création des ARS</b>	Doctrines n°4 : « <i>Transformer durablement le secteur public en désagréant ses unités</i> » par « <i>changement organisationnel, fin de la vision centralisée pour ne gérer plus que des lignes budgétaires décentralisées et négociées individuellement</i> ».	« <i>Fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes (agences)</i> » « <i>Séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre et d'exécution</i> »
<b>Création de l'offre par AAP/AMI</b>	Doctrines n°5 Hood (1991, pp2-3) : instauration de la concurrence au sein des activités publiques en favorisant « <i>les appels d'offre publics et la contractualisation</i> ».	« <i>Recours systématique aux mécanismes de marché (concurrence entre acteurs publics et avec le secteur privé, individualisation des incitations, externalisation de l'offre)</i> »

**Tableau 28** - Evolutions néolibérales du secteur social et médico-social - 3 exemples éclairés par les principes caractérisant le NPM.

Ces transformations ont pu voir le jour grâce à des évolutions du cadre légal (voir Chapitre 1), méthode privilégiée de création de nouveaux outils de régulation néolibérale. D'autres exemples pourraient être développés, tels que la standardisation de l'évaluation de l'activité par une évolution vers un référentiel unique, qui semble concorder avec le contrôle de l'agent par le principal (théorie de l'agence, issue des théories néoclassiques), ou encore l'apparition puis la progression de l'auto-entrepreneuriat chez les travailleurs sociaux, dont il serait nécessaire de déterminer si elles résultent d'une extension du désir entrepreneurial à un nouveau secteur ou bien d'une stratégie personnelle permettant de continuer individuellement un métier qui, lorsqu'il est exercé en tant que salarié d'une organisation, signifie l'acceptation des contraintes d'un reporting quantitatif massif, d'injonctions parfois paradoxales de managers aux prises entre l'éthique de leur mission et la commande publique, des bonnes pratiques et recommandations dont le caractère potentiellement invasif questionne les marges de manœuvre des professionnels, etc. Ces évolutions, mentionnées dans les précédents chapitres, légitimées et accompagnées par une évolution sémantique relevant du champ de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale, contribuent à l'accroissement d'un sentiment de perte de sens au sein d'une culture professionnelle historiquement congruente avec le pragmatisme classique.

Il est pour conclure important d'indiquer que les évolutions néolibérales de ces secteurs d'activités par le biais du NPM se distinguent dans leur spécificité française, c'est-à-dire une centralisation stratégique forte (administration centrale) malgré l'autonomisation prônée par les doctrines issues des travaux de Lippmann et ses successeurs.

### 5.1.2 Le mouvement inclusif au prisme du Débat Lippmann-Dewey

Cette seconde sous-section revisite le mouvement inclusif à partir du débat Lippmann-Dewey, en reliant la réforme du virage inclusif aux principes néolibéraux puis en rapprochant la proposition de transition inclusive des principes deweyens. Cette chronologie répond au positionnement de Martinet sur ce que doit être la stratégie : « *diagnostiquer ce qu'il y a d'inhabitable dans le monde pour aider à concevoir des modes plus habitables* » (Martinet, 2022, p180). Ces deux analyses permettent ensuite d'éclaircir le concept de désinstitutionnalisation, notamment dans sa perception.

#### 5.1.2.1 Le virage inclusif, une réforme typiquement néolibérale

Les pages suivantes reprennent les caractéristiques du virage inclusif (en gras) en tant que réforme menée par le gouvernement français et son administration centrale, décrite en Chapitre 1, pour les lire à l'aune du débat Lippmann-Dewey et ses filiations, notamment Pirie, présenté plus tôt comme l'un des premiers promoteurs de la rationalisation du service public (au sens le plus large) par sa marchandisation.

#### **Objectifs de transformation fixés par l'Etat au moyen d'indicateurs chiffrés mis en œuvre par les ARS (Circulaire PA-PH 15 mai 2018) :**

Diriger les évolutions sociétales vers une extension du marché par des transformations régulières de la règle de droit est un principe prôné par Lippmann. La mise en œuvre d'objectifs quantitatifs auprès d'opérateurs par des agences, sans qu'il soit possible de déterminer les modalités de leur construction, sont très congruents avec les principes du NPM (Hood, 1991).

#### **Une réforme justifiée par la nécessaire autodétermination des personnes concernées :**

Les écrits de Pirie, notamment « *Micropolitics* », justifient fréquemment la marchandisation des activités publiques par la nécessité pour tout individu de faire valoir et d'exercer son « *Droit de choisir* » (Pirie, 1988, p205), avec une majuscule démontrant une quasi sacralisation du dit droit. Pour l'auteur cela implique qu' « *on réorganise les forces qui déterminent la production pour qu'elles court-circuitent complètement le processus politique et se plient exclusivement à la contrainte économique des consommateurs* ». Cet accès aux choix dans la consommation de services donne une impression d'empowerment au consommateur (similitudes avec empowerment néolibéral décrit en Chapitre 2), ce qui limite l'opposition aux réformes.

Dans la réforme du virage inclusif, la communication appuyée du gouvernement et de l'administration centrale au sujet de l'autodétermination, cantonnée à la question du choix, peut dans ce cadre être considérée comme levier principal d'une stratégie de manufacture du consentement visant l'ouverture d'un nouveau marché encadré par l'expertise étatique centralisée et se construisant par l'addition de

choix individuels de prestations, élément majeur de la pensée néolibérale (un Etat fort pour garantir le marché libre) au service de la téléologie libérale.

### **Réforme de la tarification (SERAFIN-PH) : segmentation de l'accompagnement en prestations pouvant être exécutées par des prestataires publics ou privés, à but lucratif ou non.**

Cette segmentation et la possibilité donnée à des organisations privées lucratives de délivrer les prestations peuvent être considérées comme une ouverture de marché. La lecture de Pirie permet de mieux comprendre cette évolution :

- La micropolitique, telle que présentée par l'auteur, se propose de mettre en œuvre verticalement mais de manière incrémentale l'ingénierie susceptible de créer les conditions de marché favorable à l'exercice par les individus de leur « *Droit de choisir* » : « *Les gens sont bien plus portés à voir les avantages pratiques qui existent, que de les imaginer alors qu'ils n'existent pas. Pour qu'ils les perçoivent, la micropolitique se propose donc de ménager des éléments de choix et de diversité au sein même du système uniforme de la production publique. S'ils peuvent être introduits sans menacer la sécurité tant vantée dans la fourniture étatisée, il n'y aura aucun rejet massif à craindre des usagers du service.* » (Pirie, 1988, p311)
- La Méthode n°15 décrite dans « *Dismantling the state* », « *Abroger les monopoles pour laisser la concurrence s'exercer* » est fort congruente avec cette réforme : en stoppant le monopole public sur un service, il ne s'agit pas de supprimer l'activité publique mais d'ouvrir un marché à la concurrence entre opérateurs publics et opérateurs privés. Le choix des consommateurs déterminera alors le rythme de la privatisation du service, réduisant progressivement le volume de l'offre publique. Dans « *Micropolitics* », l'auteur précise qu'il s'agit d'une autre méthode de privatisation qui « *consiste à ne pas toucher à l'entreprise d'Etat, tout en ménageant la place pour un concurrent privé. Sans mise en cause directe des producteurs en place, on crée des conditions où les usagers ont un véritable choix. A mesure qu'augmente le nombre de ceux qui exercent ce choix, la part de production publique décroît. [...] Lorsque c'est cette méthode-là qui est utilisée, c'est le public qui détermine la vitesse et le taux de privatisation. Les gens privatisent eux même le service, à mesure que s'accroît le nombre de ceux qui choisissent la solution privée.* » (Pirie, 1988, p281-282). Pirie qualifie le résultat de « *privatisation spontanée par les citoyens* » (p282), et recommande fortement cette méthode pour les secteurs « *tabous* » : « *cette technique est recommandée dans les domaines plus sensibles, ceux où le public aimerait bénéficier d'une meilleure qualité de service sans que cela remette en cause l'existence du « service public* ». *La sécurité sociale et la santé sont des candidats évidents, dans la mesure où la population, à tort ou à raison, attache manifestement une grande valeur à la sécurité qu'elle croit découler au financement public.* » (Pirie, 1988, p282)

- La Méthode n°8 décrite dans « *Dismantling the state* », « *sous-traiter à des entreprises privées* », va dans le même sens : transférer la production du service à des entreprises privées rétribuées par les finances publiques, par appels d'offre concurrentiels, ce qui permettrait d'obtenir un bon niveau de satisfaction en termes de prix et de qualité.
- L'introduction progressive de prestataires privés dans un secteur historiquement public est également pour Pirie une manière pour le gouvernement de « *forcer le public à s'améliorer, d'où la merveilleuse efficacité du procédé* » (Pirie, 1988, p343).

### **Réforme de la tarification (SERAFIN-PH) : scénario 1 / solvabilisation des personnes accompagnées (« droit de tirage » ou droit à prestation individualisé).**

Cette évolution proposée dans la réforme de la tarification semble faire directement écho aux écrits de Pirie. Dans la Méthode n°7 décrite dans « *Dismantling the state* », « *Tarifier le service* », il s'agit de facturer directement le service public à ses bénéficiaires, ce qui induit un contrôle de la demande par discipline économique et installe de plus le bénéficiaire en situation de client capable d'exigence concernant prix et qualité.

Dans la Méthode n°17 « *Utiliser des bons* », l'objectif est de proposer aux bénéficiaires du service initial des bons d'achat leur permettant de choisir leur opérateur dans l'offre publique ou privée. L'idée du choix est ici centrale pour le consommateur, l'offre publique étant alors sommée de s'adapter à la demande et à la situation de concurrence pour continuer à se financer. Le bon d'achat « *promet une privatisation virtuelle sans en avoir le nom* » (Pirie, 1985, p104). Il est recommandé de distribuer des bons plutôt que de l'argent liquide pour éviter que l'argent soit dépensé dans d'autres secteurs que le service initialement visé. Le bilan de cette méthode n'est pas bon car il suppose un changement radical de l'architecture organisationnelle qui ne convient pas au besoin de gradualisme dans les réformes de ce type, et les gouvernements sont donc hésitants à son égard. Pirie revient sur cette méthode dans « *Micropolitics* », précisant, en présentant la méthode appliquée à la scolarité, que la solvabilisation doit être effectuée en donnant des bons dédiés à l'accès au service concerné plutôt qu'une somme d'argent : « *l'objectif de ce système est d'introduire un élément de discipline marchande. En choisissant où dépenser leurs bons, les parents choisiraient le type d'école qu'ils préfèrent. Les écoles considérées comme « mauvaises », ne recevant plus assez de bons pour payer leurs frais, devraient réduire leurs activités, voire envisager la fermeture. Les écoles bien cotées, attirant une demande supplémentaire, obtiendraient grâce aux bons suffisamment d'argent pour se développer. En outre, elles serviraient de modèle aux autres. Petit à petit, l'éducation prendrait la forme que les parents souhaitent pour leurs enfants. Elle se dégagerait de l'emprise des producteurs, et se retrouverait aux ordres des consommateurs, désormais admis à faire prévaloir leurs choix.* » (Pirie, 1988, p202). La possibilité doit dans ce système être laissée aux consommateurs d'ajouter de l'argent à la valeur du bon pour bénéficier d'un meilleur service chez un prestataire plus onéreux.

Cependant il estime que cette solution est trop « macro » pour la micropolitique et se confronte donc à des difficultés de mise en œuvre trop importante : pour assurer une diversité de choix suffisante, le système doit être appliqué à tout le secteur d'activité dans une temporalité très brève, sans progressivité possible, ce qui peut créer de fortes oppositions des « producteurs » du service et chez les bénéficiaires futurs consommateurs de services qui craignent d'avoir à payer plus pour conserver une qualité de service moyenne. Pirie prône des stratégies de contournement de ces écueils permettant une mise en œuvre plus discrète de la marchandisation, car « *invisible, le bon scolaire « passe » mieux* » (Pirie, 1988, p209). Les similarités du système par bons décrit par Pirie et le scénario 1 de SERAFIN-PH sont fortes, tant dans la constitution de ce dernier que dans son abandon, même si l'opposition du secteur médico-social au projet n'était pas constatée, puisque les représentants des organisations gestionnaires le plébiscitaient au nom de l'autodétermination. Il convient d'en garder un souvenir précis, tant les principes d'incrémentalité, de « *brèche* » ou d' « *incursion* » revêtent un caractère central pour Pirie.

### **Une réforme perçue comme une succession d'injonctions verticales construites par des experts administratifs déconnectés de la réalité du terrain. (Étude exploratoire)**

Dans une approche lippmanienne, il s'agit du traitement vertical de l'hétérochronie des rythmes évolutifs du mouvement inclusif mené par des experts. Il est attendu des acteurs concernés, dont les organisations gestionnaires alors considérées comme opérateurs, qu'ils s'adaptent passivement. Congruence forte avec l'expertise élitiste lippmanienne où une élite d'experts pense les transformations nécessaires à l'atteinte des fins néolibérales et où les masses dépendantes les appliquent. L'expertise de l'Etat central est dans le cas du virage inclusif appuyée par des cabinets de conseil privés qui interviennent au niveau national (Cap Gemini pour Communautés 360 par exemple) ou au niveau local pour l'accompagnement d'organisations gestionnaires (KPMG, EY...) parfois à la demande directe d'ARS.

### **Une réforme menée à moyens constants. (Étude exploratoire)**

Le refus de prendre en considération les couts de transformation de l'offre médico-sociale est concordant avec l'élément doctrinaire du NPM n°7 identifié par Hood (voir tableau précédent).

### **Une réforme perçue comme se cumulant à la succession de réformes déjà engagées dans le secteur. (Étude exploratoire)**

La densité de l'évolution législative semble répondre à un agenda de réformes appliquées de manière incrémentale pour consolider par effet cliquet des avancées néolibérales dont chacune prise isolément peut être considérée d'ampleur modeste (« *dire adieu au grand soir* » libéral pour préférer « *faire des brèches, puis des incursions* », Pirie, 1988, p178).

### **Une réforme qui se concentre sur les acteurs du secteur et pas ou peu sur les acteurs de droit commun.**

Cette focalisation sur les organisations du secteur, alors qu'une transformation des organisations de droit commun est indispensable au mouvement inclusif, renforce l'hypothèse d'une réforme visant la rationalisation de l'activité par injonction à la transformation de l'offre et *in fine* marchandisation d'un accompagnement social segmenté en de multiples prestations.

### **Une réforme qui peine à mobiliser un front uni d'associations sur leurs sujets de prédilection. (Étude exploratoire)**

Concordance avec la Méthode n°11 décrite dans « *Dismantling the state* », « *Mettre en place des contre-groupes d'intérêt* » : dans le cas de privatisations graduelles, créer ou soutenir la création de groupes d'intérêts militant pour leur intérêt futur dans une offre privatisée contre les intérêts conservateurs des groupes de défense du service public. Dans « *Micropolitics* », Pirie indique que « *la subdivision des classes permet de rassembler les bénéficiaires, de limiter l'opposition, et de régler une bonne partie des problèmes* » (Pirie, 1988, p287), les problèmes étant d'abord et avant tout les opposants à la transformation marchande du service public, les « *ennemis* » des micropoliticiens : « *Les ennemis en question, le B.A BA de la stratégie micropolitique est bien entendu de ne pas les affronter tous à la fois. Au contraire, il faut déployer le meilleur de son génie, et une énergie considérable, pour se faire des amis de plusieurs d'entre eux, et passer des alliances avec certains groupes pour contrer l'opposition des autres.* » (Pirie, 1988, p286).

L'observation des positionnements des différents représentants associatifs au niveau national ou plus local dans ce contexte ainsi que les liens entretenus par le gouvernement et l'administration centrale avec certains d'entre eux nourrit cette concordance.

### **Une réforme perçue comme s'adressant aux personnes accompagnées les plus autonomes (étude exploratoire) :**

La subdivision par classe susmentionnée concerne également les bénéficiaires du service, qu'il convient pour Pirie de subdiviser pour faciliter la transformation, avec une approche qui paraît très en lien avec le virage inclusif : « *Doit-on refuser de libérer certains parce que les autres restent captifs ? [...] La question est de savoir s'il est vraiment possible de le faire pour tout le monde. Si la réponse est non, parce que les groupes de pression s'y opposeront avec succès, il faut alors se demander s'il ne vaut pas mieux le faire pour quelques-uns que pour personne. Le micro-analyste suggère qu'en fait il est préférable de commencer par ces quelques-uns-là, a fortiori si l'on peut résoudre la plus grande partie du problème en ce faisant. Il y a toujours ce bonus supplémentaire qu'en réussissant pour certains aujourd'hui, on facilite la chose pour les autres demain.* » (Pirie, 1988, p291).

Ces profondes similarités entre la réforme du virage inclusif et les principes et méthodes proposés par des auteurs fondateurs du néolibéralisme ou du NPM, ou identifiés par des chercheurs spécialistes de ces questions, nous permettent de qualifier cette réforme de typiquement néolibérale. Elle se déroule de plus dans un contexte supranational lui étant favorable, notamment au niveau européen, l'UE prônant le développement de la concurrence et la création de nouveaux marchés dans tous les secteurs d'activité (Chauvière & Henry, 2011).

### 5.1.2.2 La transition inclusive, une proposition associative pragmatiste

Le tableau ci-dessous identifie des similarités entre la proposition conceptuelle de transition inclusive décrite en Chapitre 1 et la philosophie pragmatiste deweyenne. Il s'agit d'un exposé succinct, qui sera repris et développé dans la section « implications sociétales » du Chapitre 6.

Caractéristique de la transition inclusive	Analyse par le débat Lippmann-Dewey et ses filiations
L'inclusion est une expérience	Concordance avec l'expérimentalisme deweyen permettant l'ajustement entre l'organisme et l'environnement, et <i>in fine</i> l'individuation. L'auteur n'identifie pas de clivage entre individu et collectif, mais plutôt « <i>entre les expériences qui sont individuantes et celles qui ne le sont pas</i> » (Zask, 2001, p48).
La transition inclusive est un processus de transformation concomitante et concertée du secteur médico-social et de la société	Résonance avec le concept d'interaction ou de trans-action. Ce processus de transformation pourrait être considéré comme celui d'un réajustement mutuel dans lequel l'environnement transforme l'organisme autant que l'organisme transforme son environnement, et ce aux différents niveaux identifiés de transition : personne accompagnée, organisation gestionnaire, communauté médico-sociale, et société. Ces différents niveaux font écho à l'interconnexion des niveaux de transformation de Ansell (2011) et au concept de complexité pragmatiste (Ansell & Geyer, 2017).
La transition inclusive questionne l'institution	Le concept de transition inclusive reconnaît la nécessité du processus institutionnel en tant que socle de l'action collective, tout en questionnant le rôle de l'établissement dans l'architecture de l'accompagnement social. Forte proximité avec Dewey qui défend la nécessité de l'institution et la naturalité de l'association : la démocratie ne peut être basée ni sur l'individualisme ni sur le collectivisme mais sur l'interaction entre individu et collectif. Pour le philosophe, la transformation des institutions doit être une permanence soutenue par l'enquête plutôt que par l'injonction ou la suppression.
La transition et l'expérience inclusives reposent sur une coopération entre parties engagées.	Proximité de cette caractéristique avec les concepts d'Intelligence collective, de buissonnement, et de démocratie participative développés par Dewey, qui se trouvent rassemblés dans celui d'enquête qui peut être appliquée au social et au politique. La transition pourrait alors s'appuyer sur une enquête collective, capable de planification, menée par l'ensemble des parties concernées par la situation problématique, regroupées en communauté d'enquête, sans séparation entre acteurs directement concernés et experts, les seconds devant soutenir les premiers (Dewey, 1927, Shields, 2003).
La transition inclusive peut participer à l'élaboration d'un contrat social refondé	Ce nouveau contrat social décrit comme fondé sur une éthique du sujet autodéterminé, en interaction consciente et responsable avec les écosystèmes auxquels il appartient, présente des porosités avec la philosophie sociale de Dewey qui porte les ambitions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- De la transformation sociale démocratique en excluant toute téléologie et en favorisant le buissonnement de l'expérimentation sociale qui doit mener vers des fins-en-vue par définition temporaires et désirées.</li> <li>- De sortir l'émancipation de l'individualisme et du collectivisme absolutisés ainsi que de la marchandisation et du conservatisme issus du libéralisme historique.</li> </ul>

**Tableau 29** - La transition inclusive en tant qu'approche du mouvement inclusif proposée par des acteurs associatifs français : une lecture par le débat Lippman-Dewey et ses filiations.

Ce tableau souligne les proximités entre la proposition de concept de transition inclusive et la philosophie deweyenne, ainsi qu'avec ses filiations. Les « 4P » que Shields (2003) prône pour soutenir un management public pragmatiste (pratique, pluraliste, participatif et provisoire) semblent d'ailleurs recouvrir l'ensemble des caractéristiques de cette proposition.

Il est notable qu'au-delà des éléments de similarités, les concepts du pragmatisme classique deweyen peuvent soutenir l'évolution de celui de transition inclusive.

### 5.1.2.3 Conséquences sur le processus de désinstitutionnalisation et sa perception

En reprenant le processus dialogique de l'institution décrit en Chapitre 1 (Institutionnalisation/désinstitutionnalisation), il convient de situer le mouvement inclusif comme un instituant inclusif transformant (désinstitutionnalisant) l'institué social et médico-social. Après lecture des concepts de virage inclusif et de transition inclusive à la lumière du débat Lippmann-Dewey et de ses filiations en management public, il est possible de définir le premier comme une désinstitutionnalisation néolibérale (ou lippmanienne) de l'institué social et médico-social engageant une institutionnalisation verticale et marchande de l'instituant inclusif, et la seconde comme une désinstitutionnalisation pragmatiste (ou deweyenne) de l'institué social et médico-social engageant une institutionnalisation démocratique et trans-actionnelle de l'instituant inclusif.

Cependant, la proposition du concept de transition inclusive, en tant que version deweyenne de la désinstitutionnalisation, trop peu partagée et pas toujours comprise dans les caractéristiques susmentionnées, ne peut qu'être invisibilisée par le concept de virage inclusif qui bénéficie des moyens de communication de l'Etat et d'une adhésion d'un certain nombre d'acteurs du secteur. Il en résulte que la perception de la désinstitutionnalisation par les différentes parties engagées du système social et médico-social français est directement liée au virage inclusif et son caractère néolibéral (renforçant par là même des doutes déjà existants au vu d'expériences dans d'autres pays). Or dans un secteur représentatif d'une architecture des solidarités démocratique, une transformation néolibérale visant à faire évoluer cette architecture vers un système plus philanthropique a peu de chance d'être populaire. Ceci explique à notre sens le rejet observé du terme de désinstitutionnalisation, dans un processus très semblable au rejet des termes de « réforme » ou de « transformation », tant ils sont devenus dans la conscience collective synonymes d'évolutions néolibérales. Le terme de désinstitutionnalisation, bien que toujours valable en théorie, à la suite de cette « OPA néolibérale », ne paraît donc plus mobilisable en pratique pour la transformation des institutions. Ce dernier constat devrait empêcher de le considérer comme un terme pragmatiste.

Ce préambule aux résultats, en analysant le contexte de la recherche à partir du débat Lippmann-Dewey, a permis de démontrer que l'ESS et l'action sociale et médico-sociale, malgré des bases proches de la philosophie deweyenne, vivent des évolutions lippmaniennes. Plus particulièrement, il met en lumière le caractère néolibéral de la réforme du virage inclusif, tout en identifiant des similarités fortes entre la proposition de transition inclusive et le pragmatisme classique deweyen. Ces constats éclairent le mouvement inclusif en tant que mouvement de désinstitutionnalisation protéiforme, ainsi que la perception négative de ce concept, bien souvent rapporté à sa version néolibérale. Les sections suivantes du présent

chapitre se nourrissent de ces éclairages, notamment par le constat des impacts de la désinstitutionnalisation néolibérale du virage inclusif sur la transformation de l'offre au sein d'associations gestionnaires du secteur médico-social. Le Chapitre 6 poursuivra ces réflexions en mettant en tension ces éléments de contexte- auxquels viendront s'ajouter des éléments relatifs au contexte de crise sanitaire ayant impacté le secteur d'activité concerné et la recherche- avec la littérature présentée en Chapitre 2, plus particulièrement celle relative à la prospective.

## 5.2 Monographie du Cas Association 1

Cette deuxième section propose une analyse longitudinale du cas Association 1 dans une approche processuelle, sous la forme d'une monographie qui suit les phases suivantes :



Figure 32 - Approche processuelle du cas Association 1

Elle débutera par l'analyse de l'approche du changement et de l'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'association (phase exploration et préparation), puis s'intéressera aux constats et attentes des parties engagées quant à l'expérimentation du dispositif de PSP par l'analyse d'une première série d'entretiens semi-directifs. Ensuite, après avoir caractérisé l'expérimentation, l'analyse d'une seconde série d'entretiens permettra de comprendre le rôle perçu du dispositif de PSP par les mêmes acteurs et leur vécu de l'expérimentation. Enfin, des éléments d'observation post-participante viendront consolider l'ensemble.

### 5.2.1 Management du changement au sein de l'Association 1 et approche de l'expérimentation de prospective stratégique participative

Cette première immersion dans l'Association 1 explore, grâce aux données recueillies durant la phase exploratoire et la phase de préparation de l'expérimentation, les modalités de transformation de l'offre d'accompagnement en son sein, le type de management du changement qui y a cours, et les objectifs que ses instances dirigeantes ont attribués à l'expérimentation du dispositif de PSP.

#### 5.2.1.1 Modalités de transformation de l'offre observées

Au commencement du projet de recherche-intervention (Mai 2019), l'Association 1 est déjà engagée dans une démarche de transformation globale. Cette dernière, débutée durant l'année 2017, bénéficie d'une charte projet « Adaptation de l'organisation à la logique de parcours inclusif », appuyée sur un SWOT dédié et précisant que cette adaptation doit « garantir par une organisation décloisonnée la logique de parcours inclusif personnalisé et adapté au projet des personnes » et qui détermine les

objectifs et cadre du projet, les équipes concernées, les bénéfices attendus, les instances de décisions, les clients du projet, les attentes, les processus concernés, et les indicateurs de suivi. Cette charte identifie également les risques du projet et un plan de levée de ces derniers.

A partir de février 2018, un comité de pilotage « transition inclusive » composé de dix à douze cadres de l'association se rencontre en moyenne tous les deux mois. Durant l'année 2019, ces réunions sont, pour le jeune chercheur en exploration que nous sommes alors, un terrain de participation observante. D'une durée de 2H30, elles sont animées par le directeur général qui profite de son introduction pour transmettre des informations relatives au mouvement inclusif et pour exposer sa vision de la transformation.

De mai 2018 à février 2019, des groupes de travail sont constitués par métiers de l'association : professionnels de l'accompagnement de niveau 2 (éducateurs spécialisés, éducateurs techniques spécialisés, assistantes de service social, etc.) ; professionnels de l'accompagnement de niveau 4 (moniteurs-éducateurs, moniteurs d'atelier) ; professionnels de l'accompagnement de niveau 5 (aides-soignants, accompagnants éducatif et social, aides médico-psychologique) ; métiers de la logistique ; professionnels paramédicaux ; psychologues ; cadres. Les travaux de ces sept « groupes métiers » se déclinent en trois phases : réflexions sur la transformation des pratiques professionnelles dans le mouvement inclusif, sur les transformations organisationnelles possibles, et sur les nouvelles fonctions favorisant le pilotage, l'organisation et l'accompagnement dans l'inclusion ; déclinaison de scénarios d'évolution des fonctions et de l'organisation ; préparation des supports de communication des résultats puis communication.

En juin 2019, un séminaire animé par un consultant externe à destination de plusieurs dizaines de professionnels représentant les différents métiers de l'association, a œuvré à la définition commune de termes clés : inclusion, parcours inclusif, dispositif inclusif, désinstitutionnalisation, coordinateur de parcours, référent de parcours. Le travail sur ces définitions se poursuit durant les semaines suivantes.

Dans le courant du même printemps 2019, en l'absence de renouvellement du projet associatif depuis 15 ans, les orientations stratégiques 2019-2023 sont proposées par la direction générale et validées par le CA. Ces orientations, au nombre de quatre, sont tournées vers le mouvement inclusif :

- Garantir l'accompagnement et la participation sociale en milieu ordinaire, l'adaptation de l'offre répondant aux besoins des territoires dans le cadre du virage inclusif,
- Favoriser l'approche populationnelle par type de handicap notamment dans le cadre de la stratégie quinquennale,
- Contribuer à la mise en œuvre d'une démarche « Réponse Accompagnée Pour Tous »,
- Maintenir une gestion performante des établissements / structures et un management de la qualité.

Cette description du rapport au changement de l'Association 1 est jusqu'alors tournée vers le pilotage global de la transformation. Ce dernier est soutenu par de multiples outils de management stratégique élaborés par le directeur général, qui font référence pour les cadres dont un nombre significatif est formé en cours d'emploi dans un centre de formation valorisant ces méthodes représentationnelles.

Sur le terrain, en 2019, la transformation de l'offre d'accompagnement est effective pour un seul des services de l'association. Il s'agit d'un foyer d'hébergement pour travailleurs d'ESAT en milieu rural qui a été fermé pour créer des appartements externalisés dans plusieurs résidences au sein d'un quartier de la ville préfectorale. Cette transformation s'est déroulée en quelques mois. Durant la phase exploratoire du présent travail, elle a été décrite par les professionnels comme arbitraire et trop rapide voire brutale, bien qu'ils en voient deux ans après un intérêt pour une majorité des personnes accompagnées, et par la majorité de ces dernières comme un changement de vie positif, même si pour certaines d'entre elles cela va à l'encontre de leur projet de vie. En effet, le lieu de vie (immeuble en ville) ainsi que la colocation leur ont été imposés. Concomitamment, l'Association 1 développe son SAVS, redéploie des places de foyers d'hébergement en foyer de vie, propose des accompagnements en ESAT à des jeunes en aménagement Creton. Elle développe également des coopérations avec différents acteurs du droit commun et du secteur médico-social de son territoire d'intervention.

Nous avons donc pu constater que déjà avant le début du projet de recherche-intervention, l'Association 1, par le volontarisme de son directeur général, s'était acculturée au sujet du mouvement inclusif, avait adopté dès 2018 la locution de transition inclusive, et s'était inspirée d'une approche prospective, du moins dans les mots utilisés, dans le travail des « groupes métiers ». La transformation de l'offre est conduite à partir de la direction générale qui impulse l'ingénierie de la démarche en mobilisant les professionnels, mais peu les administrateurs et pas les familles et personnes accompagnées. Sur le terrain, une seule expérience de transformation est effective, celle d'un foyer d'hébergement rural en habitat inclusif urbain.

### **5.2.1.2 Identification du type de management du changement**

En décembre 2019, lors du premier comité de suivi du projet de recherche-intervention qui réunit les trois directeurs généraux des associations terrain de recherche, nous proposons de qualifier d'hypothético-déductive la logique de management du changement du directeur général de l'Association 1. Les entretiens et les temps d'observation participante et non participante ont en effet permis d'établir que ce pilote du changement a une vision de la transformation qui lui est propre, fondée sur sa proactivité, sa capacité d'acculturation, et sa compréhension des processus métiers. Bien que se défendant de toute influence des administrations et consultants promouvant ce modèle, il est convaincu que l'organisation de l'association doit rapidement se transformer en plateformes de services. Il formule donc l'hypothèse d'une organisation en plateformes et en déduit les modalités de transformation correspondantes. Il use

de sa grande force de conviction et de son autorité pour convaincre les cadres, professionnels et administrateurs, du bienfondé de cette hypothèse. Le directeur général de l'Association 1 valide cette qualification de manager du changement hypothético-déductif lors de ce comité de suivi. Par ailleurs des échanges formels et informels avec lui et des professionnels cadres et non cadres de l'association permettent de compléter ce profil. Ayant pris ses fonctions de directeur général en 2013 alors que l'association est sujette à de multiples crises, il explique lui-même ne pas être passé à un autre type de management que le management de crise malgré qu'il ait, selon lui, résolu une grande partie des difficultés existantes à son arrivée. Selon des membres du comité de direction, des cadres, des professionnels et des administrateurs, le directeur général est dans un management très directif, exerçant un rapport d'autorité très vertical avec les différentes parties engagées de l'association, et il est très difficile d'exprimer un avis différent du sien. Concernant son rapport aux instances politiques internes, nous avons constaté la même directivité, puisque nous l'avons observé remplir le rôle d'animateur des deux réunions de CA auxquelles nous avons assisté, occupant une place centrale dans l'assemblée aux côtés d'une discrète et soutenante présidence. A l'externe, un représentant du Conseil Départemental nous indique lors d'un entretien exploratoire que le directeur général de l'Association 1 mène la transformation de son organisation trop rapidement, risquant ainsi de créer des difficultés pour l'ensemble des parties concernées.

Les éléments de contexte interne de l'Association 1, ses modalités de transformation de l'offre observée ainsi que l'analyse du profil du pilote du changement mènent à soutenir que, d'après la typologie de De La Ville complétant Godelier (voir *supra*), cette organisation appréhende le changement comme une crise. Pour rappel, dans cette typologie, la théorie du changement comme crise est caractérisée ainsi :

Thèmes	Théorie du changement comme crise
Origine du changement stratégique	Succession d'étapes adaptatives rythmées par les crises de l'environnement.
Concept clé de changement	Création par rupture brutale et de courte durée.
Conception du temps	Temps court et discret.
Type de changement	Changement linéaire sous la pression de l'environnement.
Interventions des managers	Rationalisation par les outils de gestion.
Cristallisation du changement	Institutionnalisation des structures et des outils pour conduire l'entreprise.
Concept clé	<b>Adaptation rationnelle.</b>

**Tableau 30** - Théorie du changement comme crise, extraction du tableau « Trois théories du changement » de De La Ville (2003) présenté en Chapitre 2.

Nous proposons de rapprocher cette approche théorique du changement comme crise de la théorie lipppmanienne et plus largement des théories néolibérales, pour les raisons suivantes :

- la théorie du changement comme crise présente des caractéristiques rationalistes et mobilise des outils de gestion potentiellement représentationalistes.
- la théorie du changement comme crise considère le changement comme adaptation unilatérale de l'organisme à son environnement.

- le changement linéaire sous pression de l'environnement de la théorie du changement comme crise fait écho à la négation de l'hétérochronie des rythmes évolutifs et peut être assimilé au concept d'agenda néolibéral.

- le lien entre les notions de temps court et de rupture brutale et de courte durée pourrait représenter un contre argument à ce rapprochement. Pourtant, les nuances entre les différentes écoles néolibérales démontrent des rapports au temps et à la rupture divergents : l'incrémentalisme de Pirie n'est pas la dictature transitoire hayékienne. L'incrémentalisme de Pirie pourrait d'ailleurs être considéré comme une « crise » continue de basse intensité.

Ces éléments nous permettent d'affirmer une concordance entre la théorie du changement comme crise et une approche du changement néolibérale ou lippmanienne.

### **5.2.1.3 Identification des objectifs de l'expérimentation de prospective stratégique participative.**

Comme cela a été décrit dans le Chapitre 4, l'expérimentation « scénarios transformatifs » au niveau association gestionnaire a été développée pour que les participants se projettent à dix ans dans une architecture associative globale différente grâce à la co-construction de scénarios venant questionner ses niveaux politique, stratégique, organisationnel et métier (accompagnement). Cependant, lors du comité de pilotage « transition inclusive » de juillet 2019 où nous présentons le dispositif d'intervention pour discuter ses modalités de mise en œuvre, le directeur général est très clair : l'expérimentation ne doit pas concerner le niveau politique, car le projet associatif est en cours de redéfinition et les administrateurs ne disposent pas des compétences nécessaires pour penser la transition inclusive, et pour la stratégie, ce sont les orientations stratégiques déjà fixées entre la direction générale et le conseil d'administration qui forment la feuille de route. Pour lui, le dispositif de prospective stratégique participative doit donc se concentrer notamment sur le niveau organisationnel. Nous présentons le projet d'expérimentation en février 2020 au CA qui valide la proposition.

Ce premier temps consacré à l'analyse du management du changement au sein de l'Association 1 et de son approche de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative conduit à considérer ces caractéristiques comme s'inscrivant dans le cadre théorique lippmannien :

- Le directeur général est l'unique pilote du changement, qui pense les fins de la transformation et use de toute son influence pour obtenir le consentement des parties engagées dans son sens.
- La transformation de l'offre est approchée avant tout comme une adaptation passive des processus internes aux injonctions du virage inclusif. La volonté d'aller vite dans ces transformations est prégnante, et un agenda structuré doit permettre cette rapidité.

- Les acteurs mobilisés pour le changement sont surtout les cadres, et aussi les professionnels de l'accompagnement. En regard, le peu de mobilisation des instances politiques, des familles et des personnes accompagnées de l'association suggère une résolution de la situation problématique par l'expertise verticale appuyée par des outils stratégiques représentationnistes.
- Plus généralement, la relation entre direction générale et CA montre une domination du premier sur le deuxième. Il est ainsi possible d'affirmer qu'au sein de l'Association 1 se décline le principe néolibéral de prépondérance de l'expertise sur le politique.
- Pour le directeur général, les objectifs de l'expérimentation du dispositif de PSP se concentrent sur le niveau organisationnel et ne peuvent aborder les questions politiques et stratégiques, ce qui est en ligne avec les caractéristiques du NPM et son principe de séparation des domaines stratégique et opérationnel.

Cependant, une volonté de mobiliser au sein de cet agenda des méthodes participatives est constaté. Ce choix plutôt deweyen vient-il infirmer ou modérer ce constat ?

### **5.2.2 Première série d'entretiens semi-directifs : constats sur la situation problématique et rôle attendu de l'expérimentation de prospective stratégique participative.**

Cette première série d'entretiens semi-directif est menée en août et septembre 2020, soit quelques semaines avant le premier temps collectif de l'expérimentation du dispositif de PSP. Ces entretiens, au nombre de 24, répondent à la fois aux besoins de l'animation du dispositif en permettant un temps de préparation individuel entre chacun des participants et l'intervenant-chercheur, et aux besoins de structuration de la réponse à la question de recherche. La grille d'entretien répond donc à ces deux attentes (voir Chapitre 4). Le directeur général, qui ne participe pas aux ateliers collectifs de PSP, est également interrogé avec la même grille, en tant que pilote de la transformation de l'organisation.

Le corpus de données est composé de 24 entretiens : 3 personnes accompagnées, 1 famille, 9 professionnels de l'accompagnement, 4 cadres, 2 cadres du comité de direction, 1 directeur général, 4 administrateurs. Ils représentent 21h06mins d'interview qui ont été transcrits puis codés à partir du cadre théorique présenté en Chapitre 3 grâce au logiciel Nvivo. 458 verbatims ont été retenus pour reconstruire les données de cette première série par l'intermédiaire des catégories suivantes : perception de la réforme et des évolutions sociétales, rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif, perception de l'organisation dans la transformation, attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP.

Il est important de noter que quelques semaines avant cette première série d'entretiens, une transformation organisationnelle a eu lieu dans l'urgence de la crise sanitaire : la création d'une « plateforme soin », qui centralise toute l'activité paramédicale de l'association, là où auparavant chaque

établissement ou service était selon ses caractéristiques doté d'un nombre plus ou moins important de soignants.

### 5.2.2.1 Perception de la réforme et des évolutions sociétales : la Grande Société et le mouvement inclusif vus par l'Association 1.

Cette section vise l'analyse de la perception des participants quant à la complexité des évolutions qui les environnent.

#### **Le New Public Management comme facteur de dégradation du secteur**

Lorsqu'ils sont interrogés sur le contexte et plus particulièrement les raisons de l'accélération du mouvement inclusif en France, les enquêtés citent majoritairement, entre autres causes, une volonté de rationalisation budgétaire. Hormis les personnes accompagnées, des discours reprenant cette perception se retrouvent dans chacune des parties engagées dans l'expérimentation.

Les administrateurs, cadres et professionnels semblent être dans une appréciation similaire du phénomène : la première raison justifiant l'accélération du mouvement inclusif est financière. Pour autant, cela ne paraît pas logique à tous, car au-delà des coûts d'une transformation pensée à moyens constants, un système d'accompagnement inclusif est plus consommateur de ressources : déplacements, accompagnement plus individualisé, besoin de nouvelles compétences professionnelles. Cela provoque de l'inquiétude pour la future qualité de l'accompagnement, et cette transformation à moyens constants est source d'incompréhension :

*« Vouloir transformer l'offre sans moyens complémentaires c'est impossible si ce n'est déshabiller Pierre pour habiller Paul. »* (Administrateur)

Pour ces mêmes administrateurs mais aussi pour des professionnels, la qualité de l'accompagnement se dégradait déjà avant l'accélération du mouvement inclusif, avec un sentiment d'urgence dans l'activité quotidienne, et une déqualification progressive des professionnels de terrain. Les représentants des familles constatent chez celles-ci une insatisfaction grandissante. La création récente de la « plateforme soin » amplifie le phénomène. Les professionnels ainsi insatisfaits de leurs conditions d'exercice mais aussi de salaire -point qui s'aggrave durant la crise sanitaire avec le sujet de l'attribution des augmentations « Ségur » - sont plus susceptibles d'être en arrêt de travail ou de démissionner, ce qui entraîne une augmentation du turn-over dans les équipes renforçant à son tour la dégradation du contexte :

*« On est quand même toujours très serrés en termes de ressources humaines, il n'y a pas de gras dans l'organisation. Et pour moi c'est une inquiétude parce que c'est une source de fragilité et de vigilance. »*  
(Administrateur)

Pour certains cadres et professionnels, en lien étroit avec ce qu'ils ont observé dans le secteur sanitaire dans les vingt dernières années, ce paysage pourrait d'autant plus s'assombrir qu'ils redoutent et constatent l'émergence d'une offre d'accompagnement privée à but lucratif dans cette période de mouvement inclusif :

*« En tous cas, ce qui serait grave, le scénario noir je l'ai, vous m'excuserez, ce serait que le marché entre guillemets soit pris par le lucratif et qu'il n'y ait plus de place pour l'associatif face au lucratif. Ça c'est le scénario noir qui peut nous prendre au nez assez vite. »* (Cadre)

*« Il y a des groupes privés qui s'inscrivent sur des offres de prestation qui nous obligent à nous positionner... Je pense à des groupes hôteliers ou des groupes uniquement sur des logements, qui là, on a eu l'exemple récemment sur [ville à proximité], qui font de la prestation de services pour de l'hébergement pour des personnes en situation d'handicap. »* (Professionnel)

Cette dernière description renforce le constat de création d'un « quasi-marché » par le développement du mouvement inclusif.

Enfin, la tension flux-stase dans une Grande Société de plus en plus complexe est souvent abordée, et cristallisée dans la citation suivante :

*« Ce qui caractérise surtout la période d'aujourd'hui c'est à la fois l'accélération de tout et la complexité et l'imbrication de tout. On est vraiment dans l'approche systémique, on est complètement en plein dedans, de toutes les interactions. Et du coup, parfois, ça peut amener à un temps de paralysie mais ce n'est pas de la procrastination non plus. »* (Administrateur)

Pour le directeur général et un cadre membre du comité de direction, la raison économique dans le mouvement inclusif est aussi prégnante, mais leur interprétation est différente. Pour eux, des dotations seront toujours accessibles, mais pour les organisations qui accepteront de se transformer, ce qui constitue alors une opportunité :

*« Le CPOM est le levier, le bras armé de la transformation de l'offre, sur deux CPOM sur dix ans, c'est annoncé comme ça par l'État, le chargé interministériel le dit comme ça. On touchera où, on touchera quoi pour que vous vous transformiez ? On touchera aux ressources. [...] On est dans ces éléments-là, et tant mieux si certains [organisations gestionnaires] n'y entrent pas : ce qui est important c'est que ça pourrait nous donner un avantage concurrentiel. »* (Directeur général)

L'un comme l'autre déplorent les postures de ceux qui dénonceraient une diminution des ressources :

*« La culture associative est une culture que l'on a entretenue dans l'illusion. C'est-à-dire que, longtemps, ici comme ailleurs, ce n'est pas propre à [Association 1], on a fait croire aux gens que l'argent, les ressources mises à disposition, étaient un puits sans fond, ou en tous cas, que ce n'était pas un problème. Je constate quand même qu'au regard des ressources qui sont toujours allouées, qui sont toujours renforcées tous les ans, nous n'avons pas à nous plaindre en termes de ressources. Les usagers, eux, ne se plaignent pas trop, mais souvent les responsables légaux se font aussi le porte-parole de cette culture*

*passée qui est proche d'un dogmatisme idéologique où tout est un problème d'argent. [...] Quelque chose qui est politiquement incorrect, mais que je pense, c'est le paradoxe du responsable légal qui pense que tout lui est dû. Parce qu'il a subi un préjudice tel, du fait du handicap, que les propositions de prestations, et les actions qui sont proposées dans l'accompagnement ne seront jamais suffisantes. » (Cadre comité de direction)*

Un clivage est donc ici identifié au sujet des ressources financières entre le comité de direction et les autres acteurs de l'association.

### **Compréhension et appropriation du mouvement inclusif**

Cette thématique met également en exergue une différence forte entre les cadres et les autres parties interrogées. Chez les cadres, cadre de comité de direction et directeur général, le mouvement inclusif provoque un certain engouement, lié à la fois à l'objectif d'inclusion en lui-même et aux transformations à mener pour l'atteindre. Quant à elles, les personnes accompagnées n'expriment que peu d'avis sur le mouvement inclusif en général :

*« C'est un peu normal. Un jour ou l'autre, il faut bien qu'on change. » (Personne accompagnée)*

Les professionnels et administrateurs partagent inquiétudes et ambivalences au sujet du mouvement inclusif. Les administrateurs, au même titre que la famille participante, se répartissent dans différentes nuances de doute. Certains expriment une incompréhension envers une transformation qui ne serait demandée ni par les personnes accompagnées ni par leurs familles :

*« La transformation de l'offre est une, comment je vais dire ça, est une idée parisienne. Mais vous savez dans les idées parisiennes il y a des fois de bonnes idées mais il y a aussi des idées qui ne correspondent pas aux réalités du terrain. » (Administrateur)*

D'autres sont dans une vigilance accrue face à une transformation nécessaire présentant un risque de sous financement. Ils mobilisent tous leur propre situation pour expliquer leur point de vue, régulièrement ambivalent. La citation ci-dessous, où un administrateur décrit l'organisation de sa famille pour permettre à sa fille d'accéder au milieu dit ordinaire, succède directement à un long argumentaire sur les dangers du mouvement inclusif :

*« Enfin, vous voyez, on met en place plein de trucs parce qu'il y a une certaine liberté. Vous voyez ? Et [prénom de sa fille] est contente de ces moments-là, parce qu'en fait, elle est avec des gens ordinaires. Et par rapport à ça, vous voyez, tout ce qui est inclusion, ça marche pour elle. Elle, elle n'aime pas trop être avec ses congénères. Mais il n'empêche qu'après, quand elle rentre au foyer, elle est en sécurité parce qu'il y a un peu de personnel, parce qu'elle prend ses repas, parce que dans son studio, elle est capable de faire ses toilettes toute seule. Bref, vous voyez ces choses-là. Donc, je dis que je suis en contradiction parce que, en fait, l'inclusion, on lui a apportée. On a essayé de lui apporter, parce qu'au foyer d'hébergement, il n'y a pas d'activités proposées. Et puis, on trouve que ça lui fait énormément de bien*

*d'avoir des contacts avec l'extérieur. Donc vous voyez, je suis pleine de contradictions. Voilà.* » (Administrateur)

Dans les entretiens avec les professionnels, l'attribution de la locution « *flou* » à celle de mouvement inclusif est régulière. Il existe chez ces acteurs une ambivalence entre une potentielle amélioration de la qualité d'accompagnement et la transformation des modalités d'exercice de leur fonction, une difficulté à se projeter :

*« Là, ce qu'on en pense, c'est le flou. Chacun a sa petite opinion, mais finalement personne ne sait exactement de quoi il retourne et ce que ça va engager. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Cette ambivalence provoque des inquiétudes qui pour certains sont amplifiées par la crise sanitaire qui a bousculé les processus d'accompagnement. Pour d'autres, cette dernière a permis d'expérimenter de nouvelles pratiques dont ils tirent un bilan positif.

### **Perception des évolutions sociétales**

Les professionnels et les différents types de cadres partagent le constat d'une évolution des attentes des personnes accompagnées et des familles : plus ces dernières sont jeunes, moins elles souhaitent avoir recours à un établissement, et plus elles souhaitent bénéficier d'un accompagnement inclusif.

Concernant le regard de la société sur le handicap, les avis convergent vers une évolution lente. Certains mentionnent un décalage entre le rythme de cette évolution des mentalités et de l'accessibilité et la rapidité du mouvement inclusif, décrivant ainsi une situation hétérochronique. L'exemple de la scolarité inclusive est régulièrement amené pour illustrer ce décalage : l'injonction à la scolarisation inclusive des enfants en situation de handicap se heurte à la non-préparation de l'éducation nationale.

### **Rapport au cadre contraignant**

En dehors du directeur général, des cadres du comité de direction et des cadres, le rapport au cadre contraignant, c'est-à-dire le cadre supranational, ainsi que législatif et administratif français portant le virage inclusif, n'est que rarement abordé directement. Le sentiment de contrainte est bien exprimé, mais il est plutôt rattaché à des raisons économiques que directement au cadre légal.

#### **5.2.2.2 Rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif.**

L'objectif est ici d'analyser comment les participants perçoivent l'impact du mouvement inclusif sur l'individu et sur la capacité de mobilisation collective.

## Transformation des habitudes et autodétermination individuelle

Les professionnels de l'accompagnement sont le groupe de participants qui verbalise le mieux l'impact du mouvement inclusif sur leurs propres pratiques. Certains d'entre eux analysent à la fois leurs craintes et leurs difficultés dans le changement de pratiques :

*« Nous aussi, on est peut-être un tout petit peu dans une routine. Et qu'on s'y sent bien et que c'est un tout petit peu compliqué quand on nous bouscule. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Ils identifient deux causes exogènes principales : des formations professionnelles mais surtout initiales qui ne sont plus adaptées, et un manque d'accompagnement dans le changement des pratiques par leur encadrement direct et par l'association. La théorie pragmatiste classique permet d'analyser ce phénomène comme un désajustement des habitudes professionnelles, plutôt que des routines, nécessitant un ajustement avec un environnement en mutation, dont l'histoire du secteur spécialisé les a, au même titre que les autres parties engagées, éloignés.

Pour l'ensemble des participants, l'enjeu majeur de la transformation du rapport à l'individualité dans le mouvement inclusif se situe dans le concept d'autodétermination. Il passionne et clive les acteurs.

Les administrateurs, qui ont tous des enfants adultes, au même titre que bon nombre de familles qu'ils représentent, sont méfiants à ce sujet :

*« Les témoignages des parents m'interrogent, quand ils ont l'impression d'être évincés, en tout cas c'est ce qu'ils ressentent, une forme de manipulation pour mettre dans la tête de leur enfant qu'il prend ses décisions tout seul, et qu'en fait ces décisions, elles sont juste un peu téléguidées par certains professionnels et qu'elles ne sont pas forcément pertinentes et que ça génère parfois, dans une situation particulière, ça génère parfois des effets très négatifs. »* (Administrateur)

L'autodétermination est régulièrement perçue par ces acteurs comme peu ou pas applicable à la situation de handicap de leur proche, et comme remettant en cause leur rôle de parent, ce qui peut contribuer à une exacerbation du sentiment de concurrence avec les équipes éducatives.

Les cadres et cadres du comité de direction promeuvent l'autodétermination des personnes accompagnées, et constatent les difficultés d'appropriation du concept par les professionnels qu'ils encadrent, qu'ils perçoivent comme trop protecteurs car appréhendant la société comme dangereuse, et ne souhaitant pas transformer leurs habitudes d'accompagnement :

*« Le projet personnalisé, c'est à dire répondre aux besoins individuels d'une personne, ça date de 2002 et on pense encore aujourd'hui que le collectif peut être une réponse aux besoins d'un individu. Non, c'est terminé ça. Donc, je suis toujours surpris qu'on s'en offusque. »* (Cadre comité de direction)

Il est ici notable que l'autodétermination vue par ce cadre vient réfuter la fonction individualisante du collectif décrite par Dewey en suggérant une individualisation totale de l'accompagnement.

Les professionnels interrogés disent être favorables à l'autodétermination, certains constatant que cela va nécessiter beaucoup de travail car l'implication des personnes dans les décisions les concernant est très faible, d'autres que les habitudes d'accompagnement sont déjà proches de l'objectif. Des remarques viennent interroger la cohérence de l'organisation globale de l'accompagnement en lien avec l'autodétermination des personnes et la leur propre :

*« C'est vrai qu'on a l'impression de devenir des marionnettes et de ne plus être maître de quoi que ce soit, même plus de notre métier. Je veux dire, on n'est pas complètement... On est dans quelque chose d'organisé, mais d'avoir une liberté d'actions dans ce qu'on fait, dans ce qu'on propose, dans ce qu'on met en place, et dans notre travail, quoi... J'ai l'impression de vivre un peu ce que les usagers nous renvoient : « je suis capable de faire toute seule. Je suis capable de réfléchir etc. » »* (Professionnel de l'accompagnement).

Certains ont également été marqués par les conditions de confinement des personnes accompagnées (deux mois de plus que la population générale) qui sont allées à l'encontre de toute autodétermination. Quant aux personnes accompagnées, premières concernées, elles n'emploient pas le terme d'autodétermination, mais décrivent volontiers des situations où l'autodétermination est effective ou non : devenir propriétaire d'une maison et se marier, essayer de choisir son orientation après l'IME malgré une notification MDPH qui ne correspond pas à son souhait, ne pas choisir ses colocataires en habitat inclusif.

### **Projet associatif, marges de manœuvre, et potentiels de formation d'un public**

Les quatre administrateurs sont sceptiques quant à leur rôle dans la période et plus généralement dans l'association. S'ils estiment leur implication nécessaire en termes de représentation, de vigilance et de recueil d'information, leur impact sur les événements leur semble très faible :

*« La transformation de l'offre s'est faite sans nous, sans nous administrateurs, sans nous parents, et que je considère qu'à l'heure actuelle elle pose plus de problèmes qu'elle n'apporte de solution. »* (Administrateur)

Les réunions de CA sont considérées par deux d'entre eux comme « *caisse d'enregistrement* » ou de « *faire-valoir* ». De plus, les difficultés de recrutement de nouveaux administrateurs, qui empêche le renouvellement du CA, assombrissent le tableau :

*« Là où mes inquiétudes sont grandes aujourd'hui, c'est qu'en fait on fait aussi face à l'évolution de la société et on a besoin de collectif et en même temps pour pouvoir justement être contrepouvoir, en tout cas être aiguillon et efficace, et en même temps autour de l'individualisme. Et ce qui me frappe, c'est de voir notre petite échelle perdre des adhérents, il y a la pyramide des âges qui joue aussi mais pas que. Donc on s'affaiblit. Et de l'autre côté, quand on voit les effets des réseaux sociaux, des parents qui ouvrent des blogs, qui racontent la vie de leurs enfants, à travers leurs familles et leurs handicaps, de ceci*

*de cela et ont des milliers de likes en un rien de temps, tout le monde est solidaire, mais en fait, c'est du vent ! Ça agit un peu sur le moment mais en fait, derrière il n'y a rien. Je me dis mais ce n'est pas possible d'avoir d'un côté, à en être jaloux, en se disant bon sang ils ont fait une parution... on n'a pas ce succès-là. En même temps le collectif c'est... Moi j'y ai toujours cru, c'est comme ça qu'on peut peser, ce n'est pas autrement sinon on ne fait que parler de soi, on publie un livre, on s'agite, mais il n'y a rien. » (Administrateur)*

Une divergence nette mais tacite est observable au sein du groupe administrateurs entre des membres souhaitant jouer un rôle fort dans l'évolution de l'association et une présidence plus modérée et conciliante avec la direction générale.

Le directeur général quant à lui identifie une ambivalence au sein du CA, dont il attribue la cause aux paradoxes de leurs postures dans le mouvement inclusif, et qui aboutit sur des comportements contradictoires :

*« Ils sont capables de vous voter des orientations stratégiques et de remettre en cause l'opérationnalité de la stratégie. » (Directeur général)*

Pour les très rares professionnels de l'accompagnement qui abordent le sujet, le positionnement des instances politiques de l'association dans le mouvement inclusif est inexistant.

Lorsqu'ils sont interrogés sur de potentielles marges de manœuvre de l'association gestionnaire dans le mouvement inclusif, les participants donnent des réponses nuancées. Pour les administrateurs, c'est encore le scepticisme qui prédomine devant les injonctions de l'Etat, avec assez peu d'espoir si ce n'est de trouver des « *interstices* » ou des « *assouplissements* ».

Les cadres voient des marges de manœuvre à l'intérieur du cadre des injonctions : modalités de réorganisation et temporalité notamment. Pour le directeur général comme pour les cadres du comité de direction et la présidence, il sera possible de gagner des marges de manœuvre lorsque l'association gestionnaire aura démontré sa capacité de bonne gestion aux autorités dont elle dépend. L'enthousiasme au sujet de la transformation de l'offre peut induire un refus de possibilité de marge de manœuvre :

*« Je crois qu'on n'a pas de marge de manœuvre. Je pense que ça, c'est... Et puis j'ai envie de me dire que la question, ma foi, je la comprends très bien...Moi, je n'ai pas envie qu'on ait les moyens de faire autrement quoi. Ça répond à mon souci de qualité et d'équité. » (Cadre comité de direction)*

Les professionnels de l'accompagnement, malgré leur prise en compte des injonctions incontournables de l'état, voient un certain nombre de marges de manœuvre grâce à la taille de l'association qui lui donne des possibilités de réorganisation interne et de financements importants, ainsi que grâce à la créativité collective.

Enfin, la question relative à la connaissance que le participant a du positionnement des autres parties engagées que la sienne au sujet du mouvement inclusif et de la transformation induite pour l'association permet d'analyser les conditions préalables à la constitution d'un public au sens de Dewey. Rappelons-le ici, le public est pour le philosophe la capacité d'individus à se mobiliser face aux conséquences d'évolutions qui les environnent, en comprenant ces dernières et en se reconnaissant collectivement dans le vécu de ces conséquences. Une très grande majorité des personnes interrogées indique ne pas avoir connaissance du positionnement des autres parties que la leur dans le contexte. Ce constat partagé trouve son origine dans un manque d'occasions d'échange entre les différents acteurs de l'association. Pour les professionnels et familles, les seuls moments de rencontre se concentrent sur les situations d'accompagnement des personnes, et pas sur des sujets d'ordre collectif ou associatif. Les administrateurs, qui sont certainement les participants ayant la plus grande antériorité dans l'association, évoquent une lente évolution vers une situation de plus en plus cloisonnée entre ces parties engagées :

*« Je trouve par rapport à ce qui se faisait il y a 30 ans quand même, il y a certaines choses qui ne se font plus du tout. Justement on avait des réunions entre parents, éducateurs et ça nous permettait aussi d'avoir des échanges sur nos réalités de vies des uns et des autres. »* (Administrateur)

Cette évolution est analysée par un autre administrateur comme une volonté d'isoler les acteurs afin d'affaiblir le politique, ce qui rejoint la philosophie néolibérale :

*« C'est peut-être un peu voulu aussi, d'éparpiller un peu tout le monde. Donc chacun à l'impression d'exister mais personne n'est rien. Et ça arrange parce que finalement on n'est pas en capacité de mobiliser vraiment. Et ça à mon sens c'est aujourd'hui un vrai danger. C'est la porte ouverte à beaucoup de choses qui pourraient se passer et on ne pourra plus faire grand-chose et en tout cas faire beaucoup de dégâts. »* (Administrateur)

Ainsi, il n'est pas possible d'affirmer qu'un quelconque public associatif soit reconnu et constitué au sein de l'Association 1.

### **5.2.2.3 Perception de l'organisation dans la transformation de l'offre médico-sociale**

Cette section analyse la perception que les participants à l'expérimentation ont de leur association dans sa transformation de l'offre d'accompagnement. Pour ce faire, six des huit entrées de la grille du débat Lippmann-Dewey sont directement appliquées au matériau recueilli.

### **Hétérochronies dans la transformation de l'offre de l'Association 1**

Des différences de temporalité dans la transformation de l'offre d'accompagnement sont circonscrites par toutes les parties interrogées. Administrateurs, professionnels et cadres perçoivent une accélération de nombreux phénomènes en interne comme en externe de l'association.

Pour les administrateurs, cette hétérochronie est surtout notable entre la rapidité des transformations des politiques publiques et les capacités de transformation des associations, ces dernières étant impactées par le mouvement inclusif alors qu'elles sont en train de stabiliser leur dernière transformation organisationnelle, celle de la réorganisation par pôles d'activités.

Les cadres identifient ces différences de rythme évolutif entre la transformation du secteur médico-social et celle d'organisations de droit commun, notamment l'éducation nationale qui freine selon eux les possibilités de scolarité inclusive. Certains de ceux ayant eu à mener un projet de transformation décrivent leur rôle de modérateur entre flux et stase dans l'injonction :

*« Je pense que j'ai pu mettre des coups d'accélérateur ou de frein régulièrement parce que j'ai pu sentir les équipes parfois malmenées dans ce mouvement, dans la manière de travailler et où je pense que c'est là où l'association je pense doit être à l'écoute de tous les professionnels, à tous les niveaux, pour enclencher ou accélérer, freiner la démarche, même si on sait qu'on a cet objectif à atteindre. La temporalité pour moi doit être une marge de manœuvre. »* (Cadre)

Le rapport au futur des personnes accompagnées est également à prendre en compte dans cette thématique, puisqu'elles expriment leur difficulté à se projeter dans les transformations concernant leurs conditions d'accompagnement

Chez les professionnels de l'accompagnement, la temporalité des transformations est source d'inquiétude :

*« Je pense que ce n'est pas quelque chose qui se fait en un claquement de doigts. On ne peut pas demander à nos travailleurs qui ont travaillé 20 ans en institution de s'ouvrir sur le monde extérieur comme ça d'un coup. C'est... Et on ne peut pas demander au monde extérieur qui n'avait pas l'habitude d'accueillir ce public-là, d'accueillir tout de suite des gens comme ça. Je pense que ça demande du temps. »* (Professionnel de l'accompagnement)

La rapidité des transformations et le manque de préparation de l'association mais aussi de l'environnement leur fait craindre une dégradation de leurs conditions de travail et de la qualité de l'accompagnement des personnes.

### **Une relation organisation-environnement considérée verticalement par l'encadrement supérieur et souhaitée comme trans-actionnelle par les autres parties**

Ce souhait de trans-action, comme le sujet de l'hétérochronie, se répartit différemment selon les acteurs. Pour les administrateurs, il s'agit d'influer sur les administrations décentralisées et déconcentrées en réponse à leurs injonctions perçues comme répondant à des objectifs financiers :

*« Je ne sens rien, enfin, au-delà de quelques mots, de quelques trémolos de temps en temps dans la voix, je ne sens pas de véritable intérêt pour les personnes. Donc, pour moi, l'approche du département est*

*une approche avant tout financière, donc, tout ce qui va leur coûter moins cher, tout ce qui va leur permettre de gagner, sans aucune considération pour les personnes, bon voilà c'est tempéré. C'est là que nous, on se positionne un peu en rebelle en résistant en tous cas parce qu'il y a des limites à ne pas franchir, et que... on l'a toujours dit, on est toujours prudent, sur ce genre de démarche. Il ne faut pas y aller au hasard mais on est prêt à déployer tout ce qu'il faut pour faire entendre le droit à un moment donné. » (Administrateur)*

Les cadres sont quant à eux mobilisés sur la transformation de l'environnement des personnes, et décrivent les stratégies à mettre en place pour susciter puis soutenir les organisations de droits commun dans ce processus. Cela nécessite d'après eux qu'ils s'informent plus sur leur environnement externe, constat partagé par les professionnels de l'accompagnement qui s'approprient également, certes moins clairement et moins majoritairement cette fonction trans-actionnelle de leur mission.

Le directeur général et les cadres du comité de direction sont dans une approche plus adaptative et verticale :

*« On a un cadre connu et des objectifs quantitatifs connus, c'est ce que j'appelle, et c'est compliqué pour les administrateurs, le non négociable. Ce qui est négociable c'est tout ce qui est à l'intérieur de ça, quand je dis non négociable par exemple une annexe en handicap dans la circulaire de donnée.[...] C'est la première fois qu'on a des objectifs quantitatifs avec des suivis, oui ça a changé, à nous de nous adapter, à un modèle de management adapté. » (Directeur général)*

L'ensemble des autres acteurs reconnaissent que les cadres supérieurs sont dans cette posture :

*« De toute façon c'est quelque chose qui ne vient pas forcément d'eux non plus. C'est des décisions qui viennent de l'ARS et compagnie. Eux, ils sont aussi forcés d'appliquer les changements qu'on leur impose. Mais c'est à eux qu'incombe de savoir amener la chose on va dire de façon claire, précise et avec du tact aussi. Avoir de la psychologie. » (Administrateur)*

*« Ils ont une consigne hein ! Ils sont là pour faire appliquer les règles ! C'est leur travail. » (Professionnels de l'accompagnement)*

### **Téléologie de la transformation de l'offre de l'Association 1**

Les éléments cités plus tôt laissent présumer d'une finalité de la transformation fixée en amont par la direction générale de l'association, en conséquence des injonctions des pouvoirs publics ainsi que de l'appropriation de ces dernières par ce pilote unique du changement qui les traduit en orientations stratégiques. Cette téléologie du changement associatif est perçue par une partie des autres acteurs, notamment chez les administrateurs et les professionnels :

« Parce que je pense que voilà, soit le directeur général ou toutes les directions savent très bien où ils nous emmènent. Mais c'est compliqué de travailler où on nous dit que c'est une co-construction. Et on a l'impression que parfois on nous impose, on dirige notre réflexion, en fait. C'est vrai que je peux avoir l'impression que c'est un peu hypocrite finalement. Et on ne sait pas trop où on veut nous emmener. Donc, c'est vrai que là, il y a un manque un tout petit peu d'information et de transparence. On peut avoir l'impression qu'on nous fait croire des choses. Et en fait, on sait très bien où on veut aller, ce qu'on veut et...Et qu'au final, ce n'est pas vraiment co-construit. C'est vrai qu'on peut avoir l'impression d'être manipulé ou orienté. » (Professionnel de l'accompagnement)

Paradoxalement, l'encadrement supérieur adopte plutôt le discours du buissonnement, en prônant innovation et expérimentation, dans le cadre des injonctions des pouvoirs publics le stipulant lui-même. La transformation est bien pour ces acteurs un processus co-construit et répondant aux différentes contingences :

« Et donc la réponse, c'est une réponse situationnelle. Ce n'est pas une réponse d'opportunité. Évidemment que ceux qui ne veulent rien changer s'emparent de cette question-là pour la mettre en avant et dire : finalement, tout était déjà écrit et ce qui nous est proposé est un modèle qui n'est pas un modèle co-construit, mais un modèle préétabli ; ce qui pour moi, le vivant de l'intérieur, n'est pas la réalité et pas ma réalité. » (Cadre comité de direction)

### **Une résolution des problématiques par le surplomb de l'expertise managériale**

Un fort consensus existe quant à la nécessité d'aborder la transformation de l'offre d'accompagnement de l'association par la co-construction, la concertation. Il pourrait être déduit de ce constat que tous souhaitent la mise en œuvre d'une enquête collective. Pourtant quand ils décrivent les modalités de transformations, les acteurs parlent d'une transformation menée par l'injonction managériale :

« Quand on crée une plateforme qui provoque plus de conflits que de solutions, ça me pose question et nous n'avons été associés à aucune de ces transformations. [...] Tout vient d'en haut, alors que tout devrait partir d'en bas. Ce qui cause toujours des problèmes de management. » (Administrateur)

Certains cadres, ayant eu à mener des projets de transformation, précisent les impacts de cette verticalité, notamment sur les professionnels de l'accompagnement :

« On parle de la rupture d'accompagnement mais je pense qu'il y a une dimension de rupture professionnelle qui s'installe si elle n'est pas préparée. Et il faut être très vigilant. Et ça peut-être un peu violent, et à tous les niveaux hiérarchiques. Et puis surtout...ce que moi je trouve, ce qui a été difficile dans cette non-préparation c'est qu'on a généré de la rupture dans le parcours des salariés. » (Cadre)

D'autres cadres indiquent également que les résultats des travaux présentés comme participatifs ou co-construits n'ont pas été pris en compte dans la transformation, n'ont pas été présentés à l'ensemble de l'association. Des transformations rapides ont été mises en place concomitamment à ces travaux sans

qu'ils soient pris en compte. Ces actions ont été justifiées par une situation de risque vital par l'encadrement supérieur :

*« Je perçois un directeur général qui est tout à fait persuadé et qui veut emmener et qui pense que c'est une nécessité, du coup il nous fait vivre quelque chose qui est nécessaire à notre survie associative. »*

(Cadre)

Ces injonctions de la direction générale sont aussi bien identifiées par les professionnels de l'accompagnement, qui font référence à un encadrement supérieur qui sait où il va, pendant que les cadres intermédiaires et professionnels sont dans le flou.

Les cadres du comité de direction semblent assumer ce surplomb de leur expertise comme une nécessité, concernant l'ensemble des parties engagées, et notamment les administrateurs :

*« Nos bons vieux dinosaures. Les administrateurs, ils sont... Moi, j'en ai un en tête particulièrement. C'est compliqué de me détacher, mais ils sont la résistance au changement. Tout changement est un risque pour leur enfant. Ils se sont construits dans une logique de place. L'association, elle date de... Elle était là avant 75 et 75, c'est la logique collectiviste et sur une logique d'employabilité. C'est une révolution parce qu'enfin, les personnes handicapées peuvent être accueillies spécifiquement, etc. [...] Mais pour eux, je crois que c'est culturel et puis c'est leur histoire. C'est ça qu'ils ont créé, eux. Et nous, on crée une nouvelle histoire, mais c'est nous qui la créons. »* (Cadre de comité de direction)

### **Communiquer pour convaincre ?**

Un défaut de communication est constaté par un grand nombre d'acteurs interrogés. Les éléments recueillis peuvent être analysés comme la remise en cause d'une fabrique maladroite du consentement à la transformation.

Les administrateurs, comme décrit plus tôt, perçoivent une mise à l'écart de leur rôle politique par l'expertise managériale qui se traduit dans la communication entre direction générale et conseil d'administration :

*« De l'information, nous en avons. Je ne dis pas, nous en avons. Je ne suis pas sûre que, comment dirais-je, qu'on soit en mesure d'en apprécier toutes les conséquences au moment où ça nous est diffusé. Parce qu'on nous... Enfin, j'ai l'impression que nous est présentée toute cette offre comme étant quelque chose de normal, qui roule, qui est naturel. En fait, ce n'est pas le cas. Ce n'est pas le cas. Je comprends qu'on cherche à faire en sorte qu'on le ressente, nous aussi, comme ça. Mais ce n'est quand même pas ça. Et on n'en discute jamais avant. Voilà, ça nous est annoncé comme ça, telle plateforme est mise en place, ... On a un peu l'impression que, quelle est l'expression utilisée, peut-être qu'elle va être erronée mais... On a quand même un peu l'impression qu'on est une boîte d'enregistrement ou un faire-valoir. Sans bien en avoir tous les aspects. Parce qu'un jour, on dit, mais ça on n'est pas trop d'accord avec, par exemple.*

*Et on s'étonne, puis on nous répond : mais ça, on en a parlé à telle réunion... Et puis en fait, personne ne s'en souvient, ou n'avait pris la mesure de l'information au moment où elle est passée. » (Administrateur)*

Ces mêmes administrateurs constatent également un déficit d'information auprès des familles sur les transformations en cours qui engendre chez ces dernières inquiétudes et questionnements.

Les cadres observent quant à eux des difficultés de communication dans la transmission des informations concernant les projets de transformation. Le fait que les IRP aient été à plusieurs reprises informés avant les cadres de certains de ces projets a pu les déstabiliser.

Les personnes accompagnées interrogées sont toutes trois représentantes de leurs pairs dans les Conseil de la Vie Sociale des services qui les accompagnent. Elles expliquent avoir à cœur de remplir au mieux cette mission en transmettant à leurs pairs les informations recueillies en CVS et aux membres du CVS les préoccupations de leurs pairs.

Les professionnels pointent également des défauts de communication importants en général et particulièrement au sujet des projets de transformation qui parfois émergent sans qu'ils en aient été informés, comme les plateformes de services :

*« Je pense aussi que le fait qu'on soit un petit peu réfractaire, c'est peut-être aussi, qu'on n'a pas cette communication » (Professionnel de l'accompagnement)*

Pour les professionnels expliquant avoir eu accès à une communication sur ces sujets, c'est une sensation de flou et de difficulté de projection qui est exprimée. L'impression d'être face à une communication des cadres qui volontairement tairait le manque de moyens pour une transformation de qualité est plusieurs fois mentionnée.

Ces difficultés de communication interne ne sont pas abordées par les cadres du comité de direction, qui abordent plus volontiers le besoin de communication externe en lien avec la transformation sociale, mais sont reconnues par le directeur général.

### **Un agenda maîtrisé**

Dans le débat Lippmann-Dewey, la tension relevant de la programmation des transformations se situe entre planification collective et agenda néolibéral. Dans cette première série d'entretiens dans l'Association 1, les seuls propos concernant la planification collective sont tenus par les administrateurs qui appellent à une réelle co-construction des transformations.

L'ensemble des acteurs évoquent un agenda de transformations qui s'est accéléré avec la crise sanitaire, les propos se cristallisant autour de la mise en place en urgence de la « plateforme soin ».

Professionnels et administrateurs le déplorent. Même la présidente, plus modérée dans la période que les autres administrateurs interrogés, et soutien de la stratégie du directeur général, émet une critique feutrée de la situation :

« Les plateformes ont été mises en place plus rapidement qu'on ne le pensait. Avec le Covid, par nécessité, mais justement, comme ça s'est fait vite, ça n'a pas été beaucoup échangé, ça n'a pas été suffisamment partagé, et donc ça n'est pas compris. C'est presque rejeté parfois, donc ça génère des choses qui sont assez inconfortables. [...] J'ai l'impression qu'il y a un phénomène d'accélération quelque part. Le problème c'est qu'il a fallu, ou qu'il faut faire très vite beaucoup de choses. Je crois comme d'autres que la Covid-19 c'est une forme de prétexte pour accélérer en fait des choses, des évolutions, mais qui ne sont pas forcément favorables aux personnes mais qui sont plus réductrices encore de marge de manœuvre, de moyens contraints, c'est toujours la même chose. » (Administrateur)

Pour les professionnels, cette accélération de l'agenda de transformation porté par la direction générale de l'association, a durant la crise sanitaire provoqué de fortes difficultés d'organisation :

« J'ai eu l'impression que c'était un peu l'opportunité de mettre en place pleins de choses. Evidemment je parle au niveau associatif. Après je pense que c'est un peu partout pareil. Que ce soit le secteur médico-social, sanitaire ou autres. Voilà, c'était la bonne occasion pour mettre en place pleins de choses sans demander forcément l'avis des gens. Que ce soit mon association, là ou d'autres entreprises..., de ce que je peux observer. C'est la question de passer des changements, mettre en place des organisations, restructurer les choses... Et moi je trouve honnêtement, je vais parler pour moi, mais je suis sur la plateforme soin ... Mais c'était quand même assez... De mon point de vue... Après, je suis voilà à mon niveau... Evidemment, je ne suis pas à tous les niveaux. Mais pendant une crise comme celle-ci, mettre en place, venir fragiliser un fonctionnement, une structure, des institutions, en pleine crise sanitaire... je trouve personnellement, ce n'est pas très stratégique. Venir fragiliser quelque chose qui doit être efficace pour faire face à une crise où on doit être optimisés... Et venir fragiliser tout ça pour faire face à une crise, je trouve ça très maladroit. Bref, je ne l'aurais pas fait comme ça. Et on a demandé aux professionnels de se mobiliser à 200 %, normal..., de s'adapter. Et on en rajoute une couche en leur disant vous devrez faire tout ça mais en fonctionnant d'une façon nouvelle, que vous ne connaissez pas, et on ne sait pas où on va. Enfin... C'était très, très déstabilisant. Donc ça rajoute vraiment une insécurité... » (Professionnel de l'accompagnement)

Plusieurs cadres, intermédiaires et supérieurs, assument cette manière de penser la transformation en relais des politiques publiques qui ont permis aux établissements et services médico-sociaux d'intervenir différemment auprès des publics concernés :

« Alors je ne dirais pas que c'est une aubaine, parce que ce n'est pas du tout correct et c'est affreux cette situation. Mais je pense que pour les politiques c'en est quand même une. Parce que du coup, tout ce qu'ils voulaient faire, ça nous a montré qu'on était obligés de le faire tout de suite assez vite. Et même pour nous en interne, ça confirme la nécessité de réorganiser autrement, d'être dans la transversalité, de ne pas être institution centrés. » (Cadre)

Cette mise en place en urgence de la « plateforme soin » est donc aussi pensée comme un moyen de communiquer et convaincre dans la transformation :

*« Ça a précipité la transformation, l'évolution de l'offre. Ça l'a précipitée dans sa mise en œuvre. Et puis ça permet maintenant aussi d'avoir une forme d'expérience. Finalement, pour nous, c'était une opportunité, c'était un drame sociétal, mais c'était une opportunité d'expérimenter un système de plateformes transverses pour répondre à l'ensemble des besoins qui nous permet aujourd'hui de dire aux gens les plus résistants : oui, mais si on n'avait pas cette organisation en plateforme, on aurait eu un accompagnement de la sécurité des personnes à deux vitesses ; ceux financés par l'ARS et ceux financés par le Département. Et ça, c'est un argument qui fonctionne. On ne peut pas, personne ne peut, enfin, on ne veut pas aller contre ça quoi ! Effectivement, c'est parce qu'on a mutualisé nos moyens en interne, au service de tous, dans une équité de traitement, enfin, on a pu proposer une équité de traitement. Et ce qui a permis ça, c'est la structuration : c'est rassembler pour re-diviser par projet ; donc c'est la définition de plateforme matrice. »* (Cadre comité direction)

Le directeur général, quant à lui, justifie globalement cet agenda comme nécessité incontournable d'adapter l'organisation aux contraintes réglementaires.

#### **5.2.2.4 Attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP**

Cette section constitue l'analyse des réponses aux questions concernant directement la perception a priori du dispositif de PSP. Elle aborde autant la perception de son rôle, que celle des avantages et risques induits.

Pour le directeur général, les résultats de l'expérimentation permettront, à partir des scénarios proposés, de nourrir sa propre réflexion sur le modèle organisationnel et ainsi concrétiser sa transformation, ce qui débloquera de plus certaines situations en suspens (ici recrutement d'un cadre supérieur) :

*« Il y a les scénarios qui seront proposés, et il m'appartiendra de venir présenter au conseil d'administration, à partir des scénarios, un modèle d'organisation. [...] Je ne gèle pas un poste du pôle habitat juste par plaisir, c'est juste pour me donner les moyens de mettre en œuvre ce qu'il me semblera intéressant de faire. »* (Directeur général)

L'ensemble des parties identifie bien l'objectif de co-construire différents scénarios d'évolution de l'organisation et d'un scénario souhaitable. Les personnes accompagnées voient dans cette expérimentation une possibilité d'« améliorer l'établissement, mieux s'organiser, et pour plus de communication » (Personne accompagnée). Les professionnels de l'accompagnement attendent de pouvoir se projeter plus concrètement dans l'organisation future de leurs pratiques, dans la mise en œuvre de l'accompagnement inclusif. La perspective de la diversité de points de vue induite par la co-construction leur semble positive. Certains expriment aussi une attente de mieux comprendre l'inclusion, de s'en faire une opinion plus précise :

*« Peut-être que ça va me faire changer aussi ma vision des choses. Ce n'est vrai que pour moi, l'inclusion, oui, mais c'est à la fois très vaste. Parce que je trouve qu'on en parle, mais concrètement... Et ce n'est pas moi non plus, avec mon petit diplôme de monitrice-éducatrice, qui vais faire bouger, je pense, les choses à l'IME ou à l' [Association 1] comme ça. Parce que je n'ai pas la réponse non plus à tout ça. »*  
(Professionnel de l'accompagnement)

Les cadres et cadres du comité de direction convergent également vers un certain enthousiasme, plus porté que chez les autres acteurs vers l'adhésion des parties engagées, l'appropriation du changement, l'engagement et la création d'une culture commune :

*« Pour moi, dans la co-construction, il y a la plus grande chance en tout cas d'avoir l'adhésion de toutes les parties prenantes. Et je trouve que pour la première fois, avec cette démarche, tout le monde est associé. Je ne sais pas si c'est gage d'une réussite, mais en tout cas c'est pour moi un gage de la reconnaissance de tout le monde. »* (Cadre)

Un cadre du comité de direction marque un point de vigilance quant à la transférabilité d'un potentiel scénario souhaitable retenu et sa déclinaison concrète, différenciant une fin-en-soi rigide qui pourrait être établie par le collectif et fin-en-vue plus réaliste en lien avec les contingences rencontrées :

*« Mais le scénario n'est qu'un moyen et pas une finalité. C'est-à-dire que c'est le scénario préférable qui sera choisi. Puisque, c'est de ça dont il s'agit, se méfier. Ce sera un outil de mise en œuvre au service de la transformation. Et je ne suis pas sûr que tout le monde comprenne que le scénario préférable ne sera peut-être pas l'organisation cible telle qu'elle existera. Moi, je mesure bien qu'il peut y avoir un écart, il y aura un écart et cet écart est aussi le gage de l'ajustement entre la projection et l'ajustement du réel avec ce que l'on imagine. Et c'est normal. Autrement, ce serait calquer un modèle sur une organisation, même s'il y a eu tous les préalables qui sont mis en œuvre. Ce serait trop rigide et ça ne pourrait pas, selon moi en tout cas, permettre une transformation réussie. »* (Cadre comité de direction)

Chez les quatre administrateurs, les avis sont plus partagés. Tous sont curieux de l'expérimentation, mais deux d'entre eux sont au minimum dubitatifs, ne sachant pas à quoi l'expérimentation va servir, voire critiques, en nommant cette dernière comme outil de fabrication du consentement et redoutant d'être, par leur participation, identifiés par les autres parents comme responsables des transformations :

*« Allez, je vais donner une réponse à l'emporte-pièce : il faut bien nous mettre dans le crâne que tout va changer, et qu'on n'aura pas le choix. Mais je ne dis pas, par-là, que tout sera négatif, ni que tout sera positif. Voilà. Ça va tellement bousculer. Je trouverais regrettable au bout du compte que les familles, les adhérents, considèrent que tout ça, c'est de notre faute. »* (Administrateur)

Un administrateur, considéré par tous les participants comme influent, débute l'entretien en émettant de fortes réserves quant à la dénomination de l'expérimentation :

« Tous les mots ont leur sens. Transformation de l'association non, transformation de l'offre on peut en parler. » (Administrateur)

Pour cet administrateur de longue date, c'est bien la transformation associative au sens politique dont il est ici question, à laquelle l'expérimentation ne devrait selon lui pas s'intéresser, pour rester au niveau organisationnel et stratégique. En cela, mais pour des raisons différentes, sa position est proche de celle du directeur général.

### **Avantages de l'expérimentation perçus a priori**

L'avantage anticipé le plus perçu par les participants est celui de la diversité des profils réunis dans l'expérimentation :

« De par la diversité du public, chacun a des opinions différentes. Mais tout le monde a aussi une vision d'une facette de l'organisation totale. Moi je vois l'organisation qui m'incombe mais je ne vois pas ce qui se passe autour. Et chacun va pouvoir apporter ça et du coup, on peut avoir une vision globale pour changer les choses. » (Professionnel de l'accompagnement)

Vient ensuite la notion de co-construction et d'échanges entre les parties engagées, nommées par les professionnels et les personnes accompagnées :

« C'est bien de travailler et de communiquer ensemble, on peut s'aider, s'il y a une idée, on en parle... » (Personne accompagnée)

Au même niveau d'occurrence est nommée la notion d'implication, uniquement par les cadres du comité de direction et le directeur général :

« L'avantage de cette méthode c'est qu'elle permet de mobiliser toutes les parties prenantes et qu'elle les invite, pour ne pas dire qu'elle les oblige, les invite à sortir un modèle qu'elles auront coconstruit. Et, ça ne peut que permettre de la cohérence. Et, c'est une des clés de la réussite du changement. » (Cadre du comité de direction)

### **Risques de la démarche perçus a priori**

Quant aux risques, le plus cité est celui de la qualité du résultat. Il pourrait pour certains être impacté par les différentes divergences entre acteurs et « résistances » aux changements qui auraient des conséquences néfastes :

« Pour autant, l'inconvénient, ou en tout cas les points faibles qu'il ne faut pas ignorer, c'est qu'un groupe, c'est toujours une somme de croyances qui si on n'y prend pas garde, peut transformer le projet en arme idéologique de destruction massive. C'est-à-dire, que les croyances des uns peuvent envahir la psyché chez les autres. Et, faire que l'objectif initial qui est de transformer de manière positive une organisation soit anéanti par des croyances qui prennent le pas sur la transformation. C'est-à-dire que, un

*des risques pour moi, c'est de ne pas croire à la transformation. Les prosélytismes gagneraient, pourraient gagner le groupe. Ça c'est un risque pour moi. Mais il faut savoir s'y prendre. Parce qu'autrement, on ne peut pas détricoter le prosélytisme si on ne s'y frotte pas. » (Cadre comité de direction)*

Pour le directeur général, le risque lié au résultat est aussi exacerbé par le fait que les participants sont majoritairement trop peu informés du contexte du mouvement inclusif. Il craint en conséquence « *que le résultat ne soit pas à la hauteur des enjeux* ».

Pour d'autres ce résultat aura dans tous les cas un impact minime puisque les transformations sont déjà en cours dans l'association, sans que l'avis des différentes parties engagées soit réellement pris en compte. Ce point peut questionner sur l'utilité d'une telle mobilisation participative.

Ensuite viennent les risques liés à la représentativité. Le premier est celui d'un déséquilibre numérique au sein du groupe entre les différentes parties engagées, les administrateurs nommant notamment un trop grand nombre de salariés par rapport à leur propre groupe. Le second réside dans la communication à mettre en œuvre pour que toutes les personnes ne participant pas à la démarche soient informées de ce qui s'y déroule, afin qu'elles se sentent concernées et qu'elles perçoivent l'intérêt de la méthode :

*« Le risque c'est que ce soit perçu par ceux qui n'y sont pas, comme un truc où en fait on se voit, mais tout est déjà décidé parce qu'il y a ce - je vais employer un mot qui n'est pas de mon vocabulaire mais - il y a ce fantasme assez fort quoi : les choses sont déjà faites et décidées et que voilà. Donc si on peut arriver à déconstruire ça ce ne sera déjà pas si mal. » (Cadre)*

D'autres risques sont nommés, à une occurrence moins élevée. Caractère chronophage de l'expérimentation au détriment de l'activité quotidienne, niveaux d'information trop hétérogène parmi les participants, difficulté à s'exprimer devant des supérieurs hiérarchiques. Les personnes accompagnées, bien que très motivées par leur participation, expriment aussi leur difficulté à rencontrer de nouvelles personnes : « *Quand on rencontre des personnes qu'on ne connaît pas, c'est un peu dur.* »

Cette première série d'entretiens semi-directifs confirme et renforce un certain nombre d'analyses de la phase exploratoire du projet de recherche-intervention menée au sein de l'Association 1, notamment concernant les modalités de management du changement qui y ont cours. L'analyse qualitative de ces entretiens a permis d'identifier plus précisément les positionnements de chaque groupe d'acteurs au sujet des transformations de l'environnement, de leur organisation, et de leurs attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP. Deux points de convergence entre ces groupes ont été mis en évidence : le constat d'une accélération de la complexification de la Grande Société et du mouvement inclusif, ainsi que le constat d'une méconnaissance mutuelle entre les parties engagées, ce qui dans le langage de Dewey pourrait être traduit en public qui ne peut se constituer du fait de son incapacité à

se reconnaître. Le tableau ci-dessous synthétise pour sa part les positionnements divergents en les situant dans les approches lippmanienne et deweyenne.

Partie engagée	Approche lippmanienne	Approche deweyenne
Personnes accompagnées	L'analyse ne permet pas de catégoriser les verbatims	
Famille		
Professionnels de l'accompagnement		<p>Constat d'un désajustement des habitudes professionnelles.</p> <p>Critique de conditions de travail diminuant l'autonomie des professionnels.</p> <p>Constat d'une transformation par l'injonction managériale, non prise en compte de la co-construction par l'encadrement supérieur.</p> <p>Critique de l'agenda de transformation vertical mené par l'encadrement supérieur.</p> <p><b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : mieux comprendre le mouvement inclusif et comprendre la diversité des points de vue, se projeter dans de nouvelles pratiques et une nouvelle organisation.</p>
Cadres	<p>Soutien partiel de l'accélération de l'agenda vertical durant la crise sanitaire.</p> <p><b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : créer de l'adhésion au changement et une culture commune.</p>	<p>Crainte d'une marchandisation du secteur.</p> <p>Hétérochronie dans la transformation acceptée.</p> <p>Volonté d'influer sur l'environnement direct des personnes accompagnées.</p> <p>Constat d'une transformation par l'injonction managériale, non prise en compte de la co-construction par l'encadrement supérieur.</p> <p><b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : comprendre la diversité des points de vue, se projeter dans de nouvelles pratiques et une nouvelle organisation.</p>
Cadres du comité de direction	<p>Adaptation verticale de l'organisation aux contraintes de l'environnement.</p> <p>La transformation de l'offre est une affaire de cadres.</p> <p>Critique des rôles et compétences des instances politiques de l'association.</p> <p>Soutien de l'accélération de l'agenda vertical durant la crise sanitaire.</p> <p><b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : créer de l'adhésion au changement et une culture commune.</p>	Velléité de buissonnement par la co-construction.
Directeur général	<p>Adaptation verticale de l'organisation aux contraintes de l'environnement justifiant la mise en œuvre d'un agenda dédié.</p> <p>Critique des rôles et compétences des instances politiques de l'association.</p> <p><b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : les résultats participeront à sa réflexion et ses décisions.</p>	Velléité de buissonnement par la co-construction.
Administrateurs		<p>Critique de la verticalité du virage inclusif et de celle de la transformation de l'offre au sein de l'association.</p> <p>Critique de la prédominance de l'expertise managériale sur le collectif politique.</p> <p>Critique de la fabrique du consentement à la transformation par l'encadrement supérieur.</p> <p>Critique d'une lente évolution en interne entraînant un isolement des parties engagées les unes par rapport aux autres.</p> <p>Volonté d'influer sur le contexte politique.</p> <p>Appellent à une planification collective de la transformation de l'offre au sein de l'association.</p> <p>Critique de l'agenda de transformation vertical mené par l'encadrement supérieur.</p>

		<b>Attentes envers expérimentation PSP</b> : oscillent entre méfiance face à un risque de manipulation et souhait de co-construction avec les autres parties engagées.
--	--	--

**Tableau 31** - Cas Association 1, synthèse des résultats de la première série d'entretiens semi-directifs auprès des participants à l'expérimentation du dispositif de PSP, au prisme du Débat Lippmann-Dewey.

Cette synthèse met en évidence un clivage entre un premier groupe se situant dans une approche du changement deweyenne, composé par les administrateurs, les professionnels de l'accompagnement, et une partie des cadres, et un second groupe composé d'une partie des cadres, des cadres du comité de direction et du directeur général, se situant dans une approche du changement lippmannienne, tout en souhaitant mobiliser une démarche participative. L'analyse des entretiens de la seconde série, menés six mois après l'expérimentation, nous indiquera si ce dualisme a été atténué ou renforcé par les ateliers de PSP, ce qui nous informera sur son rôle.

### 5.2.3 Caractérisation de l'expérimentation.

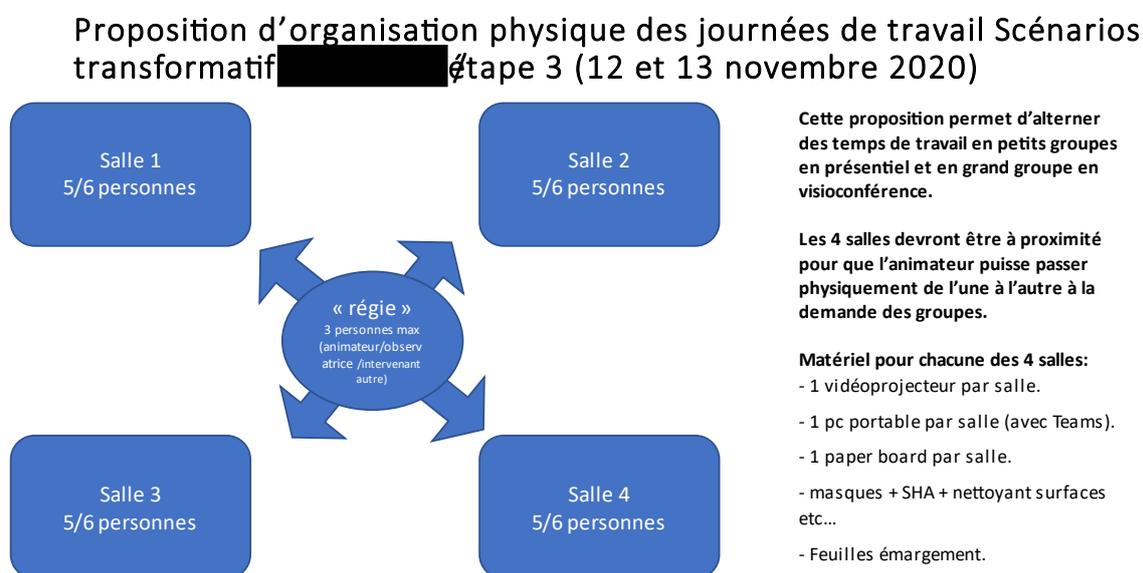
Cette section est dédiée à une succincte description des événements notables survenus au cours des différentes journées d'ateliers collectifs, qui pourraient exercer une influence sur les présents résultats. Cette description commence à l'étape 2, la première étape étant celle qui a permis la constitution du comité de pilotage, du groupe de participants, et la première série d'entretiens semi-directifs avec chacun d'entre eux. La synthèse des ateliers de chacune des étapes est consultable en annexes.

#### **Etape 2 (octobre 2020) :**

Jusqu'à l'avant-veille de cette première étape d'ateliers collectifs, le comité de pilotage de l'expérimentation et la direction générale de l'association sont perplexes au sujet de la possibilité de son maintien. En effet, la situation sanitaire de ce début d'automne 2020, avec une recrudescence de l'épidémie de Covid19, reste précaire. Il est finalement décidé de maintenir ces deux premières journées, mais de les organiser au sein du gymnase d'un des établissements afin de maintenir la distance recommandée entre chacun des 24 participants. En tant qu'intervenant-chercheur, cela nous a demandé d'adapter l'animation collective à un lieu atypique pour un événement de cette nature. Malgré le lieu et les masques qui limitent grandement la communication non-verbale, les deux journées se déroulent sans incident notable et lors du bilan de fin d'atelier, les participants sont enthousiastes et se projettent avec impatience dans l'étape 3 pour construire collectivement les scénarios.

#### **Etape 3 (novembre 2020) :**

Pour cette étape encore, les considérations sanitaires impactent l'organisation logistique. L'épidémie s'étant durcie depuis l'étape précédente, la direction générale de l'association donne pour consigne de ne pas rassembler le groupe complet dans le même espace. Nous proposons alors de répartir les participants en 4 groupes répartis dans 4 salles différentes du siège de l'association, reliées par visio-conférence pour assurer les temps en grand groupe, selon le schéma suivant :



**Figure 33** - Organisation logistique de la 3ème étape de l'expérimentation du dispositif de PSP dans l'Association 1 répondant aux contraintes sanitaires.

La crise sanitaire vient donc une nouvelle fois contraindre l'expérimentation, ce qui exige moult adaptations de l'animation et de la logistique. Les participants restent dans le même sous-groupe durant les deux journées, les temps d'échanges en grand groupe se déroulent en visio-conférence, ce qui limite grandement les interactions et impacte donc le collectif. Malgré cela, l'atelier semble être une réussite pour tous les participants qui sont satisfaits d'avoir co-construits 4 scénarios d'évolution possible du système associatif au sein de l'Association 1.

#### **Etape 4 (janvier 2021) :**

Dans l'animation inter-étapes, il est demandé à chacun des participants d'identifier parmi les 4 scénarios construits en étape 3 celui qui leur semble le plus probable, puis le plus souhaitable. Une convergence vers un scénario souhaitable est nécessaire pour ensuite travailler ses déclinaisons politiques, stratégiques, organisationnelles, et relatives à l'accompagnement (les deux dernières dans le cas de l'Association 1). Le scénario 2, qui regroupe par sa constitution déductive le plus d'aspects positifs au vu des forces motrices retenues par le groupe, rallie une grande majorité de suffrages en tant que scénario souhaitable. Cependant, deux personnes, dont un cadre du comité de direction, lui préfèrent un

scénario hybride, majoritairement reconnu comme plus probable et une personne opte pour le second scénario hybride envisageant la fermeture de l'association. Un administrateur influent, qui ne trouve aucun des 4 scénarios souhaitable, insiste alors sur le fait que le scénario 2 n'emporte pas la totalité des suffrages, et indique que travailler sur l'approfondissement de ce dernier relèverait de la manipulation. Il est alors décidé par le comité de pilotage de l'expérimentation de ne pas décliner un scénario en particulier, mais de s'inspirer des quatre scénarios d'évolution possibles du système associatif pour proposer différentes évolutions organisationnelles. Les personnes accompagnées participantes travaillent pendant une demi-journée avec l'éducatrice mobilisée pour faciliter leur expression et leur compréhension et l'intervenant-chercheur sur leurs attentes au sujet de l'accompagnement inclusif. Puis ils présentent leurs résultats au grand groupe qui est ensuite subdivisé en quatre sous-groupes mixtes qui ont pour consigne de co-construire une nouvelle organisation à partir entre autres des attentes des personnes accompagnées et des scénarios d'évolution du système associatif construits en étape 3. En termes de logistique et d'organisation, cette quatrième étape est contrainte par la situation sanitaire dans les mêmes modalités que la précédente.

#### **Etape 5 (février 2021) :**

Pour cette dernière étape, les modalités logistiques restent les mêmes. L'impossibilité de changer les sous-groupes en cours d'atelier limite encore une fois l'intersubjectivité, d'autant qu'en termes d'animation de la méthode, il est nécessaire de prévoir tout au long des différentes étapes des temps entre pairs (sous-groupes par partie engagée), qui ont donc été regroupés dans cette demi-journée. Ce dernier atelier se conclut par une évaluation positive de l'ensemble des participants qui expriment une forte attente des suites données à cette démarche.

#### **5.2.4 Seconde série d'entretiens semi-directifs : rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative au sein de l'Association 1.**

Cette seconde série d'entretiens semi-directifs est menée en août et septembre 2021, soit six à sept mois après le dernier temps collectif de l'expérimentation du dispositif de PSP. Ces entretiens, au nombre de 18, répondent à notre besoin de structurer la réponse à la question de recherche en recueillant des données sur les rôles perçus de l'expérimentation. La grille d'entretien répond donc à cette attente (voir Chapitre 4). Le directeur général, qui ne participe pas aux ateliers collectifs de PSP, est également interrogé avec la même grille, en tant que pilote de la transformation de l'organisation.

Le corpus de données est composé de 18 entretiens : 1 personne accompagnée, 6 professionnels de l'accompagnement, 4 cadres, 2 cadres du comité de direction, 1 directeur général, 4 administrateurs. Il a été plus compliqué d'accéder à certains participants pour cette série d'entretiens, ce qui explique son moindre volume. Le turn-over au sein de l'équipe cadre de l'association a pour conséquence de modifier la répartition entre les groupes de participants professionnels, cadres et cadres du comité de direction,

notamment par des mouvements internes. Ces entretiens représentent 21h10mins d'interview qui ont été transcrits puis codés à partir du cadre théorique présenté en Chapitre 3 grâce au logiciel Nvivo. 446 verbatims ont été retenus pour reconstruire les données de cette seconde série par l'intermédiaire des catégories suivantes : situation problématique et évolutions de la Grande Société, rapport à l'individu et au collectif, relation organisme-environnement, penser les fins, résoudre les problématiques, programmer les transformations, communiquer pour convaincre, évaluation du dispositif comme méthode d'intervention, hétérochronie des rythmes de transformation.

#### **5.2.4.1 L'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 1 permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société.**

Une majorité de participants à l'expérimentation indique que ces journées d'ateliers a permis de mieux comprendre la complexité du mouvement inclusif et de la réforme en cours, ainsi que leurs conséquences potentielles sur l'association. Les termes d'« *éclaircissement* », de « *clarté* » et de « *sens* » sont régulièrement mentionnés à ce sujet.

Deux des quatre administrateurs approuvent ce rôle de facilitation de la compréhension de la situation problématique, les deux autres ayant déjà un niveau d'information conséquent sur ce sujet. L'expérimentation leur a permis d'« *entrevoir les difficultés* » de la situation, dans un contexte complexe représentant « *quelque chose d'inconnu* ».

Pour les cadres, il s'agit plutôt d'éléments de « *clarification* » au sujet de « *points qui peuvent être un peu nébuleux quelques fois* » au sein de facteurs environnementaux déjà connus, mais aussi d'une meilleure compréhension de certains enjeux stratégiques concernant l'évolution du secteur d'activité. Ils ont été particulièrement intéressés, au même titre que les cadres du comité de direction, par les différents points de vue des parties en présences, régulièrement en décalage avec les leurs, qui les ont amenés à affiner leur perception du contexte interne à l'association. Certains poussent cette analyse pour caractériser l'investissement des acteurs dans le changement en cours, ce qui leur a été facilité par le fait que les participants soient absorbés par les ateliers :

« *Ce que j'ai découvert c'est les gens en fait. Au travail ils sont préoccupés par un objet, ils sont moins dans le jeu d'acteur, donc moi j'ai perçu, et j'ai vu des gens dans des formes d'imposture ou au contraire, dans un engagement très authentique.* » (Cadre comité de direction)

D'autres ont pu, grâce à la décentration de la réflexion induite par la construction de scénarios, tempérer leur grand enthousiasme au sujet de la transformation de l'offre :

« *Je suis tellement à fond dans l'inclusion et j'y crois tellement et puis j'avais pas forcément, tu vois, en tête des scénarii catastrophes. Et finalement, c'était bien joué de me positionner, je trouve, dans le scénario un peu noir parce que là, j'ai beau être à fond, je me suis dit, ben oui, en fait, il y a cette possibilité-là. J'ai ça en toile de fond quand même aujourd'hui, que j'avais peut-être pas au démarrage.* » (Cadre)

Ainsi, certains cadres ont pu « *mesurer en tout cas, le côté très malmenant qui est lié à tout ça* » et percevoir différemment l'acceptabilité du changement en cours.

Les professionnels de l'accompagnement ont également trouvé dans l'expérimentation des explications nécessaires au sujet des évolutions en cours, autant dans les apports théoriques amenés par l'animation que par les échanges entre participants :

« *C'est important qu'on soit tous au clair avec ça, moi personnellement ça m'a vraiment aidé* »

« *Un avantage c'est que par exemple, pour moi, c'était du chinois, mais pour un autre ça avait beaucoup plus de sens par exemple, et c'est là qu'on pouvait faire le lien.* »

« *C'est que je me dis que du coup, d'avoir participé à ce travail, ça m'a... ça fait mûrir et ça prépare.* »

(Professionnels de l'accompagnement)

La personne accompagnée participante interrogée indique aussi avoir appris de nouvelles choses sur le contexte durant les ateliers, sans pouvoir pour autant indiquer lesquelles.

Cette meilleure appropriation du contexte a pour effet, chez certains cadres et administrateurs, de construire des liens plus clairs entre les évolutions de la Grande Société et la dégradation de la qualité d'accompagnement dans le secteur, et plus particulièrement dans l'Association 1, le cas de la création de la « plateforme soin » cristallisant ces liens.

Pour quelques cadres (chefs de service en particulier) et professionnels, l'expérimentation a permis une meilleure compréhension de l'Association 1, ses missions et son organisation :

« *Avec différents professionnels que je ne connaissais pas du tout et puis aussi les autres structures que je ne connaissais pas, ça me permet aussi de découvrir à travers eux d'autres établissements ... et d'autres professions aussi.* » (Professionnel de l'accompagnement)

Pour les participants, le dispositif de PSP a donc joué un rôle d'amélioration de la compréhension du mouvement inclusif et du contexte général environnant l'Association 1, par la constitution même de la méthode d'intervention permettant à la fois des apports conceptuels et contextuels, des échanges entre parties engagées, et une décentration de la réflexion.

#### **5.2.4.2 Rapport à l'individu et au collectif : le dispositif de PSP comme soutien à l'autodétermination et à la remobilisation de l'Association 1 comme public.**

Cette section analyse les données recueillies qui abordent l'appréciation par les participants de l'effet de l'expérimentation sur leur rapport à l'individu et au collectif, en s'intéressant particulièrement aux effets sur l'individuation, à la participation des personnes accompagnées, à la mobilisation des parties engagées de l'association en tant que public, et au questionnement du rôle politique de l'association.

## L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants

Pour les professionnels et une partie des cadres, les ateliers ont constitué un soutien dans leur capacité à se projeter individuellement en tant que professionnels du secteur dans des organisations médico-sociales transformées, ce qui représentait une difficulté parfois anxiogène auparavant :

*« Ça aide la projection aussi, sur comment on va faire, comment on va travailler, là où il y a les craintes et les inquiétudes face au changement parce que c'est flou. Comment, voilà... Qu'est ce qui va se passer ? Est ce qu'on aura toujours une place ? Est-ce que... Donc là, oui j'étais assez rassurée bien sûr quand on a toujours une place, peut-être même d'autant plus importante auprès de la personne. »* (Professionnel de l'accompagnement)

En faisant le lien avec leurs pratiques actuelles, ces professionnels ont donc pu se projeter dans des pratiques différentes. Cette projection individuelle et collective facilite potentiellement l'évolution, l'ajustement des habitudes professionnelles.

Pour certains professionnels de l'accompagnement, la projection peut être plus compliquée, et la notion de plateforme de service semble être le seul horizon possible, non parce qu'ils le souhaitent, mais plutôt parce que la communication autour de cette nouvelle forme d'organisation est si présente qu'envisager d'autres formes semble hors de portée :

*« Les gens ont le sentiment que de toute façon, ce qui va se mettre en place c'est une vision plateforme, et ils ne savent pas où ils sont là-dedans. Et je pense que la projection est difficile parce que ce qu'ils ont en visuel aujourd'hui, c'est des gens qui ont été enracinés dans des établissements. C'est comme ça que les gens le vivent, déracinés des établissements sans être structurés ailleurs pour l'instant. Même si je pense que ce n'est pas vrai parce qu'aujourd'hui, ça commence à se structurer. Voilà, qu'ils sont partout et nulle part, dépossédés aussi de leur travail premier. »* (Cadre)

Des professionnels indiquent également que les travaux de groupe leur ont permis de développer leurs compétences de communication, particulièrement la prise de parole, ce qui a été formateur pour eux.

Pour les administrateurs, constat est fait par des cadres et des professionnels qu'il leur a été difficile d'être dans leur rôle politique plutôt que parental. Dans les différents ateliers, se projeter en tant qu'individu les a plutôt confrontés en tant que parent qu'en tant que dirigeant politique. Un des administrateurs participants assume ce constat, en le reliant aux transformations qui ont eu lieu pendant l'expérimentation (création de plateformes en particulier) :

*« Nous sommes administrateurs et je ne fais pas la différence moi entre mes deux casquettes. Je suis administrateur, oui, mais je suis avant tout parent. Si je n'étais pas parent je ne serais pas administrateur de l'[Association 1]. [...]. C'est difficile de faire le grand écart. C'est ce qui m'amènera vraisemblablement à faire le grand écart. Parce que pour moi ce qui compte avant tout c'est l'accompagnement des personnes, le service à la personne, la qualité de l'accompagnement et la qualité du service. Et quand je*

*constate que les transformations telles qu'elles ont été mises en œuvre conduisent à une dégradation de l'accompagnement, je dis « nous faisons fausse route ». » (Administrateur)*

Enfin, la perception de l'autodétermination par les participants n'étant pas en situation de handicap semble avoir peu évolué durant l'expérimentation. Des participants sont clairement restés sur leur position :

*« Je vous dis ce qui m'a dérangé un peu à un moment là c'est quand même cette autodétermination. On a eu une projection d'ailleurs. C'est bien beau de vouloir par exemple, quand on dit bien sûr, dans l'absolu on dit, ils ont les mêmes droits, mais ce n'est pas vrai ! C'est complètement faux, ils n'ont pas les mêmes droits. Puisqu'ils sont limités dans leurs possibilités. Les mêmes droits ça voudrait dire c'est comme au moment où on leur a dit vous pouvez vous marier ou vous pacser, enfin peu importe. Ça j'ai trouvé ça dangereux moi quand même. » (Administrateur)*

Les ateliers ont au moins favorisé les échanges à ce sujet, permettant ainsi à chacun de comprendre le point de vue de l'autre, ce qui a pu créer des surprises pour certains, notamment des cadres surpris par le positionnement de jeunes professionnels peu enclins à reconnaître certains droits aux personnes accompagnées. À la suite de l'expérimentation, ces mêmes cadres ont pu s'appuyer sur l'expression des personnes accompagnées durant les ateliers pour défendre le choix d'orientation d'une d'entre elles, dont la participation à l'expérimentation fut active :

*« Je dis ça pour moi, ce n'est plus possible aujourd'hui, ce n'est plus possible. On lui a donné la parole, on lui a montré l'exemple. On a pris un exemple, on a soutenu. Et aujourd'hui, il ne veut pas venir dans l'ESAT, il ne veut pas. Et du coup les professionnels qui étaient autour, qui ont participé au travail [dispositif de PSP], disaient : mais si, il faut qu'il rentre en ESAT. Et donc moi j'ai appelé Monsieur [directeur général], il n'était pas très à l'aise avec ça puisque du coup, il faut résoudre la situation. Et moi je disais : moi je ne peux pas, là, ce n'est juste pas possible. Il y a un conflit de valeur qui se passe là. Et c'est donc ça le fond du travail aujourd'hui. Et c'est ce groupe-là qui m'a apporté ça. Ça c'était vraiment trop fort. C'était vraiment un moment fort. » (Cadre)*

### **La participation des personnes accompagnées : une trans-action indispensable au dispositif**

La participation des trois personnes accompagnées à l'expérimentation est nommée par tous les participants comme un point déterminant de son déroulement, notamment car les propositions d'organisations possibles co-construites en étape 4 l'ont été à partir de leurs attentes exprimées au sujet de l'accompagnement inclusif. Leur parole s'est donc trouvée au centre du travail de prospective, et leur présence perçue comme naturelle :

*« C'est en fait la vraie place des personnes, et finalement ce qui est intéressant c'est qu'ils ont quand même participé aux travaux de groupe. Du coup on les a oubliés en tant que handicap et on les a plus*

*intégrés comme membres d'un groupe de travail ce qui n'était pas la même chose je pense au départ. Il y avait quelque chose qui s'est mise d'égal à égal à un moment du fait de ce mélange. » (Cadre)*

Cette participation a également été appréciée des personnes accompagnées elles-mêmes, pour « *le fait de discuter avec tout le monde* », mais aussi entre pairs lors des travaux de bilan et de préparation des séances, ainsi que pour le fait d'avoir été écoutés et d'avoir eu un impact sur le déroulement de l'expérimentation :

« **Personne accompagnée** : *Ça a donné un résultat qui était quand même très positif. Puis eux, ils ont bien entendu notre discussion aussi hein, dans leur côté.*

**Intervenant-chercheur** : *Vous pensez que vous avez été bien entendu ?*

**Personne accompagnée** : *Oui. »*

Des difficultés ont été constatées dans cette participation pour les personnes accompagnées elles-mêmes : durée des journées d'atelier, complexité de certains contenus, difficulté à se projeter dans le temps. Mais le dispositif prévu pour l'accompagnement à la participation est reconnu par tous comme les ayant atténuées. L'accompagnement des personnes par une professionnelle chargée de faciliter leur expression et leur compréhension s'est révélé être un atout indispensable :

« *Sans elle je ne sais pas comment on aurait fait. Si elle n'était pas là je ne sais pas comment on aurait fait. Elle a écrit le texte sur l'ordinateur quoi. Déjà un premier temps puis après on s'est entraînés. Je ne sais pas trop... Après, en grand groupe aussi on a pu se raconter notre ressenti, des trucs comme ça quoi.* » (Personne accompagnée)

Les séances de travail entre les différentes étapes, dont le but était de faire le bilan de l'étape précédente et de préparer la suivante, organisées par l'intervenant-chercheur, la professionnelle de l'accompagnement dédiée à la facilitation de la compréhension et de l'expression, avec les trois personnes concernées, sont aussi reconnues comme un préalable à une participation effective. Ces rencontres leur ont permis de « *bien se préparer [...] et franchement c'était super intéressant, pour bien se préparer et ne rien manquer en fait* » (Personne accompagnée).

Cette participation a mis en valeur aux yeux de tous les capacités des personnes accompagnées en dehors de leur cadre d'accompagnement habituel :

« *Du coup, je me rends compte, même si je le sais, qu'il y a beaucoup de choses, quand elles sont enfermées dans un fonctionnement justement... On n'a pas la vision de toutes les compétences, et du potentiel. Et là, de les mettre en situation, dans lesquelles, elles n'ont pas l'habitude d'être. On voit bien toutes les compétences et tout... ce qu'elles peuvent faire, quoi, en fait ces personnes-là. Tout ce dont elles sont capables, même en termes de raisonnement, d'expression... »* (Professionnel de l'accompagnement)

Des participants, notamment cadres, notent que cette participation est une expérimentation positive et qu'il faudrait désormais penser cette participation dans de multiples instances de l'organisation, ce qui représente l'ouverture d'un « *gros chantier* ».

Les données recueillies au sujet de la participation des personnes accompagnées montrent qu'elle est indispensable à la réflexion collective sur la transformation de l'organisation. En effet, cette mise en lien peut être considérée comme la trans-action centrale de l'expérimentation dans laquelle les personnes accompagnées sont transformées par le groupe de participants autant qu'elles le transforment. Cette trans-action agit donc sur l'ensemble du dispositif et ses résultats.

### **Le dispositif de PSP (re)mobilise les parties engagées de l'association en tant que public**

De nombreuses données recueillies indiquent que l'expérimentation du dispositif de PSP, par sa nature participative, a engagé le collectif de participants dans la constitution d'un public au sens de Dewey. Les parties engagées représentées, décrites maintes fois comme atomisées, se sont durant l'expérimentation retrouvées dans un mouvement fédérateur autour de problématiques et d'objectifs communs. Si les personnes accompagnées n'expriment pas de position à ce sujet, les autres parties, dans leur majorité, le font :

*« La chose quand même qui a été, de mon point de vue, extrêmement intéressante c'est de mettre en parallèle, en communication ou du moins en essai de communication les professionnels de toutes spécialités, les membres du conseil d'administration donc les familles finalement bien que les familles soient très faiblement représentées, trop peu, mais voilà. Donc ça je crois quand même que croiser les points de vue, croiser les difficultés des uns et des autres, ça peut, comment dire, ça peut faire corps. Ça pourrait faire équipe. Au vrai sens du terme, pas des gens juxtaposés les uns à côtés des autres, mais, enfin, vous comprenez l'état d'esprit que j'ai en vous répondant ? » (Administrateur)*

Les cadres et cadres du comité de direction, bien que leur propre groupe de pairs ait semblé perdre en dynamique à mesure que l'expérimentation avançait, louent également cet effet observé :

*« C'est de nous permettre nous, association, d'aller vers quelque chose qui nous convient à nous en tant que professionnels, en tant que parents, et responsables d'association, en tant qu'administrateur, et également pour les résidents. En fait, ça crée une cohésion. » (Cadre)*

Les professionnels constatent aussi l'émergence de ce processus :

*« Le plus surprenant, c'est de voir qu'en fait, on pense un peu tous la même chose. Alors qu'on peut penser, là, en travaillant au quotidien, qu'on n'est pas tous sur la même longueur d'ondes, qu'on a tous des points de vue différents, des problèmes différents. Et en fait, on se rend compte que les choses sont quand même assez cohérentes. Et on a tous un peu les mêmes questions, les mêmes problématiques, alors que je ne le pensais pas forcément. Les familles par exemple, les membres du CA ou ...que ce soit les cadres, les familles, la personne ou autre... J'avais l'impression que chacun avait ses*

*problématiques... Ses choses... Et en fait, j'ai l'impression qu'on a tous les mêmes difficultés, tous les mêmes façons de voir les choses, tous les mêmes craintes. Ça c'est plutôt une surprise. Je ne le pensais pas. Les mêmes difficultés alors, sans forcément qu'on sache les raisons de ces difficultés. Mais, les membres du conseil d'administration et les familles, je pensais qu'ils étaient un peu éloignés de ce qui se passait. En fait, pas du tout, elles sont impactées pareil, et viennent d'autres difficultés ; pas les nôtres évidemment, de fonctionnement. Mais ils sont vraiment en grande difficulté comme nous. Et ça j'en étais assez surprise. Mais comme il n'y a pas de communication en fait avec les familles, sur ces points-là, c'est toujours autour de l'accompagnement... Ou du projet de la personne ou autre. C'est vrai que ça vient quand même éclairer certaines fois où il y a des tensions. Et en fait, il y a des tensions alors qu'on a tous les mêmes envies, les mêmes objectifs. Mais par méconnaissance de tout ça, ça peut générer des conflits. Alors qu'en fait, au bout du compte, on veut tous la même chose. C'est vrai que ce groupe de travail, ça permet d'éclairer ces choses-là dessus. » (Professionnel de l'accompagnement).*

Cumulé à la meilleure compréhension de la situation problématique, décrite plus tôt, le processus d'interconnaissance et de partage sur les expériences de vie, d'accompagnement et d'inclusion ont favorisé ce processus de reconnaissance d'un public, ou du moins de remobilisation d'un public associatif déjà là. Les séquences de dialogues entre parties, en petits groupes comme en grand groupe, ont autorisé des échanges de points de vue, du décentrement, de l'empathie. Parfois « *bousculés dans leurs certitudes* », les participants ont constaté un vécu commun de conséquences liées au développement du mouvement inclusif et de la transformation de l'offre médico-sociale, tout en se retrouvant autour des attentes des personnes accompagnées :

*« J'ai beaucoup appris en fait des familles et des personnes accompagnées parce que... je trouvais leurs propos très très riches... quand ils exposaient... quand ils avaient exposé à tour de rôle... je ne sais plus à quelle étape c'était, eux comment ils voyaient l'avenir, je trouvais ça vraiment génial en fait... Ouais ! je trouvais ça génial qu'elles puissent vraiment exposer leurs craintes et leurs envies. » (Professionnel de l'accompagnement)*

### **Le dispositif de PSP questionne le rôle politique de l'association sans le faire évoluer**

Les administrateurs ne sont pas moins pessimistes au sujet de l'évolution politique de l'association avant l'expérimentation qu'après. Un sentiment d'impuissance est partagé par les quatre membres de ce groupe, nuancé par des visions plus ou moins modérées. La principale différence entre ces administrateurs est leur degré d'adhésion au style de management du directeur général, fort pour la présidente, faible pour les trois autres, certain n'hésitant pas à prêter au manager des intentions préjudiciables à l'association :

*« C'est voulu par la direction générale. C'est totalement soumis à un jeu conscient. Et qui ne consulte même pas son conseil d'administration. Je vais vous dire tout simplement les orientations stratégiques,*

*c'est les orientations stratégiques qu'on nous dit aujourd'hui vous avez voté, je ne sais plus si c'était en 2019, vous avez voté des orientations stratégiques. Si au lieu de passer deux heures sur les orientations stratégiques on nous avait clairement dit où nous conduisait l'orientation stratégique, je suis persuadé que les administrateurs de l'époque ne les auraient pas votés. Et ils le disent maintenant. Et ils le disent. Mais il est vrai qu'un conseil d'administration aujourd'hui ne gouverne plus.* » (Administrateur)

Concernant l'environnement de l'association, il y a chez ces acteurs consensus sur le fait d'être « *coincés par la commande publique* », ainsi que sur la nécessité d'être unis au niveau national pour porter leur combat politique, l'UNAPEI étant reconnue comme la tête de réseau du secteur la plus combative malgré des actions trop peu impactantes.

Les divergences au sein de ce groupe, la difficulté à prendre de la distance quant aux réalités parentales ainsi que ce sentiment d'impuissance expliquent selon ses membres les complications et l'essoufflement qu'il a rencontrés durant la démarche, notamment en fin d'expérimentation lors de l'atelier consacré à l'élaboration entre pairs, mais aussi leur défaitisme au sujet des résultats potentiels du projet.

Les cadres ont été des observateurs assidus du positionnement politique des administrateurs durant les ateliers, qui les a laissés perplexes :

*« Je n'arrive pas à savoir, on sent encore qu'il peut y avoir la tension et que tout le monde n'était pas forcément sur le même chemin. Ça c'est ce que j'ai observé. Je pense que la tension est vraiment là et tout le monde est voilà... Et ma question c'est quand la présidente de l'association ne sera plus là, est-ce que ce chemin-là sera toujours celui qui sera choisi en fait ? C'est un petit peu la question sur la disparition de l'association, enfin voilà. Toutes ces questions-là qui ont pu être évoquées. Et j'ai vraiment senti qu'il y avait une vraie envie de maintenir, mais en même temps je n'ai pas trouvé qu'il y avait une dynamique de mise en place sur le plan associatif. Il y avait plus une dynamique de mise en place sur le plan salarial et le pilotage plutôt qu'associatif. »* (Cadre)

D'autres sont plus tranchés :

*« Je ne pensais pas que c'était à ce point mais je la connais l'imposture politique dans le conseil d'administration. Je n'ai pas été tellement surprise par des positions que je considère en tout cas très réactionnaires. »* (Cadre du comité de direction)

En tant que pilote de la transformation de l'offre au sein de l'Association 1, le directeur général, qui n'a pas participé à l'expérimentation, exprime un avis résolu quant à une potentielle mobilisation de l'association comme public, particulièrement à l'attention des représentants politiques de l'institution. Dans un mouvement ambivalent, il indique d'abord que les administrateurs « *ne se sont pas suffisamment saisis* » de l'expérimentation et de ses résultats, puis qu'ils s'y sont trop engagés, ce qui lui pose certains problèmes pour organiser la continuité de l'agenda de transformation issu des orientations stratégiques validées par le CA deux ans auparavant :

« **Directeur général** : On remet en place le comité de pilotage. L'idée ce sera sûrement d'avoir un groupe de travail. Alors par contre, on est presque coincé d'y mettre les administrateurs dans les groupes de travail, mais qu'ils soient partie prenante du groupe de travail sur l'organisation, c'est vrai que ça les met dans une position décisionnaire qui n'est pas tout à fait claire et en accord avec les délégations du projet associatif.

**Intervenant-chercheur** : Quand vous dites on se retrouve obligé, qu'est-ce qui a entraîné ça ?

**Directeur général** : Ils ont beaucoup collaboré dans les scénarios transformatifs, donc ils se sentent très engagés, et c'est vrai qu'aujourd'hui moi de dire « on continue mais sans vous merci mais vous avez assez bossé », ça va être compliqué. Ça les met dans une position de choix de l'organisation qui n'est pas celle de l'articulation avec les délégations. Qu'ils soient évidemment informés et en lien tout ça. Ils n'ont quand même pas, en théorie hein, des connaissances théoriques et conceptuelles de ce qu'est une organisation en entreprise. A un moment donné, il y a un champ qui est celui de l'expertise qui ne revient qu'à ceux qui eux sont un peu experts dans ce métier. Ou on le fait à titre personnel, ou on se fait accompagner à l'extérieur, donc c'est un autre métier de travailler sur des bases organisationnelles. Ce n'est pas à eux normalement de concevoir.

**Intervenant-chercheur** : Et vous pensez que ça pourrait entraîner des dérives, enfin en tous cas des tentatives de ?

**Directeur général** : Ça entraîne des vraies tentatives aujourd'hui, de reprise en main de la dirigeance par la gouvernance par certaines personnes. Ça peut être des effets induits.

**Intervenant-chercheur** : C'est un des effets induits de l'expérimentation ?

**Directeur général** : Non, pas forcément l'expérimentation. C'est des choses qu'on connaît depuis longtemps mais ça donne un espace je veux dire. Je ne sais pas, voilà c'est pas l'expérimentation qui a fait que certaines personnes sont comme ça mais ça donne un espace. Ce n'est pas tout à fait la même chose. »

Le directeur général perçoit ainsi le dispositif de PSP comme un espace de discussion ayant encouragé le politique à questionner l'expertise managériale, ce qu'il ne peut accepter, car pour lui, le vote par les administrateurs des orientations stratégiques proposées en 2019 semble valoir quitus pour l'agenda de transformation qui en découle. De plus, le manque de convergence politique entre administrateurs qu'il analyse l'amène à interférer dans la vie politique de l'association :

« Il n'y a pas de convergence. C'est pour ça que j'ai proposé à [présidence actuelle] qu'elle continue à accompagner au niveau du CA, parce que vous ne pouvez pas avoir un projet politique si vous n'avez pas des convergences ou quelque chose quoi. » (Directeur général)

Cette influence peut être interprétée comme stratégie de protection du projet managérial face à l'instabilité politique supposée, en plaidant pour la continuité d'une présidence soutenant la verticalité du directeur général.

En conclusion de cette conséquente section consacrée au rôle joué par le dispositif de PSP sur le rapport des participants à l'individu et au collectif, il est important de mettre en exergue le soutien de l'expérimentation à l'individuation des participants dans le mouvement inclusif et le caractère indispensable de la participation des personnes accompagnées à la démarche. Mais il paraît d'autant plus primordial, en contexte associatif, de souligner le rôle du dispositif dans la remobilisation de l'association en tant que public au sens de Dewey, se reconnaissant lui-même comme vivant les conséquences de causes éclaircies par l'analyse collective. Dans le cas de l'Association 1, cette remobilisation renforce la remise en cause de la primauté de l'expertise sur le politique. Il est également constaté que le directeur général, dans la continuité de son approche lippmanienne du changement, freine cette constitution de l'association comme public fort des différentes parties engagées après l'expérimentation, restant fidèle aux objectifs limités qu'il avait fixés à cette dernière. Le public « déjà là » associatif ne peut donc ici, après s'être pourtant reconnu, faire l'expérience d'une constitution effective.

Les sections suivantes, plus courtes, résultent de cette tension entre tentative de constitution effective d'un public associatif et expertise managériale.

#### **5.2.4.3 Statu quo quant à la perception verticale et unilatérale de la relation organisme-environnement**

La perception de cette relation n'a que peu évolué entre la première série d'entretiens et la seconde. Les professionnels de l'accompagnement, dont certains sont déjà en lien avec l'environnement de l'association, voient le rôle qu'ils peuvent jouer dans la transformation sociétale :

*« On voit déjà la difficulté un peu des partenariats, comme ça. Et nous on a un public vraiment qui tend vers les troubles psychiques et du comportement, et les gens en dehors du médico-social ne sont pas formés à ça, en contact avec ça. C'est vrai que ça peut être compliqué aussi pour l'environnement extérieur. Mais justement, il faut travailler là-dessus, il faut sensibiliser, je pense. Même si c'est déjà fait, je pense hein ! C'est pas révolutionnaire de sensibiliser au handicap, mais il faut trouver d'autres solutions, d'autres alternatives. Et ça, je pense, il faut le réfléchir un peu. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Les cadres du comité de direction, dont un reconnaît par ailleurs la difficulté du travail social à se plier à la commande publique, maintiennent leur perception de la relation d'adaptation verticale, unilatérale et rapide de l'association à la transformation de l'offre attendue par les pouvoirs publics. Pour un autre, l'observation des divergences au sujet de cette transformation durant l'expérimentation a été confrontante et source d'inquiétude quant à la place de l'Association1 dans son environnement concurrentiel :

*« Il y a vraiment eu des moments où je suis partie en me disant c'est foutu, on va mettre la clé sous la porte, on ne passera pas ce virage. Il y a trop de résistance. Puis bon, avec le recul, j'ai toujours envie, je crois que ce n'est même plus une question d'envie, on y va et c'est comme ça. Je m'aperçois qu'ils sont un peu plus avancés. Bon je me dis limite même si nous on avance lentement, j'ai l'impression que les*

*autres n'avancent pas ou avancent peu, donc finalement on reste en avance et que ça peut nous permettre de prendre un peu le temps » (Cadre de direction)*

Malgré cela, une inclination trans-actionnelle est observable chez ces mêmes cadres du comité de direction, des cadres et le directeur général, au sujet du rôle d'accompagnement des organisations de droit commun dans leur transformation. Cette inclination est liée par certains à l'expérimentation du dispositif de PSP qui est venu confirmer cette nécessité, sans que son opérationnalisation soit évoquée.

#### **5.2.4.4 Un buissonnement évolutif entravé par la téléologie néolibérale de la transformation de l'offre**

Bon nombre des participants décrivent les travaux de groupe durant l'expérimentation comme relevant d'une « *intelligence collective* » induite par la diversité des profils réunis. Le travail en sous-groupe est identifié comme ayant été particulièrement producteur d'idées nouvelles.

Cependant, pour des professionnels de l'accompagnement et deux administrateurs, la cible de la transformation était établie préalablement par la direction générale, position qu'ils étaient notamment en nommant les transformations impactantes en cours concomitamment à l'expérimentation du dispositif de PSP. Cela questionne le rôle de l'expérimentation :

*« Je me demande si on n'a pas eu une noce arrangée pendant quelque temps ou un sucre d'orge, et que finalement les choses sont enclenchées d'une certaine manière et que tout le monde va subir. » (Administrateur)*

Certains acteurs mettent cette situation en lien avec l'évolution globale du secteur :

*« Professionnel de l'accompagnement : On se rend compte que ce soit sur le secteur adulte ou enfant, la gestion des établissements se dégrade, de par le management, enfin le nouveau type de management.*

*Intervenant-chercheur : Est-ce que vous pouvez décrire ce nouveau type de management ?*

*Professionnel de l'accompagnement : Bon bah, c'est comme dans la société en général... On se rend compte qu'on est managés comme dans ces grosses industries quoi. Enfin, qu'il y a moins d'humain, on a de moins en moins la capacité de s'exprimer même si on est pas d'accord, c'est difficile de le dire parce que on ne connaît pas les conséquences, et que on est de plus en plus je dirais sous pression entre guillemets et que des nouvelles missions, pour lesquelles on n'a pas été formés, qui ne sont pas au cœur de notre métier, des missions de types trop administratives, administratives entre guillemets, où on a beaucoup plus d'écrits, on doit justifier de plus en plus ce qu'on fait, toutes nos actions par écrit, ce qui nous fait perdre du temps, enfin, on n'a pas le temps pour le faire mais il faut le faire. C'est ça la difficulté... Donc ce qui fait qu'obligatoirement on est sous pression, parce que on doit le faire, et on nous l'impose. »*

Cette entrave au buissonnement par des objectifs managériaux préétablis, donc une téléologie de la transformation de l'offre, obère l'effectivité de la communauté d'enquête, et risque de décourager chez les participants toute participation future :

« C'est là le danger, faire participer les gens si derrière ça n'amène rien ou si ça va presque à l'encontre de ce qu'ils attendaient. C'est le plus sûr moyen de la déception et de la révolution. Soyons clair. » (Administrateur)

Ce contexte complique le rapport à un futur idéal. Si pour Dewey la fonction de l'idéal est d'unir un collectif au réel en lui permettant une projection atteignable par des moyens disponibles et articulables, alors la situation de l'Association 1 dans ses modalités verticales de transformation de l'offre ne semble pas adaptée à la possibilité d'une telle émergence. La détermination tacite d'une cible à atteindre et sa mise en œuvre durant l'expérimentation du dispositif de PSP dont le but était justement de penser collectivement de nouvelles formes organisationnelles (à défaut de co-construire de nouvelles formes politiques et stratégiques) semble pouvoir expliquer la difficulté des participants à se décider pour un scénario idéal, souhaitable. Le résultat de ce phénomène est la considération par certains participants d'une situation anomique dans le sens d'une absence de moyens pour atteindre les objectifs collectifs :

« Évidemment, on a envie de retenir une version positive porteuse d'espoir et de mieux pour les personnes accompagnées principalement. Après, pour moi avec un peu de recul, ce qui m'apparaît le plus porteur de questionnement, c'est justement le gouffre qui risque d'exister entre la projection théorique de ce à quoi on aspire. [...]Le risque c'est l'illusion déçue. Donc là, l'illusion déçue c'est ce qui peut être destructeur pour la personne. En fait, pour que ça fonctionne, il y a vraiment beaucoup de paramètres à réunir. Et dans une société qui aujourd'hui ne cesse de se complexifier, ne cesse de devenir... c'est un peu comme si on se réveillait, pas trop tard, mais en tout état de cause pas au meilleur moment, surtout si on n'arrive pas à réunir ce dont on a besoin pour que ça puisse vraiment être profitable. » (Administrateur)

#### 5.2.4.5 La communauté d'enquête empêchée par une expertise en surplomb

Comme indiqué plus tôt, les travaux collectifs sont perçus comme ayant temporairement amélioré la cohésion de groupe par la mixité des profils. Pour certains professionnels, l'expérimentation a été vécue comme « valorisante », « pas donnée à tout le monde », et le sentiment d'avoir accédé à des modalités de travail habituellement réservées aux décideurs s'exprime :

« Alors, c'est vrai qu'avant cette démarche-là, j'avais l'impression que c'était plutôt, la politique, les élites entre guillemets, qui s'occupaient de ces questions-là. » (Professionnel de l'accompagnement)

Cependant, le positionnement des participants quant à l'expertise managériale et son rôle dans la transformation de l'offre au sein de l'Association 1 ainsi que dans l'expérimentation viennent contrebalancer ces premières perceptions.

Pour un administrateur la temporalité de la transformation interne, notamment la création des plateformes de services sans associer les parties concernées, ainsi que l'expérimentation du dispositif de PSP n'est pas adaptée, il aurait selon lui fallu attendre la fin de la crise sanitaire pour les envisager. Il indique également, comme un de ses pairs, une surreprésentation des salariés, en particulier des cadres, dans

le groupe de participants, au détriment de la représentation des familles, ce qui influe sur les relations dans le groupe et les résultats de l'expérimentation. Ces constats concernant leur vécu de l'expérimentation rejoignent allégoriquement celui plus global du groupe administrateurs au complet sur le manque de considération qui leur est accordé par le management de l'association :

*« Ils ont quand même toujours, on en a l'impression quand même, ils veulent avoir un peu la mainmise comme ils l'ont sur les personnes. Je trouve que par moments, ils ne nous écoutent pas. Enfin, moi je trouve que dans l'ensemble, on ne nous écoute pas. On ne veut pas nous entendre, on nous écoute mais ne nous entend pas, justement. [...] Je trouve dommage justement que les dirigeants, les cadres, que ce soient les chefs de service ou autres justement, je trouve qu'ils ne sont pas assez près des gens qu'ils dirigent et que sûrement on ne les entend pas assez non plus eux. C'est un peu comme nous, parents, et je trouve ça dommage et ça c'est quand même un frein à l'évolution. Parce qu'à force de vouloir se boucher les oreilles, on risque la cata quoi ! » (Administrateur)*

La quasi-totalité des cadres, contrairement aux cadres du comité de direction et au directeur général, expriment un ressenti similaire ainsi qu'un certain malaise relatif à leur positionnement dans ce contexte de transformation lippmannien. Cette expression concerne l'expérimentation en elle-même, où leur rôle a été presque systématiquement celui d'animateur et de porte-parole des sous-groupes. Il leur a été difficile d'aller à l'encontre des capacités et connaissances sectorielles liées à leur fonction, qui a pu inhiber parfois la participation des autres parties. Mais cette expression concerne aussi plus largement leur rôle et leurs difficultés au sein d'un système associatif qui se reconfigure verticalement à partir de sa direction générale :

*« On ne nous demande pas comment on va et comment on vit les choses. On n'entend pas les réalités. Moi je le vis aujourd'hui comme si on était de mauvais managers, qu'on n'arrivait pas à accompagner le changement. Mais, enfin vraiment, aujourd'hui, moi je ne me retrouve pas, je ne veux pas être directeur comme ça, tu vois. [...] Mais non, on ne change pas, on ne tient pas compte, et ça, c'est, je te jure, ça me révolte. En fait, ça me révolte. Comment on peut penser ça ? Mais à un moment donné, il faut aussi penser et écouter les acteurs terrains ! » (Cadre)*

Un autre cadre se projette sur la manière dont la direction générale va se saisir des résultats de l'expérimentation :

*« Je pense qu'on va passer progressivement - pas forcément progressivement - mais ils vont choisir une stratégie, la faire appliquer sans pour autant expliquer le pourquoi du comment. » (Cadre)*

Du côté de l'encadrement supérieur (cadres comité de direction et directeur général), il est remarquable de constater que l'utilité identifiée de l'expérimentation n'est pas liée à la construction de futurs possibles, mais plutôt à une compréhension plus fine de l'attitude des parties engagées dans la transformation. Chacun des trois acteurs concernés cite ce rôle du dispositif de PSP en premier lieu :

« Ça a d'abord permis... Je trouve que ça a mis du contraste. Ça a permis d'identifier clairement les résistances mais aussi les parties prenantes. » (Cadre comité de direction)

« Avant toute chose, je crois qu'elle [l'expérimentation] a servi à pouvoir prendre un peu la température de la position de chacun et éclairer vraiment ou éclaircir la position d'un peu tout le monde. Puisqu'il y avait quand même une gêne du côté des administrateurs et des familles, à la fois ils peuvent porter leur regard positif d'une société inclusive et en même temps, ils ont quand même un regard qui est rempli de craintes et je crois que ça a permis aussi d'évaluer notamment dans les différents types de scénario le niveau de craintes en tous cas le curseur de craintes, et le fait de le mettre en perspective avec les professionnels c'était intéressant puisque globalement les professionnels ne sont pas contre les transformations c'est quelque chose aussi qui nous a permis d'éclairer même si on a fait des transformations un peu dans la douleur ou un peu en urgence, ils sont plutôt en attente de modalités claires et de sortir de la zone d'incertitude. » (Directeur général)

Pour le directeur général, l'analyse des résultats de l'expérimentation permet une conclusion claire : la logique de transformation interne en cours est comprise et acceptée par les différentes parties. La dynamique générale de cette transformation est confortée par les différents scénarios :

« Je trouve que dans les résultats de l'expérimentation, tout y est. Ça c'est assez impressionnant, c'est-à-dire que tous les types scénarios du pire au meilleur d'eux, mon souci c'est que la logique d'une transformation était acquise au niveau de l'association. Ça pour moi, c'est déjà beaucoup. [...] C'est venu conforter et évaluer le fait qu'une logique de transformation est acquise et qu'on est tous sur des choses en mouvement. Et en même temps, il y a ces zones d'incertitudes, il faut à un moment donné qu'elles reviennent dans des zones de certitudes. Je crois que ça, ça a été assez clair. Après, il y a pas de remise en cause fondamentale du principe et des organisations mises en place. Moi j'ai beaucoup vu sur des directions de pôles aussi bien ici ou que lorsque je travaillais avant, où ça a toujours été décrété par l'association, que demain on fonctionnerait comme ça. La réalité opérationnelle a souvent pris plus de temps parce que ce n'est pas parce que ça sort des trois jours de séminaires ou qu'on a une décision du CA qu'on va fonctionner comme ça. On met plus de temps à avoir une adhésion à la démarche et ensuite une appropriation réelle sur les outils à mettre en œuvre que quand on fait une démarche beaucoup plus en amont ou participative où finalement, au fur et à mesure des étapes, on voit à peu près où en sont les professionnels quoi. Nous, aujourd'hui, on sait où trouver les principaux points de blocage. » (Directeur général)

Le discours du directeur général est ici ambivalent, prônant la participation non pas pour construire de nouveaux possibles par intelligence collective, mais pour obtenir plus efficacement qu'avec des méthodes plus traditionnelles de l'adhésion et de l'information sur le positionnement des parties engagées dans le changement, rejoignant ainsi les théories du management stratégique des parties prenantes. Ce discours, et finalement cette expérimentation, permet au directeur général de confirmer la validité de son agenda de transformation et de s'assurer que l'acceptabilité de cette transformation est effective.

Les professionnels de l'accompagnement prennent acte de ce surplomb de l'expertise managériale, et, plusieurs mois après l'expérimentation observent les mêmes carences dans l'accompagnement au changement :

*« J'ai un peu l'impression que, en fait, en gros là, on suit. Et si on ne suit pas, tant pis et on nous remplace. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Ce contexte amène cette partie engagée à questionner son rôle et la continuité de son action dans le système associatif, faisant écho directement à la crise des métiers de l'humain en cours dans le secteur :

*« Ce qui se passait un peu en haut, les choses viennent un peu. Vous voyez, nous, on ne sentait pas trop tout ça et on a le sentiment qu'on commence à perdre un peu des choses vraiment. Et donc, je pense qu'il faut vraiment... Vous voyez, quand je vous dis, on n'a plus le cadre de proximité, il est moins là, on a le sentiment qu'on perd. Peut-être parce que c'est demandé, c'est l'évolution qui fait ça. Peut-être qu'il faut que ça soit aussi expliqué. Parce que moi, vous voyez, à un moment donné, je me dis, [...] que c'est nos futurs métiers qui vont être comme ça ? Vous voyez, c'est peut-être ça aussi. Parce que forcément, nos métiers évoluent, les fiches évoluent, les missions évoluent. C'est un peu ça aussi. Alors là, forcément, après, évidemment, ça peut susciter aussi des fois, à un moment donné, quand les choses bougent de trop à ce niveau-là, à un moment donné, forcément, peut-être que le professionnel se dit « Là, non, du coup, c'est plus pour moi. » Moi, je vous le dis parce que moi, je me pose la question à un moment donné. Je n'en suis pas là tout à fait, mais c'est en tous les cas, ces questions-là, je les ai, je me les pose. Parce que du coup, je me dis, ça ressemble plus à mon métier. Ça commence à devenir de moins en moins mon métier et mon métier, c'était pas ça à la base. Mon métier, ce n'est pas passer tout mon temps sur Ogyris [ERP/suivi de l'activité d'accompagnement]. Ça peut faire partie. Mais on voit qu'on est de moins en moins avec le résident. Moi, c'est ce que je ressens. »* (Professionnel de l'accompagnement)

#### **5.2.4.6 Le dispositif de PSP au service d'un agenda néolibéral de la transformation de l'offre**

Nous venons de voir émerger un potentiel rôle du dispositif de PSP de consolidation de l'agenda de transformation lippmannien de l'Association 1. Cette section étaye et confirme cette émergence en la mettant en lien avec le surplomb de l'expertise managériale évoqué plus tôt.

Les administrateurs sont peu optimistes quant leur influence sur la transformation en cours et sa continuité à la suite de l'expérimentation :

*« De toute façon la transformation se fera. Quel que soit le travail qui aurait été fait, quel que soit la position du conseil d'administration. De toute façon ça se fera au dépens peut-être des personnes en situation de handicap, la qualité de leurs accompagnements, de tout ça. [...] Si vous voulez, si ça conduisait à pouvoir se projeter vers un avenir meilleur je dirais que c'est positif. Si c'est pour en fin de compte se voir imposer des choses sans possibilité de négociation moi je dis qu'on aura perdu notre temps. C'est*

*qu'on aura perdu notre temps. Et si ça se fait, si la transformation de l'offre se fait à marche forcée, sans moyen, ça conduira indirectement à la disparition de l'association. » (Administrateur)*

Cette partie engagée est dubitative au sujet de la participation annoncée, observant que le dispositif de PSP n'est que peu suivi d'effets, et que la démarche « Groupes métiers », qualifiée de participative également, qui a eu lieu en amont, ne concernait que les professionnels et qu'à la date de cette seconde série d'entretiens, aucune présentation des résultats de cette démarche ne leur a été proposée. Ce dernier point va dans le sens d'un agenda de transformation construit par les experts pour les experts.

Deux cadres observent une évolution convergente dans la succession des ateliers, qui ont démarré par une capacité de créativité forte du collectif pour ensuite converger vers des propositions consensuelles, attendues, en ligne avec l'agenda de transformation en cours :

*« Là comme ça, je vous dis que c'est peut-être parce qu'on était déjà certains formatés, le manque de temps aussi, peut-être parce que l'objectif final était déjà posé aussi. C'est juste comme ça. Je me dis est-ce que le fait de savoir aussi... Je pense que l'effet covid aussi du coup, ça s'est accéléré et on a vu les choses se mettre en place. Je pense qu'il y a eu aussi tous ces... comment dire, toute cette mise en place qui est venue bousculer, qui a peut-être créé de la peur aussi, de la retenue. Je pense que le contexte n'était pas encore prêt à aller si vite. Et cette mise en place de plateforme soin. Et je pense que ce qui a cristallisé plus c'était la plateforme soin et on touche au cœur du métier de l'ensemble des acteurs malgré tout. Et peut-être que ça a fait une retenue en fait. Ça n'a pas été dissocié du contexte de l'urgence sanitaire en fait comme tous on travaillait en même temps. Si on n'avait pas travaillé sur ce sujet-là et qu'on l'avait mis en place, je pense que ça n'aurait pas cristallisé de la même manière mais comme tout est arrivé en même temps, ça a un peu bridé le... Voilà. Comme ça là tout de suite, c'est un peu comme ça là que je le vois. Avec peut-être dans l'idée que les choses étaient déjà pensées. J'ai eu le sentiment qu'à un moment donné, les gens pensaient comme ça, que ça ne servirait à rien de travailler au jour le jour. De toute façon, c'est ce qui allait arriver, des plateformes partout, des... Et finalement, ce qui peut être dérangent dans cette façon de penser là, c'est que ce n'est pas tant l'intérêt de la plateforme qui est mise en question mais plutôt le contexte dans lequel elle se crée. » (Cadre)*

Cet interlocuteur, comme plusieurs autres dans le groupe cadre, professionnels de l'accompagnement et administrateurs, identifient une accélération claire de l'agenda de transformation de la direction générale lors de la crise sanitaire, en particulier avec la mise en place d'une plateforme soin (mise en place qui n'a pas été observée dans les deux autres terrains de recherche). L'accélération de la transformation et l'agenda global perçu a réfréné d'après ces acteurs leur motivation à croire en une quelconque participation et proposition de planification collective.

Le directeur général se satisfait de cette convergence et de la non-constitution d'une communauté d'enquête réelle qui aurait proposé une feuille de route concrète :

« Le fait que vous ne soyez pas allé plus loin sur les organisations, me convenait puisque à un moment donné, on aurait pu croire que le groupe était le groupe qui allait décliner l'orientation de demain. Ça a créé des frustrations, on le sent bien mais c'est juste qu'on n'est pas en entreprise libérée, c'est juste remettre à un moment donné ok s'il leur faut une proposition dans une démarche qui depuis 2018 s'aurait très participative hein. [...] On a une démarche très participative et ça collabore à une démarche participative des éléments et des données mais qu'il y a une démarche participative. Et ça a presque eu tendance à vouloir en faire un espace décisionnaire. » (Directeur général)

Un cadre du comité de direction décrit très clairement le rôle de l'encadrement supérieur dans cette expérimentation « innovante » et dans l'agenda de transformation :

« Globalement, le message qui est très bien passé, je trouve c'est, de toute façon c'est non négociable, on va vers ça, après on a vu les divergences d'avis mais...du coup on se retrouve dans ce groupe, de toute façon c'est non négociable, on y va et on en est porteurs. » (Cadre comité de direction)

Au même titre que les administrateurs, un nombre conséquent de professionnels de l'accompagnement sont très dubitatifs sur les résultats de l'expérimentation, et éprouvent toujours une difficulté certaine à se projeter dans une organisation future. L'émergence de plateformes de services au cours des derniers mois leur semble bien plus impactante en termes de transformation que le dispositif de PSP. Cette absence de concrétisation de l'expérimentation est mis en lien par ces participants avec d'autres démarches internes passées présentées comme participative, et qui d'après eux ne sont pas suivies d'effets :

« Après, ce qui fait ça aussi c'est qu'on a participé à plein de travaux où on nous a demandé de nous investir sur des travaux et qu'au final, rien n'a avancé, rien n'a été fait, les projets ont été mis dans des tiroirs, voilà... Et c'est peut-être pour ça que les professionnels ont du mal à croire à ce qu'on va nous proposer quoi. » (Professionnel de l'accompagnement)

Cette description révèle une incapacité du dispositif de PSP à accompagner les participants, bien qu'un premier niveau de constitution en public ait été observé, vers une proposition de planification collective et convergente. L'empêchement de la constitution du groupe en communauté d'enquête décrit plus tôt peut être retenu comme cause principale de cette situation. Il est alors ici possible d'affirmer, en conséquence des discours de l'encadrement supérieur de l'Association 1, que le dispositif de PSP a soutenu, voir consolidé, par ses atours participatifs et expérimentaux, l'agenda lippmannien de transformation porté par la direction générale.

#### **5.2.4.7 La publicité des résultats de l'enquête comme outil de fabrique du consentement**

Cette section traite des processus de communication internes et externes au groupe de participants durant l'expérimentation du dispositif de PSP.

La première analyse à ce sujet est celle d'une lutte tacite au sein du groupe, durant les ateliers, dont l'objectif est de convaincre l'ensemble des parties en présence du bienfondé de sa position, entre cadres du comité de direction et administrateurs. Les positions de ces deux parties ont déjà été décrites, tout comme certains verbatims issus des entretiens avec les cadres supérieurs ont étayé cette volonté de convaincre. Trois des quatre administrateurs participants sont dans cette posture, décrite explicitement ici :

« **Administrateur** : *Il est vrai aussi que moi j'ai toujours été que sur de très petits groupes. Maximum quatre, cinq personnes maximum. Je n'ai jamais été sur de grands groupes, sauf le collectif en assemblée générale.*

**Intervenant-chercheur** : *C'est un regret pour vous ? Vous auriez aimé être dans des plus grands groupes ?*

**Administrateur** : *Oui. J'aurais préféré pouvoir tenter de convaincre plus largement.*

**Intervenant-chercheur** : *Pour convaincre de quoi ?*

**Administrateur** : *De l'inopportunité de la transformation de l'offre que je considère inadaptée à la déficience intellectuelle, à la déficience psychique et troubles associés. [...] Et je rajouterai inappropriée à moyens constants. »*

Cette lutte tacite semble avoir pour but de convaincre les professionnels de l'accompagnement en particulier. Les personnes accompagnées ne sont quant à elle pas engagées dans cet antagonisme, mais elles défendent également leurs intérêts, c'est-à-dire leur qualité de vie, par les espaces d'expression qui leurs sont dédiés et qui ont guidé la co-construction de nouveaux modèles organisationnels.

La deuxième analyse est celle d'un premier niveau de publicité des résultats interne au groupe de participants à l'expérimentation, induit par les modalités d'animation : la multiplicité des travaux en sous-groupes, notamment dans la co-construction de scénarios d'évolution du système associatif puis de modèles organisationnels, qui nécessite une interaction permanente entre sous-groupe et grand groupe réunissant tous les participants, pour exposer les résultats intermédiaires et définitifs de chacun des sous-groupes. Chaque sous-groupe était alors représenté par un porte-parole, rôle souvent occupé par un cadre ou un administrateur, qui se faisait fort de convaincre l'auditoire. Les professionnels de l'accompagnement étaient très peu enclins à prendre ce rôle, ce que les cadres analysent comme résultat d'une crainte d'être perçu comme responsable de changement qui impacterait leurs collègues par la suite.

Cette crainte est également perceptible dans le troisième niveau d'analyse des processus de communication liés à l'expérimentation, qui peut être qualifié d'élargissement du réseau, au-delà du groupe de participants initial. Durant l'expérimentation, entre ses différentes étapes, certains participants ont pris un rôle d'« *ambassadeur* » de la démarche auprès de leurs pairs pour leur expliquer les avancées des travaux. Ce rôle a particulièrement été joué par les trois personnes accompagnées au sein des services

qui les accompagnent et des Conseils de la Vie Sociale auxquels ils participent en tant que représentants des usagers, ainsi que par quelques professionnels pour qui cela a été plus ou moins aisé. Puis, lors du dernier atelier, tous les participants se sont accordés sur une stratégie de communication des résultats auprès de toutes les parties engagées de l'association, qui finalement n'a eu lieu qu'auprès des salariés (donc des experts professionnels) et du CA par notre intermédiaire. Ces restitutions auprès des salariés, au nombre d'une petite dizaine, ont été menées par une équipe de restitution représentative de la diversité des participants à l'expérimentation : une personne accompagnée, un administrateur, et un cadre. Aucun professionnel de l'accompagnement n'a intégré ces équipes de restitution. La première raison donnée par ces participants est la crainte de parler en public. Mais des cadres analysent ce refus différemment :

*« J'ai une autre hypothèse là-dessus, qui correspond à tout ce que je vois sur le terrain aussi qui m'a été plus ou moins exprimé notamment par [Professionnel de l'accompagnement participant], enfin, je dis le nom, peu importe, c'est pas grave. C'est de se dire, ben, nous on ne veut pas être perçu par nos collègues, comme ceux qui ont validé un truc avec lesquels ils vont pas être d'accord. »* (Cadre du comité de direction)

Les professionnels de l'accompagnement auraient ainsi conscience d'une possible inadaptation des propositions d'évolutions issues de la démarche aux terrains de pratique, et craindraient d'en être tenus responsables par leurs pairs.

Pour l'ensemble des participants le résultat de ces restitutions aux salariés est très mitigé. En effet, il leur semble que les salariés présents ont perçu la présentation comme trop abstraite et la démarche générale de l'expérimentation comme peu accessible. Des participants à l'expérimentation indiquent qu'il est compliqué pour les non participants de percevoir théoriquement ce qu'eux ont vécu comme une expérience.

Enfin, le quatrième et dernier niveau d'interprétation de l'analyse de ces processus de communication concerne l'utilité perçue de la publicité des résultats de l'expérimentation du dispositif de PSP pour le directeur général. Ce dernier étant convaincu que l'ensemble des résultats de l'expérimentation confirme les transformations déjà en cours, il est très favorable aux restitutions collectives :

*« Ah moi je pense qu'aujourd'hui les contenus de l'expérimentation, et pourtant ça a été chaotique et difficile à monter à cause du contexte, je pense que les contenus de cette expérience ont une valeur de référence, et je pense que si on faisait ça dans plein d'associations, on sortirait des choses assez identiques quoi, donc là il y a une base de données incroyable, assez incroyable. Je suis assez impressionné quoi, tout est dedans. C'est hallucinant. Sur la restitution, je l'ai eu deux fois, une fois avec vous, une fois avec le groupe, je reste bluffé avec le groupe, même la deuxième fois, je l'ai eu quatre jours après je restais encore bluffé avec [Cadre] et [Professionnel de l'accompagnement] et je restais encore bluffé. Il y a tout dedans. »* (Directeur général)

Le titre de cette section est volontairement ambigu. La publicité des résultats de l'enquête, approche deweyenne de la communication au sujet du changement, ne peut être une acception valable dans le cas de l'Association 1, puisque le public associatif remobilisé n'a pu se constituer en communauté. L'enquête pragmatiste n'a donc pas pu avoir lieu. Ainsi, les résultats de l'expérimentation, comme cela a été décrit plus tôt, sont issus d'un contexte de transformation marqué par une verticalité managériale. Les résultats sont alors en partie représentatifs des attentes de la direction générale, qui voit un réel intérêt à leur communication pour conforter son agenda. Il est donc possible d'affirmer ici que les communications issues des résultats, à l'intention des salariés de l'association notamment, relèvent de la fabrication du consentement plus que de la publicité des résultats de l'enquête, cette dernière n'ayant pu avoir lieu. L'ambiguïté du titre de la section synthétise finalement le processus de légitimation de l'agenda lippmannien de transformation de la direction générale par la publicité d'une démarche réputée participative le confirmant.

#### **5.2.4.8 Evaluation par les participants du dispositif de PSP comme méthode d'intervention : l'intervenant-chercheur comme leader-facilitateur**

Les entretiens semi-directifs de cette seconde série ont permis de questionner précisément les participants au sujet de leur appréciation générale du dispositif, et cela avant tout dans un souci d'amélioration de ce dernier. Certains de ces éléments méritent cependant d'être présentés ici, car ils mettent en exergue l'ambivalence de la mobilisation d'un dispositif participatif dans un contexte de transformation néolibérale, comme l'analogie décrite par un des participants avec une expérience déjà vécue dans un autre cadre, et parce qu'ils contribuent à améliorer la compréhension du rôle de l'intervenant-chercheur en tant qu'animateur d'une démarche participative expérimentale.

Les points faibles du dispositif relevés par les participants sont, au-delà des impacts négatifs de la crise sanitaire sur l'organisation logistique de l'expérimentation et donc sur les interrelations : la représentativité (choix des participants, pas de représentant des familles hors CA, déséquilibre entre les différentes parties engagées), une performativité très limitée, pas assez de temps d'ateliers entre pairs, trop peu de communication envers les acteurs de l'organisation non-participants (pas de restitutions en dehors des salariés et administrateurs), une densité conceptuelle trop forte, des contenus et un rythme pas assez adaptés aux personnes accompagnées.

Les points forts du dispositifs relevés par les participants sont : la participation active des personnes accompagnées, la découverte d'une nouvelle méthode de travail, l'alternance des ateliers entre pratique (maquettage très apprécié, notamment par les personnes accompagnées) et concepts et la continuité entre ces deux domaines, la diversité des supports et des modalités d'animation, la diversité des parties engagées et le caractère immersif de l'expérimentation.

Au-delà de cette évaluation classique, un des participants, administrateur, souhaite partager à la fin de ce dernier entretien une expérience passée très similaire au dispositif de PSP étudié ici, dans une entreprise d'état qui l'employait alors. Il décrit sa perception de ces deux expériences distantes d'une vingtaine d'année par raisonnement analogique :

« **Administrateur** : Vous savez quand j'ai quitté l'entreprise où je travaillais, le travail qu'on vient de faire là sur la transformation, je l'avais fait entre 94 et 95. Exactement le même travail. Alors sur un autre champ. C'était sur l'offre des services. L'offre de service à la clientèle. Et quand tout ce travail de réflexion a été fait, j'étais cadre à l'époque responsable de service et tout. On me dit « écoutez, vous pouvez faire valoir vos droits à la retraite », ce que je me suis empressé de faire. Ce qui ici va peut-être me conduire effectivement aussi à faire valoir mes droits à la retraite de l'association. Même si là on ne me pousse pas dehors.

**Intervenant-chercheur** : C'était le même travail de prospective, de scénarios ?

**Administrateur** : Exactement. Exactement le même. Et ça a conduit à quoi ? Ça a conduit à la démolition du service public. [...] Elle a conduit si vous voulez, elle a conduit à effectivement de la part des directions à modifier en profondeur l'organisation. On était exactement dans le même constat, on a demandé derrière aux agents et moi j'en étais plus de... Vous continuez à faire ce que vous faisiez jusqu'à maintenant mais vous allez devoir faire plus. Je vais prendre un exemple tout bête. A l'époque le service ou l'unité dans laquelle je travaillais, on travaillait sur deux départements. Et avec, sur ces deux départements, on avait une vingtaine de points d'action. Au lendemain de la transformation de l'offre, le même personnel il travaillait sur quatre départements. Et c'est exactement ça, on est en train de conduire exactement la même politique. [...] Mais je pense qu'il y avait derrière la volonté de l'Etat, puisque EDF est quand même une entreprise majoritairement étatique. Il était toujours demandé de faire des économies, de faire plus... »

Ce partage d'expérience, expliquant en partie la méfiance observée chez ce participant dès notre première rencontre, nous a poussé, en tant qu'intervenant-chercheur, à questionner plus en détail l'analogie potentielle entre les deux expériences, afin de soutenir le travail d'identification du rôle du dispositif de PSP au sein de l'Association 1 :

« **Intervenant-chercheur** : S'il y a des décisions qui sont prises par l'encadrement supérieur d'une organisation pour transformer, pour réformer dans un sens qui est celui que vous avez décrit, dans ce cas, à quoi cela sert de regrouper les gens pour qu'ils se projettent sur des futurs différents ?

**Administrateur** : Bah finalement je pense qu'on veut les mouiller, c'est tout. On va leur dire « finalement votre réflexion a conduit à ça ». La réalité ça a été celle-là. Et si vous voulez moi je faisais partie d'un groupe de travail où il y avait beaucoup de chefs de service mais aussi des gens des unités. Bah finalement... « Bah voilà, vous avez écrit ça... Voilà. Mais maintenant c'est comme ça ». Voilà. Si vous voulez je pense qu'à l'époque quand on est rentrés dans la démarche, je n'ai pas vu l'objectif. Ce qui fait que là

*maintenant je le vois. Ce qui fait que là maintenant je le vois l'objectif. Mais à l'époque je ne l'ai pas vu. [...] Et je me retrouve, alors ça je le dis à vous, mais je ne l'ai pas dit à [Directeur général], je ne lui ai jamais dit, mais je me retrouve exactement dans la même démarche...*

**Intervenant-chercheur :** *Oui, vous n'en avez pas parlé à [Association 1]*

**Administrateur :** *Jamais.*

**Intervenant-chercheur :** *C'est la première fois que vous m'en parlez.*

**Administrateur :** *Jamais je n'en ai parlé. On se retrouve exactement dans la même démarche. »*

Ce partage d'expérience permet de soutenir l'analyse du rôle du dispositif étudié. D'abord il démontre une similarité, malgré des époques différentes, entre les situations de deux domaines d'activités publiques confrontés à des transformations sectorielles fortes perçues comme rationalistes, voir néolibérales si on observe l'évolution d'EDF durant les trente dernières années. Ensuite, il met en lumière la mobilisation d'une méthode de prospective stratégique participative pour faciliter les transformations verticales. Enfin, il révèle la perception critique d'un participant d'une telle expérience et ses difficultés à accepter d'intégrer à nouveau un processus participatif.

Pour conclure l'analyse des retours d'évaluation des participants, il paraît fondamental de mettre en lien la perception que ces derniers ont eu du déroulement des ateliers avec le rôle perçu de l'intervenant-chercheur en tant qu'animateur de la démarche.

Une majorité de participants estime que l'ensemble du groupe a pu s'exprimer librement durant les différentes journées d'ateliers. Quelques-uns soulignent que cette liberté de ton n'était pas totale du fait des différences de position dans l'organigramme salarié, de la présence d'administrateurs, et pour des raisons de confiance en soi et codes culturels. Plusieurs indiquent que le ton était plus libre lors des temps informels (repas, pauses) et donc que les temps formels étaient plus sujet à retenue. Une très grande majorité de participants souligne également des journées qui se sont déroulées dans une ambiance agréable et propice aux échanges de points de vue et à la construction collective, grâce à une confiance mutuelle progressant à chaque étape.

Pour bon nombre de participants, cette qualité de travail collectif est aussi le résultat de la posture adoptée par l'intervenant-chercheur en tant qu'animateur du dispositif de PSP. Ils font des observations concernant l'adaptabilité de l'animation :

*« Pour moi, une méthode c'est indispensable pour pouvoir accompagner le cheminement de réflexion et de pensée. Bon, de toute façon, c'est une nécessité. Je trouve que celle que vous avez choisie était plutôt pertinente parce que non figée non plus. Vous avez pu aussi adapter en fonction de ce qu'on pouvait faire orienter, du souhait de passer un peu plus de temps sur certains points, de revenir sur d'autres... »*

(Administrateur)

Ils relèvent également le rôle de motivation auprès du collectif, notamment entre les différentes étapes où des retours et des propositions étaient attendus, un rôle de gardien du temps, d'animation des controverses de manière « *contenante* » (Professionnel de l'accompagnement), et de gestion de la parole : « *C'était bien aussi je trouve, ces temps où vous donniez la parole à chacun. Bon, il y a toujours des gens qui ont plus de facilités que d'autres. Mais des fois c'est vrai qu'on peut être envahissant. Aussi quand vous disiez, « maintenant, il faut arrêter » par exemple, il faut laisser la parole, c'est vrai que des fois quand on est pris dans la machine, puis une idée en amène une autre et c'est vrai que c'était bien que vous soyez là justement pour limiter certains et donner plus de temps à d'autres.* » (Administrateur)

Tous reconnaissent l'importance du temps accordé en préparation des séances aux personnes accompagnées participantes par l'intervenant-chercheur et la professionnelle de l'accompagnement dédiée à la facilitation de l'expression et de la communication, tout comme la capacité à mettre à disposition du groupe un nombre important de données fiables et de les traduire de manière accessible (Professionnels de l'accompagnement notamment).

La posture de neutralité de l'animation quant aux choix des participants dans l'orientation de leurs co-constructions est aussi reconnue :

« *Le travail sur les scénarios et l'animation que vous en avez fait va m'apporter beaucoup avec votre posture d'humilité, alors que vous avez beaucoup de connaissances. Pour moi, c'était vraiment quelque chose de très impressionnant. Et aussi ce qui a été mis en place, dans la liberté des choix des participants. Et vous êtes là comme observateur par moments, et ne pas interférer dans les questionnements ou les débats. Et puis laisser vraiment la liberté d'aller jusqu'au bout des réflexions.* » (Cadre)

Ces retours des participants permettent de situer la posture d'animation du dispositif comme étant proche de celle du leader-médiateur ou leader-facilitateur décrite par Shields inspirée par Addams. Comme décrit plus tôt (Chapitre 3), le leader-facilitateur de l'enquête a pour but de faciliter la communication et la coopération, de faire des liens entre les différentes visions du monde et expériences. Il doit, dans une acception évolutive, garder à l'esprit la vue d'ensemble de l'expérimentation collective pendant son déroulement et être flexible et capable d'adapter ses méthodes.

Enfin, si plusieurs participants notent l'importance que l'animateur d'une telle démarche soit extérieur au système concerné, son départ en fin d'expérimentation peut provoquer des craintes quant à la continuité et la performativité de l'expérimentation : « *Et puis à un moment donné, j'ai eu cette impression, vous m'avez fait peur, à me dire, ça y est, il nous lâche. Il se barre. Il a ses données, il nous a lancés, et puis maintenant, voilà...* » (Cadre comité de direction)

#### 5.2.4.9 Impact du dispositif de PSP sur les différences de rythmes évolutifs : une hétérochronie non reconnue mais toujours perceptible

L'agenda de transformation de la direction générale de l'association semble avoir pour but d'emmener toutes les parties de l'association, prioritairement les salariés, dans une temporalité de changement unifiée, verticale, et refusant la diversité des rythmes évolutifs différents. Cette acception du changement empêche la construction collective de processus d'ajustement trans-actionnels entre parties, malgré les tentatives observées dans l'expérimentation du dispositif de PSP. Cette situation ne permet aucune réassurance des parties engagées dans leur observation des décalages des rythmes évolutifs qui restent une réalité, d'autant que l'Association 1 ne vit pas dans le mouvement inclusif sa première période de changement radical, ce qu'un administrateur explique dans la chronologie des dernières périodes de transformation, notamment celle de l'organisation par pôles qui est à peine consolidée :

*« Nous, on a dû rattraper très vite les retards. Et à peine rattrapés, je dirai qu'on n'a pas encore digéré, je crois qu'aujourd'hui, on s'y perd, on perd du monde. On perd du monde, de nombreux adhérents parce qu'on n'est plus attractif. On ne peut plus être attractif. On est un peu inutiles aujourd'hui de tous ces retards qu'on a dû rattraper, qu'on a rattrapés. Mais en fait, on est pénalisé parce qu'on n'a pas de marge de manœuvre. On est très serré sur tout. Donc le fait de ne pas avoir de marge de manœuvre, c'est un petit peu compliqué de les mettre en œuvre. [...] Mais voilà je dis ça, on a forcément vu tous les éléments et puis le temps n'est pas extensible. Et qu'en même temps, les choses vont très vite autour de nous. Bon, ce décalage-là est préoccupant. Ma préoccupation, elle est vraiment de double niveau par rapport à notre distance d'aujourd'hui et puis dans cet environnement qui interroge énormément. »* (Administrateur)

Des cadres remarquent la très grande difficulté collective à penser et accompagner le changement individuel des acteurs. Cette incapacité à accepter et gérer l'hétérochronie des rythmes évolutifs dans le mouvement inclusif fragilise l'ensemble des parties engagées de l'association, notamment les professionnels de l'accompagnement :

*« Il ne faut pas que ça dure trop longtemps, vous voyez ? Parce que nous, les gens qui sont sur le terrain, au plus proches du résident, nous, on se dit oui, mais le résident, il a besoin de ça, il a besoin de ça, et on change aussi toutes nos orgas et on est un peu perdus. »* (Professionnel de l'accompagnement)

#### 5.2.5 Observation post-participante.

Aucune observation menée à la suite de l'expérimentation n'a démontré une quelconque mobilisation de ses résultats. Le directeur général, estimant que ces résultats ont confirmé son agenda de transformation, a plusieurs mois après notre intervention mobilisé l'équipe cadre de l'association sur deux thématiques : la modélisation d'une nouvelle organisation globale en plateformes de services et l'évolution des fonctions d'encadrement. Nous avons débuté une mission d'accompagnement auprès du groupe

de travail chargé de la seconde thématique, qui n'a pu être menée à bien. Nous avons malgré tout pu constater des difficultés organisationnelles conséquentes par la création de la « plateforme soin » ainsi qu'un certain mal-être grandissant pour certains cadres dans leur fonction, se concrétisant par un turnover important dans l'équipe d'encadrement.

Le projet associatif de l'association est renouvelé en avril 2022, et un nouveau président prend la tête du CA dans la même période. Celui-ci prend la mesure des fortes tensions politiques, stratégiques et organisationnelles internes à l'association, ainsi que de la verticalité managériale du directeur général, et demande de temporer l'agenda de transformation de ce dernier.

A l'automne 2022, l'ARS, alertée par des familles quant à la dégradation de la qualité d'accompagnement au sein de la Maison d'Accueil Spécialisée de l'association, contrôle l'établissement, le place sous son administration provisoire, et demande la cessation de la « plateforme soin » dont la mise en œuvre est identifiée comme source de la dégradation des conditions de soin des personnes accompagnées et des difficultés organisationnelles constatées. Le contrat de travail du directeur général est rompu dans le début de l'année 2023.

#### **5.2.6 Conclusion de la monographie du cas Association 1**

Comme le confirme la lecture du tableau de synthèse ci-dessous, reprenant les tensions principales du Débat Lippmann-Dewey, les rares rôles deweyens joués par le dispositif de PSP dans le cas de l'Association 1 sont finalement tous minimisés, voire neutralisés, par le contexte lippmannien de l'expérimentation décrit grâce à la première partie des résultats, à l'analyse des données de la phase exploratoire et à la première série d'entretiens semi-directifs.

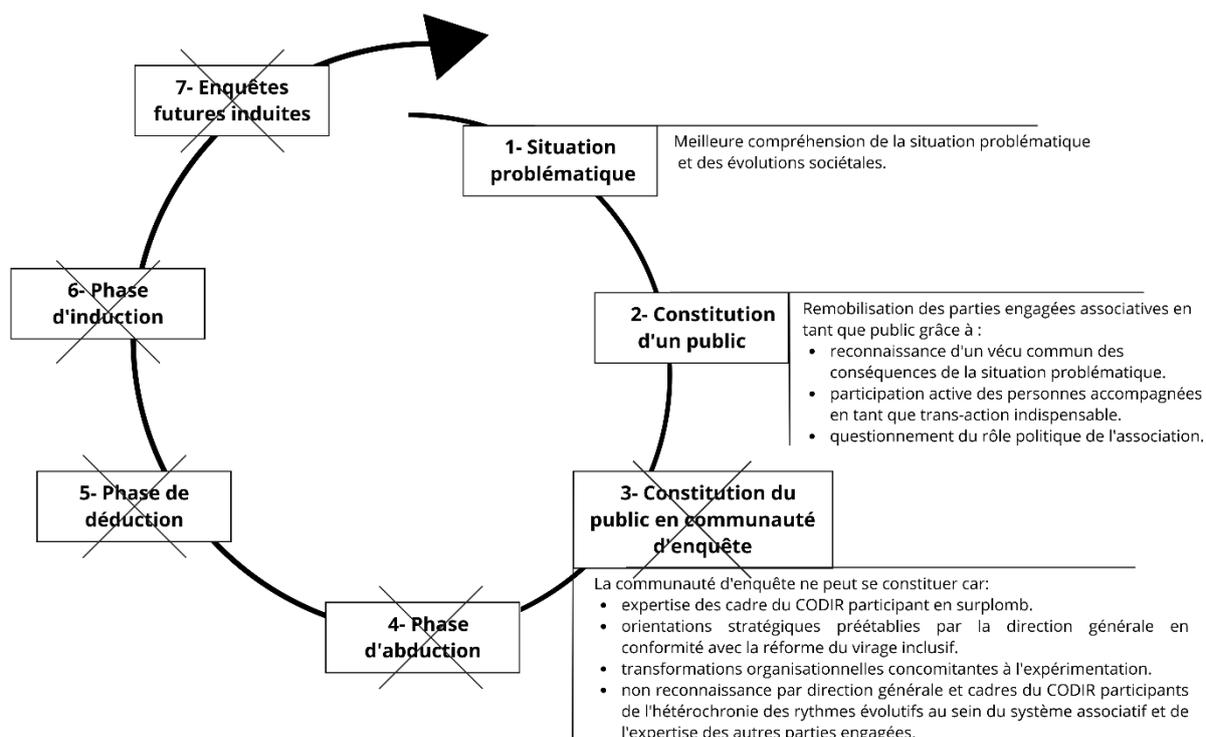
Tension constitutive du débat Lippmann-Dewey	Rôle du dispositif de prospective stratégique participative Dans l'Association 1	
	Rôle lippmannien	Rôle deweyen
<b>Grande Société</b>	Le dispositif de PSP ne permet pas une meilleure reconnaissance de l'hétérochronie qui reste pourtant perceptible.	Le dispositif de PSP permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société.
<b>Crise du libéralisme</b>		Le dispositif de PSP soutient l'autodétermination : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants.</li> <li>- La participation des personnes accompagnées permet une trans-action indispensable au dispositif.</li> </ul>
<b>Relations organisme-environnement</b>	Le dispositif de PSP entretient le statu quo quant à la perception verticale et unilatérale de la relation organisme-environnement.	
<b>Penser les fins</b>	Le dispositif de PSP soutient l'entrave du buissonnement évolutif par la téléologie néolibérale de la transformation de l'offre.	
<b>Résoudre les situations problématiques</b>	Le dispositif de PSP soutient l'empêchement de la communauté d'enquête par l'expertise managériale en surplomb.	
<b>Communiquer pour convaincre</b>	Le dispositif de PSP permet la publicité des résultats de l'enquête comme outil de fabrique du consentement	
<b>Programmer les transformations sociales</b>	Le dispositif de PSP est au service d'un agenda néolibéral de la transformation de l'offre.	
<b>Rapport au politique</b>	Le dispositif de PSP questionne le rôle politique de l'association sans le faire évoluer.	Le dispositif de PSP soutient la (re)mobilisation des parties engagées de l'association en tant que public (empêché par la suite).

**Tableau 32** - Rôles du dispositif de prospective stratégique participative dans l'Association 1 au prisme du Débat Lippmann-Dewey.

Ainsi, le dispositif de PSP n'a que peu répondu aux attentes des différentes parties engagées quant à l'expérimentation. Si l'attente d'une meilleure compréhension du contexte et d'échanges avec les autres parties est satisfaite, celles de pouvoir se projeter dans une nouvelle organisation, de créer de l'adhésion aux changements en cours et de créer une culture commune ne le sont que peu. Seule l'attente exprimée du directeur général, qui était que les résultats de l'expérimentation participent à sa réflexion et ses décisions, semble remplie.

L'encadrement supérieur de l'Association 1 (directeur général et membres du comité de direction participants à l'expérimentation), dont la démarche de transformation est menée verticalement par l'expertise managériale du directeur général, refuse de prendre en compte l'hétérochronie des rythmes évolutifs, et est en opposition sur ce point avec les autres parties engagées, dont une partie conséquente du CA. La prédominance managériale y empêche la constitution en communauté d'enquête d'un public associatif pourtant déjà là et remobilisé. Cette impossibilité de mener l'enquête collective (et *in fine* de faire association, de faire réellement public), rend tout aussi impossible la projection vers un

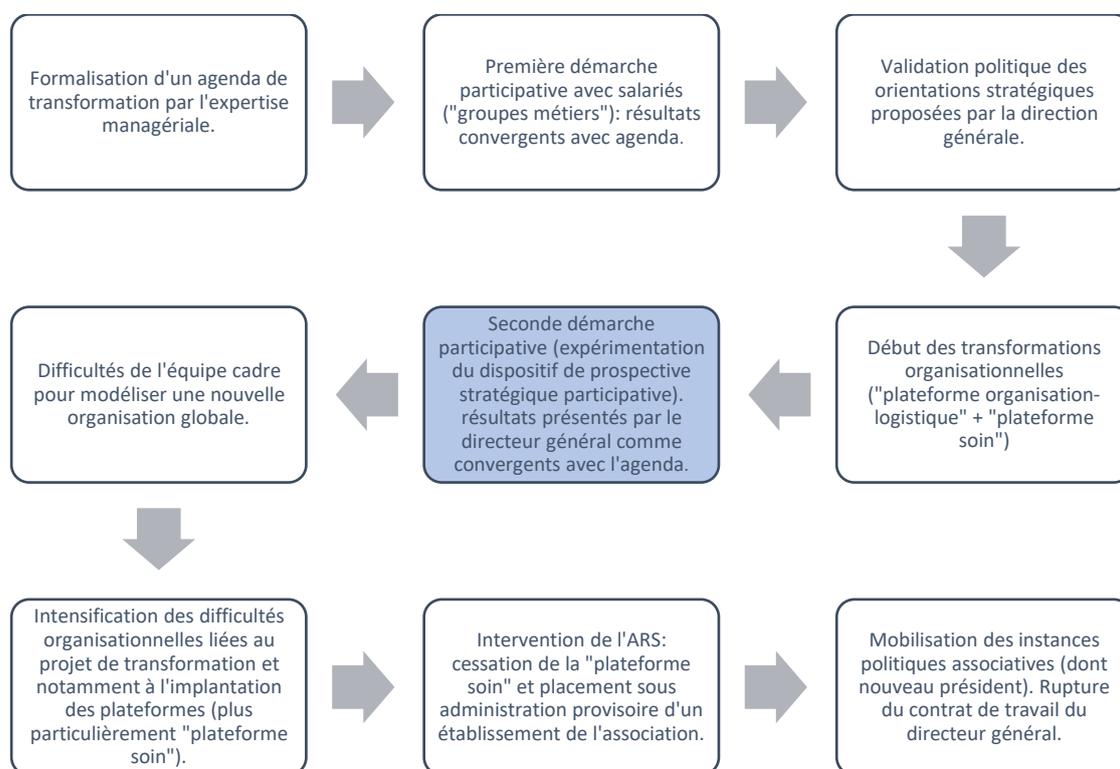
idéal commun atteignable (fin-en-vue ou scénario souhaitable). La figure ci-dessous présente les mécanismes mis en lumière dans cette première expérimentation en se basant sur la chronologie du processus d'enquête suivante (synthèse des différents apports théoriques présentés dans les chapitres précédents) : 1- Situation indéterminée (ou situation problématique) / 2- Constitution d'un public qui se reconnaît dans le vécu des conséquences de la situation problématique / 3- Constitution du public en communauté d'enquête / 4- Phase d'abduction / 5- Phase de déduction / 6- Phase d'induction / (7-) Enquêtes futures induites (Continuisme évolutif).



**Figure 34** - Prospective stratégique participative au sein de l'Association 1 : mécanismes de l'empêchement de l'enquête collective par la verticalité néolibérale.

La transformation de l'Association 1 consiste ainsi en une mise en conformité néolibérale, une adaptation unilatérale et verticale au virage inclusif en tant que réforme menée par le gouvernement et l'administration centrale selon les principes du New Public Management. Dans ce contexte, le dispositif de PSP soutient l'internalisation de l'agenda de cette réforme néolibérale dans l'Association 1, au même titre qu'une démarche précédente qu'elle a menée et légitimée par son caractère participatif. L'expérimentation du dispositif de PSP, malgré le début de remobilisation du collectif associatif comme public (*in fine* empêché) qu'elle a permis, a joué le rôle de soutien, d'auxiliaire de la transformation verticale et centralisée autour de l'expertise managériale du directeur général (dont le contrat de travail sera rompu deux ans plus tard à l'initiative d'un CA renouvelé). Cette situation interroge directement la responsabilité sociale de l'intervenant-chercheur, qui sera discutée dans le dernier chapitre de ce travail.

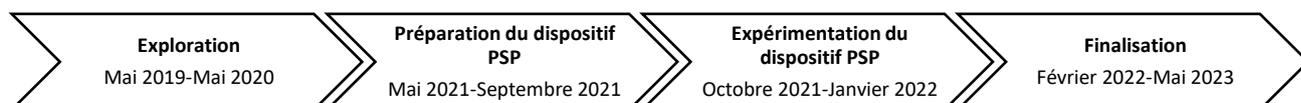
L'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 1 et les mécanismes qui y ont été identifiés sont contextualisés dans le processus global de transformation de l'offre au sein de cette organisation entre 2018 et 2023. Cette modélisation permet de constater le caractère peu déterminant de la démarche de PSP dans ce processus :



**Figure 35** - Processus de transformation de l'offre au sein de l'Association 1 entre 2018 et 2023 (expérimentation du dispositif de PSP en bleu).

### 5.3 Monographie du Cas Association 2

Cette troisième section propose une analyse longitudinale du cas Association 2 dans une approche processuelle, sous la forme d'une monographie qui suit les phases suivantes :



**Figure 36** - Approche processuelle du cas Association 2

Plus courte que la monographie du cas Association 1, car prenant acte dans un contexte moins conflictuel et une approche différente du changement, elle débutera par l'analyse de l'approche du changement et de l'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'association (phase exploration et préparation), puis s'intéressera aux constats et attentes des parties engagées quant à l'expérimentation du dispositif de PSP par l'analyse d'une première série d'entretiens semi-directifs. Ensuite, après avoir caractérisé l'expérimentation, l'analyse d'une seconde série d'entretiens permettra de comprendre le rôle

perçu du dispositif de PSP par les mêmes acteurs et leur vécu de l'expérimentation. Enfin, des éléments d'observation post-participante viendront consolider l'ensemble.

### **5.3.1 Management du changement au sein de l'Association 2 et approche de l'expérimentation de prospective stratégique participative**

Cette première immersion dans l'Association 2 explore, grâce aux données recueillies durant la phase exploratoire et la phase de préparation de l'expérimentation, les modalités de transformation de l'offre d'accompagnement en son sein, le type de management du changement qui y a cours, et les objectifs que ses instances dirigeantes ont attribués à l'expérimentation du dispositif de PSP.

#### **5.3.1.1 Modalités de transformation de l'offre observées**

Au commencement du projet de recherche-intervention (Mai 2019), l'Association 2 est engagée dans de multiples démarches de transformation. Ces dernières s'opèrent au niveau des établissements et services depuis plusieurs années, pour certaines d'entre elles avant l'apparition et l'accélération du mouvement inclusif en France. Dans chacun des quatre pôles d'activité, des projets plus ou moins novateurs sont menés en lien avec l'environnement par des équipes éducatives, pilotés par les cadres intermédiaires et directeurs de pôles. Il ne s'agit pas d'une évolution homogène, une grande partie de l'activité étant toujours conduite dans les modalités traditionnelles de l'action médico-sociale. Cette hétérogénéité dans l'évolution organisationnelle est donc d'abord le fait d'acteurs de ou proches du terrain, et ces projets sont d'abord dépendants des personnes qui les mènent avant d'être institutionnalisés.

Le directeur général se place en soutien des acteurs menant ces transformations et relaie ces projets auprès du CA pour validation avec l'appui technique des directeurs de pôles. Certaines de ces transformations ont pu être vécues et exprimées par l'instance politique comme peu concertées, le commencement du projet de transformation du pôle enfance (2017) ayant fait date par sa méthode trop peu ouverte à l'ensemble des parties engagées. Les présents constats concernent le rapport à la gestion du changement au sein de l'Association 2, et non l'ensemble des pratiques de gestion, des pratiques verticales pouvant être relevées par ailleurs.

#### **5.3.1.2 Identification du type de management du changement**

En décembre 2019, lors du premier comité de suivi du projet de recherche-intervention qui réunit les trois directeurs généraux des associations terrains de recherche, nous proposons de qualifier d'inductive la logique de management du changement du directeur général de l'Association 2. Les entretiens et les temps d'observation participative et non participative ont en effet permis d'établir que ce pilote du changement a une vision de la transformation qui n'est pas fixe, basée sur le buissonnement des expériences de terrain, les évolutions de l'environnement de l'association et le temps long. Il indique

faire une grande confiance à la compétence technique des cadres qui l'entourent. Pour lui, il appartient au politique de donner le cap par l'intermédiaire du projet associatif qui doit positionner l'association dans la transition inclusive. Son domaine, celui du projet stratégique et donc de la transformation de l'offre, doit découler du projet politique du CA. En ce début de projet de recherche, il évoque sa difficulté du moment, celle de donner une cohérence stratégique globale à la multiplicité des transformations de terrain en l'absence de renouvellement de projet politique. Le directeur général de l'Association 2 valide cette qualification de manager du changement inductif lors de ce comité de suivi. L'observation de réunions du Conseil d'Administration de l'Association 2 confirme une posture du directeur général consulté en tant que technicien : le président anime la réunion avec le soutien d'administrateurs, le directeur général occupe une place excentrée et prend la parole lorsque les administrateurs la lui donnent. Les éléments de contexte interne de l'Association 2, ses modalités de transformation de l'offre observées ainsi que l'analyse du profil du pilote du changement mènent à soutenir que, d'après la typologie de De La Ville complétant Godelier (voir *supra*), cette organisation appréhende le changement comme une éaction. Pour rappel, dans cette typologie, la théorie du changement comme éaction est caractérisée ainsi :

Thèmes	Théorie du changement comme éaction
Origine du changement stratégique	Couplage structurel évolutif entre les activités menées par l'entreprise et son environnement.
Concept clé de changement	Création par engagement dans des activités ordinaires.
Conception du temps	Temps propre et récursif.
Type de changement	Changement hiérarchique du sens donné aux activités.
Interventions des managers	Réflexivité et recadrages des activités.
Cristallisation du changement	Clôture opérationnelle par institutionnalisation des cadres d'activité routinisés.
Concept clé	<b>Couplage structurel.</b>

**Tableau 33** - Théorie du changement comme éaction, extraction du tableau « Trois théories du changement » de De La Ville (2003) présenté en Chapitre 2.

Nous proposons de rapprocher cette approche théorique du changement comme éaction de la théorie deweyenne et plus largement des théories pragmatistes, pour les raisons suivantes :

- Le couplage structurel évolutif entre organisation et environnement du changement comme éaction fait pleinement écho à l'interaction et à la trans-action de Dewey.
- La création du changement par engagement dans des activités ordinaires rejoint la notion d'évolution par l'expérience.
- Le changement hiérarchique du sens donné aux activités peut faire écho à l'activité de valuation dans le changement.
- La clôture opérationnelle du changement par institutionnalisation des cadres d'activité routinisés semble équivaloir, disconvenance conceptuelle entre routine et habitude mise à part, au réajustement des habitudes après que le constat de leur désajustement ait nécessité la mise en œuvre de l'enquête collective pour y remédier.

Ces éléments nous permettent d'affirmer une concordance entre la théorie du changement comme éaction et une approche du changement pragmatiste ou deweyenne.

### 5.3.1.3 Identification des objectifs de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative.

Comme cela a été décrit dans le Chapitre 4, l'expérimentation « scénarios transformatifs » au niveau association gestionnaire a été développée pour que les participants se projettent à dix ans dans une architecture associative globale différente grâce à la co-construction de scénarios venant questionner ses niveaux politique, stratégique, organisationnel et métier (accompagnement).

Au sein de l'Association 2, direction générale et Conseil d'Administration s'entendent pour que cette expérimentation traite collectivement des quatre domaines susmentionnés, et constitue une impulsion aux renouvellements des projets politique et stratégique. Ainsi, en janvier 2020, l'association valide en CA que l'expérimentation « scénarios transformatifs » soit l'instigatrice du renouvellement politique et stratégique de l'association dans cette période d'accélération du mouvement inclusif :



**Figure 37** - Préconisation par l'intervenant-chercheur de mobilisation de l'expérimentation du dispositif de PSP comme impulsion de la transformation associative, validée par le CA.

Ce premier temps consacré à l'analyse du management du changement au sein de l'Association 2 et de son approche de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative conduit à considérer ces caractéristiques comme s'inscrivant dans le cadre théorique deweyen :

- L'hétérochronie des rythmes de transformation interne est acceptée par la direction générale et le CA, qui font confiance aux acteurs de terrain et cadres pour construire l'ajustement buissonnant des activités en trans-action avec l'environnement.
- Plus généralement, la relation entre direction générale et CA paraît équilibrée dans la distinction politique/stratégie.
- Pour le directeur général, les objectifs de l'expérimentation du dispositif de PSP sont d'impulser un renouvellement politique puis stratégique.

Cette description ne doit pour autant pas laisser penser que l'Association 2 ne rencontre aucune difficulté. Le contexte décrit en Chapitre 1 et analysé dans le premier temps de cette partie consacrée aux résultats impacte fortement les équilibres de cette structure, qui, pas plus que les autres, ne peut ignorer les injonctions du Virage inclusif. Il en découle chez un certain nombre de professionnels, cadres intermédiaires et familles un sentiment de dégradation de la qualité d'accompagnement, de la qualité de vie au travail, et de subir des injonctions issues à la fois des réformes des politiques sociales et du siège de l'association, sans que la distinction soit toujours faite quant aux responsabilités de l'une ou de l'autre entité.

### **5.3.2 Première série d'entretiens semi-directifs : constats sur la situation problématique et rôle attendu de l'expérimentation de prospective stratégique participative.**

Cette première série d'entretiens semi-directif est menée en août et septembre 2021, soit quelques semaines avant le premier temps collectif de l'expérimentation du dispositif de PSP. Ces entretiens, au nombre de 19, répondent à la fois aux besoins de l'animation du dispositif en permettant un temps de préparation individuel entre chacun des participants et l'intervenant-chercheur, et aux besoins de structuration de la réponse à la question de recherche. La grille d'entretien répond donc à ces deux attentes (voir Chapitre 4 Méthodologie). Le directeur général, qui ne participe pas aux ateliers collectifs de PSP, est également interrogé avec la même grille, en tant que pilote de la transformation de l'organisation. Le corpus de données est composé de 19 entretiens : 3 personnes accompagnées, 2 familles, 6 professionnels de l'accompagnement, 2 cadres, 3 cadres du comité de direction, 1 directeur général, 2 administrateurs. Ils représentent 19h24mins d'interview qui ont été transcrits puis codés à partir du cadre théorique présenté en Chapitre 3 grâce au logiciel Nvivo (1 entretien non enregistré, prise de notes). 246 verbatims ont été retenus pour reconstruire les données de cette première série par l'intermédiaire des catégories suivantes : perception de la réforme et des évolutions sociétales, rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif, perception de l'organisation dans la transformation, attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP.

#### **5.3.2.1 Perception de la réforme et des évolutions sociétales : la Grande Société et le mouvement inclusif vus par l'Association 2.**

Cette section vise l'analyse de la perception des participants quant à la complexité des évolutions qui les environnent.

##### **Le New Public Management comme facteur de dégradation du secteur**

Le thème des moyens financiers insuffisants pour conduire l'activité médico-sociale et les transformations inhérentes au mouvement inclusif fait l'unanimité dans le groupe de participants. Il est perçu comme la principale raison de la réforme, même si pour bon nombre la nécessité d'un accompagnement inclusif est mentionnée au même niveau, sans qu'il y ait incompatibilité entre ces deux raisons. Cette unanimité est exprimée différemment selon les parties engagées, en lien avec les expériences de chacun dans l'observation que « *les vannes se coupent* » (Famille). Un participant, qui a la particularité d'avoir été accompagné par l'association pour mener une reconversion professionnelle après un accident du travail, d'être aujourd'hui salarié dans l'Entreprise Adaptée de l'Association 2, et parent d'un enfant en situation de handicap, exprime le constat suivant en lien avec la scolarité inclusive :

*« Tant qu'il n'y a pas les moyens, les parents comme moi, on sera toujours en incompréhension. Il faudra qu'on arrête de dire « oui mais si on met quelqu'un, ça coûte cher ». Tout coûte cher, à un moment donné quoi. Alors après, est-ce que vous voulez aider les enfants, ou pas ? Parce que, on nous dit qu'il faut, mais quand on demande une personne, « oui mais ça coûte cher »... Dans ce cas-là, pourquoi vous proposez ?*

*Alors moi ce que je dis tout le temps c'est « pourquoi vous dites des inclusions alors que vous savez qu'une personne handicapée a besoin d'une tierce personne » ? Alors des fois ils disent « bon on va mettre une personne pour deux enfants ». Ça c'est une connerie. Si les deux enfants ont le même problème, ça va mais c'est rare. »*

Les cadres, cadres du comité de direction et directeur général, observent également les logiques financières à l'œuvre dans le virage inclusif, et s'interrogent sur les coûts de transformation :

*« Le discours aujourd'hui c'est " modernisez-vous à moyens constants », mais je vois pas comment on peut transformer l'offre à moyens constants. Pourquoi ? Parce qu'on a besoin de former des professionnels, on a besoin de nouveaux métiers et puis, si on veut transformer l'offre il faut qu'on arrive aussi à sortir de nos bâtiments ; à sortir de l'existant, et on ne pourra sortir de l'existant à mon avis que si on investit un peu. Et aujourd'hui, le mot d'ordre c'est, il faut transformer l'offre mais à moyens constants. Moi je ne vous cacherai pas que, quand j'entends ça, ça ne m'encourage pas. Même si je suis conscient des enjeux. [...] Mais si ça se trouve y a plus les moyens. Et ça c'est dégueulasse, parce que pour le coup c'est pervers, parce que on nous demande de fournir un effort intellectuel et un effort physique pour réaliser les choses, alors qu'on n'a pas forcément les moyens. Et quand on réclame les moyens on nous oppose le fait qu'on réclame des moyens. Donc il y a une forme de culpabilité à me dire " oh putain, mais on devrait pouvoir y arriver sans les moyens. " Et ça, ce n'est pas correct. » (Cadre)*

Les cadres et certains professionnels se questionnent également sur le coût de fonctionnement des modèles d'accompagnement réellement inclusifs, qui pourraient être selon eux plus élevés que les modalités d'accompagnement traditionnelles du secteur.

Cette volonté perçue par tous de « faire des économies » par la réforme s'accompagne chez des membres du comité de direction et le directeur général de l'observation d'une potentielle mise en marché du secteur, avec une ouverture à des opérateurs privés lucratifs encouragée par la segmentation de l'accompagnement en prestations, qui pourrait dégrader la qualité d'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Ces mêmes cadres, ainsi que les administrateurs et les professionnels, relient ce contexte financier compliqué à la crise des métiers de l'humain qui entraîne une forte diminution du nombre de candidats aux offres d'emploi et aux formations du travail social. Les conditions salariales des professionnels (ainsi qu'une perte de sens dans l'activité) sont perçues comme cause principale de cette situation.

### **Compréhension et appropriation du mouvement inclusif**

En conséquence de l'hétérogénéité des niveaux de transformations au sein de l'association décrits plus tôt, les niveaux d'information au sujet du mouvement inclusif sont divers, malgré une adhésion générale à la notion d'inclusion en elle-même. Les cadres du comité de direction sont d'une manière générale les mieux informés. Pour les autres parties, le niveau d'information varie selon l'implication ou non dans des projets de type inclusif. Chez certains administrateurs et professionnels, des questionnements sont

exprimés sur la faisabilité selon les publics concernés, et un sentiment de flou est partagé également avec les familles sur les raisons et objectifs du mouvement, exacerbé par le volume d'activité de l'association qui induit une diversité de services conséquente et difficilement maîtrisable dans son ensemble. Une représentante des familles partage cette sensation :

*« Je sens, j'entends, mais je vois pas grand-chose en fait. Par contre j'entends beaucoup de choses. Mais dans ma vie de maman d'enfant en situation de handicap, moi je ne perçois pas. [...] Je crois que ce qui pourrait dominer chez moi c'est que j'ai pas d'avis en fait. Aujourd'hui clairement, je sais pas, j'ai entendu tellement de choses controversées que je ne sais pas. »* (Famille)

### **Perception des évolutions sociétales et des attentes des personnes concernées**

L'évolution sociétale est considérée par un grand nombre de participants comme condition du mouvement inclusif. L'ensemble des parties engagées observe une évolution lente mais certaine de « *l'opinion publique* » vers une meilleure « *acceptation des différences* ». Cependant, cadres, personnes accompagnées, et professionnels de l'accompagnement témoignent de difficultés dans les projets d'inclusion partagés avec des organisations de droit commun. Ces difficultés peuvent être expliquées par une méconnaissance induisant une réserve, voire une peur à l'endroit des personnes concernées :

*« Moi qui a quand même des formations, j'ai des connaissances mais il y a des fois ça peut aussi, il y a une personne qui peut se dire « ah celui-là il peut me faire de la honte ». Moi je le sens comme ça des fois donc, j'ai senti ça aussi. [...] Et ça fait peur pour ceux qui ont envie de travailler, parce qu'il a envie de travailler mais il ne peut pas. Parce que des employeurs et des salariés ont des craintes, des films, des questionnements aussi. Parce que je reste persuadé que les entreprises sont au courant qu'ils ont des aides. »* (Personne accompagnée)

Ces difficultés peuvent aussi être liées à une complexité culturelle et administrative :

*« J'entends bien cette « injonction » d'encourager un peu la sortie des enfants d'IME. Je pense que ça a été entendu, perçu par les professionnels. Par contre, c'est vers quoi on les accompagne ? J'ai plutôt affaire, moi, quand je me rends dans les réunions qui concernent les orientations des enfants qui sont dans le milieu ordinaire, j'ai l'impression qu'il y a quand même vraiment une crispation, au niveau de l'éducation nationale, mais pas que, pour maintenir ces enfants en situation de handicap dans les écoles. »* (Professionnel de l'accompagnement)

L'ensemble des parties partagent également le constat d'une évolution des attentes des personnes accompagnées et de leurs proches quant aux modalités d'accompagnement. Cette évolution, identifiée comme générationnelle, pousse les parents d'enfants en situation de handicap à souhaiter de plus en plus un accompagnement au sein de la société plutôt qu'à sa marge. Les demandes des personnes elles-mêmes ont évoluées, tout comme la prise en compte de leur parole :

« Peut-être qu'on commence à entendre les personnes en situation d'handicap dans leurs revendications et que jusqu'à présent on ne les entendait pas, et je crois que ça accompagne le mouvement d'arrêter de penser pour mais de penser avec. » (Professionnel de l'accompagnement)

Les personnes accompagnées participantes témoignent de leurs expériences et de la nécessité d'ajuster les parcours d'accompagnement à leur situation, toute situation dite inclusive pouvant ne pas correspondre à leurs attentes. Cela concerne leur habitat en tant qu'adulte :

« **Personne accompagnée** : Je vivais seul avant. Mais c'était compliqué d'habiter tout seul. Donc après, bon, j'habitais à [adresse] puis j'ai évolué sur le foyer. C'est [nom éducateur] qui travaillait au SAVS qui m'avait dit qu'il y avait une place pour toi au [nom du service], au foyer.

**Intervenant-chercheur** : Donc du coup pour vous c'est mieux d'être...

**Personne accompagnée** : Oui c'est mieux parce qu'au moins il y a du monde, ouais voilà. Mais quand tu es tout seul ce n'est pas la même chose.

**Intervenant-chercheur** : C'était quoi qui était compliqué quand vous habitiez tout seul ?

**Personne accompagnée** : Ben je m'ennuyais quoi ! oublié quoi... »

Mais cela concerne également l'orientation des plus jeunes, qui peuvent parfois rencontrer des difficultés importantes en situation de scolarité inclusive :

« **Personne accompagnée** : J'ai 16 ans. Je suis à l'IME pour trouver du travail et avoir moins de stress... [...] Ça me convenait pas parce qu'à [Collège], il y en a qui ne nous écoutaient pas, ils ne faisaient rien en fait. Ici, quand on parle à quelqu'un, ils nous écoutent, ils nous respectent. Il y en a qui ne nous respectaient pas là-bas.

**Intervenant-chercheur** : Alors, ceux dont vous parlez, c'étaient les professeurs du collège ?

**Personne accompagnée** : Oui. Et il y avait aussi les pions. [...] Je suis bien ici, je suis moins stressée. En plus, je me suis fait des amis, ils sont gentils, je n'ai rien à me plaindre. Rien du tout.

**Intervenant-chercheur** : Et par rapport aux amis que vous aviez au collège, c'était comment ?

**Personne accompagnée** : Je ne sais pas mais ils n'étaient jamais là en fait. Ils étaient plus ailleurs, ils étaient pas dans la même récréation, j'étais plus toute seule que... Même pour à manger, j'étais tout le temps toute seule. Là, on mange ensemble, j'ai des amis à côté de moi, j'ai...

**Intervenant-chercheur** : OK. Vous vous sentez moins seule ici ?

Oui.

[...]

**Intervenant-chercheur** : Est-ce qu'à un moment donné, est-ce que vous envisagez de retourner dans un établissement scolaire comme avant ou pas du tout ?

**Personne accompagnée** : Pas du tout. »

## Rapport au cadre contraignant

Le niveau supranational est identifié par une majorité des cadres du comité de direction, des professionnels de l'accompagnement et des administrateurs comme émetteur d'une contrainte à la transformation du modèle médico-social français. Ces participants citent aussi bien les engagements de la France auprès de l'ONU, que les recommandations de l'UE, ainsi que les exemples de désinstitutionnalisation en Europe ou en Amérique du Nord en évoquant aussi bien les réussites que les échecs perçus.

L'évolution législative nationale est également reconnue par les cadres et une partie des professionnels comme soutenant le mouvement inclusif, ainsi que ses déclinaisons dans les administrations déconcentrées et décentralisées.

### 5.2.2.2 Rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif.

L'objectif est ici d'analyser comment les participants perçoivent l'impact du mouvement inclusif sur l'individu et sur la capacité de mobilisation collective.

#### Transformation des habitudes et autodétermination individuelle

Les professionnels de l'accompagnement et les familles sont les participants décrivant le mieux les habitudes de vie et d'accompagnement liées aux situations de handicap. Pour les premiers, ces habitudes médico-sociales sont « *culturelles* », « *traditionnelles* », avec une spécificité française. Elles sont celles des professionnels de l'accompagnement mais aussi celles des personnes accompagnées, inscrites dans un système les séparant historiquement du reste de la société. Pour les secondes, le système d'accompagnement médico-social traditionnel a un caractère rassurant :

*« Je pense que de la part des parents en règle générale, il y a... En fait, les gens se reposent complètement sur l'institution. Tant que c'est des petits changements, ça implique pas grand-chose, et que c'est dans leur routine, que ça fonctionne, comme leur enfant va bien... »* (Famille)

Dans le désajustement des habitudes entraîné par le mouvement inclusif, le sujet de l'autodétermination individuelle des personnes accompagnées est certainement celui qui provoque le plus de réactions, et ce dans un sens plutôt positif et bienveillant. Les participants qui évoquent ce sujet semblent l'aborder comme un questionnement permanent pouvant nécessiter une réflexion collective :

*« Il faut vraiment être à l'écoute de la personne, quel que soit son degré d'expression. C'est vraiment bien connaître la personne et oui, après, tout le monde a une part cachée en lui, mais je pense que ce n'est pas une décision qui doit être unilatérale. Elle doit faire participer un maximum de personnes, y compris la personne elle-même, la famille, un entourage large, une institution. »* (Administrateur)

## Projet associatif, marges de manœuvre, et potentiels de formation d'un public

Une nette convergence est observable entre administrateurs et cadres supérieurs au sujet de la capacité de l'association à aborder le mouvement inclusif de manière réfléchie et cohérente. Les administrateurs interrogés sont confiants dans « *les ressources* », « *les compétences* » et « *la volonté* » présentes aux différents niveaux de l'association, et dans son volume d'activité conséquent qui rassure en termes de moyens d'action. Ces éléments semblent pouvoir dépasser les craintes des plus inquiets et procurer à l'association des marges de manœuvre dans le contexte.

Les cadres de tous niveaux voient dans l'Association 2 une organisation « *experte* », « *multidisciplinaire* », « *proactive* » et « *capable d'innovation* ». Le comité de direction est vu par lui-même comme volontariste :

« *Je crois que les dirigeants qui sont à l'heure actuelle en place, il n'y a pas grand-chose qui les effraie. Il y a du courage. Il y a de la volonté.* » (Cadre comité de direction)

Surtout, l'ensemble des cadres interrogés exprime sa confiance et ses attentes envers la gouvernance politique de l'association et du mouvement UNAPEI, tout en indiquant qu'il ne s'agit pas de leur domaine d'intervention. Le directeur général fait cependant part de ses inquiétudes au sujet de la continuité de la force politique des associations dans le mouvement inclusif :

« *Je crains aussi que ce soit un mouvement général qui va conduire à affaiblir le mouvement parental, et je dis bien « parental », parce qu'il va contribuer à affaiblir le mouvement associatif. [...]. Je crains que ce soit une des étapes de l'affaiblissement des associations. [...] Alors après, la transition inclusive, il faut la faire puisque c'est la seule méthode pour que nous restions capables d'avoir un rôle effectif et efficace auprès des personnes handicapées. Nos associations poursuivent aussi leurs missions, elles ont besoin de moyens et elles ne vont pas s'opposer aux politiques publiques. En revanche, elles pourront avoir un rôle militant plus puissant. [...] Et notre secteur est insuffisamment structuré pour faire face à ça. Parce que l'UNAPEI, c'est une belle association, mais elle n'a pas beaucoup de pouvoir sur ses adhérents. Et l'APF est aussi un peu de son côté, et nos fédérations employeurs sont insuffisamment...C'est trop éclaté.* » (Directeur général)

Les deux familles participantes sont également confiantes au sujet des marges de manœuvre potentielles de l'association dans la période, pour des raisons assez proches des acteurs susmentionnés.

Les professionnels de l'accompagnement sont plus mitigés sur la question. Si la moitié des interrogés appartenant à ce groupe exprime aussi une certaine confiance dans les instances associatives, le poids de l'association au niveau départemental, l'influence de l'union nationale, tous, malgré leur volonté apparente, indiquent que les marges de manœuvre doivent être « *inventées et trouvées* » sur le terrain, avec les différents acteurs de la société.

Enfin, la question relative à la connaissance que le participant a du positionnement des autres parties engagées que la sienne au sujet du mouvement inclusif et de la transformation induite pour l'association

permet d'analyser les conditions préalables à la constitution d'un public au sens de Dewey. Comme cela a été rappelé dans la monographie précédente, le public est pour le philosophe la capacité d'individus à se mobiliser face aux conséquences d'évolutions qui les environnent, en comprenant ces dernières et en se reconnaissant collectivement dans le vécu de ces conséquences. La quasi-totalité des personnes interrogées indique ne pas avoir connaissance du positionnement des autres parties que la leur dans le contexte. Il n'y a donc pas, au sens de Dewey, de public associatif qui se soit reconnu et constitué au sein de l'Association 2.

### 5.2.2.3 Perception de l'organisation dans la transformation de l'offre médico-sociale

Cette section analyse la perception que les participants à l'expérimentation ont de leur association dans sa transformation de l'offre d'accompagnement. Pour ce faire, six des huit entrées de la grille du débat Lippmann-Dewey sont directement appliquées au matériau recueilli.

#### Hétérochronies dans la transformation de l'offre de l'Association 2

Des différences de temporalité dans la transformation de l'offre d'accompagnement sont identifiées par toutes les parties engagées au sein de l'Association 2 comme en externe. Comme indiqué plus tôt, une convergence entre direction générale et CA existe quant à l'hétérogénéité des rythmes de transformation internes. Des différences de rythme d'évolution sont donc observées par les participants à l'expérimentation. Cette modalité de transformation n'est pas particulièrement plébiscitée, mais n'est pas critiquée non plus. Les écueils exprimés relèvent chez des cadres du comité de direction d'une difficulté à « *dégager du temps pour se mettre en mode projet* », et pour certains professionnels de l'accompagnement d'une difficulté à mener ces transformations dans le temps long :

*« En fait, c'est une réflexion qu'on a engagée en commun avec certaines personnes que j'ai pu accompagner mais il y a déjà plusieurs années en leur expliquant que voilà, il pourrait peut-être se mettre en place un habitat partagé, il pourrait peut-être se mettre en place des choses comme ça. Mais comme ça fait déjà plusieurs années, elles attendent que ça se concrétise, du coup voilà elles ne comprennent pas que ça mette autant de temps que ça à se concrétiser. »* (Professionnel de l'accompagnement)

#### Une relation organisation-environnement considérée comme trans-actionnelle par l'ensemble des parties engagées

Des représentants de chaque partie engagée décrivent leur approche de l'environnement des personnes accompagnées pour leur permettre d'accéder à des parcours de vie plus inclusifs. Cette description se fait de plus en plus précise à mesure que la personne interrogée est proche du terrain de la pratique médico-sociale quotidienne :

« On pense souvent l'accompagnement des personnes qui sont en difficulté, qui sont en déficience, mais en fait, l'accompagnement il est aussi de l'autre côté, il est au niveau du public qui a besoin d'être sensibilisé, de mieux connaître. » (Administrateur)

« Le côté extrêmement optimiste, positif, c'est d'accompagner la société, qu'elle fasse une place égale pour chaque personne. » (Directeur général)

Les cadres du comité de direction décrivent leur travail de partenariat avec les autres organisations gestionnaires et surtout avec les partenaires des différents secteurs du droit commun.

Une personne accompagnée souligne l'importance de multiplier les occasions de permettre au grand public de changer sa « vision de l'handicapé ».

Les professionnels intervenant en lien direct avec ou au sein d'organisations de droit commun décrivent avec précision les rencontres de cultures professionnelles et sectorielles différentes qui permettent des changements mutuels, au gré des contingences de chacun. L'exemple suivant est partagé par un professionnel de l'accompagnement travaillant depuis plusieurs années en Unité d'Enseignement Externalisée, c'est-à-dire un groupe d'élèves accompagné par l'IME de l'Association 2 au sein d'une école de l'éducation nationale :

« C'est vraiment des dispositifs, je crois, qui gagnent à persister. Après ils gagneront à persister et ce qui vraiment nous aidera c'est cette histoire d'acceptation et de lien entre les grosses structures... Parce que ça, quand même, ça reste compliqué. L'éducation nationale c'est beaucoup d'informations, on va dire, descendantes, tac tac tac tac tac, qui descendent jusqu'à la personne. Alors que nous, on fonctionne plus sur une culture de l'échange. Et hop, on prend des décisions assez rapidement. Et voilà. Ce n'est pas si facile que ça de bouger la grosse machine. Mais à l'inverse, nous aussi on a nos défauts dans ce système et des moments où on réfléchit de notre côté sans forcément toujours prendre en compte le partenaire. Donc voilà, on a aussi notre... Il y a des choses qui pourraient se passer très simplement. Moi j'ai le souvenir d'avoir vu... Être allé visiter le proviseur du collège ici. Il a été très ouvert et très agréable, très accueillant pour les enfants quand nous on est allé visiter, avec ceux qui arrivaient de l'UE école... Mais après il y a la réalité au-dessus, l'administration, la lourdeur. Et ça ! Ça, dans la réalité, c'est pesant. On n'a pas encore eu l'occasion d'en échanger avec le collègue qui s'occupe du collège. Mais moi, j'ai le souvenir que cette période avait été difficile. C'était long, c'était pesant. Il y a des choses qui... On a envie, on fait bouger, voilà. Mais on s'use un peu, entre guillemets. » (Professionnel de l'accompagnement)

Toutefois, des relations de type vertical sont malgré tout décrites par les différents acteurs entre les administrations et l'association, concernant les injonctions du virage inclusif, mais aussi concernant les pratiques d'accompagnement qui selon certains professionnels de l'accompagnement sont toujours plus déterminées par l'administration centrale, au risque d'une « infantilisation » des travailleurs sociaux.

### **Une transformation de l'offre par buissonnement**

Comme cela a été analysé plus tôt, l'Association 2 aborde le changement comme une éraction. Les analyses et verbatims proposés jusqu'alors confirment cette approche par la description du couplage structurel évolutif entre l'association et son environnement à partir des activités d'accompagnement, afin de réajuster les habitudes des différentes parties engagées. Les administrateurs voient dans la multiplication de « *projets innovants* » et de la création de « *petites structures quel que soit le handicap* » le modus operandi qui satisfera les attentes des acteurs en termes de qualité de vie. Le directeur général exprime son refus d'une quelconque téléologie en prônant la transformation par l'action quotidienne : « *Le futur est déjà là. C'est nous qui le faisons. Donc il est déjà là. C'est bien par ce qu'on est en train de faire qu'on crée le futur.* » (Directeur général)

### **Une absence de structuration globale du buissonnement évolutif**

La gestion inductive du changement, la confiance dans les acteurs de terrain pour entretenir là où cela est possible un buissonnement continu sont acceptées, mais pas structurées globalement. Cette situation laisse à chacun des participants libre court pour identifier les modalités de résolution des situations problématiques dans l'association.

Les familles et les professionnels de l'accompagnement expriment une volonté de co-construction du changement plus structurée entre les différents acteurs de l'association. Ces derniers sont en attente de plus d'échange à ce sujet en interne mais aussi en externe :

« *Moi, globalement, j'ai vraiment le sentiment que ce qui nous bloque... J'ai l'impression que les professionnels sont prêts. Évidemment, à la marge, il y a toujours des gens un peu plus réticents aux changements, mais globalement, les gens sont plutôt prêts. Peut-être, justement, qu'il n'y a pas assez d'informations ou de discussions ou d'échanges autour de l'inclusion, déjà. Qu'est-ce que ça veut dire, l'inclusion ? Ne serait-ce que sur un plan éthique, comment les gens se situent par rapport à ça ? Ce n'est même pas un débat de société, donc c'est difficile d'y prendre part. [...] Là, concrètement, moi, je trouve que les freins, ils viennent du manque de lien entre les établissements et l'éducation nationale, mais en haut lieu. Ce n'est pas sur le terrain, les gens ils se parlent, mais en haut lieu, je pense qu'ils se parlent aussi, mais ils ont du mal à s'accorder et chacun tire un petit peu la couverture à soi, j'ai le sentiment qu'on en est toujours à se dire « Oui, d'accord pour ça, mais alors c'est vous qui le faites. » » (Professionnel de l'accompagnement)*

Cette absence de structuration globale du buissonnement évolutif peut mettre les acteurs de terrain en prise directe avec les injonctions de l'environnement administratif et réglementaire et donc les injonctions du virage inclusif, avec une crainte du « *tout inclusif* » souvent nommée par les professionnels de l'accompagnement et les familles :

« *Moi je suis pour le changement bien au contraire, bien au contraire hein. Mais je suis pour un changement dont les personnes sont actrices, si les personnes subissent en fait pour moi ça ne peut pas fonctionner. On ne peut pas changer l'autre en fait, l'autre ne peut changer que s'il en a vraiment envie. [...]* Alors, peut-être que je suis à côté de la plaque, mais ce que je pense c'est que moi j'ai toujours été contre l'inclusion à tout prix. Moi, je ne suis pas pour mettre à mal, et nos enfants en situation d'handicap, et nos enfants ordinaires. Voilà. Parce qu'il y a les deux. » (Famille)

« *Le tout inclusif, ça veut dire ne pas prendre en considération que les besoins diffèrent selon les personnes et les types de handicap. Il pourrait y avoir différentes formes d'habitat qui correspondraient aux différents impacts des handicaps qu'on peut observer en fait, et c'est pas parce qu'un type d'habitat peut correspondre à un type de personne que ça correspondrait à tout le monde.* » (Professionnel de l'accompagnement)

Cette perception de l'injonction est aussi perceptible dans les relations internes entre les fonctions du siège de l'association et les acteurs de terrain :

« *On est quand même une grande association qui a beaucoup d'établissements, etc. Donc là, le sentiment que « eux ils décident les choses au siège et puis que nous, on doit exécuter » il est quand même assez présent.* » (Professionnel de l'accompagnement)

Ces constats mènent à affirmer que l'Association 2 est dans un rapport au changement deweyen non maîtrisé. Cette situation mène à une diversité des modalités de changement dans chacun des pôles de l'organisation, au risque d'un manque de cohérence globale de l'activité.

### **Une communication au sujet du mouvement inclusif perçue comme insuffisante**

En conséquence du manque de structuration globale du buissonnement évolutif susmentionné, les acteurs interrogés témoignent d'une communication trop peu développée au sujet du mouvement inclusif. Des différences de niveau d'information sont donc perceptibles selon la place occupée dans l'association, et surtout selon la participation ou non à des projets de type inclusif, ce que les témoignages des professionnels participants à l'expérimentation, diversement impliqués jusqu'alors dans des projets de type inclusif, corroborent. Pour un membre du comité de direction, constatant avec dépit ce manque d'information sur le mouvement inclusif, et reconnaissant les carences organisationnelles à ce sujet, « *tous les salariés, tous les professionnels de l'action sociale et médico-sociale, eux n'en sont pas, n'en sont pas là du tout* ». Les familles interrogées constatent également que leurs pairs sont très peu informés à ce sujet, par manque de communication de l'association mais aussi par manque d'intérêt et d'adhésion des principaux intéressés.

De plus des décalages sont observés dans les registres de discours utilisés, en particulier dans la relation entre les instances décisionnaires de l'association (comité de direction et CA) et les familles :

« *Il y a un discours associatif qui n'est pas forcément vulgarisé pour que la majorité des familles puisse l'entendre. C'est historique quoi, je pense que c'est souvent dans les directions en fait qu'il y a une image,*

*la personne lambda a une image en fait du parent qui va être président et...tu vas écouter président, vice-président et membre du CA. Tout ça, il y a des personnes à qui ça ne parle pas, pour eux, ça parle d'une sphère qui est au-dessus d'eux quoi ; ils ont pas accès à ça en fait. » (Famille)*

Cette situation peut aussi être expliquée par la perception que le directeur général a de la communication de l'administration centrale et du gouvernement au sujet du virage inclusif qui lui semble vouée à fabriquer du consentement sur la réforme :

*« J'ai peur que tout ça soit une espèce de discours politique qui cache des intentions pas forcément bonnes ou, au moins, qui occultent trop les difficultés qui vont naître de tous ces bouleversements. » (Directeur général)*

Ce point de vue pourrait l'inciter à ne pas communiquer outre mesure sur le mouvement inclusif et sa version verticalisée, le Virage inclusif.

### **Ni agenda, ni planification collective**

Aucune programmation globale des transformations n'est structurée dans l'Association 2. Les cadres du comité de direction ont une approche analytique très précise de l'agenda de la réforme du Virage inclusif, décrivant de plus, chacun en détail, les évolutions du secteur médico-social et leurs conséquences pratiques, organisationnelles et stratégiques durant les deux dernières décennies. Ils en décrivent le caractère néolibéral sous plusieurs aspects, dont la verticalité des différentes injonctions, l'avènement d'une logique « commerciale » et l'incrémentalité de l'ouverture à la concurrence. Bien que forts respectueux du cadre réglementaire et des attentes de la commande publique, leur analyse critique se manifeste différemment :

*« Ce n'est pas parce que l'État met en place des scénarios bien construits qu'ils aboutissent. » (Cadre du comité de direction)*

*« J'imagine que c'est l'aboutissement, peut-être pas l'aboutissement, c'est une des étapes et une des conséquences du néo-libéralisme. Et je crains que ça s'accompagne d'une forme d'uberisation du médico-social. Ce qui est en train de se passer, c'est-à-dire la difficulté de l'État à revaloriser les salaires du secteur, elle va accélérer la transformation de l'offre parce qu'on a tellement de mal à recruter que ça va entraîner la décomposition d'une partie des établissements voire de certaines assos. [...] On n'a pas de garantie qu'il va y avoir un concours suffisant de l'État et des conseils départementaux. Je crains qu'il y ait d'abord une décomposition de l'offre parce qu'on a une fuite des compétences, et qu'ensuite parce que certaines associations vont être dans de telles difficultés qu'elles vont être obligées d'abandonner des pans complets d'activité ou de mettre la clé sous la porte et de rendre les armes au secteur concurrentiel, qui est forcément plus adapté que le secteur associatif puisqu'elles sont déjà dedans. » (Directeur général)*

Finalement, l'ensemble des observations menées durant la phase exploratoire et la première série d'entretiens semi-directifs permet de situer l'association 2 dans une période de stase, d'observation de l'hétérochronie des rythmes évolutifs internes et des flux de transformation de l'environnement. A ce moment précis de la recherche-intervention, cette association, probablement par incompatibilité de mode managérial et de rapport au politique, n'a pas opté pour un agenda de transformation descendant de l'expertise managériale aux réalités de terrain, et n'a pas non plus opté pour une planification collective de transformation, bien que des caractéristiques deweyennes y aient été identifiées. Les attentes envers l'expérimentation du dispositif de PSP sont conséquentes de cette situation insatisfaisante qui empêche de donner une cohérence associative au buissonnement évolutif.

#### 5.3.2.4 Attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP

Cette section constitue l'analyse des réponses aux questions concernant directement la perception a priori du dispositif de PSP. Elle aborde autant la perception de son rôle, que celle des avantages et risques induits.

Les administrateurs participants attendent de l'expérimentation du dispositif de PSP qu'elle leur permette d'affiner leurs connaissances et leur compréhension du mouvement inclusif, mais aussi de co-construire une projection réaliste pour l'association :

*« J'espère qu'on va pouvoir dégager des axes, sur lesquels on peut travailler avec les autres partenaires, pour moi ce serait bien un tremplin pour que ça se diffuse. Mais que justement ces temps de travaux permettent d'améliorer chez chacun et puis d'arriver peut-être à avoir des modèles, des orientations, d'exploiter toutes ces pensées et d'arriver à en faire quelque chose de descriptif, tout en étant un peu réaliste. On ne peut être absolument dans l'utopie. »* (Administrateur)

Le directeur général en attend une mobilisation collective afin d'anticiper les réalités à venir pour l'association dans son lien à l'environnement :

*« On pense que c'est une bonne méthode, pour les parties engagées ; pour qu'ensemble, elles aillent dans cette direction mais aussi pour qu'on prenne bien en compte toutes les difficultés qu'on aura à surmonter. C'est exagéré de dire « toutes » mais disons qu'on anticipe au mieux ce à quoi on devra faire face. Il y a aussi une question d'anticiper le dialogue avec nos financeurs. Donc d'être plus au clair avec les nouvelles méthodes qu'on va déployer et avoir des arguments de discussion avec les financeurs, avec tout le monde même. »* (Directeur général)

Les trois membres du comité de direction participant attendent de l'expérimentation une co-construction qui permette à la fois de créer une « vision globale » qui permette de rallier les différentes transformations en cours dans les pôles d'activité, de se projeter dans des évolutions possibles du secteur médico-social, de travailler à partir « d'hypothèses de travail » pour développer la dimension inclusive de l'accompagnement, et de « mouiller un peu toutes les parties prenantes » pour qu'elles convergent idéalement vers un scénario souhaitable qui ferait « boule de neige ».

Du côté des familles interrogées, la notion d'« *hypothèses de travail* » est également amenée, ces dernières devant être développées collectivement pour « *fluidifier la transformation, trouver le bon levier de changement, enfin en tout cas le moduler, l'orienter pour que ça se passe le plus fluidement possible et le plus justement possible* ».

Les personnes accompagnées partagent le souhait que ce dispositif permette un progrès par le lien entre les parties engagées participantes ainsi qu'une prise en compte de leurs attentes :

« *C'est ce qu'on dit là, c'est ce qu'on parle, ça va faire avancer les choses après. Ouais hein qu'est-ce qu'on parle là ensemble et tout. Ça va peut-être faire avancer les choses après. [...] C'est les projets qu'on demande nous, surtout, aussi.* » (Personne accompagnée)

Pour les professionnels, l'intérêt se porte vers l'amélioration des conditions de travail dans une période complexe, l'amélioration de la qualité d'accompagnement des personnes vers la société, « *faire bouger les choses* », grâce à la « *mise en commun des différents points de vue* ». L'expérimentation pourrait ainsi soutenir la proactivité des participants :

« *Pour moi, c'est essayer de préparer -entre guillemet préparer- un peu les personnes qui vont avoir à mener ça, de les préparer à cette transformation et puis si possible, de faire en sorte qu'ils ne subissent pas la transformation.* » (Professionnel de l'accompagnement)

### **Avantages de l'expérimentation perçus a priori**

Les avantages les plus cités sont relatifs aux notions de collectif, de représentativité par la diversité des parties en présence, d'apprentissage collectif, de compréhension améliorée du contexte. Viennent ensuite les notions de citoyenneté, de participation, de débat, de co-construction, de préparation.

### **Risques de la démarche perçus a priori**

Les risques les plus cités sont relatifs à des biais de représentativité (trop peu de participants, trop de consensus), à des divergences entre participants qui pourraient être trop fortes, et à des niveaux d'information initiaux trop différents entre les participants. Puis viennent des risques relatifs à une durée trop longue de l'expérimentation, à des difficultés de restitution à l'extérieur du groupe, à une désillusion quant aux résultats, à la liberté de parole, et à la capacité des participants à sortir de leur propre situation personnelle pour construire en commun.

Pour conclure cette section, il est à noter que des participants mentionnent le rôle présent et à venir de l'intervenant-chercheur. Celui-ci est lié au rôle d'animateur, qui devra animer les débats dans le temps imparti :

« *Il faut trouver des consensus c'est à dire qu'on a pas tous la parole infuse, on ne pense pas tous au même rythme, il faut voir, écouter, chacun, ce qui n'est pas toujours facile quand on a plein de choses à dire, il faut savoir maîtriser sa parole mais bon ça c'est le travail de l'animateur.* » (Administrateur)

Mais il est également considéré dans ses qualités de chercheur qui lui permettraient une pertinence d'intervention :

*« On n'est jamais assez informé, c'est une position de principe, mais grâce à vous, forcément. On est bien informé, à mon avis. Et je ne vois que des avantages parce que ça nous entraîne à prendre du recul, à réfléchir, voir ce qui se passe ailleurs. C'est un peu comme quand on doit apprendre quelque chose, être dans la posture de devoir l'enseigner oblige à apprendre. Et vous êtes pour nous un relais pour une partie des choses qu'on pense. Parce qu'avec votre compétence, vos méthodes, vous arrivez à mettre en musique ce qui chez nous n'est pas forcément bien clair dans notre esprit. »* (Directeur général)

Cette dernière citation semble indiquer chez ce dirigeant une volonté de co-construction entre les parties engagées associatives, par l'animation d'un leader-facilitateur, sans qu'une cible, qu'une téléologie de la transformation de l'offre au sein de l'Association 2 n'ait été pensée à l'avance par l'expertise managériale.

Cette première série d'entretiens semi-directifs confirme et renforce un certain nombre d'analyses de la phase exploratoire du projet de recherche-intervention menée au sein de l'Association 2, notamment concernant les modalités de management du changement qui y ont cours. L'analyse qualitative de ces entretiens a permis d'identifier plus précisément les positionnements de chaque groupe d'acteurs au sujet des transformations de l'environnement, de leur organisation, et de leurs attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP. Aucune divergence fondamentale n'est constatée entre ces groupes au sujet de la complexification de la Grande Société et du mouvement inclusif. Une méconnaissance mutuelle entre les parties engagées est toutefois constatée, ce qui dans le langage de Dewey pourrait être traduite en public qui ne peut se constituer du fait de son incapacité à se reconnaître. L'analyse de la seconde série d'entretiens, menés sept mois après l'expérimentation, nous indiquera si cette dernière aura permis une évolution de cette situation.

### **5.3.3 Caractérisation de l'expérimentation.**

Cette section est dédiée à une succincte description des événements notables survenus au cours des différentes journées d'ateliers collectifs, qui pourraient exercer une influence sur les présents résultats. Cette description commence à l'étape 2, la première étape étant celle qui a permis la constitution du comité de pilotage dédié à l'expérimentation, du groupe de participants, et la première série d'entretiens semi-directifs avec chacun d'entre eux. Durant l'étape 1, le comité de pilotage de l'expérimentation décide de l'organisation de la participation des personnes accompagnées suivante : chacune de ces personnes sera accompagnée d'un professionnel de l'accompagnement de sa connaissance qui devra à la fois participer à l'expérimentation en tant que représentant de son groupe d'appartenance et faciliter l'expression et la compréhension de la personne qu'il accompagne. Hormis besoin spécifique (comme entre les étapes 2 et 3), aucune rencontre de travail entre les étapes n'est prévue avec les personnes

accompagnées participantes. La restitution des résultats de chacune des étapes est consultable en annexes.

### **Etape 2 (octobre 2021)**

Un rebond épidémique automnal laisse planer un doute sur la possibilité de maintenir ces premières journées d'ateliers collectifs dans les semaines précédentes. Le protocole sanitaire autorise finalement leur déroulement dans les conditions prévues : une grande salle de réunion de l'association accueille la vingtaine de participants pour ces deux journées. Malgré les masques qui limitent la communication non-verbale, les deux journées se déroulent sans accroc. Lors du bilan de fin d'atelier, les participants sont enthousiastes et dans l'attente de découvrir l'étape 3 et la construction collective des scénarios.

### **Etape 3 (novembre 2021)**

Les conditions logistiques de ces deux journées restent les mêmes. Deux nouveaux administrateurs, motivés par le retour d'expérience de leurs pairs déjà inscrits dans la démarche, rejoignent le groupe, ce qui porte à quatre le nombre de représentants du CA. Les ateliers de co-construction, nourris par les attentes des personnes accompagnées formulées entre les deux étapes (entretiens spécifiques avec l'intervenant-chercheur) aboutissent à la proposition de quatre scénarios distincts d'évolution du système associatif sur les plans politique, stratégique, organisationnel et accompagnement.

### **Etape 4 (décembre 2021)**

L'animation inter-étapes est construite autour du choix d'un scénario souhaitable. Un des quatre scénarios est quasi unanimement identifié comme souhaitable, la personne ayant choisi un scénario différent a accepté cette validation collective après avoir donné les raisons de son choix et ses attentes quant à la suite des travaux. La journée d'ateliers se déroule dans les locaux de l'université car la salle associative n'est pas disponible à cette date. Les participants sont satisfaits de cette délocalisation. La journée est consacrée en grande partie au processus de backcasting soutenant la co-construction d'une feuille de route qui permettra de réaliser le scénario souhaitable. Une participante représentant les familles de l'association partage avec le groupe sa volonté d'intégrer le CA de l'association.

### **Etape 5 (janvier 2022)**

Un nouveau pic épidémique bouscule l'organisation préétablie. La journée d'atelier, pour répondre au protocole sanitaire modifié dans l'urgence, doit se dérouler entièrement à distance. Les ateliers se déroulent donc par visio-conférence (Teams), en deux séquences de trois heures chacune, ce qui demande une adaptation conséquente de l'animation de la journée. L'outil utilisé permet d'alterner facilement les travaux en groupe et sous-groupes. Deux des personnes accompagnées et les professionnels de l'accompagnement ont décidé, d'un commun accord, que la participation des premières dans de telles

conditions n'était plus adaptée et l'ont donc annulée. Malgré l'intensité des travaux à distance, les participants sont satisfaits de cette dernière journée, et indiquent que la cohésion de groupe construite lors des précédentes étapes a permis de rester collectivement efficaces.

#### **5.3.4 Seconde série d'entretiens semi-directifs : rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative au sein de l'Association 2.**

Cette seconde série d'entretiens semi-directifs est menée entre août et octobre 2022, soit sept à neuf mois après le dernier temps collectif de l'expérimentation du dispositif de PSP. Ces entretiens, au nombre de 18, répondent à notre besoin de structurer la réponse à la question de recherche en recueillant des données sur les rôles perçus du dispositif expérimenté. La grille d'entretien répond donc à cette attente (voir Chapitre 4). Le directeur général, qui ne participe pas aux ateliers collectifs de PSP, est également interrogé avec la même grille, en tant que pilote de la transformation de l'organisation.

Le corpus de données est composé de 18 entretiens : 3 personnes accompagnées, 1 famille, 5 professionnels de l'accompagnement, 1 cadre, 3 cadres du comité de direction, 1 directeur général, 4 administrateurs. Les modifications du corpus tiennent à l'arrivée en cours d'expérimentation de deux administrateurs supplémentaires, et l'abandon d'un professionnel de l'accompagnement, d'un cadre, et d'une famille. Ces entretiens représentent 16h30mins d'interview qui ont été transcrits puis codés à partir du cadre théorique présenté en Chapitre 3, grâce au logiciel Nvivo. 381 verbatims ont été retenus pour reconstruire les données de cette seconde série par l'intermédiaire des catégories suivantes : situation problématique et évolutions de la Grande Société, rapport à l'individu et au collectif, relation organisme-environnement, penser les fins, résoudre les problématiques, programmer les transformations, communiquer pour convaincre, évaluation du dispositif comme méthode d'intervention, hétérochronie des rythmes de transformation.

##### **5.3.4.1 L'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 2 permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société.**

L'ensemble des participants indique que les ateliers de PSP ont amélioré ou affiné leur compréhension de la situation problématique et de la complexification de la Grande Société, notamment grâce aux deux premières journées de l'expérimentation dont le programme était dédié à cet objet, considérées par tous comme préalable indispensable à la démarche, et par certains comme très voire trop intenses. Les administrateurs indiquent y avoir affiné leur perception de la situation, et pour certains compris de nouvelles choses :

*« Je dirais que ça a surtout servi à me la préciser. Je me trouve plus dans une situation d'accompagnement au changement. Et pour moi, ça m'a permis de caler les évolutions. Ça m'a permis aussi de mettre au clair ce qu'est l'inclusion. Ça n'a pas levé mes appréhensions quand même, ou mes réticences. Mais ça a permis d'en débattre. » (Administrateur)*

Pour les cadres du comité de direction, il s'agit plutôt de confirmations ou d'affinement des réflexions, mais avant tout cette meilleure compréhension était indispensable pour que le groupe, dont les membres étaient à des niveaux d'information différents, saisisse au mieux la réalité du mouvement inclusif :

*« Il y a eu cette prise de conscience des enjeux. Ça, je l'ai senti notamment de la part des administrateurs. C'était très fort. Pour les salariés, je pense que c'est une confirmation, en tout cas je parle de celui pour l'enfance parce que j'ai échangé avec eux. Par ailleurs, pour les personnes accompagnées pour celles avec lesquelles j'ai échangé, peut-être plus en termes d'opportunités. Une façon différente de considérer leurs choix, leur capacité d'agir. »* (Cadre du comité de direction)

Pour la famille participante et les professionnels, les apports de connaissances ont été plus ou moins déterminants selon leur niveau d'engagement dans des projets de type inclusif. Les apports conceptuels ont été appréciés, et dans tous les cas, le rôle de contextualisation est identifié comme primordial :

*« Alors oui quand même, je me souviens que lors du premier entretien, non pas que j'étais réticente du tout à une démarche inclusive, mais je mettais peut-être un peu des doutes sur la mise en œuvre réelle ou sur notre capacité à accompagner ce mouvement-là. De ce point de vue-là, je dirai, ça a quand même modifié ma perception des choses, à la fois sur le côté pouvoir d'action et aussi sur les enjeux, peut-être qui nous appartiennent un peu moins, mais voilà, comment ça dessine, on va dire, comment ça se profile. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Cette meilleure compréhension générale du contexte a également été induite par une meilleure compréhension de l'autre, dans et surtout en dehors du groupe de pairs de chaque participant. Les échanges entre participants occupant des rôles différents dans le système associatif, parfois confrontants, ont permis à chacun un certain décentrement :

*« Les gens avec lesquels j'étais, étaient à fond. Ils étaient à fond, ils étaient là, ils étaient à fond. A fond dedans, et particulièrement intéressés et intéressants parce qu'avec des idées, parfois, qui remettaient un peu en cause même ma vue à moi de l'évolution des choses. Enfin, sur des points, je ne saurais plus lesquels, mais je sais que plusieurs fois j'ai été aussi un peu à me dire, après tout c'est peut-être lui ou c'est peut-être elle qui a raison »* (Administrateur)

La mixité du groupe a selon bon nombre de participants amené « découverte mutuelle » et « enrichissement personnel ». Pour certains participants, notamment famille et personnes accompagnées, cette connaissance améliorée est aussi une reconnaissance :

*« Moi maintenant je suis connu puisque [Cadre du comité de direction], là, il m'a reconnu et il m'a dit : « bonjour ». Je suis un peu plus...C'est bien de se sentir un peu connu. Et puis, oui parce que c'est vrai qu'avant, on connaissait les directeurs d'établissement. Mais c'est vrai qu'après, les autres on ne les connaît pas. On voit des fois passer leur nom sur du courrier qu'on reçoit mais c'est tout. »* (Famille)

Dans ces relations interpersonnelles inhabituelles, les professionnels découvrent de nouveaux points de vue, et ont un accès direct aux positionnements du CA et du comité de direction qui les rassurent :

*« Moi personnellement ça m'a permis de peut-être mieux saisir les enjeux pour chacun des participants. Que ce soient les personnes accueillies, les familles. Bon, les professionnels j'en avais un petit peu plus connaissance. Mais même les directions et puis l'association. Ça je ne connaissais pas du tout. Là où en était l'asso par rapport à ça. [...] Et je dirai qu'en ce qui concerne les directeurs, de manière générale, oui ça m'a... ça a un peu modifié ma perception. Je pense notamment à [Directeur général] et son intervention lors de la première journée je crois. Où je pensais qu'il avait un regard peut-être beaucoup plus éloigné sur notre travail, sur ce que vivent les personnes qu'on accueille. Je me suis rendu compte que non, il percevait très bien ce qu'il en était et qu'il avait en tête un peu tout ça et que nos préoccupations et l'avenir un peu des personnes et des professionnels. Donc ça m'a plutôt rassurée. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Le caractère intersubjectif de la démarche entraîne également une compréhension plus fine du système associatif par chacun. Professionnels, personnes accompagnées et surtout familles comprennent désormais mieux le fonctionnement et le rôle du CA, mais aussi les activités de l'association au-delà de celles qui les concernent directement, et ainsi la diversité des rythmes de son évolution et les difficultés de communication entre les pôles d'activité.

Enfin, la compréhension et la discussion des évolutions en cours mettent en exergue le désajustement des habitudes des acteurs. Certains cadres, de niveaux divers, témoignent de cette discordance pour leur propre mission :

*« Peut-être que je suis moi-même dans des difficultés à gérer ce genre de choses, parce que moi, je suis en poste depuis pas mal d'années. Donc il faut aussi s'adapter à la situation. Et je vous avouerai qu'en termes d'énergie, ce n'est pas rien, quand même. Parce que c'est d'autres façons de faire, d'autres façons de penser. Alors, je ne dis pas que je suis hermétique, mais ce n'est pas assez préparé, pour moi. Est-ce qu'il faut que ça le soit, je ne sais pas. C'est bien en expérimentant qu'on voit ce qu'il faut réajuster. Mais quand même c'est une charge de travail, une charge mentale en termes de réflexion. Des choses comme ça, pour revenir un peu au travail, ça m'a aidé à cette prise de recul. On est dans la transformation de l'offre médico-sociale. Et c'est ça qui est en train de se passer. Je suis en train de le vivre comme tous. »* (Cadre)

Un cadre du comité de direction souligne également que le virage inclusif en tant que réforme transforme les modèles d'activités vers un fonctionnement basé sur la délivrance de prestations qui va situer les associations dans un quasi-marché, ce qui induit pour l'encadrement supérieur d'adopter une

approche stratégique proche du « *domaine industriel* », comparant cette évolution à celle qui a eu lieu dans le secteur sanitaire.

Pour les professionnels de l'accompagnement, ce désajustement des habitudes est constaté depuis de nombreuses années, non pas en raison du mouvement inclusif en lui-même, mais de l'évolution continue des conditions d'accompagnement impactées par le new public management. Cette évolution, elle-même heurtée par la crise sanitaire, entraîne un désajustement trop important pour les professionnels, dont un nombre conséquent quitte le secteur. Ce constat est partagé par l'ensemble des participants, dont les personnes accompagnées, évoquant la situation des « *éducateurs* » et la leur incidemment : « *Ils se posent des questions quoi. [...] Que c'était mieux il y a dix ans. Parce qu'il y avait plus de monde avec nous. [...] Maintenant je pense que ça diminue quoi ! [...] Il y a des trucs que je sais faire, pas besoin d'éducateur. Mais Pour les papiers, tout ça, ce n'est pas possible.* » (Personne accompagnée)

Ces conditions font craindre aux professionnels de l'accompagnement que leurs habitudes professionnelles ne puissent se réajuster aux attentes du mouvement inclusif, et que la qualité de vie des personnes, tout comme leur qualité de vie au travail continue de diminuer. Le virage inclusif aggraverait ainsi selon eux la crise des métiers de l'humain en cours.

Le dispositif de PSP a donc permis aux participants de l'Association 2 de mieux percevoir la situation problématique et les évolutions de la grande société, ainsi que les conséquences de celles-ci sur chacune des parties engagées dans le système associatif. Un professionnel de l'accompagnement interrogé résume ainsi ce rôle de l'expérimentation :

« *Ça oblige à considérer les situations des uns et des autres. On entend des mots des personnes qui font autre chose que nous dans d'autres parties de l'association. Ça induit un repositionnement permanent de notre propre discours. On voit des bases, des fondements communs. Pas de grosses différences de point de vue. On est sur du cadrage, par la prise en compte de la nuance.* » (Professionnel de l'accompagnement)

#### **5.3.4.2 Rapport à l'individu et au collectif : le dispositif de PSP comme soutien à l'autodétermination et à la remobilisation de l'Association 2 comme public.**

Cette section analyse les données recueillies qui abordent l'appréciation par les participants de l'effet de l'expérimentation sur leur rapport à l'individu et au collectif, en s'intéressant particulièrement aux effets sur l'individuation, la participation des personnes accompagnées, la mobilisation des parties engagées de l'association en tant que public, et le questionnement du rôle politique de l'association.

#### **L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants**

Pour les participants, les différentes modalités d'animation des ateliers leur ont donné accès à une projection dans le futur concernant leur personne propre.

Pour une administratrice, les séquences de découverte d'expériences inclusives hors du département l'ont amenée à imaginer la possibilité que l'Association 2 construise ce type de projet. Ce même atelier a poussé la représentante des familles à se projeter dans des transformations possibles dans le foyer qui accompagne son fils.

Une personne accompagnée partage son souvenir de l'atelier de construction collective d'une maquette symbolisant un des scénarios, lors duquel elle a construit sa propre maquette symbolisant sa propre vie, à la fois autonome et en lien physiquement représenté avec le système associatif inclusif.

Cette démarche, si elle a donné la possibilité aux participants de se projeter dans le futur durant les ateliers, a aussi permis d'acquérir des compétences d'anticipation reproductibles dans d'autres contextes, comme l'indique le témoignage d'une personne accompagnée participante à propos du « cône du futur » (voir Chapitre 2) :

*« Ce qui m'a surpris, c'est les quelques choses que tu as expliquées sur le tableau avec les trucs rouges. Je ne sais pas quoi, là. Pour maintenant et pour dans le futur aussi. [...] Ça c'est un truc que je n'ai jamais su, jamais. [...] Il y a un truc bleu, un truc rond bleu et il y avait un autre truc au milieu, un truc rouge. Le bleu ça veut dire pour l'instant qu'on est encore ici, et après le truc rouge c'est pour parler du futur. [...] C'était quelque chose que je ne savais pas. [...] Ça m'aide. »* (Personne accompagnée)

Le témoignage suivant relève également du même phénomène, décrivant, sept mois après l'expérimentation, une attention accordée à des événements afin de les situer dans les futurs possible construits collectivement :

*« Alors, je dirai que vraiment tout de suite après les travaux, vraiment je me sentais dans une dynamique plus positive, plus ouverte, plus open, quoi on va dire. Là je suis contente qu'on puisse en parler aujourd'hui. Peut-être que là en ce moment, je vois dans les petits indicateurs qu'on s'était donnés, déjà des petites choses qui apparaissent. »* (Professionnel de l'accompagnement)

L'expérimentation est aussi décrite comme processus ayant donné la possibilité à certains acteurs, notamment les administrateurs, familles, et professionnels, de se situer dans le contexte politique associatif. Trois des quatre administrateurs s'expriment en ce sens :

*« Je pense que par rapport à la vie associative en particulier, moi en tout cas, ça m'a donné vraiment envie de m'investir d'une certaine façon, différente de ce qui se passe actuellement, plus dans : essayer de répondre aux attentes des familles et peut-être essayer de mieux comprendre les attentes des familles, et de ne pas rester sur un ronron, je dirais d'activisme qui ne correspond plus aux besoins d'aujourd'hui. Enfin c'est comme ça que je le perçois et je pense que les travaux qu'on a pu faire ensemble et les discours des uns et des autres, moi ça m'a confortée dans cette idée que les attentes elles étaient autres, donc il fallait aussi se positionner différemment. »* (Administrateur)

Cette réflexion sur la posture globale du CA est déclinée par un autre administrateur au niveau de l'engagement personnel de chacun :

« Et puis cette démarche correspondait pour moi à un besoin en tant qu'administratrice. Ça avait été un besoin évoqué en conseil d'administration : de savoir où on en était — à titre individuel — quelle était notre place dans l'association, et comment on pouvait avancer, comment faire avancer l'association, le conseil et la pertinence de l'accueil des personnes. » (Administrateur)

Un autre administrateur dit souhaiter, pour donner suite à cette démarche, continuer à se former sur son rôle.

La participante représentant les familles de personnes accompagnées, quant à elle, a décidé dans les dernières étapes de l'expérimentation de s'engager dans le conseil d'administration de l'association. Le dispositif de PSP remplit ici un rôle d'intéressement et d'enrôlement d'un adhérent aux missions du CA. Les professionnels de l'accompagnement indiquent que rencontrer, échanger, et travailler avec les administrateurs renforce leur adhésion au rôle associatif de l'organisation qui les emploie, par la discussion politique ainsi engagée :

« Je trouve que ce travail en mixité, notamment avec les administrateurs...Ce n'est pas des personnes à qui on a accès souvent en fait dans le cadre de notre travail, et voilà, c'est eux aussi qui portent les valeurs associatives. Et quand on travaille sur la réflexion d'un pôle ou d'un établissement, d'un service, de qu'est-ce qu'on propose, je me dis que c'est important aussi que les administrateurs soient associés à ça ou même participent à la réflexion, de leur point de vue à eux, et de comment est-ce qu'ils envisagent l'association en fait. Je trouve que ça, ça manque en fait, voilà. » (Professionnel de l'accompagnement)

Ces travaux ont aussi favorisé le dialogue entre les parties présentes au sujet de l'autodétermination des personnes accompagnées. L'expression des personnes accompagnées participantes a amené les autres participants à prendre en compte cette parole et à se projeter dans un système associatif portant ce principe. Familles et administrateurs ont pu, par la participation des trois personnes accompagnées, penser l'autodétermination autrement que par le prisme de leur proche. Des cadres ont mesuré par ces échanges l'ampleur des transformations à mener dans l'accompagnement au changement des postures des différentes parties engagées. Les personnes accompagnées participantes reconnaissent que les ateliers ont favorisé l'expression de leurs attentes, et que cela « permet d'avancer aussi bien pour nous, aussi bien pour l'[Association 2] ».

Les professionnels de l'accompagnement soulignent les apports de la méthode en termes d'intérêt et de capacités personnelles :

« Ça m'a permis de me décaler de mes enjeux de terrain, de quotidien, et puis, j'allais dire un peu de fantasme aussi que ce soit dans le positif ou dans la crainte, parce qu'il y en a aussi beaucoup. Donc là il ne s'agissait pas de ça. Déjà intellectuellement c'était intéressant, et puis au-delà de ça c'est quelque chose qu'on peut garder et conserver que ce soit dans le travail mais dans d'autres circonstances aussi. » (Professionnel de l'accompagnement)

Leur participation à cette séquence de « *réflexion et d'élaboration de la stratégie* », en s'autorisant à « *prendre la parole* », à « *donner son opinion* » malgré leur appréhension face au grand groupe et à la présence hiérarchique, leur donne la sensation de « *sortir grandi professionnellement* » de l'expérimentation.

### **La participation des personnes accompagnées : une trans-action indispensable au dispositif**

La totalité du groupe est unanime quant à la participation des personnes accompagnées à l'expérimentation. Comme indiqué plus tôt, leurs prises de parole relatant leurs attentes et expériences ont favorisé la projection de chacun des participants dans des systèmes d'accompagnement différents car plus inclusifs. Surtout, les points de vue divers des personnes accompagnées quant à l'inclusion ont donné aux participants des éléments de réflexions sur leur approche du concept :

*« Moi initialement, je suis plutôt favorable à l'inclusion. Et je m'attendais finalement à ce que peut-être les personnes accueillies le soient aussi comme ça, d'emblée, de manière totale. Et alors, effectivement, on n'avait pas un panel non plus hyper large, mais je me suis dit que c'était quand même intéressant à prendre en compte leurs avis, leurs craintes, leurs contraintes mais aussi leurs envies à ce niveau-là. Et que les personnes qui étaient présentes, ont vécu un peu l'exclusion, en tout cas je pense à [nom d'une des trois personnes accompagnées participantes].*

*Elle a pu nous faire partager son sentiment d'exclusion du système scolaire et du coup son contentement à intégrer la SIPFP [service IME]. Je me dis que peut-être dans une autre dynamique plus inclusive, elle n'aurait pas eu ce ressenti-là. Et puis, elle n'aurait pas eu besoin finalement autant de l'institution. Donc oui c'est plus ça qui m'a surpris, je ne m'attendais pas trop à ce qu'elle puisse énoncer ça. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Les personnes accompagnées elles-mêmes expriment leur satisfaction d'avoir participé à l'expérimentation, d'y avoir été entendues. Elles auraient cependant apprécié être plus nombreuses, et deux d'entre elles ont trouvé certaines séquences trop longues, notamment les temps d'échanges en grand groupe sur les concepts relatifs au mouvement inclusif. Les ateliers de co-construction des scénarios, utilisant des outils ludiques pour constituer des maquettes de futurs systèmes associatifs, ont en revanche été des moments positivement marquants :

**Intervenant-chercheur** : *Comment ça s'est passé pour vous ? Est-ce que ça a changé des choses pour vous de rencontrer ces personnes-là ?*

**Personne accompagnée** : *Dans un sens oui, non, parce qu'ils ont dit pas mal de choses, ça c'est sûr, pour faire les maquettes et tout. Voilà quoi, ça m'a vachement plu quoi. »*

Les moments informels durant les journées d'ateliers ont aussi été particulièrement appréciées, pour leur capacité à favoriser des interrelations constructives avec les autres participants :

**Personne accompagnée** : *Mais ce que j'aimais bien c'était quand on pouvait faire la pause, et qu'on sortait. [...] On parlait à d'autre monde et on était plus décontracté. On était plus séparés. On parle, on*

*parle, on racontait nos vies, puis ça change, puis on prenait nos pauses café, nos goûters, nos chocolats chauds.*

**Intervenant-chercheur :** *Ça permettait quoi ces moments alors ?*

**Personne accompagnée :** *D'être... je ne sais pas comment bien expliquer. Qu'on se connaissait, qu'on commence à bien communiquer. »*

Les modalités de soutien à la participation, décidées par le comité de pilotage de l'expérimentation au sein de l'Association 2, se sont révélées aux yeux de nombreux participants comme insuffisantes. L'accompagnement de chaque personne concernée par un professionnel de leur connaissance a été certes apprécié :

*« Quand il y a des choses que je ne comprends pas, elle m'explique, voilà. »* (Personne accompagnée)

Cependant, il a été compliqué pour les professionnels participants d'être à la fois dans la facilitation de la compréhension et de l'expression des personnes accompagnées et dans leur participation propre aux travaux. En effet, pour deux des trois personnes accompagnées participantes, raisonner et se projeter dans le temps n'était pas chose aisée. Cette situation a mis en difficulté à la fois ces professionnels, mais aussi les personnes accompagnées, dont certaines peuvent avoir spontanément tendance à se dévaloriser dans leur capacité de participation :

**Intervenant-chercheur :** *Et, est-ce qu'il vous semble que tous les gens, tous les participants qui étaient là... Est-ce qu'ils ont pu s'exprimer librement ?*

**Personne accompagnée :** *Oui, je pense qu'il y en a beaucoup quand même. Mais déjà, mieux que moi. Parce qu'ils savent plus de choses mieux que moi.*

**Intervenant-chercheur :** *Comment ça ?*

**Personne accompagnée :** *Pour s'exprimer, ils savent beaucoup de choses mieux que moi, comme ils travaillent ensemble et tout. Ils savent beaucoup de choses que moi, plus d'endroits.*

**Intervenant-chercheur :** *Parce qu'ils connaissent plus d'endroits, c'est ce que vous dites ?*

**Personne accompagnée :** *Oui, ils connaissent plus d'endroits que moi.*

**Intervenant-chercheur :** *Dans l'association ?*

**Personne accompagnée :** *C'est ça, oui. Et après moi, je ne vais pas rentrer là-dedans non plus. »*

Cet échange confirme la nécessité, dans l'animation d'un tel dispositif, de dédier à l'accompagnement des personnes accompagnées participantes, une ou plusieurs personnes formées à la facilitation de leur expression et de leur compréhension.

Finalement, les avantages perçus de cette participation des personnes accompagnées amènent l'ensemble des participants à envisager de poursuivre cette dynamique participative en pensant différemment le fonctionnement des instances associatives :

« Modifier, alors je ne sais pas si c'est le terme mais en tout cas, ça a appuyé mon idée qu'il faut qu'on réfléchisse à comment rendre ce genre de travail là, et n'importe quel autre travail associatif, accessible aux personnes qu'on accompagne. Et du coup, ça me fait, peut-être plus facilement, penser à me dire, ben voilà, si je veux que telle personne puisse participer selon sa volonté, ben quels sont les moyens qu'on a à disposition pour faciliter sa participation. » (Professionnel de l'accompagnement)

### **Le dispositif de PSP (re)mobilise les parties engagées de l'association en tant que public**

De nombreuses données recueillies indiquent que l'expérimentation du dispositif de PSP, par sa nature participative, a engagé le collectif de participants dans la constitution d'un public au sens de Dewey. Les convergences soulignées dans les sections précédentes sont à l'origine de cette reconnaissance du public par lui-même :

« On a les mêmes soucis, les mêmes questionnements. Peut-être pas en même temps, mais à un moment donné on revient sur les mêmes questionnements. » (Personne accompagnée)

Un des participants décrit avec précision ce phénomène qui mène progressivement le groupe vers une responsabilisation collective dans le contexte du mouvement inclusif :

« Mettre les gens ensemble à réfléchir au futur, c'est important pour leur représentation des structures de pouvoir et l'idée qu'on se fait de la verticalité, qui est réelle. C'est une sorte de décentralisation par l'implication des personnes de terrain, qui amène un éclairage qui permettra la décision, c'est le principe de responsabilité à l'œuvre. » (Professionnel de l'accompagnement)

Plusieurs participants nomment précisément ce processus comme permettant la « construction d'une vision commune de long terme » pour le système associatif. La diversité des parties engagées représentées et leurs intérêts convergents ont entraîné une émulation au sujet de l'association :

« La démarche, pour moi, a servi à ce que toutes les parties prenantes de l'association se recentrent autour de l'objet même de l'association. Pour moi, c'était ça : un recentrage. [...] Dans ce sens-là, je me suis dit : on est tous autour de la table et on doit pouvoir travailler ensemble. C'est ce qui s'est révélé, ce qui est quand même une nouveauté. » (Administrateur)

Cette émulation a pris acte dans un groupe de participants qui est devenu un collectif faisant corps, communauté :

« Je pense que oui, il a fait corps...il a pris conscience des difficultés qu'il y avait...il a, il y a eu l'humour, il y a eu de l'entraide. » (Administrateur)

Le groupe a d'autant pu faire communauté d'enquête qu'aucune cible de transformation, aucune téléologie de la transformation de l'offre prônée par une partie ou une autre n'est perceptible au sein de l'Association 2 :

« La discussion a été vraiment ouverte. C'était pas quelque chose de figé, voilà, entre guillemets, j'ai pas l'impression que c'était une commande associative qui était déjà, comment dire ? entérinée. [...] J'ai

*l'impression qu'il y avait quand même un questionnement aussi de leur part, et qu'ils étaient au même point que nous, ils étaient pas forcément plus avancés sur le sujet. » (Professionnel de l'accompagnement)*

Ce rapport à l'expertise managériale durant l'expérimentation inspire, comme cela sera précisé ensuite, de nouvelles manières de penser l'action collective :

*« Moi, mon idée, maintenant, ce serait de faire ensemble, au-delà, et que ce ne soit pas qu'une idée de directeurs. Ce ne sont pas les seuls sachant. Il y a eu des moments qui étaient de belles découvertes. » (Administrateur)*

Plusieurs participants, notamment professionnels de l'accompagnement et familles, mettent également en exergue la nécessité de faire communauté pour éviter l'émergence du « scénario catastrophe » co-construit par un des sous-groupes durant la troisième étape.

Pour un cadre du comité de direction, dont l'antériorité au sein de l'Association 2 autorise une prise de recul pertinente, cette mobilisation collective est une remobilisation :

*« C'est vrai que j'ai une place un peu particulière puisque j'ai été, à une époque, le directeur de l'action associative, et donc, je faisais ce lien-là à côté du directeur général, entre les parents, la vie associative et cetera. Celle-ci est tombée un petit peu en désuétude par manque de bras, de volonté des adhérents bénévoles d'aller au-delà du simple conseil d'administration. Mais c'est clairement des choses qu'il faudrait remettre en place. Alors voilà, ce n'est pas parce que je le dis que ça va se faire, mais j'espère que les conclusions qu'on a mis dans les travaux ou ce qui transpire des travaux qui ont été faits pourront permettre aux membres du Conseil d'administration de se rendre compte de cette importance-là, d'intégrer à la réflexion l'ensemble des parties prenantes » (Cadre comité de direction)*

Pour conclure sur ce point central de l'expérimentation, il est possible d'affirmer que le dispositif de PSP a provoqué un retour à la mobilisation collective des différentes parties engagées dans le système associatif en donnant la possibilité au groupe de se reconnaître en tant que public et ainsi de recréer du commun :

*« Ça offre un lieu commun en fait, on vient tous mettre nos réalités en commun et se dire, bon voilà moi c'est ça ma réalité en tant que professionnel, moi c'est ça en tant qu'accompagné, moi c'est ça en tant que famille, et qu'est-ce qu'on fait avec tout ça quoi. » (Professionnel de l'accompagnement)*

### **Le dispositif de PSP renforce le rôle politique de l'association et soutient l'évolution de son projet**

L'expérimentation a directement questionné le rôle et le projet associatif de l'Association 2, par les échanges entre participants, la diversité des ateliers collectifs, et les relations au sein de chaque groupe de pairs, en particulier celui des quatre administrateurs.

Ces administrateurs, au sein du collectif de participants comme auprès du CA, ont constitué « *un sous-groupe* », « *un noyau* » soudé (Administrateur). L'expérimentation a induit en son sein une interconnaissance et une facilité de communication qui ont accru sa proactivité et son influence. Les ateliers lui ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'association, les attentes des différentes parties engagées, et surtout que le changement devait être incarné par le CA de l'association :

*« Et puis, faut plus être dedans, il faut y aller quoi ! Principalement sur notre partie à nous. Il faut d'abord commencer par nous, avant d'aller interroger le directeur de pôle ou le professionnel en disant : « Mais vous faites quoi ? » Bah nous, qu'est-ce qu'on fait ? Donc, montrer qu'on a pris à bras le corps le sujet. On commence à poser des pierres à notre niveau. C'est à nous de faire les relations publiques ou les relations politiques avec ça. Et puis de demander des comptes, en connaissant les difficultés. Non, mais voilà ! Il faut ça, et puis, oui, réinterroger régulièrement. Et pour le projet associatif effectivement, il ne faut pas que ça s'arrête. Parce que c'était juste l'étincelle qui fait que... Après, est ce que la mèche est mouillée ou pas, on va voir. »* (Administrateur)

Cette dynamique a été accentuée par l'engagement de la participante représentant la partie engagée « familles » dans un processus d'intégration du CA.

L'activité de ce groupe d'administrateurs s'inscrit dans la continuité des objectifs fixés par le CA et la direction générale de l'association à l'expérimentation du dispositif de PSP, dont il était attendu une intervention sur les différents niveaux de transformation associative, dont le politique, avec l'intention d'inspirer le renouvellement du projet associatif. A ce sujet les administrateurs constatent des avancées notables :

*« Je m'aperçois depuis la fin, je m'aperçois qu'au niveau associatif il y a eu de grandes avancées. Et ça fait plaisir, d'une manière générale, c'est peut-être dans les questions suivantes, mais je trouve que ça a stimulé l'ensemble de l'association même si on n'était qu'un certain nombre d'administrateurs à participer, il y a eu une espèce d'émulation qui en ressort. [...] Déjà par rapport au projet associatif, là ça y est, on est en marche de travaux. Ce n'est pas rien parce que depuis le temps qu'on en parle... [...] Par la démarche des scénarios transformatifs, ce qui m'a surpris c'est quand même qu'il y a eu un intérêt réel porté sur cette démarche par l'ensemble des membres des CA. Ça c'est vraiment un point très important »* (Administrateur)

Cette mobilisation politique par le renouvellement du projet associatif était également attendue par les autres parties engagées : cadres, familles et professionnels de l'accompagnement. Le directeur général, interrogé sur la manière dont il s'est saisi des résultats de l'expérimentation, voit surtout l'impact politique de cette dernière, ce qui doit être mis en lien avec son attente de renouvellement du projet associatif qui induira un nouveau projet stratégique :

*« Saisi...Est-ce que je me suis vraiment saisi ? Ça demande que je réfléchisse. Moi, j'espère que ça va booster la réécriture du projet associatif. Je m'en suis saisi de cette façon si on peut dire. Et je ne sais pas*

*si ça suffira. [...] J'espère beaucoup que ça va fonder quelque chose de réfléchi pour le projet associatif. »*

(Directeur général)

Pour conclure cette section consacrée au rôle joué par le dispositif de PSP sur le rapport des participants à l'individu et au collectif, il est important de mettre en évidence le rôle de soutien de l'expérimentation à l'individuation des participants dans le mouvement inclusif et le caractère indispensable de la transaction induite par la participation des personnes accompagnées. Plus encore, le rôle du dispositif dans la remobilisation de l'association en tant que public au sens de Dewey, se reconnaissant lui-même comme vivant les conséquences de causes éclaircies par l'analyse collective, doit être souligné. Dans le cas de l'Association 2, cette remobilisation d'un public déjà-là, par des formes de coopération déjà connues par le passé, permet une dynamique convergente entre toutes les parties engagées vers une évolution des activités d'accompagnement, organisationnelles, stratégiques et politiques.

Il importe désormais, au moyen des sections suivantes, plus courtes, de déterminer si ce public associatif a effectivement pu, en tant que communauté, mener une enquête en bonne et due forme.

#### **5.2.4.3 Confirmation de la perception de la relation trans-actionnelle entre organisme et environnement**

Aucune des données recueillies lors de cette seconde série d'entretiens ne va dans le sens d'une perception verticale et unilatérale de la relation entre l'association et son environnement. L'expérimentation du dispositif de PSP est donc venue confirmer pour les différentes parties engagées une relation transactionnelle entre l'association et son environnement. Cette perception s'est confirmée à plusieurs niveaux : politique, sociétal et accompagnement quotidien.

Au niveau politique, l'engagement des administrateurs dans la démarche et leur motivation à faire évoluer la situation de l'association les incite à penser des alliances avec les cadres pour transformer l'environnement administratif :

*« Justement, tu vas voir le directeur de pôle en lui disant : « j'ai envie de faire ça, ça, ça, on est en train de mettre ça en place, et justement, on a besoin de vous, on ne sait pas s'adresser à un directeur départemental d'ARS ou quelqu'un de la MDPH ou quelqu'un de ... » voilà. Et en plus, on est là, pas en tant que demandeur, mais en tant qu'influenceur. On n'est pas là pour dire, on veut des sous, on veut ceci... On dit : nous, voici le constat, et c'est important pour nous. On est là en tant que citoyen militant, pour une cause. »* (Administrateur)

Au niveau sociétal, les différents scénarios co-construits par le groupe s'appuient en partie sur une remise en question de l'organisation spatiale des activités de l'association et une volonté de créer des lieux partagés avec des organisations de droit commun. Ces propositions et les échanges qu'elles ont entraînés ont autorisé les participants, selon un cadre du comité de direction à « *élargir l'espace des possibles* » pour transformer différemment l'environnement des personnes accompagnées.

Pour les professionnels, l'expérimentation a favorisé la projection dans cette relation trans-actionnelle dans leur mission d'accompagnement :

*« Pour moi la suite, c'est, en fin de compte, dans le scénario qu'on a choisi. C'est ce que j'imagine à vraiment essayer : d'être à l'extérieur, se faire connaître et qu'on fasse partie de la société comme tout le monde et que les gens n'aient pas peur. Autant, on va dire nous l'association, que les personnes en situation d'handicap. Qu'à l'extérieur, on soit tous mélangés. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Il est possible de percevoir ici un rôle particulier de la démarche de prospective, qui sera développé plus en aval, celui d'une médiation exercée par le scénario et les signes qui le constituent entre les participants et un futur possible où ils se voient agir.

#### **5.3.4.4 Le dispositif de PSP transforme le public en communauté d'enquête**

Comme cela a été établi au début de cette monographie, CA et direction générale de l'Association 2 convergent, sans que cela soit une stratégie complètement délibérée, vers un changement par le buissonnement local plutôt que par une téléologie globale de la transformation de l'offre. Ni les managers ni les administrateurs n'ont une cible de transformation préétablie, et aucune transformation générale n'a débuté à la date de l'expérimentation. Cette approbation tacite du buissonnement évolutif au niveau politique et stratégique permet au dispositif de PSP de jouer un rôle d'enquête pragmatiste.

L'absence de cible de transformation de l'offre d'accompagnement pour l'Association 2 a été précisée à la fois par les participants membres du CA et du comité de direction, qui ont également tenu durant les ateliers des propos perçus comme lucides sur la situation de l'association. Cette posture a été appréciée par les autres parties engagées :

*« C'était franc en fait de dire les choses, d'expliquer que, effectivement, l'[Association 2] connaît des difficultés. Je trouve ça très honnête et très franc. Il n'y avait pas de faux semblant en fait, et je me dis, ça m'a rassuré aussi de dire, ben voilà, tout le monde est conscient des difficultés, tout le monde les voit et nous en tant que professionnel, enfin voilà, pouvoir échanger mais en fait toutes les strates, ça se voit. Ce n'est pas que notre vision à nous qui fait qu'on les voit. Ça m'a rassurée en fait, de l'entendre. Et de me dire que tout le monde est très conscient des points à améliorer au niveau de l'association et des questions à se poser pour améliorer les choses. Et je trouve que c'est rassurant. Si au niveau du haut de l'organigramme il n'y avait pas eu ça, si ça avait été du très du discours politique, je trouve que ce n'aurait pas été très rassurant en fait, parce que ça aurait donné l'impression qu'il n'y aura pas de remise en question possible, alors que là voilà, je crois qu'il y a eu vraiment cette ouverture-là. »* (Professionnel de l'accompagnement)

Cette perception de la posture des cadres du comité de direction et des administrateurs, entre accessibilité et franchise, est nommée par l'ensemble des participants comme un facteur important de la créativité du groupe. Les cadres dirigeants ont ainsi su adopter une approche favorisant l'expression de

l'opinion de chacun afin que les « enjeux » relatifs à chaque « partie prenante » soient compris par tous afin que chacun puisse « voir aussi un intérêt commun se dessiner » (Cadres du comité de direction). Ils reconnaissent l'enjeu stratégique de ce positionnement tout en exprimant leur satisfaction d'avoir été surpris par l'émulation collective :

*« Le plus surprenant, c'est peut-être justement cette capacité des personnes qui étaient là à pouvoir travailler ensemble, à pouvoir s'écouter, à pouvoir exprimer des craintes, à pouvoir revenir sur leur position. Franchement, ça a été du plaisir quoi ! S'il y avait quelque chose qui m'avait étonné c'est voilà, cette capacité à s'écouter malgré toutes les places d'où qu'on venait. Des places très différentes, à pouvoir s'écouter, à pouvoir revenir sur les positions les postures et surtout pouvoir construire, élaborer quelque chose ensemble. Ça, ça a été passionnant. [...] Ça peut marcher. Et nous, ça a marché. »* (Cadre du comité de direction)

Selon les participants, cette créativité a également été soutenue par le contenu des ateliers et leurs supports, notamment l'utilisation d'outils ludiques pour construire des maquettes symbolisant diverses situations du système associatif à un horizon de dix ans. Les personnes interrogées soulignent que ces outils ont grandement facilité leur propre projection dans ces futurs possibles, ainsi que la discussion, le débat, et les ajustements nécessaires à la construction collective. Ces outils semblent alors avoir occupé le rôle à la fois de médiation sémiotique construite collectivement entre le groupe et des futurs possibles, mais aussi un rôle de facilitation d'un processus de trans-action entre participants qui ajustent leurs positions pour converger vers une proposition commune. Ces points mettent en exergue le caractère trans-actionnel de l'enquête à deux niveaux : celui de son résultat, qui, cela sera décrit par la suite, peut donner lieu à un ajustement entre l'organisation et son environnement, et celui de la communauté d'enquête elle-même, par le processus d'ajustement entre ses membres qu'elle induit.

La communauté d'enquête, issue de la remobilisation d'un public déjà-là, renforce ce dernier par rétroaction :

*« Ça m'a vraiment conforté dans cette idée de retrouver les fondamentaux qui ont amené sa création : une association de parents, mais de parents avec des professionnels, des dirigeants. Je pense que maintenant c'est devenu une usine, une entreprise tellement grosse... Par contre, vous nous avez bien aidés à déblayer le terrain, ça c'est sûr. Parce que quand on avait posé la question en conseil d'administration, on s'était demandé : comment faire ? »* (Administrateur)

Enfin, cette qualité d'écoute et d'échange au sein de la communauté d'enquête est identifiée comme facteur d'objectivation du travail de prospective qui a favorisé une approche plus paisible et constructive de scénarios non ou moins souhaitables :

*« Les avantages, je trouve et c'est ce que je disais un peu tout à l'heure, c'est que, comme il n'est pas tellement question de ce qu'on souhaite, de ce qu'on croit. Du coup, ça permet d'écarter ça, je trouve que ça libère un peu l'esprit et la créativité. C'est difficile de trouver des réponses ou des solutions quand on se sent un petit peu... Quand on n'est pas très objectif, quoi finalement. Là, il ne s'agissait pas de ça.*

*Ça, ça a été vite mis à l'écart. Et je trouve que les différents outils que vous nous avez proposés nous ont permis de ne pas trop être envahis par tout ça. Du coup, le fait qu'on ait pu, par exemple, ça a été mon cas, réfléchir plus spécifiquement sur un scénario qui n'était pas celui qu'on souhaite, je trouve que ça, c'était super intéressant. Parce qu'il faut bien y aller quoi aussi, vers ça quoi. Ce n'est pas seulement dire « Non, ça, on n'en veut pas, donc on ne réfléchit pas à la question, mais qu'est-ce qu'on fait dans ce type de scénario là quoi ? » » (Professionnel de l'accompagnement)*

Cette approche plus objective de futurs non souhaités, due à la qualité de relation interpersonnelle de la communauté d'enquête, plutôt que de centrer les débats sur les enjeux divergents entre parties engagées, favorise un travail convergent d'identification de signaux préalables de mise en garde quant à une succession d'évènements problématiques :

*« Ça permet dans un sens, de...de nous mettre des alertes. Parce que, pour arriver à ce point de rupture on peut le dire, c'est qu'il y a des précédents avant, et rien n'a changé entre temps. Donc là ça nous a permis de dire : hop la ! Faut jamais qu'on aille dans ce sens-là ! » (Personne accompagnée)*

#### **5.3.4.5 Le dispositif de PSP est un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable**

Si la communauté d'enquête de l'Association 2 a en étape 3 de l'expérimentation co-construit puis analysé différents scénarios d'évolution possible pour le système associatif qu'elle représente, dont un très pessimiste, elle a également convergé vers le choix d'un scénario souhaitable qu'elle a approfondi en étape 4.

Cette avant dernière étape a vu les participants enrichir et détailler le scénario retenu et y ajuster leurs ambitions et leurs pessimismes, dans un mouvement réaliste car conscient de l'exigence de proposer un objectif réalisable :

*« Oui, ça m'a permis de mieux gérer je dirais mes ambitions, de les ramener sur un registre plus réaliste. Compte tenu du contexte et donc effectivement tout en pensant que sur du long terme, mes idéaux sont bons, j'ai effectivement pris conscience de toute cette démarche progressive qu'il fallait mettre en place parce que sinon ça ne marchera pas, ça ne marchera pas. Mais en même temps je m'aperçois depuis la fin, je m'aperçois qu'au niveau associatif il y a eu de grandes avancées. » (Administrateur)*

Malgré cette apparente lucidité, des craintes subsistent chez certains participants, en conséquence des difficultés rencontrées par le secteur d'activité.

Les membres du comité de direction participants soulignent là aussi l'importance stratégique de leur engagement dans l'expérimentation, qui leur permet d'être imprégnés de ce scénario souhaitable, afin d'identifier dans leur activité des « opportunités de mise en œuvre ». Ils sont également conscients, bien que son rôle d'orientation des activités soit reconnu, du caractère temporaire du scénario souhaitable, qui pourrait ne pas être perçu par ceux qui n'ont pas participé à l'expérimentation :

« Peut-être une attente un peu trop forte sur ce rêve du scénario idéal, qui forcément, n'arrivera lui non plus jamais, parce qu'il y a des vagues qui vont arriver. Un navire ce n'est pas toujours la mer d'huile, donc voilà, l'inconvénient ça peut résider là-dedans c'est-à-dire que oui on se dit ouais on va travailler, il y a un groupe de personnes qui va travailler sur le définir l'avenir, tracer la route et cetera et cetera, et puis au final, mais non, ce n'est qu'un travail de vigie et donc, il faudra le remettre sur la table régulièrement, mais en même temps je pense que les acteurs de l'association, en tout cas au niveau de l'encadrement commencent à avoir cette habitude-là, de naviguer entre guillemets en eau mouvante parce que régulièrement, on remet en cause aussi toutes les analyses de risques à tous les niveaux de l'organisation. » (Cadre du comité de direction)

Ainsi, ce scénario souhaitable n'est pas une finalité transcendante qui impliquerait la mise en œuvre de n'importe quels moyens. Il constitue, par le processus de valuation collective de la communauté d'enquête, la médiation sémiotique entre cette dernière et une fin-en-vue, idéal temporaire permettant un ajustement au réel.

#### **5.3.4.6 Le dispositif de PSP au service de la planification collective et de ses développements**

Les ateliers collectifs de backcasting menés lors de l'étape 4 ont abouti à une proposition de planification visant la réalisation du scénario souhaitable. Ces éléments confirment que, dans le cas de l'Association 2, le dispositif de PSP soutient une programmation des changements par la planification collective. Les verbatims reliant cette programmation à la notion d'agenda lippmannien sont rares et tous liés à la verticalité des injonctions de la réforme du virage inclusif. Aucun ne mentionne une verticalité de l'expertise managériale qui se traduirait dans un agenda interne de transformation de l'offre. Pour tous les participants, il est clair que cette planification doit, au même titre que les quatre scénarios d'évolutions possibles du système associatif et le scénario souhaitable, nourrir les travaux de renouvellement des projets associatif puis stratégique. Au-delà de ces deux démarches, deux thématiques émergent des propos tenus sur cette planification stratégique, celles de la performativité de l'expérience et d'une attente d'une organisation collective différente.

#### **Les hypothèses co-construites grâce au dispositif de PSP doivent se concrétiser par leur vérification**

Les participants questionnent la performativité de l'expérimentation. S'ils ont des visions différentes de l'impact observable de ses résultats, une grande majorité souhaite que les hypothèses construites collectivement soient concrètement testées. Les administrateurs participants sont dans une attente déterminée de cette mise en œuvre :

« Pour moi, ça a été une expérience très novatrice, mais qui ne va pas rester au titre d'expérience. Il faut — pour le coup — la transformer. » (Administrateur)

Ils reconnaissent cependant l'ampleur de la tâche :

« Chaque point, il faut les reprendre, et ça, c'est un boulot de fou. Pour moi, c'est un boulot de fou et justement, c'est pour ça, je pense que, ça n'avance pas justement parce que je pense que tout le monde en a conscience. De se dire mais en fait, ok, tout le monde est content, on a des pistes, on est optimistes. Et après, quand on remet le nez dedans, on se dit, oui, mais après ? » (Administrateur)

Les cadres, quel que soit leur niveau, tirent des enseignements stratégiques de ce travail « *en mode intelligence collective* », mais sont surtout en attente que le positionnement du CA et le renouvellement du projet associatif incitent à la déclinaison stratégique et opérationnelle de la planification collective résultant du dispositif de PSP.

Les professionnels, selon leur pôle d'activité, observent, ou non, une continuité des travaux dans certaines démarches collectives mises en œuvre, comme une démarche de refonte du projet d'un des pôles d'activité de l'association, impliquant les différentes parties engagées, sans savoir si la méthode adoptée l'a été conséquemment à l'expérimentation du dispositif de PSP. S'ils se questionnent quant à la compatibilité des changements envisagés avec l'inertie d'une association au volume d'activité conséquent, comparable à un « *paquebot* » et avec des conditions dégradées d'activité dues aux difficultés du secteur, ils sont également partisans d'une mise en œuvre résultant de l'expérimentation :

« Je dirai que ça sera complet le moment où on aura fait cette dernière partie qui fait de nous une association, qui viendra un peu entériner, acter des choses, et rassurer un peu tout le monde. [...] Cette dernière étape, voilà ça serait bien qu'elle n'arrive pas non plus trop tard. » (Professionnel de l'accompagnement)

Cette section et ce dernier verbatim en particulier caractérisent le défi qui n'aura pu être relevé par cette expérimentation, celui de la mise en œuvre, de la vérification des hypothèses établies en fin de démarche prospective. En termes pragmatistes, cette situation post expérience peut être analysée de la sorte : l'enquête n'est pas complète. Les ateliers collectifs de l'expérimentation de recherche ont constitué les phases abductive (analyse de la situation indéterminée, problématisation puis constructions d'hypothèses par co-constructions de scénarios) puis déductive (transformation de l'hypothèse « scénario souhaitable » en proposition testable « feuille de route » par planification collective) de cette enquête, mais la phase inductive, celle du test, de la vérification par la mise en œuvre concrète de la feuille de route n'a pas eu lieu. En conséquence, l'ajustement entre les parties engagées dans le système associatif et leur environnement, par transformation des habitudes, ne peut être effectif.

Nous affirmons donc ici que l'expérimentation du dispositif de PSP dans l'Association 2, quoique de-weyenne par bien des traits, ne peut être considérée comme complètement pragmatiste en conséquence d'une incomplétude de l'enquête. Il conviendra de discuter par la suite des conséquences de ce résultat sur les considérations épistémologiques liées à la prospective.

## **Le dispositif de PSP suscite une volonté de s'organiser différemment**

Les différentes parties engagées participantes aspirent à dépasser la simple mise en œuvre des résultats de la démarche pour repenser l'organisation collective globale de l'association. Les modalités de co-construction par groupes mixtes représentatifs du système associatif leur semblent devoir être diffusées à l'ensemble des activités de l'association, pour les raisons qu'ils ont identifiées de façon convergente durant l'expérimentation du dispositif de PSP, mais également pour des raisons découlant de l'intérêt de chacune des parties engagées, ces deux types de raisons étant complémentaires plutôt qu'exclusives. Pour les administrateurs, l'objectif est d'assurer l'engagement de leurs pairs et des familles, pour augmenter le nombre d'adhérents à l'association et renforcer la vie associative et le CA en rendant ses travaux plus attractifs :

*« Donc si l'organisation du CA était plus conviviale, et si on arrivait à faire des petits groupes de parole, des petits groupes de réflexion, ça je suis convaincue que ça aiderait tout le monde. [...] Ça aidera peut-être aussi à voir les choses autrement. [...] Je pense que la priorité ce serait qu'on arrive à travailler avec des petits groupes et puis à ce qu'on arrive à mettre en place des groupes de parole sur les différents secteurs via les vies associatives ou autrement. Je n'ai pas d'a priori. » (Administrateur)*

Pour les cadres et cadres du comité de direction, l'objectif de cette recomposition de l'organisation collective est de renouer avec des pratiques connues par le passé dans l'association, en permettant à chacune des parties d'apporter sa vision et son expérience pour traiter les enjeux de l'accompagnement, de l'organisation et de la stratégie. Il est également, d'après leurs observations durant l'expérimentation, que les antagonismes liés aux effets des évolutions du secteur médico-social soient discutés collectivement, pour tendre à une meilleure qualité de vie au travail :

*« On a une telle atomisation des salariés, avec une envie de départ, un turnover, avec des gens qui ne partagent plus les valeurs, avec de réelles contradictions entre les valeurs portées par les professionnels et ceux qui arrivent... A un moment donné il faut refaire sens de ces valeurs et de justement qu'est-ce qui fait notre force et qu'est-ce qui fait aujourd'hui la qualité des ambiances de travail ? Bah c'est la solidarité des professionnels entre eux ; et donc ça comment on le diffuse ? Comment on le valorise ? Et là on sentait bien que les représentants du personnel avec les cadres ils étaient apaisés, ils étaient partis prenantes. Donc je me dis, voilà, si les salariés pouvaient aussi contribuer, plus que jamais aujourd'hui, parce qu'ils savent qu'ils ne sont pas dans n'importe quelle association, mais comme il y a un gros turnover, un gros renouvellement et qu'ils travaillent dans des conditions dégradées, il faut qu'ils sentent que tout ça, ça reste bien porté. Et que, dans un contexte agité comme vous avez pu le dire, bah il n'empêche que le socle il est là, on réaffirme bien notre bienveillance, notre volonté de bienveillance, voilà, je pense qu'il y a vraiment tout ça. » (Cadre comité de direction)*

Du point de vue des professionnels, la généralisation de ce type d'organisation collective veillerait surtout à la résolution de problématiques de terrain, dans le but de faciliter l'accompagnement, mais aussi de construire les coopérations indispensables à l'inclusion sociale, comme en témoigne un

professionnel de l'accompagnement intervenant en Unité d'enseignement spécialisée, dispositif soutenant la scolarité inclusive :

*« Déjà, une des règles de base, c'est qu'on arrive tous à se retrouver... Dans la manière de travailler en groupe, je pense qu'il nous manque à l'heure actuelle des fois, dans notre travail de co-construction par exemple au sein de l'école, c'est que là par exemple toi pour moi t'étais la personne qui était un peu neutre qui relançait du débat par un petit questionnement, tac ! tac ! tac ! Mais tu nous amenais sans forcément trop se positionner, et il y a des fois où, voilà, nous j'ai l'impression qu'il y a, non pas une guéguerre, mais voilà entre le spécialisé et l'éducation nationale on a des choses où... voilà ! Chacun ne peut pas forcément bouger de ses habitudes, de ses pratiques, de ses façons de faire, et ne veut pas non plus perdre la face en disant « ben voilà je me retire », « j'arrête de décider » ou « d'accord l'autre a eu un bon argument » et voilà ! Ça, c'est quelque chose. Je pense que dans la co-construction, il faut être, comment dire ? Être par moment capable de dire... « ben voilà, en fait, l'autre a raison », « ton intérêt, ton argument est intéressant », et voilà... et pas se dire qu'il y a que ce qu'on va apporter qui va être pertinent. Je pense qu'il y a à prendre dans toutes les parties, il y a pas de chose... et ça, c'est pas toujours simple, voilà. » (Professionnel de l'accompagnement)*

Enfin, les personnes accompagnées expriment leur volonté de participer à nouveau à des travaux collectifs de ce type, accompagnées d'autres pairs :

*« Une fois que je me suis inscrit, avant de commencer, j'avais des doutes en disant, mais...Et là, je peux vous dire qu'à la fin de la première séance, je ne voulais même plus m'arrêter. » (Personne accompagnée)*

Quelques participants, dans cet élan de reconception de l'action collective, portent un intérêt marqué à la continuité d'une activité de prospective participative pour soutenir le développement associatif.

Ainsi, les participants à l'expérimentation proposent une organisation collective différente, plus de-weyenne que celle établie dans l'Association 2, qui présente pourtant initialement des caractéristiques pragmatistes, mais sans que celles-ci soient développées outre mesure, car peu conscientisées et pas organisées délibérément.

#### **5.3.4.7 Une publicité des résultats de l'enquête très limitée**

Cette section traite des processus de communication internes et externes au groupe de participants durant l'expérimentation du dispositif de PSP.

Comme cela a été décrit plus tôt, le groupe s'est reconnu en tant que public et a pu se constituer en communauté d'enquête dans une « *bienveillance* » et une « *liberté de parole* » mentionnées par tous. Les divergences entre participants ont été discutées sereinement sans devenir des enjeux empêchant la convergence vers une fin-en-vue commune. Certains constatent tout de même, bien que cela ait été limité, une propension plus forte à prendre et garder la parole chez « *ceux qui ont besoin de dire des mots, des cadres qui formulent et reformulent pour appuyer les choses* » (Professionnel de

l'accompagnement). Cette liberté de parole soutenue par un contexte favorable est malgré tout tributaire « *du caractère et du tempérament de chacun* », qui peuvent dans quelques cas mener à des situations d'auto-censure :

*« Il y en a qui ne disait pas tout. [...] Ils voulaient dire des choses mais j'ai vu il y en a qui se retenait à dire des choses. J'ai remarqué ça. [...] Des dames et des messieurs, un des parents, il voulait dire quelque chose mais après hop il arrête. Moi quand j'étais avec vous j'étais libre, j'étais bien. Je pouvais dire qu'est-ce que je voulais. Il n'y a personne qui me jugeait. »* (Personne accompagnée)

Des administrateurs nomment la possibilité que, bien que leur posture ait été adaptée, la présence de cadres ait pu dans quelques cas contrarier l'expression des professionnels de l'accompagnement ou des familles.

La communication des résultats à l'extérieur du groupe est considérée comme plus ardue. Si bon nombre de participant se sont faits « *ambassadeurs* » de la démarche auprès de leurs pairs entre les étapes et en fin d'expérimentation pour partager les propositions co-construites, une seule restitution officielle a été organisée entre la dernière étape et la seconde série d'entretiens. Il s'agit de la restitution au conseil d'administration, à laquelle nous avons participé avec les quatre administrateurs participants :

*« On s'est tous dit qu'on avait du boulot à faire quand on est arrivés, on le savait, on voulait participer à cette évolution, cet atelier de travail et en même temps, on se disait qu'on devait vraiment se remonter les manches donc : comment convaincre les autres ? Nous, on est persuadés du bien-fondé de la démarche. Mais ça nous a paru tellement lourd et tellement dense, donc on s'est demandé comment on allait faire pour amener le conseil d'administration à intégrer un tant soit peu la démarche, à devenir à son tour partie prenante. Pour nous, vraiment, c'était ça. »* (Administrateur)

Pour l'ensemble des participants interrogés, cette communication des résultats, dont l'ambition doit être l'« *appropriation générale* », la « *démultiplication* » dans le but d'élargir le réseau, reste un dilemme. Il y a « *une grosse attente* », sans qu'une « *visibilité* » claire permette de discerner la perception qu'ont les personnes qui n'ont pas participé à l'expérimentation. Une attente est également nommée sur la communication des résultats aux partenaires et financeurs de l'association.

En tant qu'intervenant-chercheur animateur de la démarche, nous nous sommes tenus à la disposition des différentes parties engagées pour soutenir des actions de restitution.

L'Association 2 a co-organisé, quelques mois après l'expérimentation, et donc avant la seconde série d'entretiens semi-directifs, un colloque de 3 jours d'ampleur nationale consacré à la transition inclusive, durant lequel l'expérimentation a été présentée en public (dont 150 salariés de l'Association 2).

#### 5.3.4.8 Evaluation par les participants du dispositif de PSP comme méthode d'intervention : l'intervenant-chercheur comme leader-facilitateur

Les entretiens semi-directifs de cette seconde série ont permis de questionner précisément les participants au sujet de leur appréciation générale du dispositif, et cela avant tout dans un souci d'amélioration de ce dernier. Certains de ces éléments méritent cependant d'être présentés ici, car ils mettent en exergue certaines qualités et défauts du dispositif du PSP, et qu'ils contribuent à améliorer la compréhension du rôle de l'intervenant-chercheur en tant qu'animateur d'une démarche participative expérimentale.

Les points faibles du dispositif relevés par les participants sont : une trop faible représentativité des familles et des personnes accompagnées et plus généralement une représentativité trop limitée relativement à la taille de l'association, une participation des personnes accompagnées pas assez soutenue, trop peu de liens avec les pairs non participants pendant et après la démarche, méthode qui n'accompagne pas l'opérationnalisation des propositions, trop peu de journées d'atelier, la densité des journées.

Les points forts du dispositif relevés par les participants sont : la temporalité du processus expérimental, le co-diagnostic et la co-construction, l'alternance entre grand groupe et sous-groupes, la diversité des ateliers, les outils ludiques, la créativité, l'intelligence collective, le dynamisme de la méthode, sa structuration, son caractère contenant et cadrant, la participation.

Tous les participants sans exception soulignent un climat de travail « *enthousiasmant* », favorisant l'« *émulation* » et l'« *implication* », ainsi que des échanges « *riches et fluides* ». Une personne accompagnée participante décrit ainsi l'évolution du groupe au fil des étapes :

« **Intervenant-chercheur** : *Est-ce que vous avez vu une évolution dans le comportement des gens ? Des participants entre le début et la fin ?*

**Personne accompagnée** : *Ouais ça va. Il y en a qui sont plus décontractés, ils étaient heureux.*

**Intervenant-chercheur** : *Plus qu'au début ?*

**Personne accompagnée** : *Ouais. Ça leur faisait du bien de parler à des gens, peut-être ils ne se connaissaient pas. Mais ça nous a sorti ce que nous avons sur le cœur au bout d'un moment. »*

Les professionnels constatent eux aussi que les quelques « *méfiances* » ou « *réticences* » perceptibles au commencement de la première journée d'ateliers collectifs se sont estompées pour laisser la place à de la « *vraie co-construction* » qui a permis de « *vivre quelque chose de fort* », « *une expérience forte* », un « *vécu partagé* ». Un sentiment de symétrie relationnelle « *pas habituel dans les situations professionnelles* » connues par ailleurs a induit un rapport au savoir différent :

« *Je me suis vraiment sentie sur un pied d'égalité avec tous, quel que soit le statut qu'on peut avoir au niveau de l'association. Je me suis vraiment sentie sur un pied d'égalité, on était tous dans la même position de réfléchir à quelque chose en commun ; et il n'y avait pas un sachant et ceux qui, enfin voilà,*

*d'autres qui suivaient. Il n'y avait pas un qui détenait la vérité plus qu'un autre, voilà, c'est ça. J'étais agréablement surprise par ça.* » (Professionnel de l'accompagnement)

Un cadre du comité de direction reconnaît que sa posture et celle de ses pairs, décentrées de leur mission quotidienne, a eu un impact sur le groupe comme sur eux-mêmes :

*« Souvent, on se retrouve nous en pilotage des actions, donc forcément à animer les réunions et tout. Et je trouve qu'à un moment donné c'est bien, si en tant que cadre dirigeant, on puisse être un acteur parmi les autres quoi. [...] On peut être participant comme les autres, et je trouve que d'abord c'est intéressant, et ça contribue aussi à enlever les distances qui existent du fait de nos statuts. »* (Cadre du comité de direction)

La moitié des participants fait le lien entre cette qualité de travail collectif et la posture adoptée par l'intervenant-chercheur en tant qu'animateur du dispositif de PSP. Dans ces retours sont identifiables un certain nombre de verbatims qui mettent en exergue une proximité forte avec le concept de leader-médiateur ou leader-facilitateur décrit par Shields inspirée par Addams (Chapitre 3). Cet acteur de l'enquête facilite la communication et la coopération, fait des liens entre les différentes visions du monde et expériences. Dans une acception évolutive, il est flexible, adapte ses méthodes aux contingences de l'expérience, et garde à l'esprit la vue d'ensemble de l'expérimentation collective.

Les activités classiques de l'animation de collectifs sont identifiées comme primordiales : donner un cadre clair dès le début de la démarche avec des règles assurant la qualité de relation aux autres et à soi-même dans des moments qui peuvent parfois devenir confrontants (« planter le décor »), être directif dans la gestion du temps, dont le temps de parole, et dans la formation équilibrée des sous-groupes de travail (« Là, je me suis dit : on est vraiment tous traités de la même manière, ce que j'ai trouvé intéressant » -Administrateur-) sans être infantilisant, rappeler le cadre autant de fois que nécessaire. Ces éléments contenant, dans une démarche complexe, permettent d'éviter « de partir dans tous les sens », car l'animateur « incarne la méthode ».

Le rôle de facilitateur de l'intelligence collective est aussi souligné : favoriser, faire émerger des idées avec des outils différents, des mises en lien et des relances permanentes, être dans la « guidance » en gardant une « neutralité » soutenue par la qualité de « tiers extérieur ».

La compréhension du système associatif par le leader-facilitateur semble également être primordial pour mener à bien sa mission, notamment pour « rappeler à chacun l'importance de sa place » dans ce système, et donc dans l'expérimentation. Cette compréhension implique également une imprégnation de la réalité de chacune des parties engagées, elles-mêmes hétérogènes dans leur constitution propre : « Tu sais, des fois, on faisait des entretiens, entre les ateliers, ensemble. Pour que ça puisse ensuite être restitué, et que ça puisse venir donner une direction aux travaux... Ben voilà, je te remercie d'avoir pris tout ce temps-là. [...] On avait tous bien compris que pour que ça avance, il fallait que tu t'imprimes des personnes qui avaient déjà vécu, et ça tombait bien, moi j'avais déjà vécu tout ce que tu mettais en truc

*là, l'inclusion, les machins et tout ça... Je l'ai fait tellement et... ça rentrait dans le truc. »* (Personne accompagnée)

Un professionnel de l'accompagnement résume ainsi cette posture de l'animateur en tant que leader-facilitateur :

*« Ça dépend aussi évidemment de qui porte les débats. Tu portes un cap de manière verticale pour permettre l'horizontalité, en faisant accepter cette verticalité pour permettre l'horizontalité. C'est toute la complexité des structures de pouvoir actuellement. Centraliser en décentralisant. Pas facile. Les gens aspirent à ça, en même temps pas complètement. On reproche rapidement un manque de verticalité. »*  
(Professionnel de l'accompagnement)

Forts de ces constats au sujet de ce rôle fondamental pour le déroulement de la méthode, les différentes parties engagées nomment le besoin de retrouver un leader-facilitateur pour assurer la continuité de l'expérience. Certains nous nomment directement comme pouvant poursuivre cette fonction, comme le directeur général, lorsqu'il est interrogé sur la manière dont il se saisit des résultats de l'expérimentation en tant que pilote du changement :

*« Je compte bien continuer à m'en servir. D'abord, j'espère que, d'une manière ou d'une autre, vous allez rester dans le circuit. C'est ma réponse au comment. »* (Directeur général)

#### **5.3.4.9 Le dispositif de PSP crée un ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif**

Le sujet de l'hétérochronie des rythmes évolutifs, central car présent dans notre cadre d'analyse fondé sur le Débat Lippmann-Dewey, est abordé directement par un administrateur, sans que ce cadre théorique ait jamais été dévoilé aux participants. Il voit dans le dispositif de PSP expérimenté un rôle d'ajustement de ces hétérochronies :

*« Administrateur : Le besoin d'aller vite, ça s'est senti. Je pense que là, pour le coup ça devait certainement correspondre à une déformation professionnelle que n'avaient pas les moniteurs. Et là, j'ai vu qu'il y avait un autre rythme — pas une autre réalité — une autre temporalité de vivre la réalité. Ça, ça a encore été une de mes surprises.*

*Intervenant chercheur : C'est super intéressant ce que vous dites. C'est-à-dire que les réalités sont les mêmes, mais on ne les vit pas avec la même vitesse, ni avec la même envie d'aller vite ou pas, c'est ça ?*

*Administrateur : Oui. Il faut aller vite, mais chacun dans son domaine de compétence et d'intervention. Et je pense que c'est là où il y a une question d'ajustement. À l'intérieur du petit groupe ou du collectif de cette commission, ça a été possible. Sur le terrain, compte tenu de l'organisation actuelle, de la pénurie de professionnels et de l'urgence de tout faire, ça doit être très compliqué.*

*Intervenant-chercheur : Ce que vous dites, c'est que là, comme on était dans cette salle, les différents rythmes pouvaient se trouver au même endroit et discuter, ce qui n'est pas forcément possible dans le quotidien de l'organisation et donc dans le quotidien de la transformation aussi ?*

**Administrateur :** *Oui. Moi, c'est ce que je suppose parce que la transformation va venir et il faut que tous — dans le panel qui était là — soient conscients du rôle à jouer quelle que soit sa position. Et ça, vous l'avez rappelé à chaque entrée en atelier. Donc, on s'est tous mis ça dans la tête, mais par moments, on l'oublie, c'est humain. Parce qu'on est dans le feu de l'action, on est tous pareils. Mais ça, je l'ai quand même senti, il n'y a pas le même temps de s'approprier la réalité. Et je pense que c'est ce qui crée aussi de temps en temps des tensions. Moi, j'ai d'autant mieux compris quand on disait : « Au siège, ils sont comme ça ! Ça, ce sont les directeurs... » Même si maintenant il y a une organisation par pôle qui a fédéré ceux qui avaient les mêmes intérêts, je pense que cette organisation a fait du bien à l'association, mais qu'il reste encore plein de choses à faire, c'est ça qui est intéressant. Et que ça a pu émerger aussi, ça, c'est intéressant. [...] Pour moi, ce n'est pas inquiétant, c'est presque normal. [...] Tout cet empilage-là converge à des moments différents. » (Administrateur)*

Ce verbatim décrit un ajustement entre les différentes temporalités des parties engagées participantes. Le dispositif de PSP a alors un rôle de mise en convergence trans-actionnelle de parties engagées aux temporalités divergentes. Les phases abductives et déductives de l'enquête constituent donc ici un premier niveau d'ajustement, un point de passage obligé en quelque sorte, pour possiblement parvenir, pendant la phase inductive de l'enquête lors de laquelle sera mise en œuvre la fin-en-vue en tant qu'hypothèse construite collectivement, à l'ajustement entre le système associatif et son environnement par une transformation des habitudes.

L'acceptation, même si tacite, de l'hétérochronie des rythmes évolutifs par la direction générale et le CA de l'Association 2 a constitué un terreau favorable à l'émergence de ce rôle d'ajustement des temporalités et potentiellement à un futur ajustement des habitudes.

Un autre administrateur, sans doute plus poète, synthétise ainsi sa perception du processus expérimental et des ajustements entre parties engagées qui en résultent :

*« Le ciel était noir et puis c'est devenu plus...plus clair quoi. » (Administrateur)*

### **5.3.5 Observation post-participante.**

Ces observations ont été peu nombreuses une fois la dernière étape de l'expérimentation du dispositif de PSP terminée en janvier 2022. Nous avons signifié au groupe de participants et à la direction générale de l'association que nous nous tenions à sa disposition pour tout projet de restitution des travaux.

Cependant, si hormis une restitution au CA nous n'avons plus été en lien avec les activités internes de l'Association 2, nous avons directement contribué à l'organisation du colloque « Transition Inclusive : principes et mise en œuvre par temps agité », décrit en Chapitre 4 (Phase 3 - activités annexes) qui s'est déroulé en juin 2022. L'Association 2 en a été le co-organisateur, et nous y avons rempli le rôle de directeur scientifique. Cet événement, et sa prenante préparation, nous ont donné l'occasion d'observer l'engagement fort de l'association dans les deux objectifs qu'elle a semblé y affecter :

- Acculturation d'une partie des professionnels (150 salariés de l'Association 2 inscrits) et des administrateurs au concept de transition inclusive.
- Positionnement stratégique de l'Association 2 en tant qu'acteur de la transition inclusive.

A l'automne suivant, nous avons été informé du démarrage en fin d'année 2022 d'une démarche de renouvellement du projet associatif.

### 5.3.6 Conclusion de la monographie du cas Association 2

Comme le confirme la lecture du tableau de synthèse ci-dessous reprenant les tensions principales du Débat Lippmann-Dewey, les rôles identifiés du dispositif de PSP dans le cas de l'Association 2 sont tous deweyens. Cette expérimentation est une enquête dont le processus de valuation a permis la construction collective d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable.

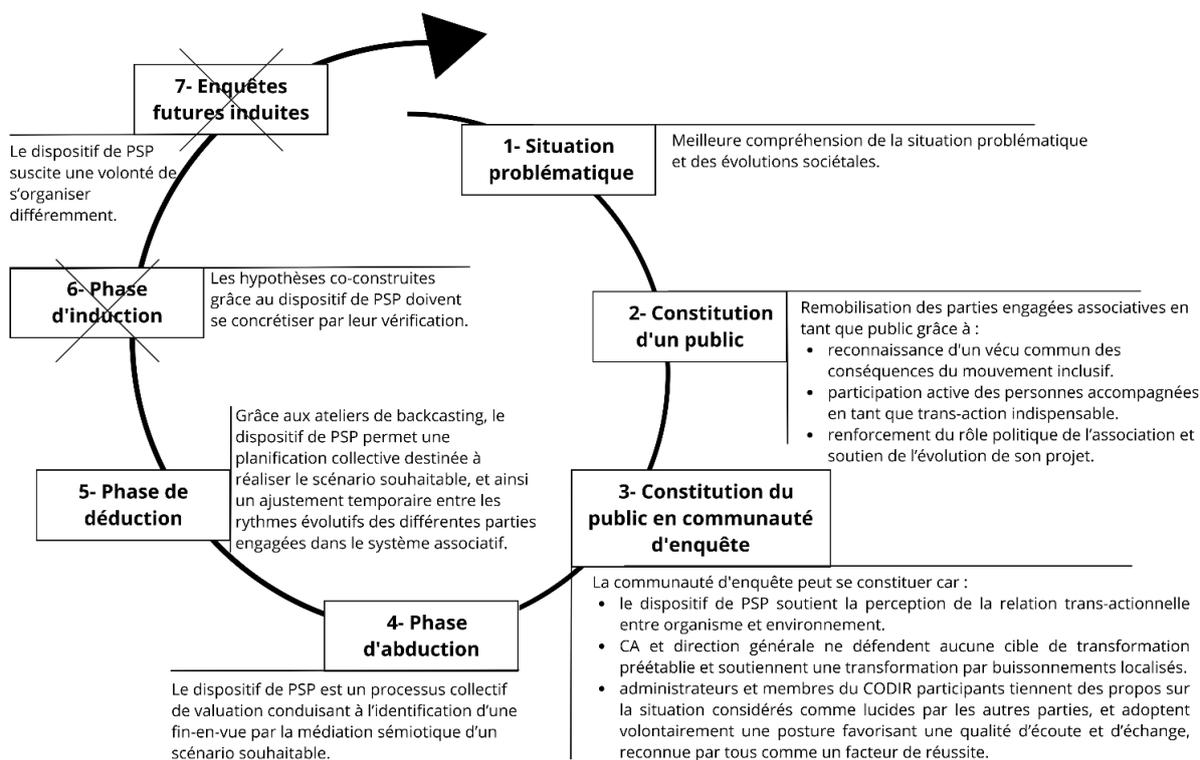
Tension constitutive du débat Lippmann-Dewey	Rôle du dispositif de prospective stratégique participative Dans l'Association 2	
	Rôle lippmannien	Rôle deweyen
<b>Grande Société</b>		Le dispositif de PSP permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société. Le dispositif de PSP crée un ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif.
<b>Crise du libéralisme</b>		Le dispositif de PSP soutient l'autodétermination : <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants.</li> <li>- La participation des personnes accompagnées permet une trans-action indispensable au dispositif.</li> </ul>
<b>Relations organisme-environnement</b>		Le dispositif de PSP soutient la relation trans-actionnelle entre l'organisation et son environnement.
<b>Penser les fins</b>		Le dispositif de PSP est un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable.
<b>Résoudre les situations problématiques</b>		Le dispositif de PSP transforme le public en communauté d'enquête
<b>Communiquer pour convaincre</b>		Une publicité des résultats de l'enquête très limitée.
<b>Programmer les transformations sociales</b>		Le dispositif de PSP est au service de la planification collective et de ses développements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les hypothèses co-construites grâce au dispositif de PSP doivent se concrétiser par leur vérification dans la phase inductive de l'enquête (non pris en charge par le dispositif de PSP)</li> <li>- Le dispositif de PSP suscite une volonté de s'organiser différemment</li> </ul>
<b>Rapport au politique</b>		Le dispositif de PSP (re)mobilise les parties engagées de l'association en tant que public. Le dispositif de PSP renforce le rôle politique de l'association et soutient l'évolution de son projet.

**Tableau 34** - Rôles du dispositif de prospective stratégique participative dans l'Association 2 au prisme du Débat Lippmann-Dewey.

Ainsi, le dispositif de PSP a répondu aux attentes convergentes des parties engagées participantes. Il a cependant créé des attentes de mise en œuvre des hypothèses co-construites. Cela paraît logique en termes pragmatistes, car le processus d'enquête n'est pas complet : le dispositif de PSP a couvert la réalisation de ses phases abductive et déductive, mais ne permet pas la réalisation de sa phase inductive. Ce point sera discuté en Chapitre 6, car il interroge l'épistémologie réputée pragmatique de la prospective.

Le caractère pragmatiste des rôles perçus de cette expérimentation de prospective stratégique participative est favorisé par un contexte associatif que nous avons qualifié de tacitement (ou faiblement) deweyen en conséquence de l'analyse des modalités de management du changement et de l'approche de l'expérimentation. Ce contexte assure une base relativement démocratique du fonctionnement de l'Association 2, notamment dans sa relation entre direction générale et CA. Jusqu'à l'expérimentation, il ne permettait toutefois pas la reconnaissance du public associatif pourtant déjà là. C'est cette reconnaissance du public associatif par lui-même qui a, dans le dispositif de PSP, induit sa formation en communauté d'enquête, autorisée par les postures adoptées par les administrateurs et les membres du comité de direction participants, ainsi que par une approche non téléologique de la transformation de l'offre et ses conséquences abductives et déductives.

La figure ci-dessous présente les mécanismes mis en lumière dans cette seconde expérimentation, que nous qualifions de processus pragmatiste d'enquête sur le futur, en se basant sur la chronologie du processus d'enquête suivante (synthèse des différents apports théoriques présentés dans les chapitres précédents) : 1- Situation indéterminée (ou situation problématique) / 2- Constitution d'un public qui se reconnaît dans le vécu des conséquences de la situation problématique / 3- Constitution du public en communauté d'enquête / 4- Phase d'abduction / 5- Phase de déduction / 6- Phase d'induction / (7)- Enquêtes futures induites (Continuisme évolutif).

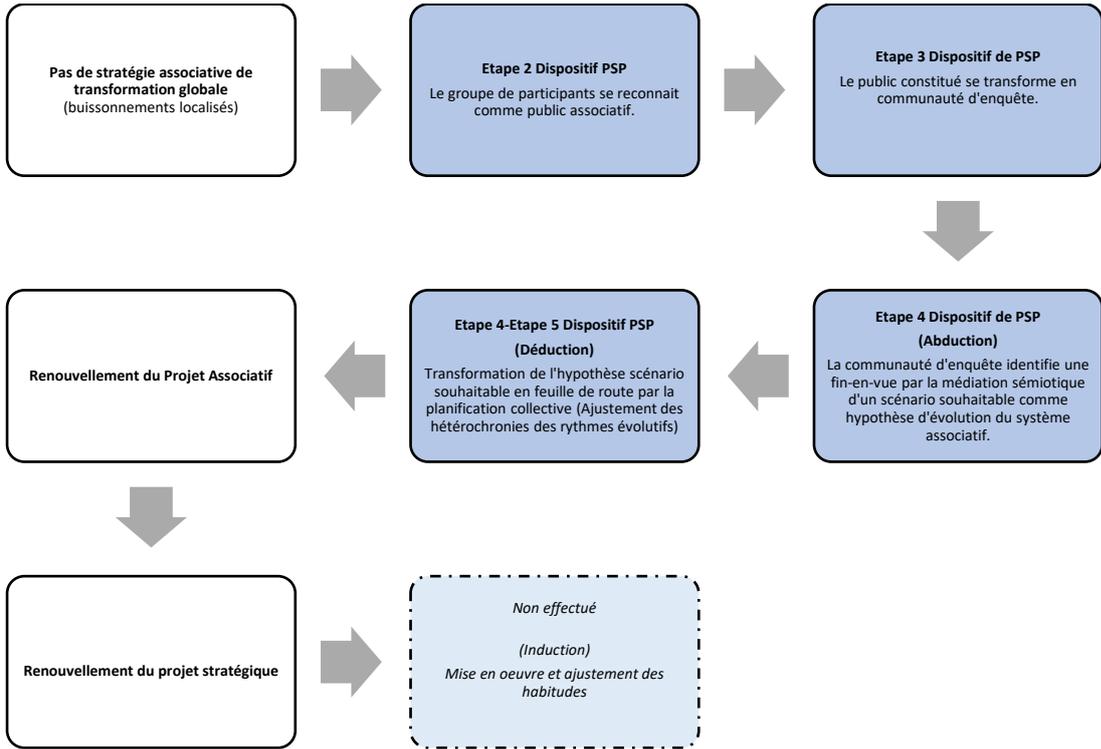


**Figure 38** - Prospective stratégique participative au sein de l'Association 2 : mécanismes d'un processus pragmatiste d'enquête sur le futur en attente de réalisation de sa phase inductive.

Nous émettons l'hypothèse que cette expérimentation a renforcé les capacités deweyennes de l'Association 2, en lui donnant la possibilité de faire public, puis communauté d'enquête, afin de proposer une

planification collective de son évolution inclusive. Vérifier cette hypothèse nécessiterait d’observer le déroulement de l’éventuelle phase inductive de l’enquête. A ce sujet, la difficulté des différents acteurs à se projeter dans cette phase sans l’accompagnement d’un leader-médiateur questionne le rôle de l’intervenant-chercheur autant que l’efficacité de son intervention : les parties engagées ont pu faire public effectivement et temporairement par la médiation d’une démarche de prospective, mais semblent en difficulté pour pérenniser cette situation. Passer à la phase inductive du processus pragmatiste engagé par ce projet de recherche-intervention, donc à la mise en œuvre d’un pilotage collectif de la transformation globale de l’association, semble pourtant nécessaire pour éviter l’écueil principal du buissonnement localisé et non coordonné, celui d’une transformation par domaine d’activité sans penser transversalement l’accompagnement et le développement inclusif.

L’expérimentation du dispositif de PSP au sein de l’Association 2 et les mécanismes qui y ont été identifiés sont, dans la figure ci-dessous, contextualisés dans le processus global de transformation de l’offre au sein de cette organisation entre 2018 et 2023. Cette modélisation permet de constater le caractère déterminant de la démarche de PSP dans ce processus :



**Figure 39** - Processus de transformation de l’offre au sein de l’Association 2 entre 2018 et 2023 (expérimentation du dispositif de PSP en bleu).

## 5.4 Conclusion des résultats

Cette dernière section ambitionne d'agréger les résultats issus des deux monographies. A défaut d'être une analyse réellement comparative, elle permet une compréhension croisée des assertabilités justifiées présentées plus tôt. Les deux tableaux suivants synthétisent les rôles de la PSP au prisme du débat Lippmann-Dewey, puis les mécanismes mis en lumière par l'expérimentation du dispositif de PSP au sein des Associations 1 et 2.

<b>Tension constitutive du débat Lippmann-Dewey</b>	<b>Rôle de la PSP dans une approche lippmanienne du changement (théorie du changement comme crise) : cas Association 1</b>	<b>Rôle de la PSP dans une approche deweyenne du changement (théorie du changement comme éaction) : cas Association 2</b>
<b>Grande Société</b>	Le dispositif de PSP permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société (rôle deweyen). Le dispositif de PSP ne permet pas une meilleure reconnaissance de l'hétérochronie qui reste pourtant perceptible.	Le dispositif de PSP permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société. Le dispositif de PSP crée un ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif.
<b>Crise du libéralisme</b>	Le dispositif de PSP soutient l'autodétermination : - L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants. La participation des personnes accompagnées permet une trans-action indispensable au dispositif.(rôle deweyen)	Le dispositif de PSP soutient l'autodétermination : - L'expérimentation du dispositif de PSP soutient l'individuation des participants. La participation des personnes accompagnées permet une trans-action indispensable au dispositif.
<b>Relations organisme-environnement</b>	Le dispositif de PSP entretient le statu quo quant à la perception verticale et unilatérale de la relation organisme-environnement.	Le dispositif de PSP soutient la relation trans-actionnelle entre l'organisation et son environnement.
<b>Penser les fins</b>	Le dispositif de PSP soutient l'entrave du buissonnement évolutif par la téléologie néolibérale de la transformation de l'offre.	Le dispositif de PSP est un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable.
<b>Résoudre les situations problématiques</b>	Le dispositif de PSP soutient l'empêchement de la communauté d'enquête par l'expertise managériale en surplomb.	Le dispositif de PSP transforme le public en communauté d'enquête
<b>Communiquer pour convaincre</b>	Le dispositif de PSP permet la publicité des résultats de l'enquête comme outil de fabrique du consentement.	Une publicité des résultats de l'enquête très limitée.
<b>Programmer les transformations sociales</b>	Le dispositif de PSP est au service d'un agenda néolibéral de la transformation de l'offre.	Le dispositif de PSP est au service de la planification collective et de ses développements : - Les hypothèses co-construites grâce au dispositif de PSP doivent se concrétiser par leur vérification dans la phase inductive de l'enquête (non pris en charge par le dispositif de PSP) Le dispositif de PSP suscite une volonté de s'organiser différemment
<b>Rapport au politique</b>	Le dispositif de PSP soutient la (re)mobilisation des parties engagées de l'association en tant que public (empêché par la suite). (rôle deweyen). Le dispositif de PSP questionne le rôle politique de l'association sans le faire évoluer.	Le dispositif de PSP (re)mobilise les parties engagées de l'association en tant que public. Le dispositif de PSP renforce le rôle politique de l'association et soutient l'évolution de son projet.

**Tableau 35** - Rôles de la PSP au prisme du débat Lippmann- Dewey : synthèse.

Etape de l'enquête	Association 1 : mécanismes d'empêchement de l'enquête collective par la verticalité néolibérale.	Association 2 : mécanismes d'un processus pragmatiste d'enquête sur le futur en attente de réalisation de sa phase inductive.
<b>Situation problématique</b>	Meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions sociétales.	Meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions sociétales.
<b>Constitution d'un public</b>	Remobilisation des parties engagées associatives en tant que public grâce à : -reconnaissance d'un vécu commun des conséquences de la situation problématique. -participation active des personnes accompagnées en tant que trans-action indispensable. -questionnement du rôle politique de l'association.	Remobilisation des parties engagées associatives en tant que public grâce à : -reconnaissance d'un vécu commun des conséquences de la situation problématique. -participation active des personnes accompagnées en tant que trans-action indispensable. -questionnement du rôle politique de l'association. -renforcement du rôle politique de l'association et soutien de l'évolution de son projet.
<b>Constitution du public en communauté d'enquête</b>	La communauté d'enquête ne peut se constituer car : -Expertise des cadres du CODIR participants en surplomb. -orientations stratégiques préétablies par la direction générale en conformité avec la réforme du virage inclusif. -transformations organisationnelles concomitantes à l'expérimentation. -non-reconnaissance par la direction générale et les cadres du CODIR participants de l'hétérochronie des rythmes évolutifs au sein du système associatif et de l'expertise des autres parties engagées.	La communauté d'enquête peut se constituer car : -le dispositif de PSP soutient la perception de la relation trans-actionnelle entre organisme et environnement. -CA et direction générale ne défendent aucune cible de transformation préétablie et soutiennent une transformation par buissonnements localisés. - administrateurs et membres du CODIR participants tiennent des propos sur la situation considérés comme lucides par les autres parties, et adoptent volontairement une posture favorisant une qualité d'écoute et d'échange, reconnue par tous comme un facteur de réussite.
<b>Phase d'abduction</b>	X	Le dispositif de PSP est un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable.
<b>Phase de déduction</b>		Grâce aux ateliers de backcasting, le dispositif de PSP permet une planification collective destinée à réaliser le scénario souhaitable, et ainsi un ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif.
<b>Phase d'induction</b>		Les hypothèses co-construites grâce au dispositif de PSP doivent se concrétiser par leur vérification.
<b>Enquêtes futures induites</b>		Le dispositif de PSP suscite une volonté de s'organiser différemment.

**Tableau 36** - Mécanismes mis en lumière par l'expérimentation du dispositif de PSP au niveau organisations gestionnaires.

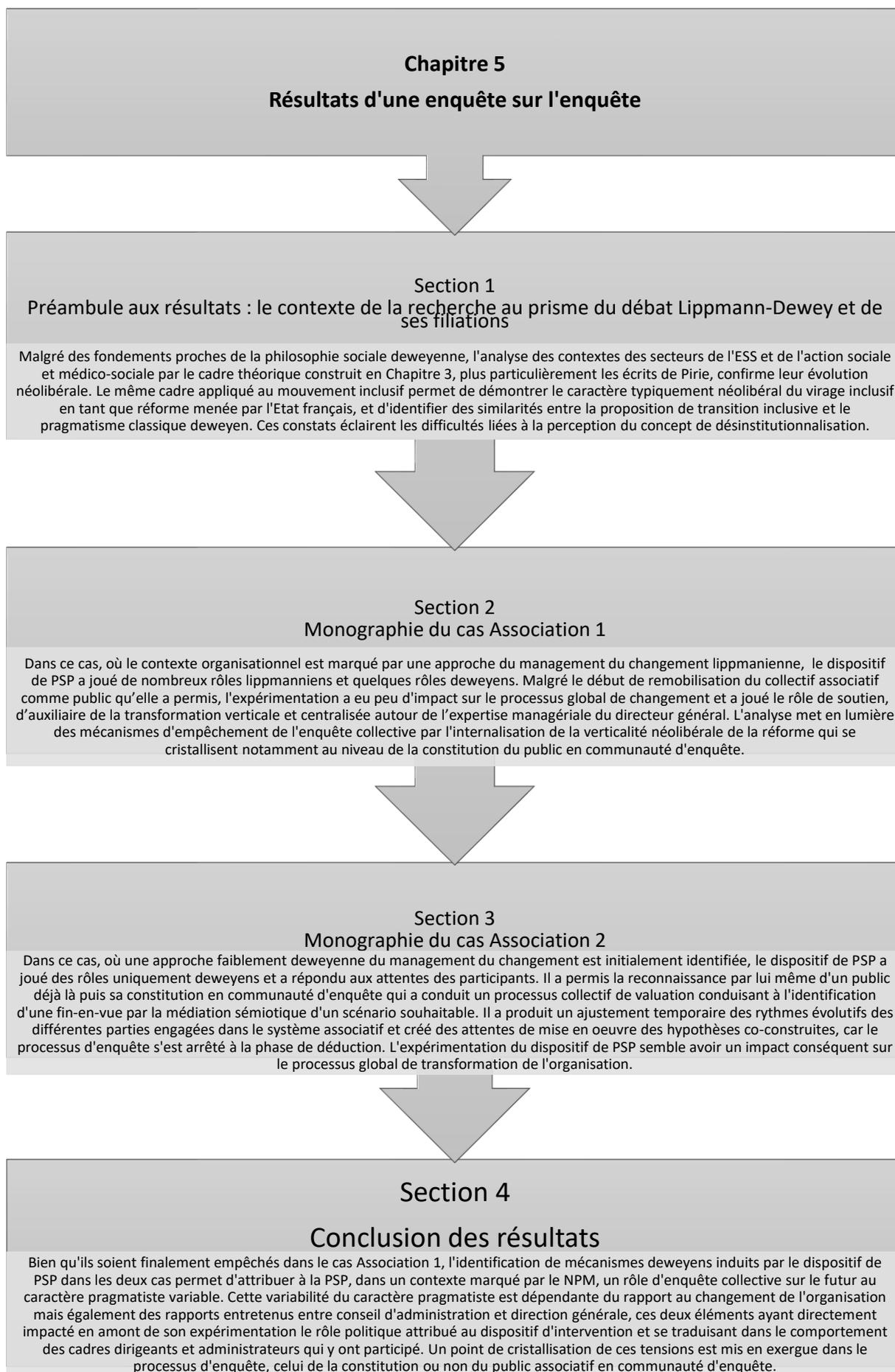
L'agrégation des mécanismes identifiés dans les deux cas met en exergue un point critique dans le processus d'enquête à l'étape de la constitution ou non du public associatif en communauté d'enquête. Cette étape est déterminante dans le processus, puisque dans le cas Association 1, l'impossibilité de constituer une communauté d'enquête a empêché la continuité de l'enquête collective. Ce constat implique de considérer que la présence d'un public qui s'est reconnu n'induit pas qu'il se transforme quoi qu'il arrive en communauté d'enquête. Ce résultat sera discuté en Chapitre 6 en conséquence du fort enjeu sociétal et managérial qu'il représente.

Bien qu'ils soient finalement empêchés dans le cas Association 1, l'identification de mécanismes de-weyens induits par le dispositif de PSP dans les deux cas permet d'attribuer à la PSP, dans un contexte marqué par le NPM, un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable. Cette variabilité du caractère pragmatiste est dépendante du rapport au changement de l'organisation

(entrées des colonnes du tableau 35), mais également des rapports entretenus entre conseil d'administration et direction générale, ces deux éléments ayant directement impacté en amont de son expérimentation le rôle politique attribué au dispositif d'intervention.

Si ce rôle pragmatiste a favorisé dans les deux cas et à des intensités différentes l'autodétermination individuelle et collective, dans le cas Association 1, l'enquête pragmatiste a été empêchée en cours de processus et le dispositif de PSP a finalement soutenu l'approche lippmanienne du changement portée par la direction générale. Dans ce cas, et contrairement à celui de l'Association 2, la démarche de PSP est considérée comme étant peu déterminante dans le processus global de transformation. Cette situation semble proche de celle de l'Association 3, où le dispositif de PSP a à plusieurs reprises été prescrit par la direction générale pour la transformation d'établissements ou services sans que les acteurs n'en voient réellement l'utilité. Trois tentatives d'imposer le dispositif de PSP « par le haut » y ont ainsi échoué entre 2020 et 2022 (avant qu'une expérimentation voit le jour au niveau transformation sociétale, voir Chapitre 4). Malgré ces échecs et la non-réalisation du dispositif de PSP, la locution « scénarios transformatifs » a été régulièrement mobilisée par l'encadrement supérieur de l'Association 3 pour traiter d'un bon nombre de sujets concernant la transformation de son offre d'accompagnement, tout comme la locution de « transition inclusive » est régulièrement mobilisée au sein des Associations 1 et 3 ainsi que par bon nombre d'acteurs pratiquant pourtant une approche néolibérale de la désinstitutionnalisation. La PSP et la proposition de concept de transition inclusive, dont les fondements deweyens ont été précédemment explicités, semblent donc avoir été instrumentalisées dans les associations 1 et 3 pour soutenir des tentatives de transformations de type lippmaniennes. Le Chapitre 6 discutera de ce constat et de ses implications. Notons tout de même ici que les directeurs généraux des associations 1 et 3 ont vécu une trajectoire similaire durant la période de cette recherche : management vertical de la transformation de l'offre proposée par leur organisation (période 2019-2022) suivie d'une rupture de leur contrat de travail à l'initiative d'une présidence associative renouvelée et souhaitant réinstaurer une prépondérance du politique sur le technique (Début 2023).

Ces résultats paraissent finalement étayer ce que le néolibéralisme et le pragmatisme classique font au collectif : quand le premier rend difficile la reconnaissance du public par lui-même et empêche l'enquête sociale, et ainsi l'autodétermination individuelle et collective, le second favorise cette dernière en soutenant la constitution du public en une communauté d'enquête qui détermine dans un processus de valuation collective des fins désirées et temporaires. C'est ce processus que la PSP, en tant qu'enquête sur le futur au caractère pragmatiste variable, permet par ses principes et ses méthodes, lorsque le contexte est favorable.



# Chapitre 6

Discussion

## Concevoir le public en management des transitions

« Jamais dans le passé la politique publique n'avait eu affaire à des questions de cette ampleur et recouvrant de telles latitudes de l'anticipation projective. En effet, l'essence transformée de l'agir humain modifie l'essence fondamentale de la politique. »

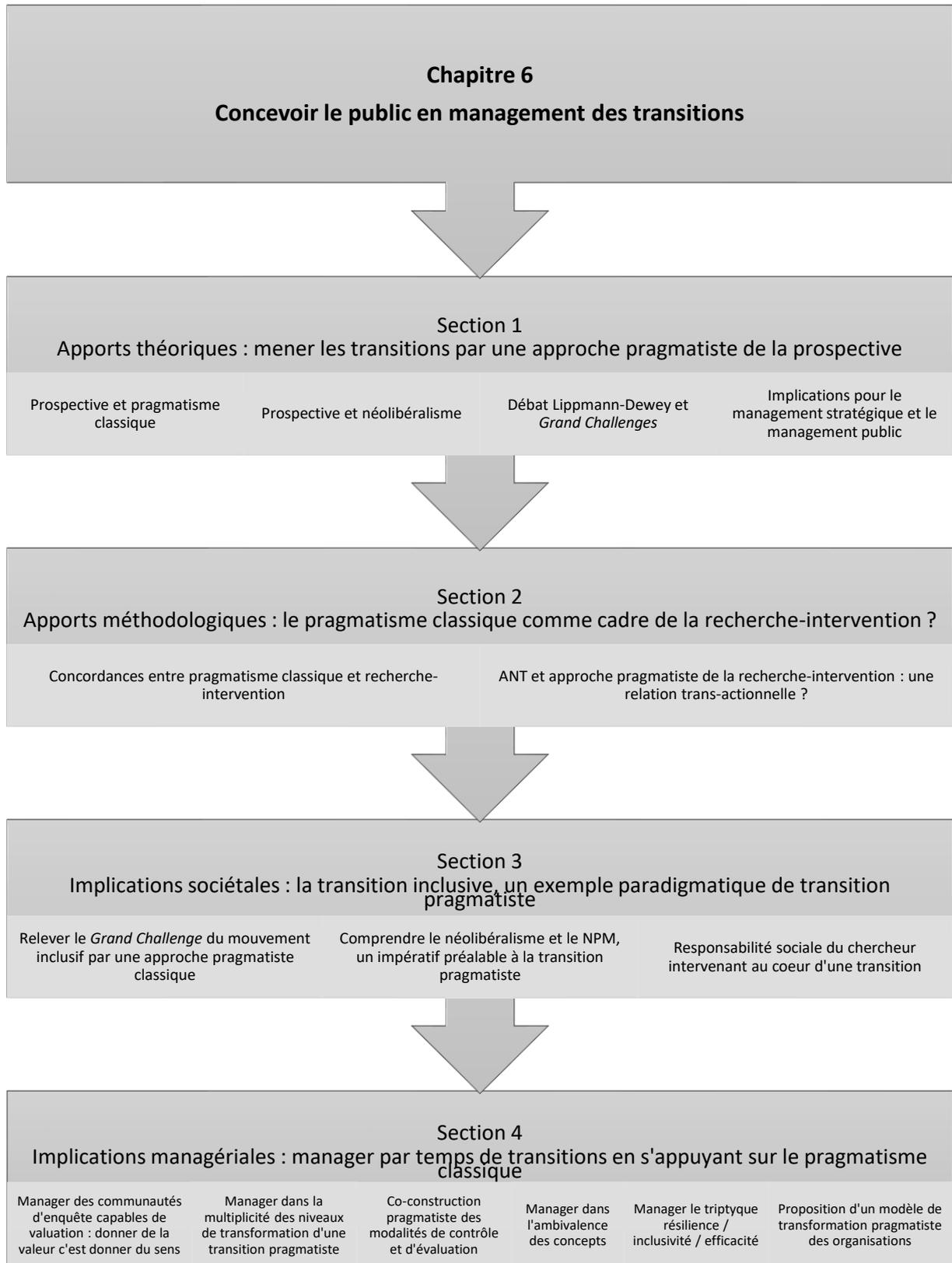
Hans Jonas

Le chapitre précédent, consacré aux résultats de la thèse, a mis en lumière le rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable de la PSP dans un contexte marqué par le NPM. Ces résultats ont été construits avec précision grâce à la mobilisation d'un cadre théorique dialogique, celui du Débat Lippmann-Dewey, qui a permis une analyse fine des mécanismes à l'œuvre dans les deux cas enchâssés présentés.

Ce dernier chapitre, qui vise à discuter ces résultats en exposant les apports et implications de la recherche, mobilise délibérément plus le pragmatisme classique que les théories néolibérales. En effet, jusqu'à ce point précis de la thèse, notre recours au Débat Lippmann-Dewey s'est concrétisé dans une approche de la stratégie fidèle à celle de Martinet (2022) : mobiliser Lippmann, dans une analyse critique de ce qu'il y a « *d'inhabitable* » aussi bien dans la réforme du virage inclusif (5.1) que dans son internalisation au cœur d'associations gestionnaires potentiellement soutenue par une démarche de PSP (5.2) ; mobiliser Dewey, dans une analyse critique des capacités transformatives de l'action collective aussi bien dans une relecture de la proposition de transition inclusive (5.1) que dans le rôle transformatif d'une communauté associative enquêtant sur ses évolutions possibles et souhaitable (5.3). La discussion à venir, quant à elle, a pour sujet principal la construction ou la reconstruction de « mondes habitables » et est en conséquence particulièrement axée sur les potentialités du pragmatisme classique, notamment deweyen, pour relever ce défi.

Après avoir décrit les apports théoriques de cette thèse relatifs à la prospective et aux *Grand Challenges* et à leurs implications académiques pour le management stratégique et le management public, puis avoir questionné la pertinence de mobiliser le pragmatisme classique comme cadre possible pour la recherche-intervention, nous en décrivons les implications sociétales et managériales. En tant que propositions d'opérationnalisation des théories pragmatistes classiques pour une approche des transitions par leurs composantes sociétales et gestionnaires, ces implications tiennent le rôle d'« *orientations justifiées* » (Martela, 2015, p548) issue d'une production de connaissances qui « *ne consiste donc pas à obtenir une "représentation correcte de la réalité dans la cognition", mais est l'expression d'une "augmentation du pouvoir d'agir par rapport à un environnement" (Joas, 1993, p. 21)* » (Martela, 2015, p540).

## Structuration du Chapitre 6



## **6.1 Apports théoriques : mener les transitions par une approche pragmatiste de la prospective.**

Cette première section vise à discuter des apports théoriques de ce travail de thèse. Il convient tout d'abord de nommer que les résultats présentés dans le chapitre précédent complètent une littérature que nous avons identifiée comme déficitaire au sujet des facteurs d'influence liés au contexte politique et institutionnel sur les démarches de prospective publique en nous appuyant notamment sur les constats de Volkery & Ribeiro (2009) et de Kunseler et al. (2015). En effet, le Chapitre 5 décrit clairement le rôle de la PSP lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du NPM, en s'appuyant sur les cas de deux associations gestionnaires du secteur médico-social français.

Ces résultats ayant été construits par la mobilisation d'un cadre théorique constitué de huit tensions identifiées dans le Débat Lippmann-Dewey, cette section, après s'être concentrée sur les liens entre prospective et pragmatisme classique, puis entre prospective et néolibéralisme, s'applique à éclairer les *Grand Challenges* à la lumière de ce débat, puis à dégager des impacts théoriques de ces apports pour le management stratégique et le management public.

### **6.1.1 Prospective et pragmatisme classique**

Cette sous-section se propose d'approfondir les liens mis en lumière par le Chapitre 5 entre prospective et pragmatisme classique, notamment deweyen, en faisant se rencontrer le cadre théorique et les éléments de la revue de littérature consacrée à la prospective.

#### **6.1.1.1 Prospective et écrits deweyens**

Le pragmatisme classique est « orienté vers le futur » (Simpson & Denhond, 2022). En effet, le caractère conséquentialiste de cette philosophie lui impose une préoccupation permanente pour un futur qui ne peut être déterminé et qui « nous amène à la conception d'un univers dont l'évolution n'est pas achevée, un univers qui est encore, dans les termes de James, « *in the making, in the process of becoming* », un univers encore plastique dans une certaine mesure » (Dewey, 1925, in Zask, 2015, p56). Ce paradigme induit un intérêt fort développé de Dewey quant au sujet du futur et de sa construction sociale. Sa perception évolutionniste du développement des activités humaines est ici perceptible :

« *Il n'est pas question de créer le flux, mais de le diriger, de le contrôler pour qu'il aille dans une direction qui soit en accord avec les principes de la vie, puisqu'elle-même est développement.* » (Dewey, 1935, p129)

Cette citation est proche de la suivante, qui met quant à elle l'accent sur des principes similaires à ceux de la prospective et de la multiplicité des futurs possibles :

« *Dans une philosophie expérimentale de la vie, la question du passé, des précédents, des origines, est tout à fait subordonnée à la prévision, au guidage et au contrôle parmi les possibilités futures. Ce sont*

*les conséquences plutôt que les antécédents qui mesurent la valeur des théories* » (Dewey, 1915, in Stiegler, 2019, p99)

Ces préoccupations sur le futur en devenir semblent particulièrement nécessaires lorsqu'il s'agit de penser l'ajustement attendu face à une situation indéterminée qui empêche le bon déroulement des habitudes. Pour l'auteur, le flux de l'évolution humaine, accéléré par l'émergence de la Grande Société, ne doit pas être stoppé mais plutôt compris, contrôlé, et orienté pour permettre l'émancipation du collectif et de l'individu.

Pour réaliser cet ajustement, Dewey prône la méthode de l'enquête, qu'il nomme intelligence dans cette citation issue de « *Liberalism and social action* », elle aussi très en lien avec la prospective :

*« Car le seul ajustement qu'on n'ait pas à renouveler, et cela même dans des circonstances encore moins favorables que lorsqu'on y procéda pour la première fois, c'est celui que l'on obtient par l'intelligence érigée en méthode. Au sens large, l'intelligence consiste précisément en cette réélaboration de l'ancien par une union avec le nouveau : c'est la conversion de l'expérience passée en connaissance, et la projection de cette connaissance dans des idées et des projets qui anticipent sur ce que l'avenir pourra apporter et indiquent les moyens de réaliser ce qui est désiré »* (Dewey, 1935, p122).

Les prochaines lignes précisent les liens entretenus entre enquête pragmatiste deweyenne et prospective, mis en lumière dans les résultats présentés dans le chapitre précédent, par une mise en parallèle des littératures dédiées aux deux sujets.

### **6.1.1.2 Prospective et enquête pragmatiste deweyenne**

Si un certain nombre d'auteurs évoque la prospective comme un processus d'enquête, à l'instar de Wright & Cairns (2011) qui considèrent la méthode des scénarios comme un mode d'enquête stratégique rigoureux en termes académiques, aucun d'entre eux ne l'aborde comme processus d'enquête pragmatiste. Les tableaux suivants (lecture horizontale) reprennent chaque étape du processus d'enquête pragmatiste (comme mobilisé dans les conclusions des monographies du Chapitre 5) pour identifier les liens existants entre celle-ci et la prospective, notamment la PSP.

Etape de l'enquête pragmatiste	Situation problématique
<b>Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne</b>	<p>Cette étape a pour objectif de clarifier la situation en explorant les causes de la rupture des habitudes et en définissant précisément le problème qui se pose au public constitué, afin qu'il se projette dans une situation déterminée :</p> <p>« <i>Il n'y a d'expérience que dans la mesure où les habitudes qui prévalent à l'ordinaire cessent d'opérer efficacement et qu'un antagonisme s'insinue entre l'individu et son environnement. L'expérience est donc généralement l'évènement au cours duquel l'individu tente de réorganiser sa conduite afin d'assurer à la fois la reprise de ses activités et la possibilité de ses activités futures. Toute expérience signifie une réorientation.</i> » (Zask, 2015, p57).</p> <p>Cette étape implique une grande rigueur dans la collecte et le partage des données concernant cette situation :</p> <p>« <i>Ce qui est encore à faire implique la prévision d'un futur encore contingent et ne peut donc échapper au risque, impliqué par toute anticipation de probabilités, que le jugement comporte une erreur. Même dans le cas où des projets sont formulés sur la base de mêmes faits, il peut fort bien se trouver une divergence honnête quant aux mesures politiques à suivre. Mais il est impossible d'aboutir à une politique véritablement publique sans connaissance précise, et cette connaissance dépend d'une recherche et d'une consignation des faits qui soient systématiques, complètes et menées grâce à des instruments bien adaptés</i> » (Dewey, 1927, p277).</p>
<b>Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)</b>	<p>Etape 2 « Observer » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- échanges entre les différentes parties engagées sur leur perception de la situation.</li> <li>- élaboration d'un diagnostic commun.</li> <li>- identification des tendances fortes et signaux faibles.</li> </ul>
<b>Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En contexte incertain, la prospective permet l'adéquation proactive de la stratégie avec les contingences internes et environnementales (Peter &amp; Jarrat, 2015 ; Fergnani, 2022).</li> <li>- L'analyse de la situation présente et l'interprétation en tant que compréhension profonde et systémique des causes et conséquences de la situation sont les deux premières phases d'une démarche de prospective pour Voros (2003)</li> <li>- Pour Nikolakis (2020) synthétisant Dreborg et Robinson, le backcasting est mobilisable lorsqu'un problème de société est complexe et implique divers acteurs, qu'il y a un besoin de transformation systémique, que les tendances dominantes créent des externalités négatives, et lorsque l'horizon temporel est suffisamment long pour autoriser des choix délibérés pour relever les défis.</li> <li>- Adaptation du processus et des méthodes aux contingences rencontrées comme facteur de réussite d'une démarche de prospective (Iden et al., 2016).</li> <li>- La prospective est un outil privilégié pour relever les <i>Grand Challenges</i> (Fergnani, 2019), notamment en explorant par les méthodes par scénarios les discontinuités qu'ils provoquent, en réajustant les visions du monde préétablies, etc. (Wayland, 2019)</li> </ul>

Tableau 37 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : la situation problématique.

Etape de l'enquête pragmatiste	Constitution d'un public
<b>Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne</b>	<p>Pour Dewey (1927, p217), « <i>les conséquences indirectes, étendues, persistantes et sérieuses d'un comportement collectif et interactif engendrent un public dont l'intérêt commun est le contrôle de ces conséquences</i> ». Ceci impose une participation de tous les acteurs composant le dit public, car « <i>toute hypothèse portant sur une fin sociale doit inclure comme partie d'elle-même l'idée de l'association organisée entre ceux qui ont à exécuter les opérations qu'elle formule et dirige</i> » (Dewey, 1938, p606).</p>
<b>Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)</b>	<p>Constituer le groupe de participants et l'équipe de pilotage en étape 1. Reconnaissance par lui-même d'un public déjà-là en étape 2.</p>
<b>Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prospective ouverte collaborative permet de réduire le risque inhérent à l'homogénéité des participants (Wiener et al., 2020) et de dépasser le paradigme stratégique (Roubelat, 2003 ; Heger &amp; Boman, 2015).</li> <li>- La participation de toute personne concernée par les changements en cours est indispensable (Andreescu et al., 2013).</li> <li>- Sélection réfléchie des participants en tant que facteur de réussite d'une démarche de prospective (Iden et al., 2016).</li> <li>- La prospective participative permet d'éviter la dislocation de la communauté de l'organisation par la conversation stratégique (Wright &amp; Cairn, 2011).</li> <li>- La prospective est ainsi un levier du débat public en situation d'enjeux sociétaux forts en élargissant la réflexion et la connaissance (Mora et al., 2014).</li> <li>- La représentativité de l'ensemble des parties prenantes concernées par le grand défi en question doit donc être assurée dans l'exercice de prospective, en garantissant un accès aux connaissances techniques et à la compréhension des objectifs du processus (Leclerc et al., 2010 ; Robinson et al., 2011), afin de permettre l'intégration symétrique (Eames &amp; Egmore, 2011) de connaissances locales, profanes et scientifiques pour une plus grande cohérence globale de l'exercice (Reed et al., 2013).</li> </ul>

Tableau 38 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : la constitution d'un public.

Etape de l'enquête pragmatiste	Constitution du public en communauté d'enquête
Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne	Pour Dewey (1927), il y a communauté quand les personnes participant à une même activité provoquent des conséquences jugées positives par l'ensemble des participants et donc entraînent une motivation à agir de concert et à conserver cette émulation collective considérée comme bien commun. Zask (2001, p60), évoque bien la constitution en communauté d'enquête capable de transformation comme possibilité : « <i>lorsque les personnes indirectement affectées ont conscience du préjudice qu'elles subissent, elles peuvent développer des activités qui leur permettront à terme de transformer les affections sociales dont elles se ressentent en une action politique.</i> »
Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)	Variabilité constatée selon le contexte. Hypothèses sur cette variabilité en étape 1, constats en étape 2, et vérification possible durant étape 3.
Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2	- Animation proactive engageant les participants à suivre le processus dans sa totalité comme facteur de réussite d'une démarche de prospective (Iden et al., 2016). - La gouvernance d'une démarche de prospective participative doit être transparente et portée par une réflexivité collective et l'engagement de la diversité des parties prenantes participantes doit s'effectuer dans un environnement sûr, respectueux et permettant le dialogue (Soste et al., 2015).

Tableau 39 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : Constitution du public en communauté d'enquête.

Etape de l'enquête pragmatiste	Phase d'abduction
Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne	L'abduction est l'étape de création permettant d'identifier une ou des situations déterminées et désirées : « <i>L'enquête relève plus d'une logique de création que d'une logique de découverte. Ses objets sont les changements qu'elle provoque</i> » (Zask, 2001, p32) Pour vérifier la validité d'une hypothèse développée dans l'enquête, notamment lorsque les résultats de cette dernière viennent confirmer les attentes/idées, il faut une contre épreuve, c'est-à-dire introduire des variables falsifiantes (Zask, 2015).
Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)	Etape 3 « Construire les scénarios », en tant qu'hypothèses, notamment un scénario souhaitable.
Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2	- La phase de prospection permet la construction de représentations de futurs possibles (Voros, 2003). - La construction de scénarios de transition permet de relever les <i>Grand Challenges</i> par des « <i>explorations participatives des trajectoires de développement possibles qui intègrent un changement structurel des systèmes vers un état futur souhaité et soutenable</i> » (Sondeijker et al., 2006, p21) - Les acteurs et les institutions participants doivent être eux-mêmes objets de l'étude afin d'amener plus de cohérence interne au scénario, en déterminant qui change et comment, et plus de cohérence externe en évaluant différents contextes institutionnels et politiques (Wangel, 2011).

Tableau 40 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase d'abduction.

Etape de l'enquête pragmatiste	Phase de déduction
Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne	Pour Dewey (1938, p611), cette phase est indispensable : « <i>En ce qui concerne l'objet social en particulier, ne pas traduire les conceptions et les influences en propositions formulées est particulièrement dangereux, car seule la formulation explicite stimule l'examen de leurs significations en fonction des conséquences auxquelles elles mènent, et facilitent la comparaison critique des hypothèses alternatives. Sans la formulation systématique des idées directrices, l'enquête est maintenue dans le domaine de l'opinion et l'action dans le royaume des conflits.</i> » Cette phase d'élaboration d'un plan d'action a pour but d'organiser le déroulement de l'ajustement pour dépasser la situation problématique et ainsi transformer l'environnement. Pour Zask (2015), cette phase va à l'encontre de tout fatalisme et permet à l'individu ou au collectif d'avoir un impact sur son environnement, ce qui libère ses capacités d'action et induit son émancipation.
Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)	Etape 4 et 5, notamment par proposition d'une feuille de route par application des principes du backcasting.
Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2	- Le backcasting permet de définir « <i>comment les futurs souhaitables peuvent être atteints</i> » (Robinson, 1982, p337) par une analyse rétrospective du futur souhaité jusqu'au présent (Vergragt & Quist, 2011) - La prospective soutient la décision (Wayland, 2019 ; Meissner & Wulf, 2013 ; Vecchiato, 2012)

Tableau 41 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase de déduction.

Etape de l'enquête pragmatiste	Phase d'induction
Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne	Mise en pratique du plan d'action, sans garantie de résultat, puis vérification des faits, des conséquences : « <i>Le contrôle des faits par les idées se double d'un contrôle des idées par les faits</i> » (Zask, 2015, p58).
Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)	Attente forte de la vérification de l'hypothèse « scénario souhaitable » par expérimentation (non intégrée à l'intervention).
Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunir des participants divers pour la co-construction de scénarios rend possible une discussion démocratique ainsi que l'engagement collectif dans le processus (Cairns et al., 2013) qui devra se poursuivre dans la continuité de la construction stratégique, ce qui implique que le groupe de participants doit comprendre des décideurs.</li> <li>- L'appropriation du contexte de l'organisation par ces échanges peut provoquer une prise de conscience chez les participants, sous forme de déclics ou « <i>secousses organisationnelles</i> » (Wright &amp; Cairns, 2011, p11). Cela favorise aussi la responsabilisation des acteurs dans le processus et dans le futur de l'organisation. Les divergences, nécessaires, puis les convergences, rendent possible la compréhension commune, puis permettent d'envisager la création d'objectifs communs et enfin l'action commune.</li> <li>- Les premières expériences de prospective appliquée aux problèmes environnementaux n'ont que peu influencé les décideurs car leur méthodologie trop limitée n'était pas assez orientée vers la mise en œuvre. Cet écueil est dépassé par l'application de méthodes de backcasting à ces problématiques (Cook et al., 2014) qui ont été créées pour ce type de situations (Dreborg, 1996).</li> </ul>

Tableau 42 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase d'induction.

Etape de l'enquête pragmatiste	Enquêtes futures induites
Caractère prospectif de l'étape de l'enquête pragmatiste dans la littérature deweyenne	La fin-en-vue est une fin temporaire et désirée, qui deviendra une cause, un moyen d'une fin-en-vue ultérieure, la relation fin-moyens devenant ainsi une continuité sans achèvement.
Liens avec le dispositif d'intervention (PSP)	Lorsque l'ensemble des étapes précédentes sont effectives (Cas Association 2), volonté de s'organiser autrement autour du principe d'enquête collective.
Liens avec la littérature en prospective présentée en Chapitre 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans les démarches de prospective appliquée aux <i>Grand Challenges</i>, la prise en charge collective de la complexité induit une redéfinition des liens entre parties prenantes utile à la co-création de réponses aux questions sur l'avenir de systèmes complexes. Patel et al. (2007) précisent que cette dynamique participative doit être maintenue après la démarche prospective elle-même pour garantir l'effectivité du processus de transition, ce qui ne peut se faire sans son institutionnalisation dans le système concerné.</li> <li>- La technique du backcasting et ses effets, comme décrits par Vergragt &amp; Quist, 2011, p749) sont comparables à l'évolution des fins-en-vue en moyens de la fin-en-vue suivante : « <i>Elle suppose plutôt que le développement de la vision et le développement de la voie englobent des processus d'apprentissage d'ordre supérieur, dans lesquels les participants apprennent non seulement sur les futurs préférables et leurs contradictions, mais aussi sur le présent, sur les autres, sur les obstacles et les incitations, sur les agents de changement, et sur la manière d'améliorer la vision du futur pour la rendre plus attrayante et résiliente. En ce sens, le backcasting pourrait être un processus itératif sans fin.</i> »</li> </ul>

Tableau 43 - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : enquêtes futures induites.

Le rapprochement de chacune des sept étapes de l'enquête deweyenne avec d'une part le dispositif d'intervention mis en œuvre dans cette recherche et d'autre part avec la littérature en prospective démontre une forte proximité entre enquête et prospective, notamment lorsque cette dernière est participative. Ce constat confirme les résultats du Chapitre 5 qui identifient la PSP comme enquête sur le futur au caractère pragmatiste variable.

### 6.1.1.3 Prospective et autres principes du pragmatisme classique

Au-delà des concepts inhérents à l'enquête mobilisés précédemment, cette séquence se propose d'étudier les liens entre les concepts et principes du pragmatisme classique, présentés en Chapitre 3, le dispositif d'intervention et la littérature en prospective. L'objectif est ici de renforcer l'acceptation du pragmatisme classique comme étant « *future-oriented* » (Simpson & Denhond, 2022).

#### Habitudes et PSP :

Le lien direct entre habitudes et PSP se situe dans la rupture des premières qui induisent la nécessité de la seconde en tant qu'enquête pragmatiste. En effet, la situation problématique, ou indéterminée, est la conséquence d'une rupture des habitudes. L'enquête ayant pour but la reconstruction d'habitudes par un nouvel ajustement entre environnement et organisme, la PSP a donc le rôle d'aboutir collectivement à une situation déterminée et la proposition de nouvelles habitudes. Dans le dispositif d'intervention de cette recherche, la démarche de PSP prend place dans un processus de forte perturbation des habitudes du secteur médico-social français. La situation ainsi indéterminée semble pouvoir redevenir déterminée dans le Cas Association 2 par la co-construction d'un scénario souhaitable et d'une feuille de route pour le réaliser qui investiguent et proposent de nouvelles habitudes.

Dans la littérature en prospective les éléments suivants semblent reliés à ce concept :

- La prospective soutient l'apprentissage organisationnel (Bootz, 2012 ; Burt & Nair, 2020) et l'apprentissage collaboratif (Könnöla et al., 2007).
- Les scénarios créés dans une démarche de prospective doivent représenter un défi, c'est-à-dire une remise en question des préconceptions du système concerné (Wilson 1998, in Ratcliffe, 2000).
- La prospective participative peut permettre de sortir de la dépendance de sentier (Wiener et al, 2020).
- La prospective soutient l'amélioration de l'ambidextrie organisationnelle (Paliokaitè & Pacesa, 2015).

#### Trans-action et PSP :

La trans-action, approche deweyenne de l'interaction soulignant la capacité de l'organisme à transformer son environnement autant que l'environnement transforme l'organisme, est un concept clé permettant de comprendre l'expérimentalisme et donc l'enquête défendus par le philosophe. C'est cette trans-action qui est à la source de l'ajustement entre l'organisme et son environnement. Dans le dispositif d'intervention de cette recherche, la trans-action se retrouve dès la caractérisation de la démarche nommée « scénarios transformatifs », qui met en valeur les transformations aussi bien internes qu'externes nécessaires à la réalisation d'un mouvement inclusif cohérent, puis dans le déroulement des

ateliers mettant en relation permanente l'organisation et son environnement, notamment par les conséquences des évolutions de chacune des entités sur l'autre.

Ces éléments semblent trouver écho dans la littérature en prospective :

- En contexte incertain, la prospective permet l'adéquation proactive de la stratégie avec les contingences internes et environnementales (Peter & Jarrat, 2015 ; Fergnani, 2022)
- La prospective soutient la flexibilité stratégique (Haarhaus & Liening, 2020).
- Les scénarios normatifs de préservation se réalisent en pensant une simple adaptation de la situation présente, quand les scénarios normatifs de transformation demandent un changement de structuration (Borjeson et al., 2006).
- La prospective participative peut contribuer à la transformation des systèmes de domination (Marchais-Roubelat, Roubelat, 2016).

### **Valuation et PSP :**

La valuation est un processus actif dans lequel une personne (ou plusieurs) construit et attribue différents niveaux d'intérêt et de désir pour un objet ou une fin. La fin-en-vue est ainsi une fin temporaire et désirée. Dans l'analyse de l'intervention, notamment dans le Cas Association 2, nous avons identifié la démarche de PSP comme un processus de valuation qui permet aux participants de donner du sens à leur activité future. En effet le scénario souhaitable représente une fin désirée, temporaire car potentiellement évolutive vers le statut de moyen d'une fin-en-vue prochaine, et le processus de backcasting a soutenu la co-construction d'une planification pour sa réalisation.

Avec des mots et concepts différents, la littérature en prospective aborde elle aussi ces thématiques :

- La prospective soutient la construction de sens (Tapinos & Pyper, 2018 ; Wright, 2005).
- Amélioration de la capacitation et de l'autodétermination par la co-construction de scénarios qui permettent une meilleure compréhension du présent en lui donnant du sens et par la création de futurs possibles prenant en compte les réalités et attentes de chacun (Bourgeois et al., 2017 ; Andreescu et al, 2013).

### **Rapport à l'expertise et PSP :**

Le rôle de l'expertise et de celui qui la détient est un sujet régulièrement abordé par Dewey. Pour ce dernier, l'expertise a un rôle important à jouer dans toute activité sociale et en particulier dans l'enquête, mais elle doit se situer en soutien du public plutôt qu'en surplomb, et ne doit donc en aucun cas définir les fins. Dans le dispositif d'intervention de cette recherche, les apports d'expertise ont été limités dans ce sens : des intervenants extérieurs au groupe de participants et l'intervenant-chercheur ont apporté des éclairages sur la situation problématique uniquement en Etape 2 de la démarche consacrée au diagnostic de la situation. Ces éléments sont à rapprocher de divers travaux en prospective

s'intéressant à la place des experts dans ces démarches et à qui doit participer à ces dernières. Ils indiquent que la nature participative d'un processus de prospective doit permettre de repenser l'équilibre entre experts et non-experts, en interrogeant le rôle de l'expertise (Van Der Duin, 2019), et inclure les personnes et communautés habituellement sous-représentées dans l'exercice, et ce dès les premières étapes (Chakraborty, 2011).

### **Emotions et PSP :**

Dans le pragmatisme deweyen, les émotions doivent avoir leur place au sein du travail d'intelligence organisée qu'est l'enquête, contrairement à ce que prônerait une version traditionnelle de la méthode expérimentale dans un dualisme émotion/rigueur. Pour le philosophe, c'est d'ailleurs par l'acceptation des émotions et des sentiments que l'action prend vie, car « *l'action engendre et entretient l'émotion* » (Dewey, 1935, p124). Le dispositif d'intervention de cette recherche a, dès l'Etape 2, mis au centre des débats la question des émotions, avec une intensité parfois élevée, en mettant les participants en situation de partager leurs craintes et leurs espoirs au regard de la situation problématique.

Dans la littérature en prospective, certains auteurs semblent partager ce positionnement pragmatiste en défendant la place des émotions dans le travail stratégique et prospectif face aux critiques rationalistes :

*« Ces critiques sont favorables à une approche « scientifique » des études de gestion et d'organisation. Toutefois, nous estimons qu'une perspective exclusivement scientifique de l'analyse stratégique est, en soi, fragile et limitée dans sa rationalité. Nous considérons qu'il est naïf et simpliste, et qu'il va à l'encontre de toute évidence, de penser que la gestion et l'organisation peuvent toujours être des activités qui ne sont pas influencées par la subjectivité, les croyances et les valeurs individuelles. [...] Nous considérons plutôt le scénario thinking comme un processus créatif qui implique la subjectivité, l'intuition et l'émotion, mais qui implique aussi la rationalité et l'objectivité »* (Wright & Cairns, 2011, p15).

Ces mêmes auteurs indiquent de plus qu'utiliser une logique intuitive (que nous requalifions ici d'abductive) de manière systématisée permet des projections de liens de causalité dans des événements futurs possibles. Wright & Cairns semblent ici indiquer que l'émotion, la subjectivité et l'intuition sont un préalable à toute démarche prospective créative.

### **Fonction de l'idéal et PSP**

La fonction de l'idéal semble peu traitée dans la littérature en prospective en lien avec les scénarios souhaitables. Pourtant, il nous paraît qu'elle peut renforcer cette dernière en jouant le rôle de mise en garde pragmatiste en questionnant les pratiques de prospective normative par scénarios de transformation.

Pour Dewey, le rôle de l'idéal est primordial, comme cela a été exposé dans le Chapitre 3, pour anticiper puis passer à l'action. Mais une attention particulière aux conditions de sa réalisation est nécessaire. Un idéal dont les moyens d'atteinte sont absents est une fiction ou un dogme. Il est potentiellement porteur de violence car justifierait des moyens hors de raison. Cela rejoint la définition que Merton donne à l'anomie : une société où « *les moyens pour atteindre les fins socialement prescrites et valorisées sont absents* » (Zask, 2015, p66). Les moyens de sa réalisation doivent donc être mobilisables ou en tous cas articulables. L'idéal n'est pas téléologique tant qu'il s'agit selon Dewey d'une « fin-en-vue » et non d'une « fin-en-soi » dont il faut se prémunir à tout prix : « *Plus l'idéal est coupé de la fonction d'éclairer et d'orienter notre conduite, plus il est hypostasié et rendu inaccessible, plus s'efforcer de l'approcher implique de tordre, voire de supprimer, les êtres réels existants, et plus la démocratie s'éloigne* » (Dewey, 1938, in Zask, 2015, p61).

### **Médiation sémiotique et PSP ?**

Dans le Chapitre 3, grâce à Lorino, nous avons compris que les médiations sémiotiques ne sont pas « *des représentations ou des symbolisations* » (Lorino, 2009, p95) rigides d'un objet, mais des médiations entre cet objet et son observateur, qu'il faut considérer comme « *des ressources qui peuvent aider à la compréhension et à l'action et non comme des sources qui les déterminent* » (Lorino, 2020, p45). La lecture de Dewey montre des liens entre ce concept et la prospective :

« *Quand les symboles sont reliés les uns aux autres, les relations entre divers évènements qui importent sont enregistrées et préservées en tant que signification. Le souvenir et l'anticipation deviennent possibles ; le nouveau milieu facilite prévisions et projets, ainsi que des actions d'un nouveau type : celles qui permettent d'intervenir dans la suite des évènements afin de diriger leur cours conformément à ce qui est prévu et désiré. [...] A leur tour, les symboles dépendent de la communication et la favorisent. Les résultats de l'expérience collective sont analysés et transmis. On ne peut se transmettre les évènements de l'un à l'autre, mais on peut partager des significations par le moyen des signes. Les besoins et les impulsions sont donc ensuite attachés à des significations communes. Par-là, ils sont transformés en désirs et en buts ; puisqu'ils impliquent une signification commune ou mutuelle, ils font apparaître de nouveaux liens et convertissent une activité collective en une communauté d'intérêt et d'effort. C'est ainsi qu'apparaît ce qu'on peut appeler métaphoriquement une volonté générale et une conscience sociale : un désir et un choix de la part d'individus en faveur d'activités qui, par le moyen de symboles, sont communicables et partageables par tous ceux qui sont concernés* » (Dewey, 1927, p248).

Nous posons un point d'interrogation pour le titre de cette séquence, car la littérature en prospective qui pourrait faire écho à ce point paraît peu diserte. Pourtant, la précédente citation est à mettre en lien direct avec le dispositif d'intervention de la recherche, qui semble dépendre de la qualité des médiations sémiotiques qui le composent à trois moments clés : la co-construction de scénarios d'évolution

possible du système associatif grâce au soutien d'outils permettant la modélisation de situations du système dans dix ans, la mise en forme d'un scénario souhaitable choisi et approfondi par les participants, et la communication de ces scénarios grâce à des supports adaptés. Ces trois moments sont ceux d'une construction collective de ressources facilitant la compréhension des futurs possibles.

Il est ainsi possible de considérer, dans le domaine de la PSP, cette dernière étant ici considérée comme enquête pragmatiste sur le futur, les scénarios possibles ou le scénario souhaitable (en tant que fin-en-vue) comme médiations sémiotiques entre la communauté d'enquête présente et les futurs possibles, puis, lors de la diffusion des résultats de l'enquête, comme médiation entre le public et les futurs possibles/fin-en-vue désirée. Cette médiation sémiotique soutient donc ici le processus de valuation caractérisant la démarche de PSP.

Les concepts pragmatistes de médiation sémiotique et de fin-en-vue permettent de dépasser le risque de réification rigide du futur dont nous estimons qu'il peut être inhérent à ce type d'exercice, la première soutenant la considération du scénario comme une ressource favorisant la compréhension et l'action plutôt qu'une représentation déterministe et fixe, et la seconde, comme une concrétisation temporaire et désirée du futur.

Les principes et concepts pragmatistes repris dans ces dernières lignes l'ont été à titre d'exemple. Il nous semble en effet que d'autres éléments issus de cette philosophie pourraient être mis en parallèle avec la littérature en prospective, tels que les liens entre les théories évolutionnistes, dont l'émergence a été contemporaine et inspiratrice du pragmatisme classique, et la prospective (Cazes, 2008 ; Roubelat, 2006, citant Mannermaa, 1991 et Inayatullah & Slaughter, 1994), ou entre le méliorisme deweyen, qui postule que toute situation peut être évaluée selon son potentiel d'amélioration réalisable, et la prospective normative.

Une nouvelle fois, ces exemples soutiennent les résultats présentés dans le chapitre précédent en mettant en lumière l'existence de liens forts entre pragmatisme classique et prospective, notamment lorsqu'elle est participative, tant dans les littératures dédiées aux deux thèmes que dans la capacité du premier à éclairer et soutenir le développement du second, plus particulièrement concernant les fonctions de l'idéal et la médiation sémiotique.

#### **6.1.1.4 Précisions et proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice**

Ces liens entre prospective et pragmatisme classique ayant déjà été pressentis et exposés succinctement par quelques auteurs, il convient de préciser en conséquence les apports théoriques de ce travail de thèse. Le tableau suivant synthétise les travaux de ces auteurs pour préciser comment nos résultats se positionnent à leur égard. Seuls ont été retenus les travaux faisant référence au pragmatisme comme courant philosophique et/ou à ses auteurs et qui étayaient précisément leurs liens avec la prospective,

les nombreux articles mentionnant simplement le caractère pragmatique des pratiques ou de l'épistémologie de la prospective étant ici considérés comme participant de la méprise historique concernant cette locution.

Référence	Synthèse	Apport théorique de la thèse
<b>Cotton, 2013</b>	Proposition d'un outil de « backcasting deweyen », processus de délibération éthique reposant sur le concept de répétition dramatique proposé par le philosophe. Article uniquement théorique, sans terrain.	Mobilisant également la philosophie pragmatiste, la thèse propose des apports théoriques reliant prospective et principes pragmatistes à partir d'un nombre important de principes et concepts deweyens, notamment relatifs à l'enquête, à partir d'éléments empiriques conséquents.
<b>Metz &amp; Hartley, 2020</b>	Les auteurs modifient le processus d'élaboration de scénarios pour « <i>obtenir une perspective plus humaine</i> » en fondant leur travail sur le concept deweyen de valuation considérant que « <i>la valeur est produite par des pratiques aux résultats variables</i> » (p10).	Confirmation de la possibilité d'une approche de la prospective en tant que processus de valuation, en étayant le rôle au cours du processus d'enquête sur le futur.
<b>Piirainen &amp; Gonzalez, 2015</b>	Les théories et pratiques de la prospective reposent selon les auteurs sur trois épistémologies distinctes : positiviste, interprétative critique, et pragmatique. Ils situent les travaux des Critical Future Studies et ceux concernant les pratiques participatives à visée émancipatoire dans le cadre de l'épistémologie interprétative critique, et ne retiennent avant tout de l'épistémologie pragmatique, mentionnant James, Pierce et Dewey, que le thème de l'utilité. Théoriser dans le cadre de la prospective est possible à deux niveaux : fondements théoriques de la prospective, et théorisation du processus (méthode) et de l'impact de la prospective.	Sans prendre part au débat concernant l'épistémologie de la prospective, cette thèse propose des apports en termes de théorisation sur ses processus, en étayant le caractère émancipateur d'une approche de la PSP en tant qu'enquête pragmatiste sur le futur. Ce faisant, elle induit un rapprochement des Critical Future Studies et des pratiques émancipatoires des pratiques participatives de la prospective avec une approche pragmatiste de cette dernière. Plus généralement, cette thèse étaye de manière théorique et empirique les travaux évoquant une épistémologie pragmatique de la prospective (dans l'écrasante majorité des cas sans mobiliser les concepts qui l'ont été dans cette thèse) ou une orientation du pragmatisme classique vers le futur (Bussey, 2014 ; Simpson & Denhond, 2022).

**Tableau 44** - Apports théoriques de la thèse dans la continuité de trois articles explorant le lien entre philosophie pragmatiste et prospective.

Ces précisions et les résultats présentés en Chapitre 5 nous paraissent pouvoir être synthétisés dans la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice. La locution « transformatrice » est ici reliée à la capacité émancipatrice des entraves de la situation problématique ou indéterminée de l'enquête pragmatiste. Accoler « transformatrice » à « pragmatiste » pourrait alors sembler redondant, mais l'évolution de la perception des termes relatifs au pragmatisme enjoint à préciser ses fondements, notamment ceux de la philosophie sociale deweyenne.

La modélisation ci-dessous reprend la forme des schémas présentés en 5.2.6 et 5.3.6 mettant en lumière les mécanismes à l'œuvre au sein de ce qui a été défini comme un processus d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable.

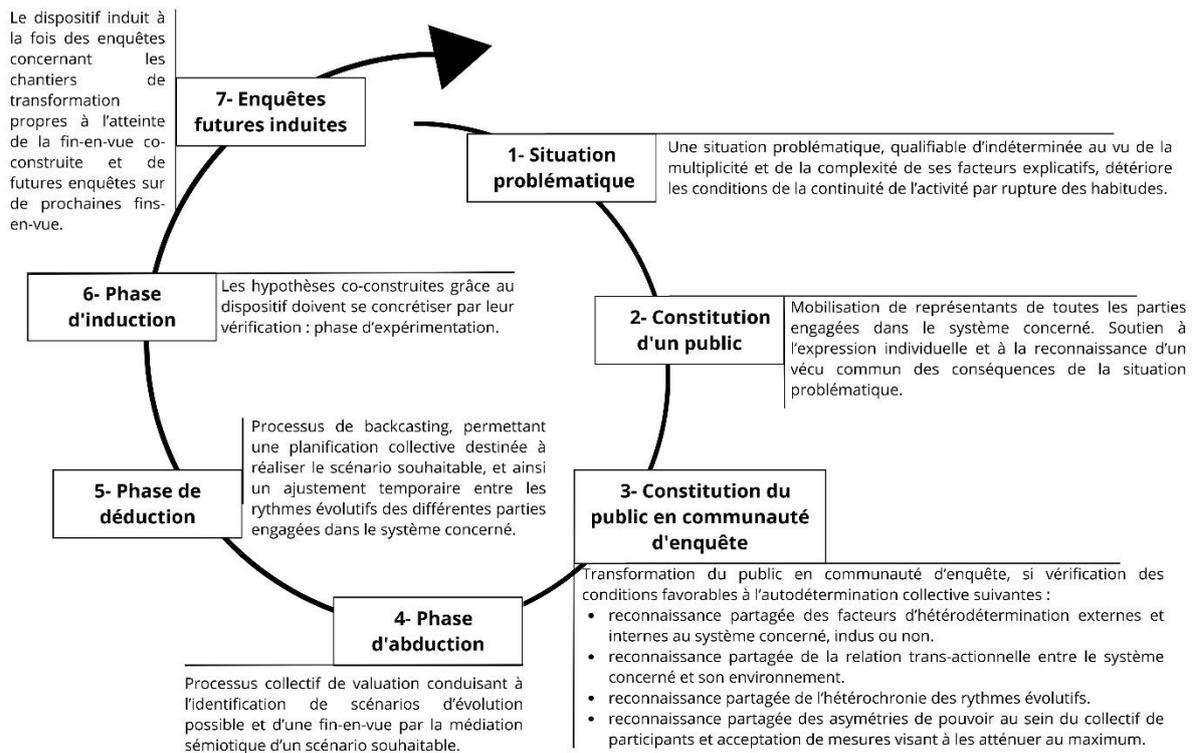


Figure 40 - Proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice.

Cette proposition de modèle de prospective pragmatiste transformatrice, qui est un processus de PSP fondé sur une enquête pragmatiste sur le futur, est à la fois une démarche exploratoire (co-construction de scénarios d'évolution possible du système concerné) et normative (co-construction d'une fin-en-vue). Ce caractère normatif doit être compris dans son acception pragmatiste rappelée par Simpson & Denhond (2022, p137) :

« La question de la normativité n'est pas de savoir comment nous devrions mener nos vies selon un principe moral a priori, mais plutôt comment nous pouvons agir pour améliorer la situation actuelle. La normativité dans le pragmatisme prend donc la forme de propositions provisoires d'actions qui sont continuellement forgées et testées dans les processus transformatifs de l'enquête. »

Le dépassement des écueils constatés dans les Cas 1 et 2 permet l'accomplissement du modèle. En effet, comme l'a démontré le Cas Association 1, l'impossibilité de faire communauté d'enquête pour déterminer collectivement une fin-en-vue limite le dispositif à son caractère exploratoire (ce qui peut, malgré tout et dans une moindre mesure être générateur d'impacts positifs pour le système concerné). En conséquence, le modèle propose des mesures favorisant la constitution du public en communauté d'enquête, ou du moins orientant l'animation du dispositif vers les reconnaissances partagées mentionnées soutenant cette constitution. De plus, considérer la prospective comme activité pragmatiste transformatrice devrait impliquer un processus se poursuivant jusqu'à la phase d'induction, ou du moins

jusqu'à s'être assuré concrètement de la possibilité de sa mise en œuvre (Dumez, 2012), ce qui a fait défaut dans le Cas Association 2.

Dans cette forme pragmatiste transformatrice, la PSP devient un outil de gestion de la trans-action entre l'organisme et son environnement car outil de réajustement par l'enquête entre ces deux entités permettant l'évaluation, l'appropriation et le dépassement des hétérochronies des rythmes évolutifs des parties concernées. Ainsi, et si nous nous autorisons à mobiliser une locution que nous pourrions par ailleurs qualifier d'oxymore (5.1.2.3), la prospective pragmatiste transformatrice peut devenir l'outil privilégié d'une désinstitutionnalisation pragmatiste.

Cette proposition nous paraît renforcer les propos de Wayland (2019) voyant dans les méthodes par scénarios un levier pour rendre à nouveau possible l'activité stratégique en situation de discontinuité, répondre à Wangel (2011) constatant que les démarches de backcasting ne mettent pas assez l'accent sur la transformation des structures sociales et des acteurs, et avancer des éléments solides pour dépasser les dilemmes de la prospective participative identifiés par Van Der Helm (2007) présentés en 2.3.3.1.

Mais plus encore, elle nous paraît constituer un cadre théorique pertinent pour soutenir les Critical Future Studies. Si Ahlqvist & Rhisiart (2015) distinguent la prospective émancipatrice de la prospective utilitariste et constatent une prédominance grandissante de la seconde sur la première, notre proposition pourrait permettre de renforcer les pratiques et recherches pour limiter cette tendance, tout comme elle pourrait soutenir les mêmes auteurs proposant que la prospective permette la contestabilité des volontés politiques établies et la révélation des hypothèses et intérêts du pouvoir en remettant en cause les dualismes qui les confortent. Elle pourrait de plus favoriser les pratiques de prospective visant un dépassement du néolibéralisme par la construction et l'enrichissement des imaginaires sociaux (Riedy & Waddock, 2022) et la création de futurs alternatifs pour la transformation vers des situations désirées (Inayatullah, 2008). La coloration deweyenne des travaux contribuant aux Critical Future Studies conforte ce constat, comme le démontre cette citation de Slaughter (2008, p137) :

*« Ce que le domaine doit apprendre, et apprendre rapidement, c'est que des niveaux inégaux et modestes de développement humain et culturel, alliés à des technologies puissantes, mènent en effet directement à des avènements invivables de "dépassement et d'effondrement". Malgré le poids des attentes, les clés d'un avenir vivable ne se trouvent pas dans les approches antérieures de l'élaboration de scénarios, les divertissements futuristes pop, internet ou les salles de conseil d'administration des entreprises. Elles se trouvent dans le développement humain et culturel, et dans les cartes qui permettent d'accéder au pouvoir de formation de ces domaines largement négligés. »*

Ces quelques lignes sont un appel à un changement radical d'approche de la prospective dans les temps agités de ce début de 21<sup>ème</sup> siècle et font directement écho aux propos de Dewey qui rappellent que toute tentative de transformation émancipatrice se heurtera aux conservatismes absolutistes :

« aucune situation existante ne peut être modifiée sans contrecarrer des forces d'opposition et de déviation qui rendent une situation donnée confuse et conflictuelle » (Dewey, 1938, p602).

Nous soutenons ainsi qu'une approche de la prospective comme enquête pragmatiste sur le futur est un processus transformateur et émancipateur capable de proposer des scénarios de transition pour relever les *Grand Challenges*, affirmation qui sera développée en 6.1.3.

Enfin, et nous y reviendrons en 6.3, le caractère trans-actionnel de la PSP considérée comme enquête pragmatiste sur le futur, ainsi que le démontre le Chapitre 5, soutient à la fois le développement des capacités des individus et du collectif. L'enquête sur le futur débutant d'une situation indéterminée pour aboutir à une situation déterminée grâce à un processus de valuation collective, nous affirmons que la prospective pragmatiste formatrice peut être considérée comme un processus d'autodétermination collective soutenant l'autodétermination individuelle.

### 6.1.2 Prospective et néolibéralisme

Cette sous-section, plus courte que la précédente mais non moins importante, souligne les apports théoriques de ce travail de recherche concernant les liens entre prospective et néolibéralisme.

La mobilisation du Débat Lippmann-Dewey en tant que cadre théorique, par l'immersion dans une partie des écrits des deux penseurs, induit dans notre analyse le postulat suivant : les idéologies téléologiques s'accommodent bien mal de la prospective. En effet, si la fin est déjà posée, à quoi bon se questionner au sujet de différents futurs possibles ?

Il en va ainsi de la téléologie néolibérale, qui comme cela est exposé en Chapitre 3, reprend la téléologie libérale de mondialisation sans contrainte de tous les flux en y ajoutant un rôle fort de l'Etat pour adapter verticalement la société à ce nouvel environnement et favoriser le marché. La participation et les futurs possibles semblent donc être fort peu compatibles avec cette approche du social et du futur, le premier étant constitué de masses stéréotypées incapables de faire vivre une démocratie réelle, et le second étant déjà connu. Ce constat pose clairement la question de l'utilité de la prospective dans les sociétés plus ou moins marquées par cette idéologie. Dans ces conditions, la prospective peut se faire élitiste, menée par des experts chargés de définir le cap, les moyens pour atteindre le futur idéalisé, ses résultats pouvant renforcer les leaders chargés de « *resynchroniser les rythmes* » (Stiegler, 2019, p90) pour la population alignée derrière eux grâce à l'action du jeu politique et de l'opinion publique. Cette approche confirme et étaye les travaux du courant des Critical Future Studies présentés en Chapitre 2.

Pourtant, force est de constater que la prospective participative est régulièrement mobilisée dans ces contextes. Si elle peut alors être menée dans des objectifs et des pratiques cohérents, le Chapitre 2, dans une sous-section consacrée à la prospective dans les politiques publiques, a mis en lumière comment certaines pratiques de prospective participative, par leur constitution, soutiennent les systèmes de domination en place. Le Cas Association 1 nous semble représentatif de cet état de fait, tant le

caractère néolibéral de la réforme du virage inclusif reproduit en interne par des modalités managériales verticales a rendu difficile voire impossible une projection collective réaliste dans un futur idéal accessible. Les quelques propositions qui ont malgré tout émergé de cette démarche sont restées lettre morte par la suite, renforçant la perception d'une illusion participative. Ce constat rapproche le Cas Association 1 du concept de neutralisation décisionnelle lié à la participation dans le domaine des politiques publiques (Gourgues & Mazeaud, 2022) et de celui d'autoritarisme participatif, ici appliqué au fait associatif, défini initialement en tant qu' « *ensemble de pratiques mises en œuvre par les gouvernements locaux dans les états non démocratiques soumis à des processus de marketing bureaucratique, qui établit des voies permettant aux citoyens de s'engager volontairement dans les processus politiques tout en limitant, contrôlant ou sapant délibérément l'étendue et l'impact de cet engagement* » (Owen, 2020, p12). Ce concept nous semble pouvoir résumer la pratique de la participation dans le Cas Association 1, au même titre que Gourgues (2023), plus largement, observe son émergence dans l'élaboration de politiques publiques françaises dans les deux dernières mandatures.

Ces dévoiements de la participation constatés aussi bien dans les résultats de cette recherche que dans la littérature sont à mettre en lien direct avec deux écrits critiques sur les projets de démarches de prospective appliqués au contexte de sortie d'Apartheid dans l'Afrique du Sud du début des années 1990. Si la démarche des scénarios de Montfleury a souvent été encensée par des praticiens et des chercheurs en prospective, d'autres voix se sont montrées plus critiques à son endroit, Chamayou (2018) attribuant à l'implication de Shell dans cette démarche une stratégie de diversion pour éviter une campagne de boycott, et Gordon (2020) analysant cette démarche comme un outil de « *containment* » face à un risque perçu par l'élite politico-économique en place de glissement vers une économie plus socialisée. Ces critiques démontrent encore une fois les risques d'instrumentalisation potentielle de la prospective au service de l'idéologie néolibérale et de son injonction à l'alignement de toutes les parties de la société, dont les corps intermédiaires, sur sa téléologie individualiste et marchande.

Enfin, il est important de conclure cette sous-section en précisant que si la téléologie néolibérale paraît peu compatible avec les principes de la prospective, il en va de même pour toutes les idéologies téléologiques. Le sort réservé à Kondratiev quelques années après ses prévisions économiques contredisant la téléologie du communisme stalinien en est une des expressions, et Dewey souligne ainsi cette transversalité :

*« Le partisan de la doctrine de l'« individualisme » ou du « collectivisme » dispose d'un programme déterminé d'avance. Il n'est pas question pour lui de découvrir ce qui doit être fait en particulier, ni le meilleur moyen, dans les circonstances données, de le faire. Il n'est question que d'appliquer une doctrine absolue découlant logiquement de son idée préconçue sur la nature des causes ultimes. Il est dispensé d'avoir la responsabilité de découvrir la corrélation concrète des changements et du besoin de retrouver les séquences particulières ou l'historique des événements à travers leurs cours compliqués. Il sait à l'avance ce qui doit être fait, de même que dans la philosophie physique ancienne, le penseur savait à*

*l'avance ce qui devait arriver, si bien que tout ce qu'il avait à faire était de fournir un cadre logique de définitions et de classifications.* » (Dewey, 1927, p304).

Le philosophe renvoie ainsi dos à dos les deux idéologies dominantes contemporaines de sa période d'activité, en soulignant leur incapacité intrinsèque à traiter les questions sociales du fait de leur absolutisme les conduisant à renier la nécessité de l'enquête pour lui préférer « *la discussion des concepts et de leurs relations logiques réciproques* » (Dewey, 1927, p303), cette discussion ayant pour conséquence inévitable de renforcer les dogmes. Pour lui, l'impossibilité de mobiliser l'intelligence collective organisée sous forme d'enquête considérant les idées comme des hypothèses induit le risque du conservatisme ou du changement relevant de ce type d'absolutisme :

*« Mais ces connaissances et ces habitudes doivent être modifiées pour faire face aux conditions nouvelles qui se présentent. Pour ce qui est des problèmes collectifs, les habitudes en question sont des traditions et des institutions. Le danger encouru est double : soit on les suit implicitement sans chercher à les réévaluer en fonction des circonstances nouvelles, soit on se précipite aveuglément et avec impatience pour suivre quelque dogme auquel on adhère avec la plus grande rigidité. »* (Dewey, 1935, p123).

### **6.1.3 Débat Lippmann-Dewey et *Grand Challenges***

Cette sous-section est dédiée à une relecture de la littérature sur les *Grand Challenges* par le cadre théorique de cette thèse, puis à la proposition d'une approche pragmatiste de la gestion des transitions considérant la PSP, en tant qu'enquête pragmatiste sur le futur, comme point de passage obligé de cette gestion.

#### **6.1.3.1 Le Débat Lippmann-Dewey comme grille de lecture des crises et *Grand Challenges***

Le deuxième chapitre de cette thèse consacre une sous-section aux *Grand Challenges* en tant que conséquences de crises systémiques, pouvant être relevés par des transitions nécessitant une gestion spécifique. Cette séquence analyse cette littérature à la lumière du cadre théorique développé en Chapitre 3. Dans cet objectif, il nous semble pertinent car représentatif de commencer par évoquer la crise sanitaire liée au COVID-19. En effet, cette dernière peut elle aussi être relue par le Débat Lippmann-Dewey. Du côté lippmannien, il est à retenir que de nombreuses critiques ont été émises envers des décisions politiques et administratives considérées comme excessivement verticales, liées à une stratégie sanitaire construite par une expertise privée lucrative quand une expertise publique et spécialisée a été ignorée, une commission d'enquête parlementaire mentionnant « une intervention massive des cabinets de conseil pour pallier l'impréparation de l'Etat face à la crise sanitaire »<sup>38</sup>. Cette impréparation peut être considérée comme induite par un défaut de prospective ou du moins un défaut de prise en

---

<sup>38</sup> <https://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-124.html#fnref371>

compte des résultats de démarches de prospective et de prévisions effectuées par différents experts, chercheurs ou non, résultant de l'incompatibilité de la prise en compte de futurs possibles avec l'absolutisme d'une fin-en-soi imposée par le caractère téléologique du néolibéralisme décrite dans la sous-section précédente. Du côté Deweyen, les adaptations, bricolages organisationnels, innovations managériales, reports de l'objectivation sur les moyens plutôt que sur les résultats, transformation des modalités d'action par l'intelligence collective et capacitation des professionnels de terrain décrites dans la section 1.5 résultent d'une rupture radicale des habitudes et d'une mobilisation collective pour en créer de nouvelles mieux ajustées au contexte.

Cette rapide introduction par l'exemple de la dernière crise sanitaire en date, en tant qu'elle relève d'un *Grand Challenge* relatif à la santé globale, mène à questionner la littérature sur les *Grand Challenges* à l'aune du même cadre théorique.

Ce sont tout d'abord les liens entre caractérisation des *Grand Challenges* et philosophie pragmatiste qui paraissent le plus visibles. Les trois facettes des premiers déterminés par Ferraro et al. (2015, p365) peuvent être rapprochés de concepts et principes de la seconde :

- Complexité (« *les problèmes sont caractérisés par de nombreuses interactions et associations, ainsi que par une dynamique non linéaire* ») : la complexité des *Grand Challenges* résulte du développement de la Grande Société, et ses conséquences atteignent une multiplicité d'acteurs comparable à un public qui s'ignore.
- Incertitude (« *Les problèmes et leur évolution sont difficiles à prévoir pour les acteurs, qui ne peuvent pas identifier correctement les futurs états possibles du monde* ») : cette incertitude inhérente à un *Grand Challenge* fait écho à la situation indéterminée nécessitant l'enquête.
- Evaluation (« *Les problèmes dépassent les frontières juridictionnelles, impliquent de multiples critères de valeur et peuvent révéler de nouvelles préoccupations alors même qu'ils sont abordés* ») : ici, c'est le concept de valuation qui doit être perçu en tant que modalité d'action permettant d'analyser puis de relever un *Grand Challenge*.

Enfin, l'approche de Van Der Giessen et al. (2022) identifiant une importante dimension individuelle en interaction avec la dimension collective des *Grand Challenges* doit être mise en relation avec le transactionnisme deweyen et la spécificité de la philosophie sociale de ce dernier proposant une continuité plutôt qu'une dualité entre individu et collectif.

Quant aux liens entre *Grand Challenges* et la pensée lippmanienne et ses filiations, ils semblent être pertinents dans l'analyse de la constitution des premiers, notamment par la mise en lumière des externalités négatives du néolibéralisme en tant que cause d'un nombre certain de crises systémiques, sans que cette idéologie puisse être considérée comme source de toutes les situations problématiques contemporaines. Mais si l'idéologie néolibérale ne peut être considérée comme unique responsable de l'ensemble des crises actuelles, le traitement de ces dernières reste majoritairement marqué, du fait de l'emprise de cette téléologie sur les gouvernements du Nord, par la prédominance de solutions qui en

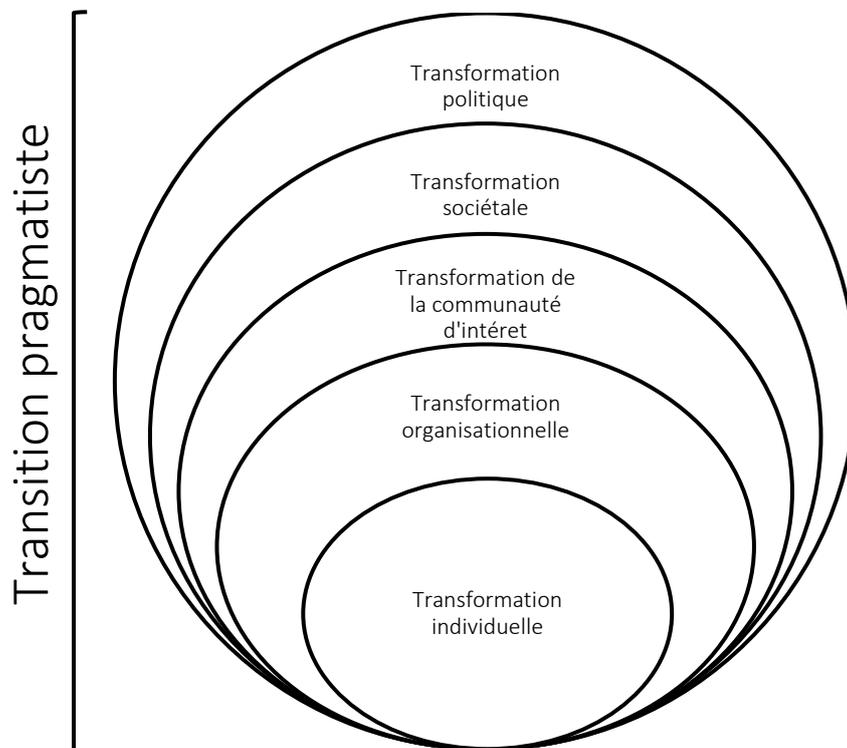
sont issues. Toujours dans le sillage de Martinet et de sa volonté de « *diagnostiquer ce qu'il y a d'inhabitable dans le monde pour aider à concevoir des mondes plus habitables* » (Martinet, 2022, p180-181), nous considérons que les huit tensions que nous avons identifiées dans l'analyse du Débat Lippmann-Dewey peuvent être mobilisées dans la compréhension des *Grand Challenges* et la gestion des transitions qui en découlent. Elles doivent à la fois permettre d'analyser les résistances et verrouillages induits par un néolibéralisme devenu à son tour conservateur et donc réfractaire à des transitions qui n'iraient pas dans le sens de ses fins-en-soi, ce qui sera étayé en 6.3.3, et soutenir le buissonnement de l'action transformatrice vers des fins-en-vue, par essence temporaires et désirées, construites collectivement, approche faisant l'objet de la proposition exposée dans la séquence suivante.

### **6.1.3.2 Proposition d'une approche pragmatiste des transitions pour relever les *Grand Challenges* : la PSP comme point de passage obligé dans le management des transitions.**

La sous-section 2.2.3 identifie les transitions et leur gestion comme modalités d'action permettant de relever les *Grand Challenges*. Kohler et al. (2019) caractérisent les transitions comme étant : des processus multi-acteurs, des lieux de tensions entre stabilité et changement ainsi que de confrontations de valeurs, de contestations et de désaccords, des processus à long terme, ouvertes et incertaines, et ayant une orientation normative. Au même titre que les *Grand Challenges* (voir 6.1.3.1), ces caractéristiques peuvent être mises en lien avec les principes et concepts pragmatistes classiques. De plus, la volonté d'amélioration systémique et le maintien d'un grand nombre d'options observés par Rotmans et al. (2001) dans le management des transitions paraît faire écho au méliorisme deweyen et au tropisme évolutionniste du pragmatisme classique.

La proposition suivante est une réponse aux auteurs cités dans la séquence 2.2.3.2 qui appellent à une évolution du management stratégique vers plus de soutenabilité afin que ses théories et outils soutiennent les transitions contemporaines, notamment par son implication dans l'effort transdisciplinaire visant à relever les *Grand Challenges*, Georges et al. (2016, p1882) évoquant « *les perspectives de gestion sur la manière dont les problèmes mondiaux peuvent être abordés* ».

Nous mobilisons le pragmatisme classique et ses filiations contemporaines, notamment par Ansell (2011) qui propose d'aborder les transformations par la multiplicité de leurs niveaux en pensant leurs interactions, en généralisant l'identification de différents niveaux de transformation dans le mouvement inclusif (voir 4.2.2), afin de proposer une approche pragmatiste des transitions. Ainsi, dans la figure suivante, nous précisons les différents niveaux de transformation constitutifs d'une transition pragmatiste.



**Figure 41** - Les 5 niveaux de transformations constitutifs d'une transition pragmatiste

Pour que cette approche pragmatiste des transitions soit complète, l'application de processus de valuation permettant de définir à la fois des scénarios d'évolutions possibles du système concerné et une fin-en-vue temporaire et désirée (enquête pragmatiste sur le futur), pouvant prendre la forme de démarches de prospective pragmatiste transformatrice, dans les quatre niveaux de transformation collective, est un point de passage obligé de la transformation à chacun de ces niveaux. Le tableau ci-dessous caractérise à la fois les niveaux de transformations, leurs interactions, et le rôle de ces points de passage obligés.

	Niveau de transformation	Caractérisation du niveau de transformation	Interaction avec les autres niveaux	Processus d'enquête pragmatiste sur le futur
Transition Pragmatiste	1-Transformation individuelle	Chaque individu, prioritairement ceux directement concernés par les conséquences de l'indétermination de la situation.	Chacun des 4 niveaux suivants est composé d'individus vivant un processus d'évolution personnel lié à la transition en cours. La participation de l'individu à un processus de transformation collectif (niveau 2, 3, 4 ou 5) transforme ce processus autant qu'elle transforme l'individu.	Ce niveau d'enquête sur le futur, se concentrant sur les habitudes individuelles et leurs transformations, ne relève pas des sciences de gestion mais des sciences humaines relatives à la compréhension, au développement et à l'accompagnement de l'individu.
	2-Transformation organisationnelle	Chaque organisation dont la mission est directement liée à la situation problématique.	L'organisation doit s'appuyer sur les individus qui la composent pour mener sa propre transformation et peut s'impliquer dans la communauté d'intérêts du niveau 3.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs du système organisationnel. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue pour l'organisation).
	3-Transformation de la communauté d'intérêts	La communauté formée par les organisations dont la mission est directement liée à la situation indéterminée, sur un territoire dont la dimension dépend des enjeux de la transition.	La communauté d'intérêt formée autour de la situation indéterminée est composée d'organisations engagées dans un processus de transformation (niveau 2) et s'implique dans la transformation sociétale. Ce soutien à la transformation de niveau 4 doit faire l'objet d'une stratégie délibérée.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs des organisations composant la communauté d'intérêt formée autour de la situation indéterminée. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue pour la communauté d'intérêts).
	4-Transformation sociétale	Organisations dont les missions sont indirectement liées à la situation indéterminée, opinion publique, corps intermédiaires.	Les acteurs du niveau 4 s'appuient sur les trois niveaux précédents pour mener leur propre transformation.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs des organisations dont les missions sont indirectement liées à la situation indéterminée, de l'opinion publique, des corps intermédiaires et de la communauté d'intérêts (niveau 3). (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue sur un chantier particulier de la transition ayant une dimension sociétale).
	5-Transformation politique	Elus et administrations centrales pour une prise en compte des impacts de la situation indéterminée dans la construction des politiques publiques.	Ce niveau a la capacité d'impacter directement les processus de transformation des 4 autres, au même titre que ces derniers peuvent l'influencer selon le contexte démocratique.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs des 3 niveaux précédents. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue politique).

**Tableau 45** - Transition pragmatiste : caractérisation des niveaux de transformations, de leurs interactions et des processus d'enquête pragmatiste sur le futur (processus de valuation permettant la construction de scénarios d'évolution possibles puis la définition d'une fin-en-vue temporaire et désirée) qui leur sont nécessaires.

L'objectif des démarches de PSP appliquées aux différents niveaux de transformation au sein d'une transition pragmatiste, en tant que point de passage obligé de cette dernière, est de bénéficier des rôles deweyens de cette pratique identifiés dans le Chapitre 5. Afin d'éviter l'écueil principal relevé dans ce chapitre, il est impératif d'adopter des modalités d'animation soutenant la reconnaissance du public par lui-même, mais surtout permettant la constitution du public en communauté d'enquête en s'assurant au préalable que le contexte y est favorable ou, quand cela est possible, en construisant les conditions qui y seront favorables. En bref, l'application du modèle de prospective pragmatiste transformatrice proposé plus tôt semble pertinent dans ce cadre.

Cette proposition de transition pragmatiste basée sur différents niveaux de transformations et considérant la prospective pragmatiste transformatrice comme point de passage obligé de ces derniers nous paraît constituer une opérationnalisation du « *cadre pour relever les Grand Challenges* » de Georges et al. (2016, voir 2.2.3.2) puisqu'elle répond aux trois niveaux d'action de ce modèle :

- Articulation et participation : la PSP en tant qu'enquête pragmatiste sur le futur analyse et prend en compte les besoins et aspirations des acteurs concernés, les barrières sociétales, les contraintes organisationnelles et le contexte institutionnel.
- Actions multi-niveaux : la proposition de transition pragmatiste comprend la transition comme la simultanéité de cinq niveaux de transformation différents, ce qui questionne la coordination de l'architecture globale de la transition (et interroge donc le rôle du niveau 5-politique).
- Résultats et impacts : l'objectif de la PSP en tant qu'enquête pragmatiste sur le futur est la co-construction de scénarios d'évolution possible du système en transition et d'une fin-en-vue (résultat) en tant qu'hypothèse qui doit être testée dans la phase inductive du processus (impact).

Par les interactions entre différents niveaux de transformation et la nécessité d'entreprendre collectivement dans chacun d'entre eux des processus de PSP chargés de co-construire des scénarios exploratoires ainsi que des fins-en-vue désirées et temporaires, cette proposition de transition pragmatiste est finalement une tentative de réponse à Dewey lorsque ce dernier indique qu' « *En tous cas, le problème pour la civilisation aujourd'hui est de réunir les divers changements qui surviennent en un schéma cohérent d'organisation sociale* » (Dewey, 1935, p130). La section 6.3 reprendra cette proposition pour l'appliquer précisément à la transition inclusive en tant que version pragmatiste du mouvement inclusif.

Cette sous-section situe donc les apports théoriques de cette thèse en lien avec les *Grand Challenges* et le management des transitions en tant que confirmation et étayage approfondi de la proposition de Ferraro et al (2015) proposant de relever les *Grand Challenges* par la mobilisation de la philosophie pragmatiste, en tant qu'opérationnalisation du « *cadre pour relever les Grand Challenges* » de Georges et al. (2016), en tant qu'approfondissement de travaux en prospective étudiant le rôle des méthodes de scénarios dans le management des transitions (Wilkinson et al., 2013 ; Sondejler et al., 2006 ; Wiek et al., 2006) et en tant que réponse apportée à Kohler et al. (2019) sur l'opérationnalisation des transitions et leurs liens avec les inégalités de pouvoirs, les mouvements sociaux et les politiques publiques. Plus largement, elle nous semble amener une réponse à Stiegler (2019) questionnant l'actualité du Débat Lippmann-Dewey en tant que grille de lecture des évolutions sociétales et politiques contemporaines.

#### 6.1.4 Implications pour le management stratégique et le management public

Cette courte sous-section précise les implications des résultats et des apports théoriques précédents sur le management stratégique puis sur le management public, avant d'aborder les sujets de la participation et des espaces de discussion, transversaux aux deux domaines. A la différence des trois sous-sections précédentes, nous sommes ici plus dans le commentaire et le questionnement que dans l'apport théorique.

##### 6.1.4.1 Implications pour le management stratégique

Les apports théoriques précédents situent pleinement la prospective, si besoin était, dans le champ du management du changement et donc dans celui du management stratégique. De plus, la mobilisation du Débat Lippmann-Dewey nous semble pertinente en tant que cadre analytique des modalités de gestion du changement. Dans ce sens, l'analogie que nous avons esquissée en Chapitre 5, dans l'introduction de chacune des monographies, entre d'une part théorie du changement comme crise et théories lippmaniennes puis d'autre part entre théorie du changement comme éaction et théories deweyennes paraît pouvoir être poussée pour contribuer à la littérature sur le changement stratégique. Plus particulièrement, le rôle d'ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées joué par la PSP considérée comme enquête pragmatiste sur le futur pourrait contribuer aux réflexions sur la gestion du temps dans les processus de changement.

Par ailleurs, cette thèse concerne et questionne selon nous quatre corpus théoriques différents au sein du management stratégique, et les commentaires suivants sont autant de continuités possibles à ce travail :

- La construction de sens, ou *Sensemaking* : régulièrement présentée comme processus incontournable du changement renforcé par les pratiques de prospective, elle est clairement nommée dans les résultats par les participants aux expérimentations. La mobilisation du cadre théorique de l'enquête pragmatiste deweyenne nous a permis d'expliquer ce processus grâce au concept de valuation : la PSP, en tant qu'enquête pragmatiste sur le futur, peut être considérée comme un processus de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable. Nous dressons donc un pont direct entre valuation et construction de sens. Cette assertion mériterait d'être approfondie, notamment en étudiant précisément les liens potentiels entre les travaux de Dewey et ceux de Weick.
- Stratégie ouverte : il nous paraît possible d'affirmer que la PSP est un outil de stratégie ouverte telle que cette dernière est décrite en 2.2.2.2. Ainsi, les dilemmes de la stratégie ouverte sont ceux de la PSP, et les résultats de cette thèse pourraient contribuer à ce champ de recherche émergent.

- Stratégie As Practice : cette recherche s'inscrit pleinement dans les deux premières des cinq principales questions de recherche de ce courant identifiées par Rouleau (2013), à savoir : « Comment les dirigeants et les autres acteurs élaborent-ils des stratégies ? » (strategizing) et « Comment les dirigeants et autres personnes utilisent-ils les outils de la stratégie ? ». A posteriori, il semble que le cadre théorique mobilisé dans cette thèse, construit à partir du Débat Lippmann-Dewey, nous a permis de répondre à ces deux questions en suivant les pistes de développement du courant Strategy As Practice proposées par Rouleau : « *renforcer l'utilisation des théories sociologiques de la pratique* », ce que nous avons fait en mobilisant la philosophie sociale de Dewey, qui ne relève pas de la sociologie mais d'une réelle philosophie de la pratique, de la connaissance, et de la connaissance comme pratique, nommant l'enquête pragmatiste comme outil de construction collective de la stratégie ; ainsi que « *renforcer la position alternative de la recherche sur la Strategy As Practice* », l'autrice appelant à faire « *preuve d'esprit critique et de réflexion quant aux connaissances qu'ils produisent et à leurs effets* », ce que nous avons fait en analysant dans les deux cas étudiés la manière dont les dirigeants utilisent la prospective en tant qu'outil stratégique dans une approche lippmanienne (Cas 1) ou deweyenne (Cas 2), l'une comme l'autre pouvant être considérées comme effet de la recherche-intervention.
- Théorie des Parties Prenantes : ce travail de thèse pourrait contribuer à une réflexion quant à une mobilisation plus répandue du concept de public au sens de Dewey. Cela permettrait de cantonner la TPP à ce qu'elle nous semble principalement constituer, à savoir un outil de « *gestion stratégique de la contestation* » (Chamayou, 2018, p151), fondé sur la prépondérance du détenteur de capital et de son gestionnaire, qui s'étend progressivement à la sphère sociale et politique, en préférant pour traiter de cette dernière mobiliser le concept de public proposé par le philosophe pragmatiste.

Enfin, en décrivant précisément un processus stratégique en tant qu'ensemble d'actions finalisées (Lorino & Tarondeau, 2015) dans le cadre d'un *Grand Challenge*, ce travail participe à la refondation des bases de la discipline sur la notion de soutenabilité (Jarzabkowski et al., 2021) en situant la stratégie au cœur transdisciplinaire des transitions en cours. Grâce au pragmatisme classique, il prend le parti du « voice » plutôt que celui de l'« exit » ou du « loyalty » quant à la lente dérive de la stratégie, en considérant le projet de recherche en science de gestion, à l'instar d'Hatchuel (2019, p11) comme devant s'énoncer « *avec deux formulations récursives reliant les fins et les moyens : quelles formes d'efficacité et de responsabilité sont cohérentes avec le futur collectivement désiré (science des moyens) ? Quelles formes de responsabilité et d'efficacité permettent d'élaborer collectivement un futur désiré (science des fins) ?* ».

#### 6.1.4.2 Implications pour le management public

Quatre implications différentes en management public nous semblent découler des résultats et apports de cette thèse.

En premier lieu, mobiliser Pirie en tant que filiation de Lippmann en management public nous a semblé fructueux en termes d'analyse d'une réforme de politique publique. Cela nous incite à recommander la mobilisation de cet auteur ainsi que de ses pairs de l'Adam Smith Institute, mais aussi d'auteurs académiquement qualifiés ayant préféré investir le champ de l'ingénierie politique plutôt que celui de la recherche, afin de mieux comprendre le NPM en tant que doctrine de rationalisation marchande de l'activité publique.

Ensuite, et nous n'avons pu qu'effleurer cette possibilité dans la première section des résultats, mobiliser le cadre théorique que nous avons construit en Chapitre 3 pour analyser les transformations conceptuelles et pratiques de l'action publique dans les dernières décennies pourrait être pertinent. Relire l'histoire de l'innovation sociale, de l'innovation publique, de l'entrepreneuriat social, de l'acceptabilité, et finalement de l'ensemble des concepts du management public à l'aune du Débat Lippmann-Dewey et de ses filiations en management public permettrait d'étayer, au-delà des glissements sémantiques, les changements culturels et paradigmatiques du domaine.

Le troisième point, résultant des deux premiers, interroge le concept d'expertise. Plus précisément, il concerne le rapport vertical et déconnecté de la réalité des situations problématiques d'une expertise historiquement publique s'externalisant toujours davantage vers le privé. Dewey, pour qui « *une classe d'experts est inévitablement tellement coupée des intérêts communs qu'elle en devient une classe avec des intérêts privés et une connaissance privée, ce qui dans les affaires sociales, ne représente aucune connaissance du tout* » (Dewey, 1927, p310), reconnaît la nécessité des experts, mais en soutien technique, et en aucun cas dans un rôle d'élaboration et d'exécution des mesures publiques. En situant l'enquête comme construction collective de futurs possibles et souhaitables rassemblant des participants issus de parties engagées diverses et experts de leur vécu des conséquences d'une situation problématique, ce travail se situe dans le sillage du philosophe ainsi que dans celui de Shields qui prône la mobilisation de l'enquête pragmatiste comme outil central du management public.

La quatrième implication en management public concerne l'utilisation de la prospective dans ce domaine, en particulier liée aux *Grand Challenges* contemporains. Précisons tout d'abord que ce travail de thèse approfondit et étaye théoriquement les observations de la thèse de Chognot en sociologie qui conjecture de potentiels rôles pour la prospective en milieu associatif (« *la prospective viserait alors à conforter le sens de l'action auprès des personnes en situation d'exclusion, l'engagement dans la pratique sociale, l'action sur les orientations générales de la société et la critique sociale relative à la source des phénomènes d'exclusion, et enfin la recherche volontariste et collective d'alternatives possibles* » (Chognot, 2018, p592)) , ainsi que les travaux récents de Laville (2022) sur ce sujet qu'il lie à des

perspectives critiques et émancipatrices. Plus largement, cette thèse vient selon nous soutenir le développement d'une prospective pragmatiste en management public, dans une approche inspirée des principes proposés par Shields (2003, 2008) qui font écho à notre proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice : pratique, pluralisme, participation, caractère provisoire, optimisme critique, expertise en soutien et non en surplomb, animation par un leader-médiateur ou leader-facilitateur. L'enjeu ici est de caractériser le rôle du management public dans la gestion des transitions, les pouvoirs publics étant considérés par les autres parties comme légitimes pour guider et organiser les processus de transition (Rotmans et al., 2001). Dans l'approche pragmatiste des transitions proposée plus tôt, ce rôle devrait se construire notamment sur l'instauration d'un cadre permettant le déroulement de processus de prospective pragmatiste transformatrice de grande ampleur (5<sup>ème</sup> niveau du tableau 45), ce qui implique la définition d'une véritable stratégie nationale de prospective -Slaughter (1997) soulignant le potentiel mélioriste et porteur d'espoir d'une telle démarche- appliquée au champ des transitions contemporaines. Notre proposition d'approche pragmatiste des transitions fondée sur l'application de processus de prospective pragmatiste transformatrice à différents niveaux, soutient ainsi Theys (2017, p90), lorsqu'il indique que la prospective peut être « *l'outil dont la transition a besoin pour articuler les urgences écologiques à long terme et les urgences politiques à court terme mais aussi un instrument très efficace de mise en débat* ». Elle poursuit les travaux s'interrogeant sur les écueils et facteurs de succès des démarches de prospective publique (Habegger, 2010 ; Kurki, 2021 ; Pouru-Mikkola et al., 2023) et ceux de Janzwood & Piereder (2019) préconisant une institutionnalisation de la prospective au sein des systèmes publics.

Ces quatre points semblent pouvoir contribuer au dépassement d'un NPM dont l'obsolescence grandit à mesure que les *Grand Challenges* se font plus pressants, en confortant, dans le domaine de la gestion publique, les valeurs de robustesse et résilience face à la prépondérance de celui de frugalité (Hood, 1991).

Nous concluons cette sous-section consacrée aux implications des résultats et apports théoriques aux domaines du management stratégique et du management public par deux objets qui leur sont transversaux. En premier lieu, la participation, dont la revue de littérature a démontré qu'elle concerne à la fois la citoyenneté, la vie sociale et l'organisation, est directement concernée par les apports de cette thèse liés à la mobilisation du pragmatisme classique. En cela, rien de nouveau tant cette philosophie, notamment dans son acception deweyenne, nourrit une abondante littérature à ce sujet, si ce n'est l'étayage du constat qu'un public qui s'est reconnu n'est pas synonyme de communauté d'enquête. Cette étape du processus de l'enquête pragmatiste (transformation du public en communauté d'enquête) nécessiterait des recherches approfondies afin de nourrir les théories et pratiques des démarches participatives en management stratégique et public. Enfin, en second lieu, les résultats et apports précédents paraissent mettre en lumière certaines concordances entre la PSP en tant qu'enquête

pragmatiste sur le futur et les espaces de discussion tels que théorisés par Detchessahar (Detchessahar, 2015 ; Detchessahar & Journée, 2018 ; 2019) ainsi que les espaces de concertation, en tant que lieux de discussion stratégique. Plus particulièrement, le rôle de régulation des paradoxes du NPM attribué à ces dispositifs (Bellini et al, 2018 ; Anton et al, 2021) fait clairement écho aux rôles attribués à la PSP dans le Chapitre 5 de ce travail.

Cette première section a décliné les apports théoriques de cette thèse. Conformément aux précisions portées en introduction du chapitre, ces apports concernant la prospective, les *Grand Challenges* et la gestion des transitions, et leurs implications en management stratégique et management public, sont marqués par le pragmatisme classique, ce dernier concourant directement à la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice et d'une approche pragmatiste des transitions. L'ensemble de ces apports fonde les implications sociétales et managériales de ce travail qui seront présentées après les apports méthodologiques suivants.

## **6.2 Apports méthodologiques : le pragmatisme classique comme cadre de la recherche-intervention ?**

Cette courte section a pour objectif de préciser les quelques contributions méthodologiques de ce travail. Ces dernières sont principalement constituées d'un éclairage des démarches de recherche-intervention par le pragmatisme classique. Plus précisément, la section débute par un exposé des liens existants entre ces démarches de recherche et ce cadre théorique philosophique, avant de considérer les apports de l'ANT à une approche pragmatiste de la recherche-intervention.

### **6.2.1 Concordances entre pragmatisme classique et recherche-intervention**

Dans cette sous-section, la mise en lumière des concordances entre pragmatisme classique et recherche-intervention nous semblant les plus notables passe par l'identification de liens entre l'épistémologie du premier et les principes de la seconde. Le tableau suivant permet cette démonstration.

Sujet de concordance	Principes de la recherche-intervention	Epistémologie pragmatiste
<b>Rapport à la transformation</b>	Accompagnement à la transformation par : l'expérimentation et la conceptualisation de nouveaux outils et modèles (Aggeri, 2016) / « <i>l'intervention directe du chercheur dans la construction concrète de la réalité</i> » (David, 2012, p136) / une investigation inédite pour l'organisation qui questionne le modèle initial et soutient la métamorphose des acteurs (Hatchuel, 1994).	Le pragmatisme classique est un expérimentalisme qui suppose une posture d'exploration et « <i>cherche une connaissance transformatrice, désireuse d'aider à concevoir ce qui n'existe pas encore plutôt que spectatrice qui se contente d'expliquer ce qui est déjà là.</i> » (Martinet, 2022, p186). La recherche pragmatiste se distingue par un caractère normatif résultant de ses liens avec les acteurs et leurs contextes socio-politiques pour déterminer des modalités d'action mélioristes (l'enquête pragmatiste vise l'amélioration de la condition humaine) et provisoires.
<b>Prédominance du contexte</b>	Etablissement d'un pont entre les outils de gestion et le caractère sociologisé de l'organisation composée de structures et d'acteurs (Moison, 1984)	La connaissance est située car contrainte par son contexte, et transformative car liée à / visant des situations spécifiques. L'enquête a pour objectif la résolution de problématiques spécifiques, et naît de la prédominance d'une situation indéterminée : « <i>laisser entrer le contexte (social et naturel) dans le domaine de la recherche [...] car c'est le contexte qui, à partir des problèmes qui émergent en son sein, détermine l'agenda de recherche</i> » (Frega, 2006, pp143-144).
<b>Implication du chercheur</b>	Non neutralité du chercheur (Savall, 2018).	Les composantes du processus d'abduction (créativité permettant de problématiser la situation indéterminée puis de l'aborder différemment grâce à l'imagination, les connaissances et les expériences passées) induisent une influence de l'enquêteur et de sa vision du monde sur le processus de recherche.
<b>Participation</b>	Isonomie : intégration d'une multiplicité d'acteurs qui doivent se mettre/être mis en situation de comprendre les spécificités et objectifs du projet (Hatchuel, 1994)/ Prendre en compte toutes les parties prenantes (Moison, 1984)	L'enquête est l'« <i>association organisée entre ceux qui ont à exécuter les opérations qu'elle formule et dirige</i> » (Dewey, 1938, p606)
<b>Continuité entre théorie et pratique</b>	Rationalité accrue : permise par la mise en œuvre de la cohésion entre les acteurs et les savoirs pertinents (Hatchuel, 1994).	Dépassement des trois dualismes cartésiens qui prônent la distinction entre connaissance et action, théorie et pratique et entre science et société. L'action humaine est dirigée par la connaissance qui constitue le moyen d'atteindre une fin-en-vue. La connaissance est un « <i>knowing</i> », une pratique, connaître est une activité : Déplacement du « <i>knowledge comme connaissance du vrai au knowing comme activité dynamique</i> » (Frega, 2006, p160).
<b>Ouverture du processus</b>	Inachèvement : la production de connaissance nouvelle est possible du fait de l'impossibilité de connaître l'évolution d'une transformation (Hatchuel, 1994).	Continuisme évolutif.
<b>Contestation des certitudes</b>	Scientificité : attitude critique envers les faits et théories mobilisées (Hatchuel, 1994).	Faillibilisme : pas de vérité absolue et définitive.

**Tableau 46** - Concordances entre principes de la recherche-intervention et épistémologie pragmatiste.

De nombreux commentaires et conséquences pourraient découler de ces sept domaines de concordance. Nous retenons surtout ici que les stratégies de recherche faillibles et évolutives de l'épistémologie pragmatistes (Martela, 2015) semblent être fort appropriées aux spécificités de la recherche-intervention, tout comme les mouvements d'abduction puis de déduction propres à l'enquête pragmatiste paraissent pouvoir composer un cadre fonctionnel pour la constitution d'un dispositif d'intervention. De plus, les caractères mélioriste et capacitant du pragmatisme classique permettent d'apporter à la recherche-intervention une solide dimension éthique.

Si de telles concordances sont observables, il nous semble possible que l'enquête pragmatiste, en tant que dispositif opérationnalisant les concepts de l'épistémologie pragmatiste, puisse être considérée comme un cadre méthodologique pertinent pour les démarches de recherche-intervention.

Ce cadre pourrait par ailleurs se nourrir des apports de Ansell et Shields en tant que filiations deweyennes capables de soutenir des recherches-interventions en management public, mais aussi en management stratégique. Plus particulièrement, les travaux d'Ansell & Geyer (2017) autour de la notion de complexité pragmatiste et de la modification du diagramme de Stacey (3.3.2.2) doivent ici être évoqués. Destinées à l'opérationnalisation du pragmatisme classique au sein du management public, ces propositions nous semblent pouvoir également servir la recherche dans ce domaine. En effet, nous proposons de considérer le diagramme de Stacey modifié par les deux auteurs comme boussole épistémologique pour les chercheurs en management public : si les zones 1 et 3 paraissent pouvoir être le terrain de recherches positivistes (données probantes, expertises), la zone 4, celle de complexité pragmatiste, paraît devoir être le terrain de recherches-interventions pragmatistes. Un regard *a posteriori* sur le déroulement de notre méthodologie de recherche étaye ce point car indique que la complexité du contexte a nécessité la mise en œuvre d'une recherche-intervention mobilisant un dispositif *in fine* identifié comme dispositif d'enquête pragmatiste (PSP). Quant aux travaux de Shields, ils fournissent à un potentiel cadre de recherche-intervention pragmatiste une approche pratique (trans-action pratique/politique), pluraliste (nécessité de la diversité des disciplines académiques au cœur d'une même problématique), participative (engagement actif de l'ensemble des acteurs concernés par la problématique), et provisoire (faillibilisme). Les concepts chers à l'autrice, tels que l'optimisme critique et une approche de l'expertise comme devant être en soutien et non en surplomb de l'enquête pourraient participer à la structuration de la responsabilité sociale de l'intervenant-chercheur pragmatiste. Plus encore, le concept de leader-médiateur (ou leader-facilitateur), inspiré des travaux d'Addams, nous apparaît véritablement instructif quant à la posture et à l'engagement que ce même intervenant-chercheur, en tant qu'animateur de l'enquête pragmatiste, devrait adopter dans ce cadre.

Ces propositions sont à situer en continuité et étayage des écrits de Greenwood (2007) au sujet de la recherche-action pragmatiste, ainsi que dans le sillage des travaux de Lorino (2009, 2011, 2020). Comme ces derniers, elles ne précisent que peu les raisons de la faible mobilisation du pragmatisme classique aussi bien en tant que cadre de la recherche-intervention qu'en tant que cadre de l'action publique et/ou stratégique. Bien qu'un premier niveau d'explication indiquerait que cette sous-mobilisation est liée à une méconnaissance de la philosophie pragmatiste conséquemment à son éclipse et aux dérives sémantiques qu'elle subit, nous émettons ici l'hypothèse que la complexité de cette dernière empêche le plus souvent les chercheurs volontaires (mais aussi les praticiens) d'en faire un outil concret au cœur de leurs travaux. La sous-section suivante propose d'augmenter par de nouveaux apports les capacités d'une approche pragmatiste de la recherche-intervention.

## 6.2.2 ANT et approche pragmatiste de la recherche-intervention : une relation trans-actionnelle ?

Si le pragmatisme classique est présenté par Ansell et Geyer (2017) comme le potentiel cadre normatif manquant à la complexité, nous suggérons que cela ne facilite en rien l'opérationnalisation de l'un comme de l'autre en termes méthodologiques et pratiques. Plus largement, nous avons éprouvé tout au long de ce travail de recherche à la fois un grand intérêt pour les théories pragmatistes classiques, plus particulièrement deweyennes, et une certaine perplexité quant à leur application dans la réalité. En effet, en appliquant au pragmatisme classique un de ses propres principes, à savoir qu'une bonne théorie est une théorie qui fonctionne dans le réel, nous n'avons pu que constater le peu de travaux relatant une telle concrétisation. Le pragmatisme classique, au vu du regain d'intérêt dont il est l'objet, n'est certes plus éclipsé, mais son existence s'observe dans des productions fréquemment théoriques et parfois normatives, sans que des publications relatives à une application directe de ses concepts, tout du moins en sciences de gestion, ne voient le jour.

A partir de notre expérience, dans laquelle l'ANT a été mobilisée *a priori* en tant que cadre méthodologique d'une recherche-intervention mettant en lumière l'intérêt des principes pragmatistes classiques pour le management stratégique de l'action publique, nous soumettons ici à la discussion la proposition que l'ANT soutienne la concrétisation du pragmatisme classique.

Plusieurs auteurs ont par le passé reconnu les liens unissant ces théories, principalement en soulignant les apports potentiels du pragmatisme classique à l'ANT. Ainsi, pour Hennion (2016, p302), compagnon de route de Latour au CSI :

*« Tout se passe comme si Dewey était confronté à des problèmes contemporains, tels que l'environnement, le développement, l'énergie, la sexualité ... le tout dans un monde sans extériorité, mais pluriel et ouvert, un tissu en expansion de réalités hétérogènes, mais reliées entre elles de façon lâche, " still in process of making ", comme le dit joliment James. Ce sentiment que tout avait déjà été dit à l'époque était sans doute en partie illusoire, donnant l'impression d'une coïncidence miraculeuse entre les contours du " plurivers " de James et l'articulation provisoire de l'ontologie d'ANT, notamment en ce qui concerne les idées d'association et de symétrie générale. Il ne manquait plus que les idées d'enquête et de public concerné, importées cette fois de Dewey, et nous étions dans notre univers STS : association, médiation, test, agencement. »*

Dans le même mouvement il est possible de voir dans le pragmatisme classique, notamment deweyen, un enrichissement de l'ANT sur les questions d'éthique et d'intentionnalité. En effet, par son refus de prendre en compte le contexte et les intentions socio-politiques en se concentrant sur les comportements et actions d'actants plongés dans un environnement technologisé, l'ANT est insensible aux croyances, désirs et motivations morales (Waelbers & Dorstewitz, 2013). Cette non prise en compte a parfois valu à l'ANT d'être accusée de servir potentiellement les excès des évolutions contemporaines du libéralisme (Cazal, 2007). Face à ces écueils, « Dewey apporte un cadre éthique qui combine un conséquentialisme prospectif avec une éthique mélioriste » (Waelbers & Dorstewitz, 2013, p2).

Ces apports du pragmatisme classique vers l'ANT doivent à notre sens être complétés d'un apport de l'ANT vers le pragmatisme classique. En effet, l'acceptation normative de l'ANT nous semble, par le transfert des étapes de la traduction en soutien à l'enquête, favoriser la concrétisation des principes et concepts du pragmatisme classique. Plus précisément, alors que les écrits pragmatistes n'indiquent pas comment démarrer une enquête, par essence participative et transformatrice, mobiliser l'ANT dans son acceptation normative, notamment les étapes de contextualisation, problématisation, intéressement et enrôlement, peut permettre au chercheur-intervenant ou au praticien de construire avec méthode cette phase critique menant au point de passage obligé de l'enquête, le triptyque abduction-déduction-induction, puis à la publicité des résultats de l'enquête (Dewey) que l'on peut mettre en parallèle de l'étape de rallongement du réseau (ANT).

En conséquence de l'expérience du bricolage méthodologique constitutif de cette recherche-intervention, ANT et pragmatisme classique nous semblent donc entretenir une relation transactionnelle, la première transformant le second en le rendant plus applicable au réel, et le second transformant la première en lui amenant les aspects éthiques qui lui font défaut.

Cette association ANT-pragmatisme classique, au service de la recherche-intervention comme des pratiques de transformation, vient compléter l'approche de la complexité pragmatiste d'Ansell et Geyer (2017) en facilitant l'expérience de la complexité pour permettre l'action et les comportements stratégiques (Martinet, 2006) des chercheurs et praticiens qui occupent temporairement, durant la phase de préparation de l'enquête, un rôle de leader-traducteur.

### **6.3 Implications sociétales : la transition inclusive, un exemple paradigmatique de transition pragmatiste**

Dans cette section, nous nous appliquons à proposer des implications sociétales issues des résultats de la recherche – ou assertabilités justifiées – et des apports théoriques précédents. En cela, son contenu s'approche de ce que Martela (2015, p548) nomme « *orientations justifiées* » en tant que dispositifs à mettre en œuvre par les collectifs concernés par la situation problématique afin de construire de nouvelles habitudes et d'assurer la continuité de l'expérience. Pour ce faire, la première sous-section est consacrée à la transition inclusive comme *Grand Challenge* à relever par une approche pragmatiste, la deuxième questionne la posture à adopter face à la manufacture du consentement néolibérale, et la dernière traite des implications de ce travail quant aux sujets relatifs à la responsabilité sociale du chercheur.

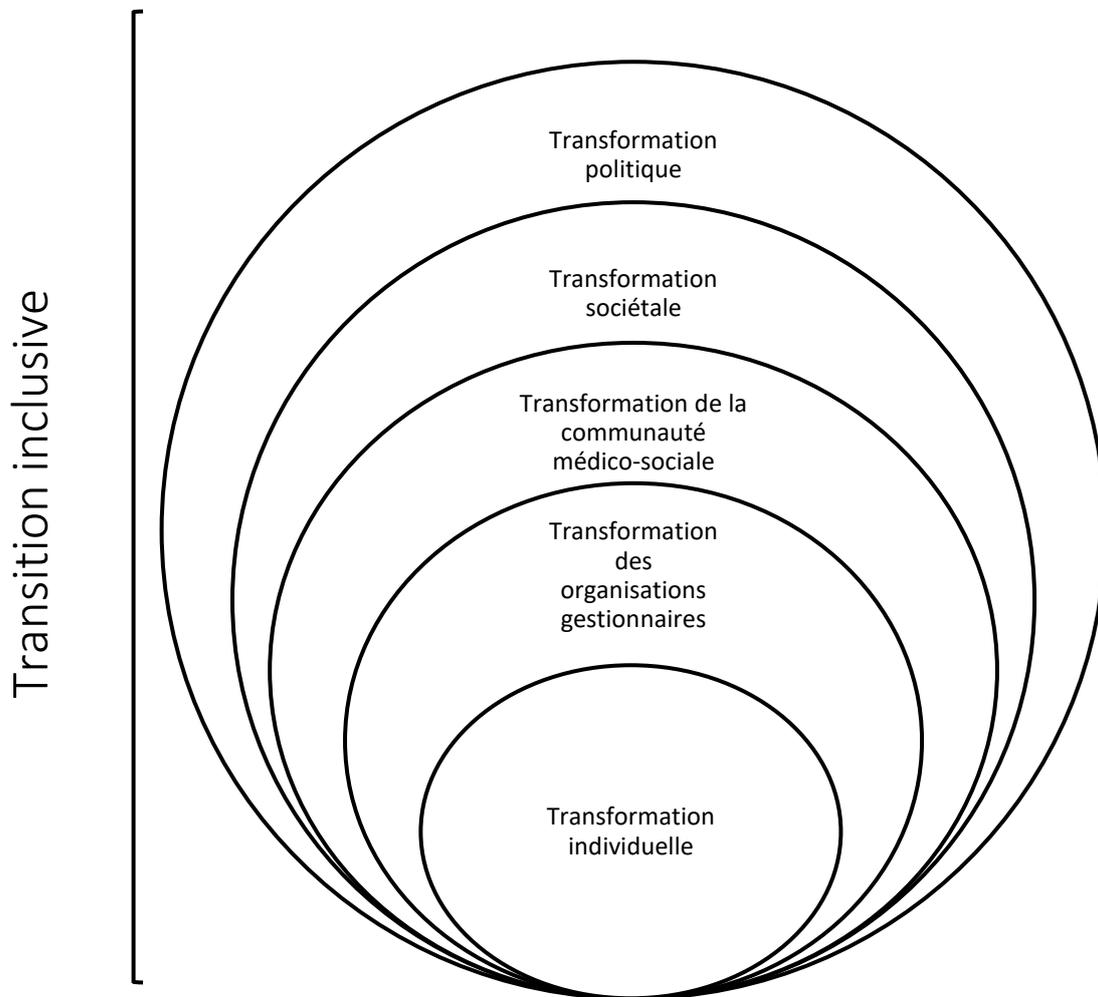
### 6.3.1 Relever le *Grand Challenge* du mouvement inclusif par une approche pragmatiste classique.

Dès le premier chapitre, nous avons identifié deux possibilités de mise en œuvre du mouvement inclusif : le virage inclusif et la transition inclusive. Dans le préambule aux résultats, nous avons caractérisé le premier comme version lippmanienne de ce mouvement, et la seconde comme sa version pragmatiste deweyenne. Cette dernière est fondée sur les principes de l'enquête pragmatiste, quand le virage inclusif pourrait être considéré comme fondé sur une approche néolibérale et diffusionniste de la transformation. L'identification des liens entre *Grand Challenges* et philosophie pragmatiste (6.1.3.1) rend également possible l'analyse du mouvement inclusif dans :

- Sa complexité - « *les problèmes sont caractérisés par de nombreuses interactions et associations, ainsi que par une dynamique non linéaire* » (Ferraro et al., 2015, p365) - : le mouvement inclusif résulte des développements de la Grande Société, et ses conséquences atteignent une multiplicité d'acteurs comparable à un public qui s'ignore.
- Son incertitude - « *Les problèmes et leur évolution sont difficiles à prévoir pour les acteurs, qui ne peuvent pas identifier correctement les futurs états possibles du monde* » (*ibid.*) : inhérente au mouvement inclusif, elle fait écho à la situation indéterminée nécessitant l'enquête.
- Son caractère évaluatif - « *Les problèmes dépassent les frontières juridictionnelles, impliquent de multiples critères de valeur et peuvent révéler de nouvelles préoccupations alors même qu'ils sont abordés* » (*ibid.*) - : ici, c'est le concept de valuation qui doit être perçu en tant que processus permettant d'analyser puis de relever le mouvement inclusif.

Enfin, les apports de Van Der Giessen et al. (2022) permettent de penser une importante dimension individuelle en interaction avec la dimension collective dans le mouvement inclusif qui doit être mise en relation avec le trans-actionnisme deweyen et la spécificité de la philosophie sociale de l'auteur proposant une continuité plutôt qu'une dualité entre individu et collectif.

Ces éléments mènent à considérer le mouvement inclusif comme un *Grand Challenge* qui peut être relevé par le caractère pragmatiste de la transition inclusive. Dans la continuité logique de ces développements, cette sous-section a pour objectif de proposer des orientations méthodologiques de mise en œuvre de la transition inclusive fondées sur l'apport théorique « Proposition d'une approche pragmatiste des transitions pour relever les *Grand Challenges* » nommant la prospective pragmatiste transformatrice comme point de passage obligé dans le management des transitions (6.1.3.2). Reprenant sa construction en cinq niveaux de transformation, la transition inclusive se voit alors constituée comme dans le schéma suivant :



**Figure 42** - La transition inclusive, une approche pragmatiste du mouvement inclusif.

Les prochaines pages sont ainsi consacrées à une brève description de propositions de méthodes de transformation appuyées sur des enquêtes sur le futur à chacun de ces niveaux ainsi que des rapports trans-actionnels entre ces derniers.

### 6.3.1.1 Transition inclusive et transformation individuelle.

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, la transformation individuelle n'est pas le domaine des sciences de gestion. Cependant, deux raisons nous amènent à aborder ici ce niveau de transformation : la première est que la transformation individuelle, dans une approche de continuité et de trans-action pragmatiste entre individu et collectif (plutôt que de dualité) est nécessaire à la transformation collective, la seconde est que notre expérience de travailleur social nous pousse à aborder ce sujet relatif à l'accompagnement social.

Nous précisons ici, bien que cette recherche-intervention ait pris forme dans le contexte du secteur médico-social français et donc au cœur d'organisations engagées dans l'accompagnement de personnes en situation de handicap, que les principes de la transition inclusive comme décrite dans ces travaux

doivent pouvoir concerner tous les publics vivant une (ou des) situation(s) d'exclusion. Ces implications concernent donc tout le spectre de l'action sociale, médico-sociale et de l'éducation populaire.

Le caractère trans-actionnel du pragmatisme deweyen doit être mis en lien avec les concepts de Modèle de Développement Humain – Processus de Production du Handicap (Fougeyrollas, 2002) tant ils semblent partager des bases communes. Ainsi, pour Zask (2001, p53) « *si l'individualité est forgée, alors tout handicap de fonctionnement individuel dans une société particulière doit être envisagé sous l'angle d'expériences sociales déficientes, non sous l'angle de déficits individuels (ou en tous cas pas exclusivement)* ». Ainsi, la philosophie sociale de Dewey pourrait également éclairer le concept d'autodétermination, puisque pour l'auteur, c'est le collectif qui est donné, pas l'individualité, et puisque l'absolutisme réfute le caractère trans-actionnel de la vie, l'opposition ne doit pas se situer entre individualisme et collectivisme mais « *entre les expériences qui sont individuantes et celles qui ne le sont pas* » (ibid., p48). L'expérimentation transforme aussi bien le sujet que l'objet, et « *c'est dans l'aptitude de l'expérience conçue comme enquête à diversifier et enrichir aussi bien le sujet que l'objet que Dewey a situé la source unique de l'individuation – ou la « croissance de l'individualité »* » (ibid., p34). L'enquête est donc le mode opératoire de la transformation individuelle. Mais cela ne doit pas signifier que la transformation individuelle ne s'opère que par l'enquête individuelle, et ce pour les deux motifs suivants :

- Le Chapitre 5 de ce travail de thèse a mis en lumière des mécanismes d'autodétermination individuelle induits par l'enquête collective.
- Un objectif de transformation individuelle peut être soutenu par l'organisation d'une enquête collective.

Ce deuxième motif peut être étayé par des pratiques telles que la clinique de concertation (Lemaire & Halleux, 2010) ou la conférence familiale (Auger, 2023), d'apparition récente, qui à partir d'une approche systémique et transactionnelle mobilisent autour d'une personne ou d'un système familial, le temps d'une ou plusieurs rencontres, l'ensemble des acteurs (professionnels ou non) impliqués dans cette situation, pour une concertation au service de l'amélioration de cette dernière. Ce type de pratique devrait pouvoir inspirer l'accompagnement de parcours inclusif, en tant qu'enquête collective sur le futur de la personne concernée, co-animée par cette dernière et un coordinateur de parcours dont la compétence serait celle d'un leader-facilitateur de l'enquête plutôt que celle d'un expert en surplomb des autres acteurs. Son objectif sera ici de soutenir le passage de ce public constitué autour de la situation à une véritable communauté d'enquête au service de l'autodétermination et de la qualité de vie de la personne concernée.

Enfin, il est primordial de noter que ces transformations individuelles doivent être celles de l'ensemble des individus évoluant dans l'environnement des personnes accompagnées, aussi bien dans le système d'accompagnement social et médico-social, dans son environnement familial, que dans les organisations de droit commun et le « grand public ».

Ces différentes implications relatives à la transformation individuelle au cœur de la transition inclusive, toutes deux fondées sur une approche pragmatiste deweyenne, confirment par ailleurs l'intérêt à mobiliser cette épistémologie dans la recherche en travail social (Kaushik & Walsh, 2019).

### **6.3.1.2 Transition inclusive et transformation organisationnelle**

Ce niveau sera plus particulièrement développé dans la section « implications managériales » (6.4) qui précisera les modalités d'enquête collective sur le futur d'une organisation du secteur social et médico-social (« chaque organisation dont la mission est directement liée à la situation problématique », 6.1.3.2) et proposera un modèle de transformation pragmatiste des organisations applicable à celles de ce secteur.

### **6.3.1.3 Transition inclusive et transformation de la communauté médico-sociale**

Dans notre définition de la transition pragmatiste, nous avons caractérisé la communauté d'intérêt, troisième niveau de transformation, comme étant « formée par les organisations dont la mission est directement liée à la situation indéterminée, sur un territoire dont la dimension dépend des enjeux de la transition » (6.1.3.2). Dans le cas de la transition inclusive, il s'agit de la communauté sociale et médico-sociale que nous avons décrite en Chapitre 1 : les organisations gestionnaires du secteur d'activité (et donc toutes leurs parties engagées : personnes accompagnées, proches aidants, professionnels de l'accompagnement et de soutien à l'accompagnement, cadres, administrateurs) et autres organisations spécialisées ainsi que les institutions d'autorisation, contrôle, tarification et orientation (administrations déconcentrées et décentralisées). Dans le cas de notre étude (secteur médico-social), le périmètre pertinent semble être celui d'un département ou d'un bassin de vie plus réduit (communauté de communes, d'agglomération ou urbaine par exemple).

En préalable à cette transformation de troisième niveau, il est important d'aborder le sujet de la transformation des institutions décentralisées et déconcentrées dans le mouvement inclusif. Plutôt peu traité officiellement, il interroge un grand nombre d'acteurs : comment les Conseils Départementaux et les ARS pourraient-ils accompagner et piloter la transformation de l'offre médico-sociale sans repenser leurs propres processus ? Les témoignages d'organisations gestionnaires dont le processus de transformation (deuxième niveau de transformation) se trouve compliqué voire empêché par les incapacités d'une administration d'autorisation, de contrôle, de tarification ou d'orientation sont multiples. De plus, l'impossibilité constatée à définir un leader de la transformation de l'offre sur un territoire donné parmi ces administrations place les organisations gestionnaires dans une position inconfortable. Celle-ci peut aller, pour les moins développées de ces organisations gestionnaires, du simple constat d'impuissance face à des attentes et agissements paradoxaux de ces administrations, à, pour les plus importantes, la recherche d'une posture de leadership officieux, dans un discret et risqué effort de médiation entre ces

administrations, tentant ainsi de devenir un ensemble capable de représenter et développer plus efficacement ses propres intérêts dans la transformation de l'offre médico-sociale d'un territoire.

Dans ce contexte, l'objectif de transformation de cette communauté médico-sociale doit être d'atteindre le niveau de coopération assurant la meilleure cohérence territoriale de l'offre sociale et médico-sociale possible. L'enquête collective peut y prendre la forme de démarches de prospective pragmatiste transformatrice (6.1.1.4) à deux niveaux : celui de la cohérence territoriale globale de l'offre sociale et médico-sociale (ce type de démarche semble par exemple indiqué pour la constitution d'une « Communauté 360 »), et celui plus spécifique de missions ou publics particuliers, comme cela fut le cas dans cette recherche par l'expérimentation du dispositif de PSP lors de la transformation d'une Maison d'Accueil Spécialisée en Dispositif d'Accompagnement Spécialisé (4.3.3).

Ici, la PSP dans sa forme pragmatiste contribuerait donc à la cohérence territoriale de l'offre d'accompagnement inclusif et à la continuité des parcours en permettant la construction d'un haut niveau de coopération au sein de la communauté sociale et médico-sociale. Pour ce faire, l'enquête collective sur le futur de la communauté territoriale doit être animée dans une grande attention aux enjeux institutionnels et stratégiques, condition indispensable à la transformation du public constitué en communauté d'enquête.

#### **6.3.1.4 Transition inclusive et transformation sociétale**

Dans les pages précédentes, la transformation sociétale, quatrième niveau de transformation de la transition pragmatiste, est définie comme la transformation des « organisations dont les missions sont indirectement liées à la situation indéterminée, opinion publique, corps intermédiaires ». La mission première de ces acteurs n'est pas l'accompagnement des personnes en situation de handicap ou vivant plus généralement une situation d'exclusion du groupe social de référence, mais le mouvement inclusif, potentiellement générateur d'une société inclusive, fait de ces organisations dites de droit commun la destination de ces personnes. Si le passage d'un modèle d'intégration à un modèle inclusif suppose de passer de l'adaptation de la personne à l'organisation à l'adaptation de l'organisation à la personne, nous préférons ici aussi aborder ce niveau de transformation par le concept de trans-action : la personne en situation de handicap transforme l'organisation autant que l'organisation la transforme. Cet ajustement mutuel nous semble devoir être soutenu, facilité par la communauté sociale et médico-sociale (6.3.1.3). Nous suggérons que le réencastrement de cette dernière dans la société par l'exercice de ce rôle de médiation de la relation trans-actionnelle entre la personne accompagnée et son environnement lui permettra de retrouver sens et reconnaissance ainsi que de faire la preuve de son utilité sociale.

Dans ce cadre, et afin de soutenir la transformation inclusive des entreprises, des systèmes éducatifs, des loisirs, de la vie citoyenne, etc., des enquêtes sur les futurs inclusifs de ces institutions doivent avoir lieu. Elles doivent prendre appui sur l'expertise croisée de tous les acteurs des systèmes concernés. L'expérimentation du dispositif de PSP en soutien à la construction d'une coopération départementale facilitant l'accès aux loisirs et à la culture d'enfants et jeunes en situation de handicap (4.3.4), non développée dans cette thèse, étaye cette implication. En effet, cette dernière a démontré que par l'impulsion du secteur médico-social, une démarche participative (personnes accompagnées, proches-aidants, salariés, cadres et administrateurs des secteurs du médico-social et des loisirs-éducation populaire, administrations déconcentrées, décentralisées et paritaires) de construction de futurs inclusifs possibles et souhaitables peut soutenir la transformation trans-actionnelle des organisations médico-sociales et des organisations de loisirs, les premières construisant ainsi leur rôle de médiation entre la personne accompagnée et son environnement, les secondes développant leur évolution stratégique inclusive. Afin d'assurer la transformation du public constitué participant à ces processus de prospective pragmatiste transformatrice en communauté d'enquête, une grande attention doit être consacrée dès leur démarrage à l'interconnaissance entre les participants issus du secteur social et médico-social et ceux issus des organisations de droit commun. En effet, réunir ce qui a été désuni par l'histoire d'une évolution séparée suppose pour les acteurs du secteur social et médico-social de se « déghettoiser » en comprenant les réalités des institutions qui les entourent, et pour les acteurs des organisations de droit commun de comprendre à la fois les citoyens qui jusqu'alors étaient exclus de leurs services et les organisations spécialisées qui les accompagnent. Ces temps de partage, d'ouverture à d'autres cartes du monde, aux réalités, espoirs, craintes et contraintes de l'autre d'habitude si lointain sont des préalables indispensables à toute co-construction de finalités et de réalisations communes.

En s'adressant en partie à des acteurs des organisations de droit commun, ce type de démarches est également un excellent levier de transformation individuelle au sein du « grand public ». Bien évidemment, ce levier à lui seul n'est pas suffisant pour transformer massivement les perceptions, et des actions de communication et d'éducation populaire (concernant donc moins les sciences de gestion) doivent également être pensées pour accélérer cette évolution sociétale. Le rôle des corps intermédiaires (médias, collectivités, partis politiques, associations, syndicats), en tant qu'« *institutions de l'interaction* » (Rosanvallon, 2004), est ici primordial pour porter ces actions, à supposer qu'eux-mêmes aient dans les faits préalablement pensé puis réalisé leur transformation inclusive.

### **6.3.1.5 Transition inclusive et transformation politique**

A la croisée du management public et des sciences politiques, le niveau de transformation politique nécessaire à la transition inclusive concerne principalement les élus et les administrations centrales -qui devraient être formés aux enjeux de cette transition- pour une prise en compte de la situation

indéterminée dans la construction des politiques publiques. Prônant un processus démocratique contraire aux réformes menées actuellement dans le secteur social et médico-social français, une transition inclusive effective implique la co-construction d'une fin-en-vue politique mobilisant des représentants des personnes vivant une situation d'exclusion, des communautés sociales et médico-sociales ainsi que des représentants des organisations de droit commun et du grand public. Une démarche de prospective pragmatiste transformative de grande ampleur réunissant ces acteurs pourrait se fixer comme objectif de définir des scénarios d'évolution sociétale possibles au sujet de l'inclusivité et de proposer un scénario souhaitable d'évolution vers une société inclusive, ce qui permettrait à la fois de définir collectivement ce concept par la co-construction d'une fin-en-vue permettant sa réalisation et d'identifier collectivement les freins, leviers et risques d'un tel mouvement sociétal. Au-delà de leur implication directe dans la construction des politiques publiques en lien, la communication des résultats de cette enquête serait à elle seule un excellent support à la transformation sociétale.

Les conditions nécessaires à la transformation du public constitué participant à une telle démarche en communauté d'enquête sont, comme pour les autres niveaux, l'intervention d'experts en soutien et non en surplomb, la garantie que les résultats de l'enquête collective pèseront dans la définition des politiques (dépassement des écueils constatés dans des expérimentations récentes type « convention citoyenne »), une animation favorisant la compréhension de la situation indéterminée et la reconnaissance partagée des réalités de chacune des parties engagées dans la transition (à ce niveau de transformation, ces deux éléments nécessiteront un temps conséquent). Le respect de ces conditions est plus largement recommandé pour la généralisation d'une approche démocratique de la construction des politiques sociales et médico-sociales.

#### **6.3.1.6 Synthèse : relations trans-actionnelles entre les différents niveaux de transformation de la transition inclusive et modalités transversales**

Le tableau suivant synthétise les dernières pages consacrées aux implications de ce travail de recherche au sujet de la transition inclusive, exemple pour nous paradigmatique d'une transition pragmatiste, tout en précisant les relations trans-actionnelles entre les différents niveaux de transformation qui la constituent.

	Niveau de transformation	Caractérisation du niveau de transformation	Interaction avec les autres niveaux	Processus d'enquête pragmatiste sur le futur
Transition inclusive	<b>1-Transformation individuelle</b>	Tous les individus concernés par la situation indéterminée induite par le mouvement inclusif : personnes vivant une situation d'exclusion, proches-aidants, professionnels des secteurs d'activité concernés, acteurs du droit commun, grand public, etc.	Chacun des 4 niveaux suivants est composé d'individus vivant un processus d'évolution personnel lié à la transition en cours. La participation de l'individu à un processus de transformation collectif (niveau 2, 3, 4 ou 5) transforme ce processus autant qu'elle transforme l'individu.	Ce niveau d'enquête sur le futur, se concentrant sur les habitudes individuelles et leurs transformations, relève des sciences humaines relatives à la compréhension, au développement et à l'accompagnement de l'individu. Concernant l'accompagnement inclusif, des pratiques de concertation existantes peuvent inspirer les modalités d'enquête collective sur le futur de la personne accompagnée, au service de son autodétermination et de sa qualité de vie.
	<b>2-Transformation organisationnelle</b>	Chaque organisation dont la mission principale est l'accompagnement de personnes vivant une situation d'exclusion.	L'organisation sociale et médico-sociale s'appuie sur les individus qui la composent pour mener sa propre transformation et s'implique tant dans la communauté sociale et médico-sociale en transformation que dans la transformation sociétale.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs du système organisationnel et s'appuyant sur les attentes des personnes accompagnées. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue pour l'organisation et des modalités pour l'atteindre).
	<b>3-Transformation de la communauté sociale et médico-sociale</b>	Sur un même territoire (département, bassin de vie), communauté d'intérêt formée par les organisations dont la mission est l'accompagnement de personnes vivant une situation d'exclusion et les administrations déconcentrées et décentralisées directement concernées par cette mission.	La communauté sociale et médico-sociale formée autour de l'accompagnement inclusif est composée d'organisations engagées dans un processus de transformation (niveau 2) et s'implique dans la transformation sociétale. Ce soutien à la transformation de niveau 4 doit faire l'objet d'une stratégie délibérée.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs des organisations composant la communauté d'intérêt formée autour de l'accompagnement inclusif et s'appuyant sur les attentes des personnes accompagnées.  (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue territoriale, assurant notamment la cohérence territoriale de l'offre d'accompagnement, et des modalités pour l'atteindre).
	<b>4-Transformation sociétale</b>	Organisations dont l'objet n'est pas directement lié à l'accompagnement de personnes vivant une situation d'exclusion (droit commun), corps intermédiaires, grand public.	Les acteurs du niveau 4 s'appuient sur les trois niveaux précédents pour mener leur propre transformation. La transformation sociétale influence la transformation politique.	Processus de PSP rassemblant des participants représentatifs des organisations de droit commun, du grand public, des corps intermédiaires et de la communauté sociale et médico-sociale (niveau 3) et s'appuyant sur les attentes des personnes concernées. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue sur un chantier particulier de la transition inclusive ayant une dimension sociétale, et des modalités pour l'atteindre).
	<b>5-Transformation politique</b>	Elus, gouvernement et administrations centrales, pour une prise en compte des impacts du mouvement inclusif dans la construction des politiques publiques.	Ce niveau a la capacité d'impacter directement les processus de transformation des 4 autres, au même titre que ces derniers devraient l'influencer (le contexte démocratique étant ici déterminant de la qualité de ce processus trans-actionnel).	Processus de PSP de grande ampleur rassemblant des participants représentatifs des 3 niveaux précédents et s'appuyant sur les attentes des personnes concernées. (Objectif de co-construction d'une fin-en-vue politique au sujet de la société inclusive et des modalités pour l'atteindre).

**Tableau 47** - Transition inclusive : caractérisation des niveaux de transformations, de leurs transformations et des processus d'enquête pragmatiste sur le futur qui leur sont nécessaires.

Les démarches d'enquête collective sur les futurs inclusifs recommandées à chacun des niveaux cités nous semblent devoir être de véritables points de passage obligés de la transformation des systèmes concernés. En assurant le passage d'une situation indéterminée à une situation déterminée, grâce à la mobilisation de publics constitués en communautés d'enquête s'engageant dans un processus de valuation qui permet de donner du sens à l'activité future, elles sont un vecteur puissant

d'autodétermination individuelle et collective. Afin que la prospective soutienne réellement une transition inclusive cohérente et équilibrée au sujet de la continuité entre individu et collectif, ces processus doivent adopter une approche pragmatiste en pensant les relations trans-actionnelles entre les différents niveaux de transformation et en s'appuyant sur les attentes des personnes directement concernées par une situation d'exclusion. Penser les relations entre les différents niveaux de transformation, notamment lorsque des dissonances sont perceptibles, comme c'est le cas actuellement en France entre la réforme du virage inclusif mené par l'Etat (niveau politique) et les attentes et réalités des acteurs de la communauté médico-sociale dont certains prônent la transition inclusive, permet à la fois une meilleure compréhension de la situation globale puis des ajustements pertinents en conséquences : si les injonctions chiffrées à la transformation sont une réalité difficilement évitable, identifier collectivement les marges de manœuvre pour une transformation démocratique malgré les excès du NPM et développer une critique constructive de ce dernier sont des possibilités offertes par la pratique pragmatiste de la PSP. Plus particulièrement, la définition d'indicateurs de transformation par l'enquête collective de l'ensemble des parties engagées à chacun des cinq niveaux de transformation de la transition inclusive paraît indispensable. Contrairement à la quantophrénie verticale de l'administration centrale, ces indicateurs définis par la pluralité des acteurs concernés à chacun de ces niveaux pourront déterminer longitudinalement la pertinence et l'utilité sociale des transformations en cours. Sans cela, il sera impossible de se prononcer sur la qualité du mouvement inclusif et donc son bien-fondé, et l'administration centrale pourra uniquement, grâce à ses indicateurs, se prononcer sur la mise en conformité quantitative du secteur médico-social avec sa réforme.

Encore une fois, c'est ici le processus de valuation à l'œuvre dans l'enquête collective qui permettra à l'ensemble des parties engagées dans le mouvement inclusif - personnes vivant une situation d'exclusion, proches-aidants, travailleurs sociaux, organisations de droit commun, etc. - de réaliser ce dernier par une transition pragmatiste en co-construisant le sens, l'utilité de leurs rôles et activités futures. Cette approche pragmatiste du mouvement inclusif, des politiques sociales et médico-sociales et de leur mise en œuvre, appuyée sur une pratique soutenue de la prospective pragmatiste transformatrice nous paraît être un des antidotes possibles à la désagrégation de ces secteurs d'activité.

Atteindre un tel niveau d'intégration de la prospective dans la gestion d'une (des) transition(s) pragmatiste(s) suppose, comme le préconisent Janzwood & Piereder (2019), d'institutionnaliser la prospective au sein des systèmes publics en augmentant les ressources qui lui sont allouées, en l'intégrant dans les processus de décision, en identifiant des leader-facilitateurs capables de mener ces démarches. Dans le cas précis de la transition inclusive (la possibilité d'élargir cette implication aux autres transitions nous paraît devoir rester ouverte), il nous paraît certain que les animateurs sociaux, en tant que professionnels de l'éducation populaire, par leurs pratiques d'intervention, leur intérêt et capacité à mobiliser de nouveaux imaginaires sociaux, et leur rôle de médiation entre une grande diversité d'acteurs, constituent un vivier de tels leader-facilitateurs. La proximité des origines de cette profession avec les

expérimentations des pionniers pragmatistes du travail social (Chapitre 3) corrobore cette implication potentielle. La prospective pragmatiste transformatrice pourrait ainsi devenir un outil privilégié de l'éducation populaire et donc de l'animation sociale, autant que des animateurs sociaux, formés et engagés, pourraient devenir des leader-facilitateurs pertinents de processus de prospective pragmatiste transformatrice considérés comme points de passage obligés de la gestion des transitions.

Ces dernière pages, consacrées à la transition inclusive en tant que transition pragmatiste, ont démontré la capacité du management stratégique et donc des sciences de gestion de sortir du monde étriqué de l'entreprise et de l'organisation pour prendre un rôle sociétal en contribuant à relever le *Grand Challenge* du mouvement inclusif.

**Nous concluons cette sous-section en proposant une évolution de la définition du concept de transition inclusive :**

La transition inclusive doit permettre aux personnes en situation d'exclusion, quelle que soit cette dernière, d'accéder aux expériences d'être reconnues et acceptées comme personnes plutôt qu'au regard de leurs différences, d'avoir des relations interpersonnelles et réciproques, d'appartenir à un groupe, une communauté, une collectivité représentative de la société (Cobigo et al., 2016). Elle est un processus continu dont l'amélioration de la qualité de vie des personnes concernées et de celles et ceux qui les accompagnent est la finalité, et elle implique la transformation concomitante de l'offre d'accompagnement social/médico-social et de la société, menée par des collectifs constitués de l'ensemble des parties engagées dans ces systèmes. Ces parties engagées doivent enquêter collectivement sur les futurs inclusifs possibles et souhaitables puis mener les transformations identifiées, à cinq niveaux différents : celui de l'individu, celui de l'organisation gestionnaire sociale et médico-sociale, celui de la communauté sociale et médico-sociale territoriale, celui du grand public et des organisations de droit commun, et celui de la politique. En tant que fruit d'une évolution faite d'engagements, d'expérimentations et de dialogue, la transition inclusive est un espace d'action collective démocratique et ne peut ainsi prendre la forme d'une transformation sociale descendante et économiciste. En cela la transition inclusive est la forme pragmatiste deweyenne du mouvement inclusif, qui pourrait soutenir l'émergence d'un nouveau contrat social basé sur une éthique du sujet en interaction (ou en trans-action) consciente et responsable avec les socio-écosystèmes auxquels il appartient.

### **6.3.2 Comprendre le néolibéralisme et le New Public Management, un impératif préalable à la transition pragmatiste**

Nous suggérons dans cette courte sous-section qu'une transition pragmatiste ne peut avoir lieu sans une compréhension fine des idéologies et doctrines absolutistes (car téléologiques) qui l'environnent, en l'occurrence dans la période, la compréhension du néolibéralisme et du NPM, ainsi que des

verrouillages culturels et sociotechniques qu'ils induisent. Les lignes suivantes abordent certains de ces verrouillages en les étayant par le cas du mouvement inclusif :

- **Les mythologies libérales fondées sur l'individu** : fondant toute vie sociale sur les droits et les intérêts individuels, l'absolutisme individualiste pense la transformation sociale comme étant celle des individus. Ainsi le virage inclusif en tant que réforme portée par l'Etat français (ou toute autre vision néolibérale du mouvement inclusif) prône une autodétermination individuelle prenant acte au sein d'un marché de prestations d'accompagnement segmentées. La mythologie inclusive néolibérale semble ainsi engager progressivement les acteurs du mouvement inclusif vers un empowerment des personnes accompagnées devenant auto-entrepreneuses de leur parcours inclusif (voir Veit, 2017 « Vers un modèle de l'utilisateur auto-entrepreneur de sa santé mentale ? ») soutenues par des travailleurs sociaux « émancipés » de tout collectif de travail, devenant des auto-entrepreneurs proposant leur force de travail sur des plateformes dédiées (des plateformes de ce type voient actuellement le jour<sup>39</sup>).
- **Des idéaux flous et décorrélés des moyens mis en œuvre** : la projection dans un idéal mal défini et inatteignable du fait de l'insuffisance des moyens mobilisés peut provoquer dans une transformation systémique des effets proches de l'anomie mertonienne en termes de souffrances et déviances. Dans le cas du mouvement inclusif, et plus particulièrement du virage inclusif en tant que réforme menée par l'Etat français qui prône une « société inclusive », le flou entourant cette dernière et la décorrélation entre cet idéal et les moyens mis en œuvre sont porteurs d'incompréhensions, d'oppositions et de souffrances. Relevant à notre sens, au même titre qu'une mobilisation galvaudée du concept d'autodétermination, de la manufacture du consentement à la réforme, cet idéal perçu comme inatteignable du fait du délabrement des conditions de sa réalisation semble destiné à ne rester qu'une fiction dogmatique soutenant une transformation verticale et marchande.
- **L'incrémentalisme de la micropolitique plutôt que le grand soir néolibéral** : en tant que tactique de transformation graduelle intentionnellement construite, l'incrémentalisme de la micropolitique permet d'implémenter une succession de réformes d'ampleur modérée voire modeste - permettant ainsi une meilleure acceptabilité- qui cumulées et par effet cliquet instaurent une véritable dépendance de sentier néolibérale conduisant l'intérêt collectif à se « *recroqueviller de façon régulière et systématique* » (Pirie, 1988, p402). Ce processus nous semble devoir être rapproché de celui de Shifting Baseline, qui pourrait ainsi être appliqué au néolibéralisme et à son acceptabilité. En effet, issu de travaux d'écologues, le concept de shifting baseline syndrome « désigne la situation dans laquelle, au cours du temps, la connaissance de l'état du monde naturel se perd, car les gens ne perçoivent pas des changements qui ont pourtant bien

---

<sup>39</sup> <https://www.ash.tm.fr/metiers-formations/brigad-fait-embacher-sans-complexe-attractivite-78-802857.php>

lieu. De cette manière, la perception que les gens ont du changement est en décalage avec les vrais changements ayant lieu au sein de l'environnement » (Milner-Gulland, 2009, in Gaudineau, 2019, p9). Ainsi, par analogie, nous émettons l'hypothèse que l'incrémentalisme de la micropolitique néolibérale modifie progressivement les références culturelles et historiques des individus vivant ces transformations, les plongeant potentiellement dans une sorte d'amnésie sociale (en référence à « l'amnésie écologique » décrite par Dubois en 2012 comme conséquence du processus de shifting baseline) favorisant leur acceptabilité. Dans le cas du mouvement inclusif, l'incrémentalisme des réformes successives du secteur social et médico-social semble à la fois consolider la libéralisation de ce secteur et influencer sur les références culturelles et la mémoire collective de ces acteurs.

- **La prédominance des cabinets de conseil liés à la sphère privée lucrative pour mener les transformations publiques** : la préférence claire de l'Etat pour cette expertise privée plutôt que pour ses propres institutions ou celles issus du secteur non lucratif qualifiées pour cette mission garantit également la consolidation du mouvement de marchandisation verticale en cours. Ce phénomène est, comme nous l'avons décrit plus tôt, observable dans le mouvement inclusif.
- **Le renforcement du néolibéralisme par l'appropriation des outils du NPM par les managers, même lorsque ceux-ci tentent d'y résister** : Allain, Lemaire et Lux (2021, p610) démontrent les modalités de construction du néolibéralisme par les managers « à travers un mélange de résistance et de conformité aux outils du NPM ».

Cette liste de verrouillages liés au néolibéralisme et au NPM n'est pas exhaustive. Aborder les *Grand Challenges* contemporains de manière pragmatiste implique de les prendre en compte pour penser collectivement leur dépassement. Sans doute est-il également indispensable de communiquer, sensibiliser, et construire collectivement des connaissances de manière rigoureuse au sujet de ce que sont le NPM et la philosophie néolibérale – et ainsi d'engager de réels processus d'éducation populaire relatifs à ces phénomènes - afin d'éviter l'écueil trop fréquent, même au niveau académique, de confusion avec d'autres philosophies libérales. Dans ce cadre, le travail engagé par Stiegler (2019), par sa mise en lumière du Débat Lippmann-Dewey, paraît salutaire. Le travail d'analyse que nous avons effectué sur ce dernier afin de construire le cadre théorique de ce travail de recherche peut conduire à l'implication suivante : celle d'une grille d'analyse des transformations sociales basée sur les tensions que nous avons considérées comme constitutives de ce débat. Cette grille pourrait permettre d'identifier les caractéristiques verticales et marchandes de la transformation sociale néolibérale à partir des questions suivantes :

- La transformation engagée rejette-t-elle la possibilité de différents rythmes évolutifs et si oui tente-t-elle de les éliminer par injonction à l'adaptation ?

- La transformation engagée repose-t-elle sur une adaptation passive de l'organisme imposée par l'environnement ?
- La transformation engagée l'est-elle suivant une finalité inéluctable fixée préalablement et indépendamment des moyens ?
- La transformation engagée est-elle pilotée par des experts en surplomb d'un public dont ils présument l'atomisation et l'incompétence ?
- La transformation engagée s'appuie-t-elle sur des stratégies de communication visant à convaincre par la manufacture du consentement ?
- La transformation engagée est-elle programmée par un agenda de réformes basées sur la règle de droit ?
- La transformation engagée se traduit-elle par la création et/ou le développement de nouveaux marchés soutenus par l'évolution des politiques publiques ?

Une réponse positive à une majorité de ces questions doit conduire à considérer la transformation ainsi analysée comme relevant d'une transformation néolibérale. Le développement des réponses à chacune de ces questions devrait pouvoir soutenir un discours alternatif à la verticalité d'une telle transformation (et de plus empêcher tout pragmatiste conséquent de la soutenir), ces résultats devant plutôt confirmer la nécessité de l'enquête collective pour assurer une transition démocratique car réellement participative. C'est finalement le processus que nous avons suivi en analysant le virage inclusif en tant que réforme portée par l'Etat puis en développant une approche de la transition inclusive en tant que transition pragmatiste définie dans les pages précédentes, sans toutefois que ce travail ne puisse se prémunir totalement du risque de devenir un outil du renforcement de la transformation néolibérale qu'il critique (un ancien conseiller ministériel ayant contribué à la création de la locution « virage inclusif » nous a par exemple indiqué, lors d'un entretien exploratoire en début de thèse, que l'Etat aurait dû se saisir de la locution « transition inclusive » dont l'acceptabilité lui semblait meilleure).

### **6.3.3 Responsabilité sociale du chercheur intervenant au cœur d'une transition**

Dreveton (2015) souligne le caractère consubstantiel de la recherche-intervention et de la responsabilité sociale du chercheur. La première supposant un engagement direct dans un projet de changement en se confrontant à un processus de transformation organisationnel afin de produire des connaissances actionnables, il définit la seconde comme « *une responsabilité individuelle (liée aux choix du chercheur), collective (liée à l'appartenance du chercheur à une communauté de recherche) mais aussi sociétale (liée à l'intégration des dimensions sociétales dans l'action du chercheur et dans l'analyse des conséquences)* » (Dreveton, 2015, p85). Partant de cette consubstantialité, les prochaines pages interrogent nos responsabilités d'intervenant-chercheur durant ce projet de thèse sur les plans individuel, institutionnel, et sociétal. Elles s'appuieront également sur les concordances que nous avons établies plus tôt

entre recherche-intervention et épistémologie pragmatiste afin de répondre à la question suivante : si des liens forts existent entre recherche-intervention et responsabilité sociale du chercheur mais aussi entre recherche-intervention et épistémologie pragmatiste, le pragmatisme classique peut-il éclairer les sujets relatifs à la responsabilité sociale du chercheur ?

### 6.3.3.1 Responsabilité individuelle de l'intervenant-chercheur

Ce niveau individuel est relié par Drevetton à « *la capacité du chercheur à mettre en œuvre une démarche de recherche qui lui permette de générer des connaissances scientifiques nouvelles* » (Drevetton, 2015, p84) en composant avec ses propres valeurs, sa propre morale. S'il appartiendra au jury de qualifier le caractère novateur des connaissances produites, nous pouvons ici rappeler que nous avons décrit au lecteur notre identité professionnelle induisant des subjectivités d'outsider initié. Lorino (2020, p317) expose ainsi les difficultés liées à la « distance » séparant initialement le chercheur de son terrain :

*« Plus l'enquêteur est initié (insider) et partage les cadres narratifs tacites avec les acteurs, plus sa compréhension des situations est profonde, mais plus il risque d'être aveugle à l'identification et à la critique potentielle de ces cadres présumés. Plus l'enquêteur est étranger (outsider) et ne partage pas a priori les cadres narratifs tacites des acteurs, meilleure est sa capacité à identifier et à critiquer ces cadres, mais plus superficielle est sa compréhension de l'action située. L'histoire de la recherche en organisation et en gestion fourmille d'exemples de la myopie de l'initié. »*

Si notre étiquette d'initié, porteur de mythe rationnel (Hatchuel, 1994) par notre rôle très actif dans la proposition conceptuelle de transition inclusive, nous a permis d'atterrir rapidement et efficacement sur nos terrains de recherche-intervention, notre réflexe auto-ethnographique et les dispositifs réflexifs de mise à distance du terrain ont eu pour objectif de maîtriser ce risque de myopie en nous maintenant éveillé à toute remise en cause de nos présuppositions.

A posteriori, une relecture de cette responsabilité individuelle à partir des principes pragmatistes nous permet de l'éclaircir. Pour exemple, le principe de non-neutralité de l'intervenant-chercheur propre à la recherche-intervention implique que les composantes du processus d'abduction de cette enquête sur l'enquête (créativité, imagination, connaissances et expériences passées propres à l'intervenant-chercheur et à sa vision du monde) ont influencé le processus de recherche. L'acceptation totale qui a été la nôtre quant à ce principe de non-neutralité, impliquant sa responsabilité sociale individuelle, nous semble tout à fait en lien avec l'approche pragmatiste de la recherche qui selon Dewey doit avoir comme objectif de transformer le social :

*« Finalement, en un sens plus courant et politique, la « neutralité » du chercheur qui n'est d'aucun camp et prétend évaluer les situations sans dépendre d'aucune préférence politique ou morale convient sans doute à l'édification d'une société d'experts destinée à servir d'intermédiaire entre un public jugé*

*incompétent et un gouvernement prétendument éclairé, mais elle n'est pas à sa place dans la démocratie participative qui est celle de Dewey. Que les enquêtes sociales aient une utilité sociale implique que ces enquêtes transforment les réalités sociales dans le bon sens. Dans la mesure où enquêter implique de modifier la réalité sociale et, au stade conclusif, d'évaluer les conséquences factuelles des changements produits par l'enquête sur la situation qui au départ l'a motivée, l'enquêteur ne peut rester indifférent ou extérieur à la situation finale. Le fait qu'il ait une responsabilité vis-à-vis de cette situation n'est pas un effet secondaire regrettable quoiqu'inévitable, c'est une condition interne au déroulement d'une enquête. L'enquêteur ne peut donc prétendre à la neutralité et au désengagement. Il n'est ni un expert patenté, ni un conseiller du prince au-dessus de la mêlée, ni l'heureux récipiendaire de la science infuse, mais un chercheur dont les recherches dépendent autant des libertés de base accordées aux citoyens en général que de son inclusion dans la situation de son enquête – inclusion qu'il a été convenu d'appeler, depuis Malinowski, le « terrain ». » p76. (Zask, 2015, p76)*

Ces principes ont notamment présidé aux choix épistémologiques, théoriques et de design de ce travail. Finalement, il est possible d'affirmer que l'ontologie de ce projet de recherche repose sur un questionnement qui s'est construit au gré de nos expériences de travailleur social, de cadre du secteur social puis de spécialiste des questions d'innovation et de transformation, et qui s'est formalisé dans cette enquête portée individuellement (car c'est la réalité du travail de thèse) au cœur de nombreux collectifs. La réalisation de cette enquête est alors aussi une responsabilité assumée de l'intervenant-chercheur envers lui-même, lui permettant à la fois de dépasser des habitudes professionnelles devenues inadaptees et de poursuivre sa propre autodétermination.

### **6.3.3.2 Responsabilité institutionnelle de l'intervenant-chercheur**

Pour Drevet, le deuxième niveau de responsabilité sociale du chercheur est celui de la responsabilité institutionnelle, relative à la déontologie (respect des règles de la profession) et à l'éthique (interroger ses propres pratiques quant à des idéaux tels que la justice et l'égalité notamment) de la recherche. Dans ce cadre, la recherche-intervention a ceci de particulier qu'elle impose une double responsabilité institutionnelle à l'intervenant chercheur : envers la communauté de recherche et envers l'organisation où il intervient.

Nous n'évoquons ici que très rapidement notre responsabilité institutionnelle envers la communauté de recherche, puisque, grâce à la formation délivrée aux doctorants et à notre application à les prendre en compte, notre respect des règles déontologiques de la fonction est avéré, de même que notre approche pragmatiste de cette activité (méliorisme, participation et faillibilisme notamment) semble répondre à l'impératif de questionnement éthique au sujet de la production de connaissance. Il nous paraît ici plus pertinent de décrire les enjeux de notre responsabilité institutionnelle liée aux organisations dans lesquelles nous sommes intervenus. Nous avons tout d'abord tenu à nous prémunir, dans

l'ensemble de nos relations avec les organisations commanditaires, suivant Pichault et al. (2008), des tentations d'affairisme, d'instrumentalisation et de fin précipitée inhérentes à la recherche-intervention. Puis, concernant chacune des deux associations constituant les deux cas de cette étude, si l'intervention a bien soutenu les transformations en cours au sein de leurs organisations (confortée pour cela par le caractère normatif du pragmatisme classique qui a fortement pénétré notre démarche épistémologique), il convient de relater deux interrogations d'ordre éthique restant à notre sens en suspens à l'heure où nous rédigeons ces lignes :

- Dans le Cas Association 1 : nous ne parvenons pas à déterminer avec précision la responsabilité de l'intervention dans la situation de l'association. En effet, si les résultats indiquent que l'expérimentation du dispositif de PSP, en tant que potentiel auxiliaire du NPM, a plutôt soutenu l'internalisation de la réforme du virage inclusif au cœur de l'association (ce qui questionne déjà notre responsabilité, notamment du fait de notre choix, par pur intérêt académique, de ne pas manifester notre désaccord sur les décisions et postures managériales de la direction générale), l'évolution de cette association suite à notre intervention interroge sur l'existence, même modérée et intriquée dans d'autres facteurs, d'un lien de causalité différé entre la réalisation du dispositif et ces évolutions, ces dernières pouvant être considérées comme positives pour l'équilibre de ce système associatif. Dans tous les cas, il paraît ici important de nous référer encore une fois à Drevet (2015,p92) qui affirme, bien que cela nous semble discutable, que *« le chercheur ne peut être considéré comme responsable de l'utilisation qui est fait de l'outil par l'organisation »*.
- Dans le Cas Association 2 : un premier mouvement réflexif critique pourrait mener à remettre en cause nos modalités d'intervention, cette dernière ne semblant pas avoir permis l'autonomisation du système associatif dans la poursuite de sa transformation, puisque demande a été faite à l'intervenant-chercheur d'intégrer l'organisation pour continuer l'accompagnement. Cependant, il nous paraît difficile d'attribuer la responsabilité de cette situation à une défaillance de notre intervention, ou simplement au fait que l'enquête collective n'est pas terminée, la phase d'induction restant à réaliser.

### **6.3.3.3 Responsabilité sociétale de l'intervenant-chercheur**

Ce dernier niveau de responsabilité sociale du chercheur est, selon Drevet, relatif aux réponses apportées par la recherche aux différentes composantes de la société. Nous distinguons ici les conséquences de la recherche pour les managers (rôle traditionnel des sciences de gestion), des conséquences pour les autres composantes de la société (rôle systémique des sciences de gestion). Sans présumer de leur qualité, nous estimons que le développement de la section « implications managériales » à la suite de ces lignes nous permet d'assumer la première partie de cette responsabilité sociétale.

Quant à la seconde partie, différents éléments nous permettent de démontrer qu'elle est pleinement considérée dans ce travail. Le choix de l'objet de cette recherche lui-même œuvre pour la responsabilité sociétale de notre action. En effet, Dewey (1938) considérant qu'une problématique de recherche qui n'est pas issue des conditions sociales réelles est factice, notre objet nous semble tout à fait relever d'une problématique sociale réelle, tant dans la demande d'accompagnement des commanditaires que dans la question de recherche.

En 2019, Köhler et al. (p44) s'interrogeaient ainsi :

*« Les chercheurs sur le terrain peuvent-ils et doivent-ils participer à des initiatives de transition et appliquer les idées de gestion des transitions dans des projets pilotes, des laboratoires vivants et des recherches-actions ? ».*

A notre sens, répondre par la négative à cette question reviendrait à conforter une approche de la recherche dénoncée par Dewey (1938, p591) qui souligne que *« la conception erronée de la complète séparation de la science d'avec l'environnement social est lourde de conséquences, car elle encourage les savants à ne pas se considérer responsables des conséquences sociales de leurs travaux »*. Ce projet de recherche constitue une réponse positive à la question de Köhler et al., étayée à la fois par sa contextualisation, sa méthodologie, son épistémologie, et ses implications sociétales et managériales, toutes tournées vers une utilité sociale forte. Il affirme la possibilité pour les chercheurs d'accepter leur responsabilité sociale en s'engageant dans un rôle de soutien des transitions par la co-construction *« d'espaces d'apprentissage sociétal, notamment en donnant de l'espace aux participants, en favorisant l'apprentissage mutuel sur les défis de la soutenabilité et les solutions possibles, et en se montrant critiques à l'égard des relations de pouvoir et des idéologies implicites »* (Wittmayer et Schöpke, 2014, p494). Les nombreuses interventions de valorisation de nos travaux auprès d'organisations sociales et médico-sociales durant la période de thèse témoignent de ce rôle et devront perdurer par la suite auprès des différentes parties engagées dans le mouvement inclusif.

Pour conclure nous soulignons à nouveau que le caractère mélioriste et capacitant du pragmatisme classique implique que toute recherche scientifique qui s'en réclamerait, *« et en fait toute enquête, est une activité intrinsèquement éthique »* (Simpson & DenHond, 2022, p140). Cette solide dimension éthique permet la production de connaissances situées et transformatives en s'appuyant sur une approche du « connaître » en tant qu'activité dynamique dépassant les dualismes cartésiens connaissance/action, théorie/pratique et science/société. Elle arme le chercheur dans son rôle de soutien à la transition (dans son acception pragmatiste décrite plus tôt), qui nécessite l'enquête collective permettant un apprentissage social pour transformer les habitudes sociales, et/ou un apprentissage organisationnel pour transformer les habitudes organisationnelles.

Plus particulièrement l'accompagnement des acteurs qui meuvent ces transitions dans une, plusieurs, ou dans l'ensemble des étapes de l'enquête nous paraît fonder l'utilité sociale de l'intervenant-

chercheur pragmatiste. La constitution d'un public, la problématisation de la situation indéterminée, la constitution du public en communauté d'enquête, les phases d'abduction, de déduction et d'induction, puis la projection dans les enquêtes futures induites, sont autant d'espaces de construction collective de futurs désirés engageant et rendant possible l'exercice de la responsabilité sociale du chercheur leader-médiateur ou simple soutien de l'enquête.

Ainsi, puisque Drevet (2015, p92) considère la responsabilité sociale du chercheur comme un « *engagement idéologique à l'égard de principes qui visent à orienter l'action pour faire advenir un état jugé désirable* », il nous paraît que les éléments décrits dans cette sous-section et dans l'ensemble de cette recherche démontrent que les principes et concepts clés du pragmatisme classique et de sa logique de l'enquête proposent un véritable soutien à l'intervenant-chercheur pour l'assumer. Ces éléments nous mènent à soutenir les propositions de Point (2018) inspiré par Dewey quant au rôle de l'université dans la reconstruction de la société par la création au sein de cette dernière des conditions d'émergence de l'intelligence collective, induisant une formation pragmatiste des chercheurs et donc des doctorants.

Le pragmatisme classique, vraisemblablement du fait du conséquentialisme qui le caractérise, soutient donc l'engagement de l'intervenant-chercheur dans sa responsabilité sociale, notamment dans la prise en compte des conséquences sociales de son activité de production de connaissances. La dernière section de ce chapitre valorise les résultats de cette recherche par la description de ses implications managériales, composante majeure de la responsabilité sociale du chercheur en sciences de gestion.

#### **6.4 Implications managériales : manager par temps de transitions en s'appuyant sur le pragmatisme classique**

La pertinence et l'utilité des recherches en sciences de gestion pour les managers est souvent questionnée (Soparnot et al., 2017). Cette section est consacrée à la description des implications managériales issues des résultats de notre recherche ainsi que des apports théoriques et des implications sociétales décrites plus tôt. Elle ambitionne la transformation de ces éléments en connaissances actionnables par les managers, en tant qu'« *orientations justifiées* » (Martela, 2015, p548) à mettre en œuvre par les collectifs qui, au sein d'organisations, sont concernés par des situations indéterminées leur demandant de transformer leur habitudes pour assurer la continuité de leur expérience commune. Ces dernières pages abordent ainsi les sujets du management de communautés d'enquête redonnant du sens à l'activité grâce à la valuation, du management dans la multiplicité des niveaux de transformation d'une transition pragmatiste, du management dans l'ambivalence des concepts, de la co-construction pragmatiste des modalités de contrôle et d'évaluation, et du management du tryptique résilience/inclusivité/efficacité. Ces implications managériales prendront enfin forme dans la proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations. Chacune de ces sous-sections développe des propositions pour tout type d'organisation pour ensuite, puisqu'il a été indiqué en 6.3 que le niveau

« transformation organisationnelle » de la transition inclusive serait traité dans cette dernière section, se focaliser sur les organisations sociales et médico-sociales.

#### **6.4.1 Manager des communautés d'enquête capables de valuation : donner de la valeur c'est donner du sens.**

Notre première recommandation est la généralisation de la pratique de l'enquête pragmatiste au sein des organisations, menée par des communautés de processus constituées de participants représentatifs de la diversité des communautés de pratique (salariés) et d'engagement (acteurs non-salariés engagés dans l'organisation).

En période de transition, la première de toutes les enquêtes doit prendre la forme d'une démarche de prospective pragmatiste transformatrice afin de co-déterminer plusieurs scénarios d'évolution possible de l'organisation dont un scénario collectivement souhaitable et une feuille de route pour le réaliser, cette dernière impliquant un certain nombre de chantiers de transformation nécessitant eux-mêmes par la suite de nouveaux processus d'enquête (étape 7 « Enquêtes futures induites » du modèle de prospective pragmatiste transformatrice proposé en 6.1.1.4).

L'enquête pragmatiste en organisation soutient ainsi la permanence du changement inhérente au processus institutionnel (institutionnalisation-désinstitutionnalisation, voir Chapitre 1) car est entre autres vectrice :

- D'apprentissage organisationnel : l'enquête implique la transformation des habitudes organisationnelles.
- D'ajustement entre l'organisation et son environnement : l'enquête est un processus transactionnel par lequel l'organisation transforme son environnement autant que l'environnement la transforme.
- De développement de la participation et de l'intelligence collective au sein de l'organisation : l'enquête est un processus démocratique s'appuyant sur les connaissances et expériences des personnes concernées par la situation problématique et impliquant une posture des experts en soutien de la démarche collective.
- D'innovation : l'enquête repose sur un processus abductif favorisant la créativité.

Mais plus encore, et parce que l'enquête est un processus de valuation dans lequel les participants construisent et attribuent différents niveaux d'intérêt et de désir pour un objet ou une fin, l'enquête, notamment sur les futurs possibles et souhaitables de l'organisation, leur permet de construire le sens de l'activité à venir. En identifiant une fin désirée et temporaire, l'enquête soutient la construction du sens dans l'organisation et améliore la capacitation et l'autodétermination des acteurs qui la composent. Dans une période souvent décrite comme marquée par la dépréciation du sens que les travailleurs

donnent à leur activité professionnelle, l'enquête pragmatiste semble ainsi constituer une ressource précieuse.

Cette capacité de valuation, de donner du sens à l'activité, peut devenir effective à notre sens par une vigilance portée par les animateurs (leader-médiateur ou leader-facilitateur comme nous l'avons vu plus tôt) de l'enquête à chacune des sept étapes identifiées :

- **Situation problématique** : la situation doit être identifiée comme problématique par différentes parties engagées dans le système concerné.
- **Constitution d'un public** : par appel au volontariat et propositions ciblées de participation vers des acteurs s'étant déjà identifiés comme en vivant les conséquences, mobilisation de représentants de toutes les parties engagées dans la situation problématique. Soutenir l'expression de chacun, la reconnaissance d'une expérience commune des conséquences de la situation problématique, ainsi que la compréhension de la complexité de cette dernière permettent de la transformer collectivement en situation problématisée.
- **Constitution du public en communauté d'enquête** : l'association de participants représentatifs du public concerné par la situation problématique n'impliquant pas automatiquement sa constitution en communauté d'enquête, vigilance accrue à l'instauration de conditions favorables à l'autodétermination collective : reconnaissance partagée des facteurs d'hétérodétermination externes et internes au système concerné, indus ou non ; reconnaissance partagée de la relation trans-actionnelle entre le système concerné et son environnement ; reconnaissance partagée des différences de rythmes évolutifs ; reconnaissance partagée des asymétries de pouvoir au sein du collectif de participants et acceptation de mesures visant à les atténuer au maximum.
- **Phase d'abduction** : construction collective de différentes hypothèses en réponse à la situation problématique, puis convergence vers une hypothèse. Cette phase, centrale dans le processus de valuation, nécessite une vigilance accrue dans l'animation des processus de créativité et d'intelligence collective.
- **Phase de déduction** : la planification collective doit permettre d'unir l'idéal au réel, donc de se prémunir du risque que représenterait un idéal inatteignable, en étant la plus précise possible pour donner à voir concrètement aux participants et au reste de l'organisation le processus de vérification de l'hypothèse.
- **Phase d'induction** : cette phase d'expérimentation est celle de la vérification de l'hypothèse construite par abduction, par application de la planification établie dans la phase de déduction. Elle doit continuer à mobiliser le groupe initial tout en rallongeant le réseau de l'enquête vers de nouveaux participants expérimentateurs.
- **Enquêtes futures induites** : Les résultats de l'enquête induisent de nouvelles enquêtes concernant des chantiers de transformation propres à l'atteinte de la finalité temporaire identifiée

ainsi que sur de nouvelles finalités. Il s'agit ici d'assurer la continuité du développement de l'organisation en instaurant l'enquête pragmatiste comme une des modalités de gestion courante de l'organisation. Cette habitude pragmatiste doit être soutenue entre autres par la communication régulière à toute l'organisation des avancées puis résultats de toute enquête.

L'enquête pragmatiste et plus particulièrement la prospective pragmatiste transformatrice, en tant qu'elles permettent aux parties engagées dans un système en mutation de co-construire le sens de leurs rôles et activités futurs, se révèlent ainsi être de précieux outils de la gestion du changement en période de transition.

Dans les organisations sociales et médico-sociales, cette recommandation soutiendrait particulièrement les travailleurs sociaux dans leur capacité de créativité et de co-construction qui nous semble être un des fondements de leur fonction. Cette capacité semble s'être progressivement atrophiée à mesure que le New Public Management s'est développé dans ce secteur, réduisant toujours plus le « slack organisationnel » (Cyert & March, 1963 décrit par Lorino, 2020), ce surplus de capacité productive qui permet la capacité collective d'ajustement face aux crises et aux changements, d'exploration, de réflexion, d'amélioration des pratiques. La raréfaction de cette fonction vitale a entraîné l'externalisation de cette compétence par l'immixtion dans ce secteur d'activité de prestations d'accompagnement des organisations relevant de l'innovation sociale, du design social ou de la participation sociale qui, nous l'avons vu plus tôt, sont des concepts dont l'ambivalence potentielle trouble la perception de leur rôle réel entre transformation sociale démocratique et transformation sociale néolibérale. Nous prôtons clairement une réinternalisation de ces capacités de créativité et de co-construction au cœur des missions des travailleurs sociaux par la pratique de l'enquête, dont nous avons décrit les bénéfices possibles aux niveaux de l'accompagnement des personnes, de la transformation organisationnelle, territoriale, sociétale et politique. Cette réinternalisation des capacités de créativité et de co-construction par et pour le travail social grâce à la pratique de l'enquête pragmatiste constitue à notre sens une ressource potentielle pour répondre à la désaffection de ces professionnels pour leur mission et au manque d'attractivité de leur secteur.

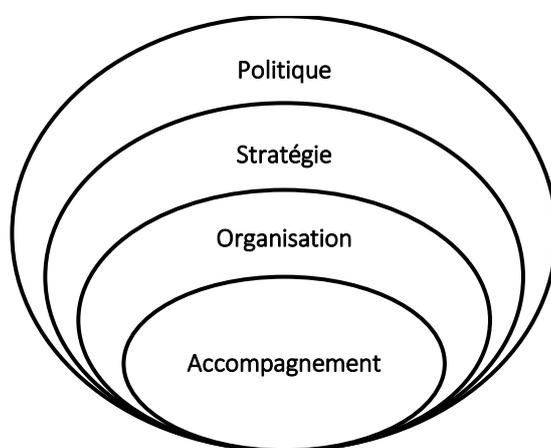
#### **6.4.2 Manager dans la multiplicité des niveaux de transformation d'une transition pragmatiste**

Manager en période de transition implique de comprendre la transition en cours et ses différents niveaux de transformation assez précisément pour pouvoir partager et discuter cette compréhension au sein de son organisation. Cela suppose de favoriser l'accès à chaque acteur du système organisationnel à la compréhension de ce qui est à l'œuvre. Toute action soutenant l'acculturation des différents acteurs de l'organisation aux évolutions de son environnement, notamment celle de ses cadres afin qu'ils deviennent de réels traducteurs de ces évolutions auprès des autres parties engagées, enrichit ses

capacités dynamiques et contribue à la construction d'un contexte favorable à la structuration d'espaces de discussion ou d'enquêtes pragmatistes transformatrices.

Cette implication nécessite autant qu'elle renforce les compétences stratégiques des managers qui doivent appréhender les impacts d'une transition systémique et de ses transformations individuelles, organisationnelles, territoriales, sociétales et politiques sur leurs propres organisations. Se saisir de la complexité des transformations inhérentes à une transition et de leurs impacts sur l'organisation permet d'identifier les difficultés et incertitudes induites afin de traverser plus sereinement, du moins avec plus de lucidité, une période agitée où les managers doivent repenser à la fois l'offre de service - et donc l'architecture de l'organisation - et la place qu'ils y occupent.

Au sein de l'organisation sociale et médico-sociale, et lorsque son statut est associatif, la transformation de l'offre d'accompagnement induite par la transition inclusive implique des transformations aux quatre niveaux schématisés ci-dessous :



**Figure 43** - Les 4 niveaux de transformation d'une association gestionnaire sociale et/ou médico-sociale induits par la transition inclusive

La transformation de l'offre d'accompagnement de ces organisations, en conséquence de la caractérisation de la transition inclusive, doit plus précisément prendre acte dans les domaines suivants : accompagnement inclusif, politique, stratégique, organisationnel, pratiques et postures d'accompagnement, rôle dans l'évolution de la perception du grand public, rôle dans la transition inclusive du territoire, liens et soutien aux organisations de droit commun, liens avec les familles et les proches des personnes accompagnées, liens avec la communauté sociale et médico-sociale du territoire. Chacun de ces domaines se subdivise en chantiers (voir en Annexe 4 les travaux de la communauté francophone -décrite en 6.3- d'identification des chantiers de la transition inclusive et de construction d'un outil de diagnostic partagé à destination des organisations gestionnaires du secteur). Le premier niveau d'enquête appliqué à l'association gestionnaire plongée dans le mouvement inclusif, celui de la prospective pragmatiste transformatrice qui déclenche la discussion politique et stratégique par la co-construction de scénarios d'évolution possibles et souhaitable, entraîne par induction, dans sa continuité, une multiplicité

d'enquêtes au sujet de ces différents domaines et chantiers. Transversalement et longitudinalement à ces transformations, les chantiers suivants doivent également être au cœur de l'attention des pilotes de ces processus : l'implication et l'accompagnement de toutes les parties engagées constitutives du système associatif, ainsi que l'évaluation des transformations menées.

### 6.4.3 Co-construction pragmatiste des modalités de contrôle et d'évaluation

Saïd & Kherrazi (2021) synthétisent et développent les récentes connaissances établies quant à la pertinence du contrôle managérial de l'innovation collaborative, notamment en soulignant la nécessité d'une diversité des modalités de ce contrôle. Nous estimons que cette diversité doit également être appliquée aux processus de transformation, et soutenons plus largement l'analyse d'Arnoud & Lorino (2022) au sujet du contrôle et de son évolution. Ces derniers (2022, p243) définissent le contrôle ainsi :

*« Le modèle du contrôle apparaît simultanément comme une théorie politique de la domination et une théorie épistémique de l'activité organisée et de l'apprentissage collectif auquel l'activité donne lieu. Il tente de maîtriser la complexité et l'incertitude de l'activité située en la réduisant à l'exécution de représentations rationnelles établies ex ante de manière exogène. Mais il soulève des questions éthiques (aliénation, perte d'identité et de sens au travail) et épistémiques (capacité limitée d'adaptation, d'innovation et d'anticipation des risques). La voie suivie pour surmonter ces difficultés peut consister à chercher des modalités alternatives de contrôle, moins aliénantes, en desserrant les contraintes, en libérant partiellement l'initiative, ou à adopter des formes d'organisations qui privilégient l'autonomie du sujet au travail. »*

Questionnant les possibilités d'une alternative au contrôle ou d'un contrôle alternatif, les auteurs soulignent que l'intérêt idéaliste de mobiliser l'enquête pragmatiste en alternative au contrôle se confronte à un réel dans lequel contrôle et enquête sont bien souvent entremêlés. Leur incitation à passer d'une acception hétéronome à une acception autonome de l'activité -l'autonomie devant ici être entendue au niveau collectif en conséquence des interactions inhérentes à toute activité- induit la nécessité d'un contrôle autonome plutôt qu'hétéronome.

Au sein d'une organisation, le contrôle alternatif suppose de définir collectivement, de manière endogène, ce qui doit être contrôlé, alors que l'alternative au contrôle peut consister à appliquer la pratique de l'enquête aux sujets traditionnels du contrôle, l'enquête répondant notamment à l'impératif d'efficacité collective. L'intrication entre enquête et contrôle mentionnée plus tôt peut de plus aboutir à la formalisation d'enquêtes pragmatistes visant à la définition des modalités de contrôle de l'activité.

Dans le secteur social et médico-social, ces implications concernent particulièrement le contrôle, l'évaluation des transformations inhérentes au mouvement inclusif. Par exemple, si comme nous le précisons dans notre proposition de définition d'une transition inclusive, l'objectif de ces transformations est l'amélioration de la qualité de vie des personnes vivant une situation d'exclusion (mais aussi celle des

aidants qui les entourent, les soutiennent), il est indispensable de définir puis appliquer collectivement les modalités de mesure de la qualité de vie des acteurs des différentes parties engagées dans les systèmes d'accompagnement avant, pendant, et après ces processus de transformation. Cette implication peut paraître chronophage, mais s'en exonérer en se limitant à la simple mesure quantitative de la mise en conformité à la réforme néolibérale (indicateurs de transformation de l'administration centrale) compromet toute possibilité d'analyser précisément les conséquences positives et négatives de ces transformations à moyen et long terme. Se priver d'un contrôle autonome de cette activité collective, celle de transformer les systèmes d'accompagnement, les organisations de droit commun, et la perception du grand public, vers plus d'inclusivité, accentue le risque d'un mouvement inclusif aveugle et dogmatique.

De plus, cette approche du contrôle pourrait amener les acteurs de ce secteur d'activité à questionner la réforme de l'évaluation en cours, et à interroger plus largement les finalités des modalités de contrôle et d'évaluation exogènes auxquelles ils doivent répondre, mais aussi à rester vigilants aux pratiques d'évaluation présentant les atours d'une évaluation endogène et collective (donc proche de l'enquête) pouvant devenir un outil de néolibéralisation de l'architecture des solidarités (cas de la mesure d'impact social, présenté comme une innovation sociale, induisant le risque de libéralisation par les contrats à impact social en tant qu'innovation financière). En effet, comme cela a été démontré dans les résultats de cette thèse, toute démarche participative (enquête pragmatiste comprise) peut être instrumentalisée au service du NPM.

#### **6.4.4 Manager dans l'ambivalence des concepts**

Comme cela a été développé à différentes reprises au fil de ce travail (notamment dans les Chapitres 2, 3 et 5), un certain nombre de concepts mobilisés au sujet du management du changement et de la transformation sociale requièrent une vigilance accrue quant à leur usage du fait d'une méprise sur leur sens ou de leur ambivalence en termes d'acception idéologique.

Les méprises sur le sens de concepts tels que le pragmatisme - trop souvent perçu comme la quête d'une efficacité dépourvue d'éthique vouée à l'adaptation à une finalité immuable -, ou le néolibéralisme - trop souvent amalgamé à l'ultralibéralisme ou une simple actualisation du libéralisme -, mènent à assimiler l'un comme partie de l'autre, alors que le premier est à notre sens, comme le démontre le Débat Lippmann-Dewey, un antidote au second. Dans une période où les effets délétères directs et indirects du néolibéralisme sont toujours plus étudiés, compris et admis, le pragmatisme classique doit pouvoir nourrir l'action collective finalisée au sein de toute organisation, toute institution. En conséquence, il nous paraît être de la responsabilité de ceux qui ont pour mission d'animer et piloter cette action collective souhaitant dépasser les écueils de la verticalité et de la marchandisation de toute activité humaine, de s'inspirer des concepts et outils d'un pragmatisme classique bien compris. Par ailleurs, l'étude du même débat et la reconnaissance par ses deux protagonistes de l'obsolescence du concept

de libéralisme, devenu un conservatisme économique sclérosant la société, démontre la nécessité de manier ce terme avec grande précaution.

Cette vigilance quant aux concepts doit en conséquence s'appliquer à ceux qui, plus récents et concernant directement l'économie sociale et solidaire, se diffusent par un isomorphisme extensif mais dont l'appropriation au-delà des mots, des slides des agences de conseil et des sommets des organigrammes reste à évaluer. En effet, les concepts d'innovation sociale, d'entrepreneuriat social, d'impact social, d'empowerment, mais aussi de participation et de parties prenantes, sont mobilisés par des acteurs du secteur animés par la volonté de transformer le réel, sans que la charge idéologique néolibérale qui les constitue plus ou moins partiellement ne soit assimilée et explicitée. Pourtant, l'ambivalence propre à ces concepts relevant potentiellement d'acceptions démocratique ou néolibérale engage la responsabilité des managers qui les mobilisent. Y recourir sans en assimiler la genèse et les ambiguïtés les expose à des risques stratégiques et politiques, puisqu'ils engagent dans ces usages des systèmes organisationnels complexes et leurs différentes parties engagées, dans des voies de transformation modifiant les pratiques et la culture d'un secteur tout entier. Les moyens affectant les fins, la participation potentielle de ces managers à la néolibéralisation de l'ESS par l'intégration de ces concepts ambivalents peut être questionnée par les autres parties engagées constituant le secteur, notamment lorsque par « effet cliquet » des évolutions marchandes perçues comme irréversibles apparaissent.

Les organisations sociales et médico-sociales, du fait des transformations fortes qu'elles traversent, par injonction verticale et/ou par ajustement délibéré, sont directement concernées par ces implications. Leurs managers engagent leur responsabilité sociale lorsqu'ils mobilisent concepts et outils de gestion pour soutenir ces transformations. Tout comme les consultants qui y accompagnent le changement, ils doivent également analyser le style de management de l'organisation dans laquelle ils interviennent afin d'anticiper les impacts et instrumentalisation possibles des concepts, dispositifs et outils qu'ils y implémentent. Et puisque le pragmatisme classique n'est lui non plus pas exempt de ce risque d'instrumentalisation, une vigilance accrue au déroulement de l'enquête est nécessaire, notamment dans la constitution du public en communauté d'enquête, son impossibilité devant questionner à la fois l'analyse du leader-médiateur et la continuité de la démarche. En effet, l'intervenant pragmatiste, qu'il soit animateur, manager ou tiers extérieur, nous paraît être tenu d'évaluer le degré de compatibilité (et ses effets possibles) des structures de pouvoir du système concerné avec la logique de l'enquête. C'est bien ici de responsabilité sociale des managers qu'il est question.

#### **6.4.5 Manager le triptyque résilience/inclusivité/efficacité**

Une période marquée par la multiplicité des *Grand Challenges* et des transitions permettant de les relever est de fait une période où l'exposition au risque de crise est forte. La capacité des organisations à absorber les chocs est donc un enjeu majeur qu'il nous a été permis d'observer durant la crise sanitaire liée au COVID-19 qui a marqué la première moitié de nos travaux.

Dans son ouvrage *l'Age des transitions* (2015), Chabot aborde le diptyque efficacité/résilience comme un équilibre essentiel à tout système en contexte de transitions. Il mobilise pour cela l'écologue Ulanowicz :

*« Théoricien des systèmes complexes, nourri de thermodynamique et de théorie de l'information, il caractérise le comportement optimal d'un système comme la recherche d'équilibre entre son efficacité et sa résilience. Les deux variables sont importantes et doivent sans cesse s'ajuster, car elles coexistent de manière conflictuelle. L'efficacité permet au système de traiter des volumes d'énergie, de matière et d'information. Elle suppose une organisation qui le rende apte à atteindre ses buts. La résilience en revanche, permet au système de se maintenir malgré les perturbations. Elle requiert une vraie complexité, une attention aux relations diverses qu'entretiennent entre eux les éléments du système. [...] Il s'agit là d'un nouveau paradigme de la durabilité. « Trop de performance mène à la fragilité, par manque de diversité et de connectivité. Trop de résilience mène à la stagnation, par surabondance de diversité et de connectivité ». Entre les deux, s'ouvre une négociation permanente qui suppose les deux valeurs de respect et de reconnaissance. C'est à ce prix que l'équilibre peut être maintenu »*

Nous affirmons ici que le mouvement inclusif, concrétisé par une transition pragmatiste plutôt que par un virage néolibéral, impose de transformer ce diptyque en triptyque. Les dernières lignes de la définition de la transition inclusive proposée plus tôt (6.3.1) peuvent se penser pour l'organisation autant que pour le sujet : cette transition pourrait alors soutenir l'émergence d'un nouveau contrat social basé sur une éthique de l'organisation en interaction (ou en trans-action) consciente et responsable avec les socio-écosystèmes auxquels elle appartient. La transformation pragmatiste de l'organisation supposerait alors la recherche d'un équilibre entre trois piliers, l'efficacité, la résilience et l'inclusivité, et l'enquête serait l'outil de cette recherche.



**Figure 44** - Les trois piliers de l'organisation pragmatiste

Si l'enquête doit être le moyen de trouver cet équilibre, c'est encore une fois ici la capacité du collectif à dégager du « slack » organisationnel, à dédier du temps et des espaces démocratiques sous forme d'enquêtes engageant toutes les composantes de l'organisation pour donner du sens aux crises, *Grand*

*Challenges* et transitions diverses, mais aussi pour anticiper leurs impacts sur l'efficacité et l'inclusivité et co-construire des futurs désirables, qui est à l'épreuve.

Pour les organisations sociales et médico-sociales, ce triptyque suppose à l'évidence l'instauration en leur sein d'une inclusivité exemplaire, mais aussi de soutenir le développement de cette dernière dans les organisations de droit commun. Il impose également de penser, au-delà du duo classique atténuation/adaptation, un ajustement responsable face aux grands défis de l'époque. C'est à cette condition que leur efficacité, leur performance (dans le sens d'une réalisation soutenable de leur mission), seront préservées.

#### **6.4.6 Proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations**

Nous l'avons vu plus tôt (Chapitre 4), l'enquête est identifiée par les pragmatistes comme un processus naturel assurant la continuité de l'expérience, conscientisé ou non, inhérent à tout organisme vivant. Dans sa dimension collective, elle devient un processus autant organisé qu'organisant. Les démarches participatives ponctuelles ne suffisant pas à instaurer un fonctionnement de l'organisation ouvert et démocratique (Chapitre 5), nous proposons dans cette sous-section un modèle de transformation pragmatiste des organisations fondé sur la permanence, la continuité de l'enquête comme processus organisant de toute action collective finalisée. Dans un souci de précision, nous spécifions qu'en conséquence de cette permanence issue du continuisme évolutif propre à la philosophie pragmatiste, il est possible de considérer cette proposition comme étant, au-delà d'un modèle de transformation, un modèle de développement pragmatiste des organisations, voire un modèle de gestion pragmatiste des organisations porteur d'une solide capacité de transformation. En cela, il entre en résonance avec la volonté de s'organiser autrement observée dans le Cas Association 2 à la suite de l'expérimentation du dispositif de PSP. Ce modèle repose sur trois étapes :

- **Déterminer et animer des communautés de pratiques et d'engagement** : dans le sillage des travaux de Lorino (2020 notamment) et après avoir mobilisé la locution de parties engagées pour dépasser les écueils du concept de parties prenantes (Chapitre 2), nous proposons cette locution de communauté de pratiques et d'engagement. Elle permet d'embrasser plus largement la diversité des acteurs d'une organisation en dépassant la stricte implication par la pratique professionnelle, et de prendre en compte les acteurs qui y exercent un rôle social en tant qu'utilisateur final de sa production, qu'instance représentative du personnel, citoyen affecté par l'activité de l'organisation, partenaire, bénévole, administration locale, proches aidants dans le cas d'organisations sociales et médico-sociales, etc... L'organisation doit soutenir l'identification et l'animation (auteur de leurs propres intérêts, expériences, pratiques) de ces communautés qui nourriront la participation aux communautés de processus décrites dans les deux leviers suivants.

- **Mener une démarche de prospective pragmatiste transformatrice comme enquête originelle initiatrice de la transformation de l'organisation** : enquêter sur les futurs possibles et souhaitable de l'organisation lorsque sa situation politique et stratégique devient trop indéterminée est une nécessité. Puisqu'on ne transforme pas l'organisation par la prospective, mais par l'enquête, la prospective pragmatiste transformatrice telle qu'elle a été proposée (6.1.1.4) est chronologiquement le premier processus organisant du changement à mener par l'organisation. Sa phase de déduction, grâce aux techniques de backcasting, permet la formalisation d'une feuille de route identifiant la diversité des chantiers induits par l'identification d'un scénario souhaitable. L'exercice peut être répété ou prolongé au-delà des phases précisées plus tôt afin de s'assurer régulièrement de l'adéquation des résultats de l'enquête avec les évolutions permanentes de l'environnement. Il est à renouveler lorsque l'organisation rencontre une nouvelle indétermination majeure qui remet en cause la continuité politique et stratégique de l'expérience collective ou lors d'une redirection politique et/ou stratégique délibérée.
  
- **Orienter, organiser et animer la multiplicité des enquêtes nécessaire à la transformation, au développement et à la réalisation de la mission de l'organisation** : Dans la continuité de Dewey, pour qui « *seule une enquête continue – continue au sens de persistante et connectée aux conditions d'une situation - peut fournir le matériel d'une opinion durable sur les affaires publiques* » (1927, p277) et de Lorino qui souligne que « *le processus organisant n'est jamais clos ; il présente une ouverture structurelle à un monde toujours plus vaste* » (2020, p308), il s'agit d'orienter, organiser et animer le flux des enquêtes induites aussi bien par le processus de prospective pragmatiste transformatrice que par tout autre facteur d'indétermination menaçant la continuité de l'expérience au sein de l'organisation. L'enquête devient une modalité de gestion de l'action collective, elle prend une place importante dans les pratiques professionnelles et dans l'engagement de chacun des acteurs impliqués d'une manière ou d'une autre dans l'organisation. La multiplicité des possibilités d'enquête au sein du système organisationnel oblige à la mobilisation de participants différents d'une enquête à l'autre afin d'éviter de construire une nouvelle hiérarchie informelle composée des mêmes acteurs qui, bien qu'issus des diverses communautés de pratiques et d'engagement constitutives de l'organisation, seraient les seuls à pouvoir constituer toute communauté de processus, ce qui marquerait une nouvelle différenciation anti-démocratique entre une minorité qui enquête et une majorité qui n'enquête pas.

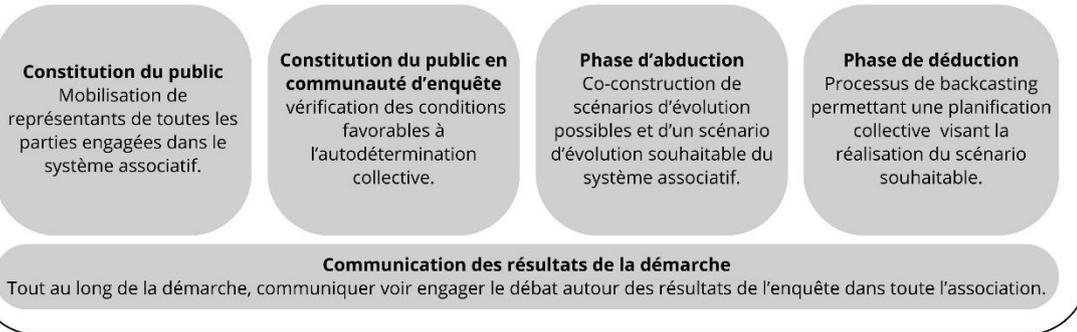
Nous soutenons l'hypothèse que cette proposition peut être appliquée à tout type d'organisation. La figure suivante est l'application, pour exemple, de ce modèle à une association gestionnaire du secteur social et médico-social dans l'indétermination du mouvement inclusif.

## Communautés de Pratiques et d'Engagement, Internes et Externes



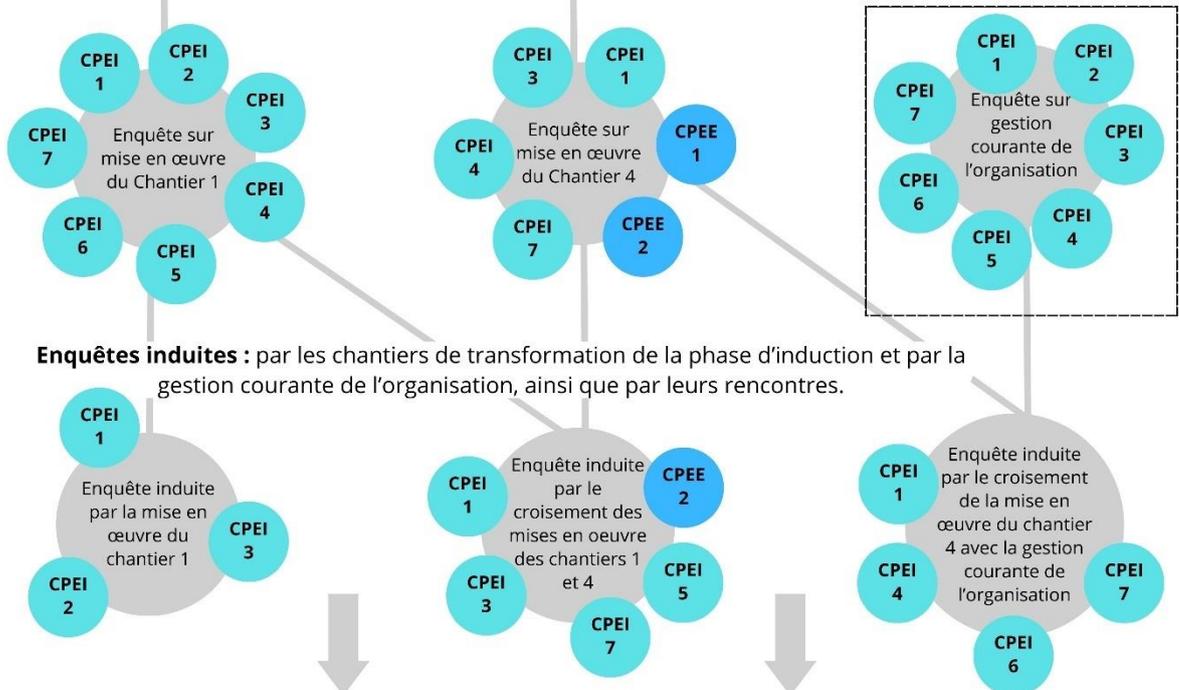
**Situation indéterminée :** Remise en cause des habitudes et de la continuité de l'expérience par la confrontation aux conséquences du mouvement inclusif.

### Démarche de prospective pragmatiste transformatrice comme enquête initiatrice de la transformation de l'association



Détails en 6.1.1.4 et 6.4.1

**Phase d'induction :** vérification des hypothèses coproduites par la concrétisation des chantiers de transformation planifiés en phase de déduction. Ces derniers peuvent nécessiter la réalisation de nouvelles enquêtes.



**Figure 45** - Proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations : application au cas des associations gestionnaires du secteur social et médico-social dans le mouvement inclusif.

Cette proposition confirme et étaye le rôle de dispositif de gestion du changement qu'une approche pragmatiste de la prospective et de l'enquête peut assumer. Au-delà de la stricte démarche de prospective pragmatiste transformatrice, prolonger et diversifier les activités d'un groupe pluriel (composé de représentants issus de la diversité des communautés de pratiques et d'engagement de l'organisation) chargé de la veille et de la prospective, en lien fonctionnel étroit avec les différentes parties engagées et communautés d'enquêtes, peut consolider ce modèle qui engendre un véritable système organisationnel anticipatif et ambidextre, par sa capacité à structurer les continuités entre efficacité et résilience et entre exploitation et exploration. Bien sûr, ce modèle suppose que les dirigeants de l'organisation, techniques et politiques, soient convaincus et soutiens du rôle organisant de l'enquête. Il est également de la responsabilité de ces mêmes dirigeants (peut-être après enquête collective !) de situer le curseur entre pouvoir de discussion et pouvoir de décision des communautés d'enquête.

Dans le cadre de la transition inclusive, cette proposition soutient la transformation de l'organisation gestionnaire sociale ou médico-sociale, qui, sortant des dualités protection/émancipation et personne/environnement grâce au continuisme et à la logique de l'enquête propres à la philosophie pragmatiste, peut ainsi s'approprier un rôle de médiation de la relation trans-actionnelle entre la personne vivant une situation d'exclusion et son environnement. Cette implication peut de plus, par son potentiel de transférabilité en management territorial, favoriser l'émergence de territoires inclusifs par la constitution de communautés d'enquêtes capables de l'accompagner. Elle pourrait ainsi soutenir toute ambition collective visant à promouvoir une cohérence territoriale de l'offre d'accompagnement social concomitante d'une évolution inclusive significative des organisations de droit commun et du grand public du territoire concerné. Enfin, ce même modèle pourrait soutenir la transformation inclusive des organisations de droit commun, comme au sein des entreprises où Heraclide & Roubelat (2023) constatent un défaut d'anticipation dans les processus d'aménagement raisonnable.

Pour conclure cette section entièrement consacrée à une description que nous espérons actionnable de l'approche pragmatiste du management des organisations en période de transitions, il est essentiel de considérer la situation des managers eux-mêmes dans ce contexte. Puisqu'en ces temps agités tout semble contester les conceptions rationalistes et mécanistes de pratiques managériales encore fort répandues voire enseignées, et que nos résultats et apports recourent cette tendance, nos présentes propositions impliquent une transformation des pratiques et postures des managers et experts. En effet, si ces professionnels peuvent se nourrir de l'optimisme critique, du conséquentialisme, du méliorisme, de la valuation, du faillibilisme, de la trans-action, d'une approche de l'expertise en soutien plutôt qu'en surplomb, et autres concepts pragmatistes, ils doivent plus particulièrement avoir la capacité de s'approprier la logique de l'enquête en termes de méthode et de posture (celle du leader-médiateur ou leader-facilitateur). Animer l'enquête collective nous paraît être une compétence indispensable au manager, surtout en période de transition. Cette transformation des fonctions d'encadrement et

d'expertise apparait comme un enjeu majeur des transitions et des transformations qui en découlent. C'est pour cette raison que l'accompagnement de ces acteurs dans la transformation de leur rôle est primordial.

« *Doit-on adapter le public ou le management ?* » A cette question posée par Guenoun (2022, p433) quant aux particularités du management public, ce sixième et dernier chapitre postule que c'est par un développement pragmatiste du management, dans ses acceptions académiques et pratiques, que le public pourra jouer le rôle déterminant qui lui incombe dans la gestion des transitions : celui d'enquêter sur des finalités temporaires et désirables au sein d'espaces réflexifs, prospectifs et créatifs, afin de co-construire et mener les expérimentations qui deviendront les systèmes organisationnels capables de relever les *Grand Challenges* de notre époque. Notons ici que le modèle associatif, porteur d'un public « déjà là » mais bien souvent éclipsé par les excès rationalistes, s'il se ressaisit de sa puissance politique et donc de sa capacité à organiser la discussion citoyenne, constitue une des formes pluralistes possible et recommandable du soutien à cette dynamique profondément démocratique.

## Synthèse du Chapitre 6



En décrivant précisément le cheminement méthodologique et épistémologique du jeune chercheur, en présentant les résultats de cette enquête sur l'enquête puis en discutant ces derniers, cette seconde partie a illustré la réalisation pratique du projet de connaissance de cette recherche-intervention.

Par une description rigoureuse de l'évolution du projet de recherche, le quatrième chapitre retrace les phases de préparation, d'explorations empiriques, théoriques et méthodologiques, d'expérimentations du dispositif de PSP et de recueil des données, puis de traitement de ces dernières et de rédaction de la thèse. La succession de ces quatre phases de la recherche-intervention a été marquée par un cheminement épistémologique s'orientant progressivement vers une concordance avec l'épistémologie pragmatiste. Cette compatibilité doublée de la présence du pragmatisme classique dans le cadre théorique de ce travail se justifie notamment par les apports de Martinet quant à l'épistémologie de la stratégie. Cette concordance impacte directement les conditions de validité de la thèse, qui peut alors être considérée comme une enquête sur l'enquête.

Dans le préambule aux résultats qui introduit le cinquième chapitre, l'analyse du développement des secteurs de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale au prisme du débat Lippmann-Dewey confirme leur évolution néolibérale et caractérise le virage inclusif, en tant que réforme portée par l'Etat français comme relevant typiquement de la même philosophie politique. Dans les deux monographies constituant le corps des résultats, bien qu'ils soient finalement empêchés dans le cas Association 1, l'identification de mécanismes deweyens induits par le dispositif de PSP dans les deux cas permet d'attribuer à la PSP, dans un contexte marqué par le NPM, un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable. Cette variabilité du caractère pragmatiste est dépendante du rapport au changement de l'organisation mais également des rapports entretenus entre conseil d'administration et direction générale, ces deux éléments ayant directement impacté en amont de son expérimentation le rôle politique attribué au dispositif d'intervention. Un point critique est mis en exergue dans le processus d'enquête, celui de la constitution ou non du public en communauté d'enquête.

Enfin ces résultats sont discutés dans le sixième chapitre par la mise en valeurs d'apports et d'implications permettant de concevoir le public en management des transitions. En termes théoriques, ces apports considèrent que la prospective entretient des proximités fortes avec le pragmatisme classique et un certain nombre d'incompatibilités avec le néolibéralisme, et aboutissent à la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice et d'une approche pragmatiste des transitions. Ils questionnent de plus le management stratégique (Sensemaking, stratégie ouverte, stratégie As Practice, TPP) et le management public (histoire du NPM et du management public, rôle de l'expertise, prospective publique). Les apports méthodologiques se concentrent sur la mobilisation de l'enquête

pragmatiste comme cadre méthodologique de la recherche-intervention et sur la relation transactionnelle que semblent entretenir ANT et pragmatisme classique. Cette dernière pourrait être mise au service de la recherche-intervention et des pratiques de transformation, facilitant ainsi l'expérience de la complexité et favorisant l'action et les comportements stratégiques. Les implications sociétales de ce travail caractérisent la transition inclusive comme un cas paradigmatique de transition pragmatiste. Ainsi, la transition inclusive repose sur cinq niveaux de transformation : celles de l'individu, des organisations gestionnaires du secteur social et médico-social, de la communauté médico-sociale, de la société, et du politique. Des enquêtes pragmatistes sur les futurs inclusifs doivent initier les transformations à chacun de ces niveaux, qui entretiennent par ailleurs des relations trans-actionnelles. Une telle transition pragmatiste exige des acteurs qui s'y engagent un important travail d'analyse des philosophies absolutistes et de leurs déclinaisons opérationnelles (ici le néolibéralisme et le NPM) en tant que générateurs de verrouillages socio-techniques aux processus de transformation, et des chercheurs qui l'étudient un questionnement approfondi et conséquentialiste de leur responsabilité individuelle, institutionnelle et sociétale. Enfin, manager par temps de transitions suppose de savoir constituer et animer des communautés d'enquêtes capables de valuation ; de développer ses capacités de compréhension systémique et de management stratégique pour appréhender la multiplicité des niveaux de transformation ; d'animer la co-construction de modalités de contrôle et d'évaluation propres à l'organisation alternatives aux modalités représentationalistes et exogènes ; de s'orienter dans l'ambivalence des concepts ; et de penser l'organisation comme reposant sur trois piliers : efficacité, résilience et inclusivité. Ces recommandations prennent forme dans la proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations.

Dans la continuité d'une première partie tournée vers la contextualisation pratique et théorique de la recherche, cette seconde partie a décliné ses éléments empiriques afin d'identifier le rôle de la PSP lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée suivant les principes du New Public Management. La mise en lumière de ce rôle, des mécanismes le constituant, et des apports et implications induits, contribueront, nous l'espérons, au développement des sciences de gestion et à l'essor de leur mobilisation en dehors de leurs frontières traditionnelles.

## Synthèse de la seconde partie

### Seconde partie Méthodologie, résultats, et discussion

#### Chapitre 4 Cheminement méthodologique et épistémologique

Ce projet de recherche s'est déroulé en quatre phases : démarches préparatoires du projet de recherche (notamment négociations avec commanditaires et candidature CIFRE) durant un an, exploration (empirique, théorique et méthodologique) durant un an, expérimentation du dispositif de PSP et recueil des données durant deux ans, puis traitement des données et rédaction de la thèse durant plus d'un an. La concordance du cheminement épistémologique du doctorant avec l'épistémologie pragmatiste doublée de la présence du pragmatisme classique dans le cadre théorique de ce travail se justifie notamment par les apports de Martinet quant à l'épistémologie de la stratégie. Cette concordance impacte directement les conditions de validité de la thèse, qui peut être considérée comme une enquête sur l'enquête.

#### Chapitre 5 Résultats d'une enquête sur l'enquête

Un préambule aux résultats, qui analyse le développement des secteurs de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale par le cadre théorique construit en Chapitre 3, confirme leur évolution néolibérale, et identifie le virage inclusif, en tant que réforme portée par l'Etat français, comme typiquement néolibéral. Ensuite, bien qu'ils soient finalement empêchés dans le cas Association 1, l'identification de mécanismes deweyens induits par le dispositif de PSP dans les deux cas permet d'attribuer à la PSP, dans un contexte marqué par le NPM, un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable. Cette variabilité du caractère pragmatiste est dépendante du rapport au changement de l'organisation mais également des rapports entretenus entre conseil d'administration et direction générale, ces deux éléments ayant directement impacté en amont de son expérimentation le rôle politique attribué au dispositif d'intervention. Un point critique est mis en exergue dans le processus d'enquête, celui de la constitution ou non du public en communauté d'enquête.

#### Chapitre 6 Concevoir le public en management des transitions

Au delà de proposer un complément de littérature au sujet du rôle de la prospective stratégique participative dans un contexte marqué par le NPM, les résultats de cette recherche permettent une discussion quant aux liens que la prospective entretient avec le pragmatisme classique et le néolibéralisme, et la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice, puis d'une approche pragmatiste des transitions (apports théoriques). La possibilité de mobiliser le pragmatisme classique comme cadre de la recherche-intervention est questionné en tant qu'apport théorique. Puis, des implications sociétales décrivent la transition inclusive comme un exemple de transition pragmatiste, potentiellement soutenable par la création d'une communauté de recherche et d'accompagnement issue de ce projet de recherche, mais aussi la nécessité pour les acteurs vivant des transformations inhérentes aux transitions d'appréhender les concepts et verrouillages du néolibéralisme et du NPM, et questionnent pour finir la responsabilité sociale du chercheur au coeur d'une transition. Enfin, des implications managériales sont proposées autour d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations.

# Conclusion générale

Ces dernières pages ont pour but de rappeler l'objet de la recherche, d'en exposer les contributions clés, avant de décrire ses limites, ses perspectives, puis un projet qui en émane directement, celui de la constitution d'une communauté francophone de soutien à la transition inclusive par la recherche, le conseil et la formation.

Ce projet de recherche s'est déployé dans un contexte mouvant, celui de l'évolution de l'architecture des solidarités. En France, cette architecture est toujours démocratique dans les faits, mais elle vit des évolutions néolibérales, notamment par l'application de réformes menées en suivant les principes du New Public Management. Concomitamment, un grand défi sociétal, le mouvement inclusif, s'observe dans un grand nombre de pays. Il s'agit d'une évolution sociétale multifactorielle dont l'objet est l'amélioration de la qualité de vie des personnes vivant une situation d'exclusion sociale, qui se réalise par une transformation institutionnelle, aussi régulièrement nommée « désinstitutionnalisation », dont la mise en œuvre peut se concrétiser par des réformes verticales, quantitatives et marchandes, ou par des propositions plus qualitatives et démocratiques. La commande de recherche émane d'une méta-organisation nationale du secteur médico-social français, l'UNAPEI, autour de l'identification de la question managériale suivante : comment accompagner les associations gestionnaires de ce réseau dans le mouvement inclusif ? Dans un premier mouvement abductif, nous, jeune chercheur professionnellement issu de l'action sociale et médico-sociale, avons formulé avec le commanditaire l'hypothèse que la prospective stratégique participative peut contribuer à cet accompagnement. Un projet de recherche-intervention en CIFRE est alors co-construit, entre la méta-organisation, trois de ses associations gestionnaires membres, le laboratoire CEREGE, le doctorant et l'ANRT. Quelques mois après son démarrage (mai 2019), ce projet est confronté à la crise sanitaire liée au COVID19, qui au-delà de marquer la temporalité et le dimensionnement de la recherche, a un impact majeur sur le secteur d'activité investigué.

Ce contexte, en tant que situation problématique, est alors analysé dans une revue de littérature académique en trois étapes. Une analyse du NPM est tout d'abord menée, démontrant sa qualité de doctrine de management public issu du néolibéralisme reposant notamment sur l'évaluation quantitative de la performance, la contractualisation, le recours aux mécanismes de marché et la séparation entre fonctions stratégiques et opérationnelles. Son développement entraîne l'extension d'une bureaucratie néolibérale dont les modalités d'intervention rationalistes et verticales peuvent provoquer une perte

de sens et un désengagement chez les acteurs de l'action publique. Ensuite, l'analyse de la littérature se porte sur la dimension publique du management du changement, et identifie les transformations sociales et publiques comme s'appuyant sur des processus d'innovation communément considérés comme moyens incontournables d'engager et mener le changement, en mobilisant de manière plus ou moins systématique les parties prenantes dans des démarches participatives, ces concepts et démarches entretenant des liens ambivalents avec le néolibéralisme et le NPM. Par ailleurs, l'émergence de *Grand Challenges* implique d'envisager des transitions questionnant le management public et stratégique. Enfin, la prospective, en tant qu'activité de réflexion et de co-construction des futurs possibles et souhaitables, est considérée comme pouvant participer, par son caractère stratégique et collectif, à relever les *Grand Challenges* et ainsi à construire les transitions qu'ils induisent. Si l'impact du néolibéralisme sur la prospective est mis en lumière par les Critical Future Studies, l'impact plus précis des réformes menées en application des principes du NPM sur des démarches de prospective engagées en contexte de transition par des organisations non étatiques ne semble pas abordé dans la littérature.

A partir de ce manque constaté, la question managériale constitutive de la commande formulée par la méta-organisation est ainsi prolongée dans la question de recherche suivante : Quel est le rôle de la prospective stratégique participative lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non étatique confrontée à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du New Public Management ?

Pour répondre à cette question, les données recueillies sur le terrain sont traitées grâce à un cadre théorique relevant de la philosophie politique, construit à partir du débat qui vit se confronter Walter Lippmann, initiateur du néolibéralisme, et John Dewey, auteur phare du pragmatisme classique, dans l'Entre-deux-guerres. Plus particulièrement, les précieux apports de Stiegler (2019) puis l'analyse de plusieurs ouvrages des deux auteurs sur la période favorisent l'identification de huit tensions constitutives du débat : hétérochronie et Grande Société, un libéralisme à bout de souffle, les relations organismes-environnement, penser les fins, résoudre les problématiques sociales, communiquer pour convaincre, programmer les transformations sociales, rôle des politiques publiques. Les filiations de Lippmann et Dewey en management public (plus précisément Pirie pour le premier, ainsi que Shields et Ansell pour le second) forment un cadre théorique complémentaire.

En termes méthodologiques, cette recherche-intervention a pris la forme d'une étude longitudinale de cas enchâssés. Une phase d'exploration au sein et dans l'environnement des organisations commanditaires (92 entretiens, observations, observations participantes, analyse documentaire) ainsi qu'une exploration théorique des champs concernés ont entre autres permis la construction d'un dispositif de prospective stratégique participative adapté issu de la méthode dite des « scénarios transformatifs », et l'évolution de la question de recherche. La phase d'expérimentation et de recueil des données, d'une durée de plus de deux ans, a vu le déroulement d'expérimentations de ce dispositif de PSP à trois

niveaux de transformation du mouvement inclusif différents : organisations gestionnaires (Association 1 et 2), communauté médico-sociale (Association 3), sociétal/organisations de droit commun (Association 3). Des entretiens semi-directifs auprès de tous les participants sont menés quelques semaines avant puis 6 à 8 mois après les expérimentations. En conséquence des impacts de la crise sanitaire liée au COVID19 sur la temporalité du projet de recherche, un difficile choix de limiter le corpus de données au niveau organisation gestionnaire (Association 1 et 2) est opéré. Ce corpus est constitué de 79 entretiens dont les transcriptions sont traitées grâce à un codage thématique soutenu par le cadre théorique décrit plus tôt.

### **Contributions clés**

En préambule aux résultats, le contexte de la recherche a été analysé au moyen du cadre théorique construit à partir du Débat Lippmann-Dewey et de ses filiations en management public. Plus précisément, la mise en relation du contexte avec les travaux consacrés au NPM et les écrits de Pirie confirme l'évolution néolibérale des secteurs de l'ESS et de l'action sociale et médico-sociale. Le même cadre théorique appliqué au mouvement inclusif permet de démontrer le caractère typiquement néolibéral du virage inclusif en tant que réforme menée par l'Etat français, et d'identifier des similarités entre la proposition de transition inclusive soutenue par un certain nombre d'acteurs associatifs et le pragmatisme classique deweyen. Ces constats éclairent les difficultés liées à la perception du concept de désinstitutionnalisation.

Le cœur des résultats, constitué des monographies des expérimentations du dispositif de PSP au sein des Associations 1 puis 2, met en lumière les mécanismes qui y ont été observés et ainsi les rôles attribuables à la prospective stratégique participative lorsqu'elle est appliquée dans une organisation non étatique confrontée à une réforme menée en suivant les principes du NPM. Dans le Cas Association 1, où le contexte organisationnel est marqué par une approche du management du changement lippmannienne, le dispositif de PSP a joué de nombreux rôles lippmanniens et quelques rôles deweyens. Malgré le début de remobilisation du collectif associatif comme public qu'elle a permis, l'expérimentation a eu peu d'impact sur le processus global de changement et a joué le rôle de soutien, d'auxiliaire de la transformation verticale et centralisée autour de l'expertise managériale du directeur général. L'analyse met en lumière des mécanismes d'empêchement de l'enquête collective par l'internalisation de la verticalité néolibérale de la réforme qui se cristallisent notamment dans l'impossibilité pour le public de se constituer en communauté d'enquête. Dans le Cas Association 2, où une approche faiblement deweyenne du management du changement est initialement identifiée, le dispositif de PSP a joué des rôles uniquement deweyens et a répondu aux attentes des participants. Il a permis la reconnaissance par lui-même d'un public déjà là puis sa constitution en communauté d'enquête qui a conduit un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation

sémiotique d'un scénario souhaitable. Il favorise l'autodétermination individuelle et collective, et produit un ajustement temporaire des rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif. Il crée de plus des attentes de mise en œuvre des hypothèses co-construites, car le processus d'enquête s'est arrêté à la phase de déduction. L'expérimentation du dispositif de PSP semble avoir un impact conséquent sur le processus global de transformation de l'organisation. Bien qu'ils soient finalement empêchés dans le cas Association 1, l'identification de mécanismes deweyens induits par le dispositif de PSP dans les deux cas permet d'attribuer à la PSP, dans un contexte marqué par le NPM, un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable. Cette variabilité du caractère pragmatiste est dépendante du rapport au changement de l'organisation mais également des rapports entretenus entre conseil d'administration et direction générale, ces deux éléments ayant directement impacté en amont de son expérimentation le rôle politique attribué au dispositif d'intervention et se traduisant dans le comportement des cadres dirigeants et administrateurs participants. Un point de cristallisation de ces tensions est mis en exergue dans le processus d'enquête, celui de la constitution ou non du public associatif en communauté d'enquête.

Nos choix méthodologiques (étude cas) et épistémologiques (la construction pragmatiste de la connaissance est une activité transformatrice visant une situation singulière (Frega, 2006)) ne s'accordent que peu avec un long développement au sujet de la généralisation de ces résultats. Tout au plus pouvons-nous indiquer que cette dernière peut recouvrir un caractère analytique (Yin, 2018) par transposition à des situations et contextes présentant de fortes similarités, mais aussi par un processus de combinaison de ces résultats avec des résultats déjà existants ou à venir (David, 2004). En tant qu'elles sont issues de l'étude du cas exemplaire d'organisations publiques non étatiques confrontées à une réforme de politique publique menée en suivant les principes du NPM mobilisant un dispositif de PSP, les assertions justifiées, faillibles et temporaires ci-dessus paraissent généralisables à des organisations présentant des caractéristiques similaires et évoluant dans le même contexte. Cependant, suivant Dewey lu par Dumez (2007, p4), cette généralisation peut aussi se concevoir « *en étendant sa signification à des cas nouveaux et différents* ».

Ces contributions théoriques sont prolongées dans une discussion des résultats globalement orientée vers une approche pragmatiste de la gestion des transitions. Des apports théoriques complémentaires sont d'abord issus d'une relecture de la revue de littérature par le cadre théorique construit à partir de l'analyse du Débat Lippmann-Dewey. Celle-ci met en lumière une grande proximité entre prospective et pragmatisme classique, notamment deweyen, permettant la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice dépassant les écueils du dispositif de PSP expérimenté, puis propose une approche pragmatiste des transitions considérant la PSP comme point de passage obligé à chacun des niveaux de transformation constitutifs d'une transition. Par ailleurs, des incompatibilités fondamentales sont relevées entre prospective et néolibéralisme. Ces résultats et leurs implications théoriques viennent modestement compléter une littérature lacunaire au sujet des facteurs d'influence liés au contexte

politique et institutionnel sur les démarches de prospective (Volkery & Ribeiro, 2009 ; Kunseler et al., 2015), et nourrir ainsi les *Critical Future Studies*. Ils répondent également à l'attente de recherches quant à l'opérationnalisation des transitions, les inégalités de pouvoir dans les transitions, et les liens entre mouvements sociaux et politiques publiques dans les transitions (Kohler et al., 2019). Plus largement, les implications de ces apports pour le management stratégique (Sensemaking, stratégie ouverte, stratégie As Practice, TPP) et le management public (histoire du NPM et du management public, rôle de l'expertise, prospective publique) concluent ces contributions théoriques.

L'unique contribution méthodologique de ce travail concerne les concordances constatées entre recherche-intervention et pragmatisme classique. Ces dernières soutiennent l'hypothèse que l'enquête pragmatiste soit considérée comme cadre méthodologique pertinent pour les démarches de recherche-intervention. Par ailleurs, ANT et pragmatisme classique semblent entretenir une relation trans-actionnelle, qui si elle est au service de la recherche-intervention comme des pratiques de transformation, facilite l'expérience de la complexité et favorise l'action et les comportements stratégiques.

Une épistémologie pragmatiste engage le chercheur à la proposition d'orientations justifiées soutenant le développement du pouvoir d'agir des acteurs de la société et des organisations (Martela, 2015). Cette perspective rejoint celle de Martinet (2022c, p607) lorsque celui-ci indique que les sciences du management (et plus particulièrement le management stratégique) doivent, « *pour accroître leur pertinence, être attentives à ce que les produits de la recherche fassent sens, soient appropriables par les acteurs sociaux, qu'ils puissent s'en emparer et les transformer pour enrichir récursivement la connaissance produite dans et par les activités réelles.* ». Dans ce cadre nous nous sommes appliqués à traduire les contributions théoriques de la recherche en connaissances actionnables par la proposition de substantielles implications sociétales et managériales.

Les premières reposent sur nombre de précisions pratiques amenées au concept de transition inclusive en tant qu'exemple paradigmatique de transition pragmatiste. Celle-ci se fonde sur cinq niveaux de transformation, celles de l'individu, des organisations gestionnaires du secteur social et médico-social, de la communauté sociale et médico-sociale, de la société, et du politique. Des enquêtes pragmatistes sur les futurs inclusifs doivent initier les transformations à chacun de ces niveaux, qui entretiennent par ailleurs des relations trans-actionnelles. Par ailleurs, une telle transition pragmatiste exige des acteurs qui s'y engagent un important travail d'analyse des philosophies absolutistes et de leurs déclinaisons stratégiques et opérationnelles (ici le néolibéralisme et le NPM) en tant que générateurs de verrouillages socio-techniques aux processus de transformation, et des chercheurs qui l'étudient un questionnement approfondi et conséquentialiste de leur responsabilité individuelle, institutionnelle et sociétale.

Les secondes, orientations justifiées à destination de tout acteur impliqué dans l'action collective finalisée, considèrent que manager par temps de transitions suppose de savoir mobiliser et animer des communautés d'enquêtes capables de valuation ; de développer ses capacités de compréhension systémique et de management stratégique pour appréhender la multiplicité des niveaux de transformation ; d'animer la co-construction de modalités de contrôle et d'évaluation propres à l'organisation alternatives aux modalités représentationnistes et exogènes ; de s'orienter dans l'ambivalence des concepts ; et de penser l'organisation comme reposant sur trois piliers : efficacité, résilience et inclusivité. Ces recommandations prennent forme dans la proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations.

### **Limites de la recherche et perspectives**

Les prochaines lignes décrivent les limites théoriques, méthodologiques, sociétales et managériales de cette recherche. Pour chacune d'entre elles, mais également au-delà, sont proposées des perspectives de recherche.

En termes théoriques, pour débiter, les limites de ce travail de recherche concernent le caractère restreint des cas enchâssés étudiés. En effet, ses résultats, ou assertions, sont justifiés pour le contexte d'associations gestionnaires dans le mouvement inclusif. La première perspective de recherche liée à cette limite est l'application du même protocole d'enquête sur l'enquête aux autres niveaux de transformation identifiés dans la définition de la transition inclusive (communauté médico-sociale territoriale, sociétal/organisations de droit commun, et politique). Comme indiqué plus tôt, bien que les données n'aient pas été intégrées au corpus pour des questions de temporalités, des expérimentations d'implémentation du dispositif de PSP ont été menées au niveau communauté médico-sociale territoriale (interrompue par la crise sanitaire) et au niveau d'organisations de droit commun (accès au loisir inclusif sur un département). Une analyse comparative des rôles et mécanismes observés à trois différents niveaux augmenteraient la pertinence de ce projet de recherche. La seconde perspective issue de cette première limite est l'application du même protocole d'enquête sur l'enquête au cœur d'autres *Grand Challenges*/transitions. Cela permettrait une comparaison des rôles de la PSP et des mécanismes observés dans son application dans différents contextes et situations problématiques, de tester la pertinence du modèle de prospective pragmatiste transformatrice et de la proposition d'approche pragmatiste des transitions, mais aussi d'identifier les caractéristiques communes à différentes transitions et ce qui est propre à chacune. Enfin, il semble nécessaire de rappeler que les assertions justifiées résultant des expérimentations menées dans les deux cas sont construites à partir de processus d'enquête incomplets, puisque même dans le Cas Association 2, l'intervention s'est arrêtée à la phase déductive. Une analyse de la phase inductive de l'enquête pragmatiste sur le futur permettrait une compréhension

accrue du rôle de la PSP et l'observation de nouveaux mécanismes, mais impliquerait un engagement à plus long terme dans la recherche.

Au-delà de ces limites, ce travail ouvre des possibilités de continuités académiques autour de différents éléments théoriques. La constitution du public en communauté d'enquête, identifiée dans les résultats comme point critique dans la chronologie de l'enquête car déterminante de sa poursuite, paraît devoir faire l'objet de recherches complémentaires. En management stratégique, les implications identifiées peuvent être poursuivies par le questionnement des liens que l'enquête pragmatiste entretient avec les processus de sensemaking et de strategizing, mais aussi avec la stratégie ouverte, la théorie des parties prenantes, et les questions de temporalités dans le changement. Pour le domaine plus particulier de la prospective, l'observation des liens qu'elle entretient avec le pragmatisme classique et de ses incompatibilités avec le néolibéralisme pourrait se poursuivre pour nourrir aussi bien la littérature concernant l'ontologie et les méthodes de cette pratique que les Critical Future Studies. En management public, poursuivre l'investigation quant aux apports et rôles de Pirie et ses pairs pourrait contribuer à enrichir une archéologie du NPM. Plus largement, relire les évolutions de ce domaine depuis quarante ans à l'aide du Débat Lippmann-Dewey en permettrait une analyse originale et judicieuse, les transformations relatives à l'expertise mais aussi à la place de la prospective dans les politiques publiques et leur application semblant, entre autres thématiques, d'une actualité pressante. Comprendre la genèse de concepts tels que l'innovation sociale et publique, l'entrepreneuriat social, l'impact social ou l'acceptabilité sociale par le prisme du même cadre théorique revêtirait aussi une certaine utilité.

Le grand intérêt intellectuel provoqué par ces perspectives théoriques ne doit pas masquer la nécessité de traduire l'impact de ces résultats et implications pour de futures recherches sur l'enseignement en sciences de gestion qui vit lui-même, au regard des mutations du monde qui l'entoure, de profonds questionnements. Les inspirations néolibérales de cet enseignement et ses conséquences systémiques (Moriceau, 2022) peuvent être bousculées par une ouverture au pragmatisme classique (De Vaujany & Heimstädt, 2022) qui soutiendrait sa refondation.

D'un point de vue méthodologique, deux limites principales sont à considérer. Elles semblent toutes deux être la conséquence de l'isolement du doctorant dans un exercice, celui de la thèse, qui est académiquement construit pour n'être l'ouvrage que d'un seul apprenti en lien avec la communauté de recherche et un ou des terrains de pratique. En effet, et cela a été relevé par Rowland & Spaniol (2021) comme une limite des recherches en prospective, nous avons durant ce projet de recherche à la fois animé et observé l'expérimentation d'un dispositif de PSP au sein de différents systèmes. Les auteurs mentionnés identifient dans cette situation un risque lié au biais d'auto-observation du chercheur facilitateur en prospective, et recommandent d'intervenir à deux dans ce type de recherche, pour répartir les rôles d'animation et d'observation entre deux personnes distinctes. La perspective d'appliquer à deux

intervenants-chercheurs le même protocole d'enquête sur l'enquête dans le même contexte permettrait que les résultats soient soutenus par plus d'observation, là où ils ont ici surtout été construits grâce à l'analyse d'entretiens. De même, une intervention à deux chercheurs présentant des profils complémentaires dans les mêmes conditions permettrait de se prémunir avec un niveau de certitude encore plus élevé contre les risques liés à notre statut d'outsider initié. Bien que nous ayons mis en œuvre un certain nombre de mesures pour éviter le risque de myopie de l'initié (Lorino, 2020), travailler de concert avec un chercheur complètement extérieur au secteur investigué aurait été stimulant et pertinent. Cette recherche aurait également pu être une recherche participative, ce qui en termes contextuels et épistémologiques aurait offert une congruence générale plus forte. Cependant, débiter en recherche dans un tel contexte (enjeux des transformations pour les différents commanditaires) avec une méthodologie aussi délicate, et le faire seul, nous paraissait bien compliqué. Opter pour une recherche-intervention sur la participation plutôt que pour une recherche participative sur la participation a paru plus adapté à nos capacités. Ces trois écueils pourraient être dépassés par la mise en œuvre du même protocole d'enquête sur l'enquête par plusieurs chercheurs aux profils variés dans une méthodologie participative.

Des perspectives de recherche méthodologiques sont par ailleurs à envisager à la suite de ce travail au sujet du soutien que la relation trans-actionnelle entre pragmatisme classique et ANT pourrait apporter aux méthodes de recherche-intervention (mais également aux pratiques d'innovation et de transformation).

Les limites sociétales de la recherche sont multiples. Nous ne revenons pas ici sur celles liées au caractère restreint du cas exposées plus tôt. Nous y ajoutons simplement une limite en termes de public en situation d'exclusion concerné par le projet de recherche : ce dernier s'est déroulé dans des organisations médico-sociales dont la mission est l'accompagnement de personnes en situation de handicap vivant avec une incapacité intellectuelle, psychique ou un trouble du spectre autistique. Expérimenter le même protocole de recherche au sein d'organisations concernées par l'exclusion sociale d'autres publics (personnes âgées, précarité sociale, etc.) permettrait notamment d'observer des similarités et différences au sujet de leur participation sociale et citoyenne. Par ailleurs, nous soulignons une limite en termes d'apports théoriques et sociétaux liée à la non-exploitation académique des données contenues dans les multiples scénarios co-construits par les participants aux expérimentations. La richesse de ces scénarios a certes nourri les organisations commanditaires, mais ils pourraient eux-mêmes faire l'objet de recherches dédiées (Ramirez et al., 2015). Enfin, il conviendrait de rendre accessible les résultats de cette recherche au plus grand nombre. Les scénarios co-construits, en tant que résultats des enquêtes collectives constitutives de la phase inductive de l'enquête académique, ont fait l'objet de traductions en bande-dessinées pour que toutes les personnes concernées puissent s'en saisir. Sans doute faudrait-il penser une traduction des résultats de l'enquête académique également.

D'autres perspectives sociétales sont concevables. Une exploration approfondie des proximités entre pragmatisme deweyen (notamment le principe de trans-action) et approches sociales et interactionnistes du handicap pourrait enrichir ces dernières. Poursuivre les réflexions nous ayant conduit à considérer l'enquête pragmatiste comme outil d'autodétermination individuelle et collective (l'enquête pragmatiste étant un processus menant d'une situation indéterminée à une situation pleinement déterminée) pourrait être utile pour ce concept en plein essor. Plus largement, Zask (2015) rappelant que pour Dewey le rôle principal des corps intermédiaires est de permettre la formation du public par lui-même, les résultats de cette recherche poussent à s'interroger précisément sur ce qui amène certaines organisations relevant de cette typologie à ne plus être en mesure de remplir ce rôle. Cette dernière perspective induit également la nécessité d'une analyse précise des verrouillages sociotechniques engendrés par la domination idéologique du néolibéralisme dans la gestion des *Grand Challenges*, et plus particulièrement des mythologies libérales fondées sur l'individu, de la décorrélation entre idéaux flous et moyens de mise en œuvre, de l'incrémentalisme micropoliticien (dont les possibilités de transférabilité du concept de shifting baseline à la gestion néolibérale et à son acceptabilité), de la privatisation de l'expertise et du renforcement du néolibéralisme et du NPM par ses contradicteurs. Ces précisions devraient également favoriser le prolongement de la réflexion sur un outil d'analyse des transformations sociales basées sur le Débat Lippmann-Dewey abordée en discussion. La responsabilité sociale du chercheur intervenant au cœur d'une transition paraît également devoir être considérée plus finement dans de futures recherches.

Sur le plan managérial, les perspectives de recherche issues de ce travail de thèse sont principalement liées à notre proposition de modèle de transformation pragmatiste des organisations. Un premier projet de recherche pourrait consister à tester ce modèle dans différents contextes, comme celui d'une association gestionnaire dans le mouvement inclusif, mais aussi dans une ou plusieurs organisations d'autres secteurs confrontés à un ou des *Grand Challenges* différents. Au sein de ce projet, ou dans des projets de recherche indépendants, pourraient également, entre autres, être étudiés les objets suivants : l'impact des *Grand Challenges* sur les missions, compétences, rôles et postures des managers, le rapport de ces derniers aux principes du néolibéralisme et du NPM, la co-construction de modalités de contrôle et d'évaluation dans les transformations organisationnelles induites par un ou des *Grand Challenges*, une approche pragmatiste de la gestion des organisations confrontées à un ou des *Grand Challenges* fondée sur le triptyque résilience/inclusivité/efficacité.

### **Une coopération francophone pour soutenir la transition inclusive**

Les perspectives ici nommées ainsi que celles relatives à la transition inclusive comme elle a été définie dans cette thèse seront développées par une communauté mixte de recherche constitutive de la coopération francophone de soutien à la transition inclusive qui a vu le jour grâce à ce projet de

recherche. Directement issue de ce travail, cette coopération est constituée d'une communauté épistémique et d'une communauté de praticiens de l'accompagnement à la transformation et s'est fixé comme objectif de soutenir cette transition.

Comme cela a été abordé dans le Chapitre 4, nous avons consacré une part conséquente des missions annexes à notre projet de recherche à la construction de cette communauté d'intérêt. Représentant tout d'abord quelques heures de travail mensuelles durant une première période solitaire d'idéation et pré-conceptualisation (2020-2021), cette quantité de travail a augmenté à mesure que de potentiels membres fondateurs ont été enrôlés dans le projet, pour se transformer en une mission de construction/animation/coordination de 40 jours entre mai 2022 et mai 2023. Nous retraçons succinctement dans les prochaines pages les constats préalables, la proposition et l'assise théorique de ce projet.

Les constats préalables à la naissance du projet sont principalement issus de la phase exploratoire de ce projet de recherche-intervention (entretiens semi-directifs exploratoires, observations, observations participantes) et concernent à la fois le concept même de transition inclusive et le sujet de l'accompagnement des différents acteurs engagés dans le mouvement inclusif :

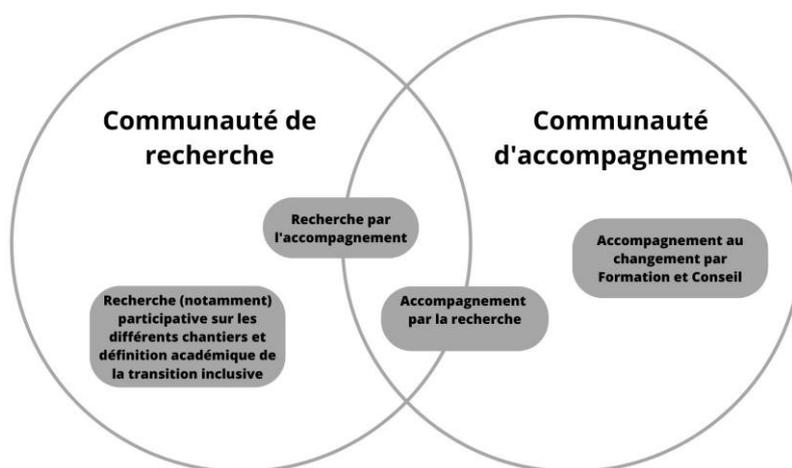
- Besoin de travailler le concept de transition inclusive plus finement pour lui donner une légitimité à la fois pratique et académique.
- Le besoin en recherche, conseil et formation pour une transition inclusive est immense pour l'ensemble des acteurs engagés. L'articulation de ces trois activités pourrait permettre un accompagnement global pertinent des organisations médico-sociales et des organisations de droit commun dans leurs transformations pour soutenir l'émergence d'une société inclusive.
- L'offre de formation et de conseil n'est que très rarement en lien avec le besoin d'accompagnement sur la transition inclusive, et très parcellaire quand elle l'est.
- Un organisme de formation/recherche/conseil ne peut pas à lui seul proposer une offre d'accompagnement cohérente sur l'ensemble des chantiers de la transition inclusive.
- Une approche de recherche en interdisciplinarité semble nécessaire pour répondre à l'ensemble des défis de la transition inclusive.
- La France n'est pas le seul pays à vivre (ou à avoir vécu) ces transformations.

Face à ces constats, l'UNAPEI, le CFQIPS (Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale) et le CIUSSS (Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux) de la Mauricie et du Centre Québec ont émis en 2021 l'hypothèse d'une coopération francophone pour soutenir la transition inclusive, confirmée par une déclaration d'intention commune lors du colloque « Transition Inclusive : principes et mise en œuvre par temps agités » qui s'est tenu en 2022, coordonné par nos soins.

La proposition principale de ce projet est la construction d'une communauté d'intérêt francophone pour le soutien de la transition inclusive, qui se fixe deux objectifs :

- Co-construction, coordination et animation d'une coopération francophone dont le but est d'accompagner des organisations de la communauté médico-sociale et du droit commun dans la transition inclusive et la transformation de l'offre, par des actions croisées de recherche, de formation et de conseil.
- Co-construction, coordination et animation d'une communauté d'enquête et d'expérience francophone pour faire évoluer le concept de Transition Inclusive de façon participative et étudier toute question liée au mouvement inclusif (chercheurs, personnes accompagnées, proches aidants, professionnels du secteur médico-social, droit commun...).

### Communauté Francophone Transition Inclusive



**Figure 46** - Une communauté francophone de soutien à la transition inclusive par la recherche, le conseil et la formation

Une présentation détaillée de cette proposition et de son fonctionnement est consultable en annexes. Au moment de conclure ce travail de thèse, ce projet entre dans une phase d'allongement de son réseau, et l'année 2024 devrait voir se réaliser plusieurs de ses objectifs.

Ce projet de coopération francophone soutenant la transition inclusive propose selon nous un accompagnement pragmatiste d'une transition induite par un *Grand Challenge*.

Plus précisément, il repose sur une approche de la science inspirée du pragmatisme deweyen qui lui attribue un rôle social important, ici synthétisé par Zask (2015, p89) :

« (...) Dewey quant à lui recommande d'instaurer un contrôle social des usages de la science elle-même. En raison de la logique de l'enquête, le contrôle s'étend aux activités scientifiques de manière à socialiser,

*c'est-à-dire à distribuer en même temps qu'à fédérer, leurs conséquences et les moyens de leur mise en œuvre. »*

L'approche participative et interventionniste de la recherche privilégiée dans cette communauté francophone entre dans cette acception tant l'objectif y est de soutenir les transformations composant la transition inclusive aux niveaux de l'individu, de l'organisation gestionnaire sociale/médico-sociale, de la communauté sociale/médico-sociale territoriale, de la société (organisations de droit commun et grand public) et du politique, par la production puis la valorisation de connaissances actionnables auprès des parties engagées dans ce *Grand Challenge* et d'une communauté d'accompagnement composée de formateurs et de consultants, l'ensemble des experts (chercheurs, formateurs, consultants) devant adopter une posture de soutien et non de surplomb à l'égard des autres parties. L'identification non exhaustive de plus de soixante chantiers constitutifs de la transition inclusive (voir annexes) et de leur complexité interne et systémique nous a collectivement (le doctorant et les membres fondateurs de cette communauté) amenés à adopter une acception de la recherche fondée sur le croisement disciplinaire, que celui-ci s'appuie sur la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité ou la transdisciplinarité. En cela, cette démarche là aussi répond aux préoccupations de Dewey (1938, P612) :

*« Un des principaux obstacles pratiques au développement de l'enquête sociale est la division présente des phénomènes sociaux en un certain nombre de domaines en non-interaction, compartimentés et supposés indépendants, comme dans les différentes provinces assignées, par exemple, à l'économie, à la politique, à la jurisprudence, à l'anthropologie, etc. Il n'appartient pas à une théorie logique générale d'indiquer les méthodes et les inventions spéciales grâce auxquelles les barrières existantes pourront être brisées. Cette tâche est l'affaire des enquêteurs dans leurs domaines respectifs. Mais une étude du point de vue logique du développement historique des disciplines sociales est instructive : elle dévoile les causes de l'éclatement des phénomènes sociaux en un certain nombre de compartiments relativement clos et les effets désastreux de cette division. Il est légitime de suggérer qu'il y a un besoin urgent de briser ces barrières conceptuelles de façon à faciliter le croisement des idées, une diversité et une souplesse plus grande des hypothèses. »*

Ce positionnement fait directement écho à des productions plus contemporaines, telles celles de Pimentel et al. (2022) se questionnant sur les conditions de l'interdisciplinarité au service de la résolution des *Grand Challenges*, de Popa et al. (2015) formulant l'hypothèse que la recherche sur la soutenabilité puisse être enrichie par une approche pragmatiste de la réflexivité transdisciplinaire, ainsi que celles de Kaushik & Walsh (2019) qui soulignent la capacité de l'épistémologie pragmatiste à soutenir la recherche sur le travail social et la justice sociale.

Par ailleurs, c'est à nouveau dans les travaux de Lorino (2020) synthétisant l'approche pragmatiste de l'acception de communauté que nous trouvons un étayage précis de la proposition principale de cette communauté d'intérêt francophone composée d'une communauté de recherche et d'une communauté d'accompagnement, qu'il est également possible de qualifier de communauté épistémique et de

communauté de pratique. Pour l'auteur, les communautés épistémiques ont pour objectif de faire progresser un domaine de connaissance en tant qu'elles sont « *un type particulier de communautés d'enquête, des communautés d'enquête scientifiques, dans lesquelles les participants traitent de questions scientifiques dans un champ commun et défini de connaissance* » (Lorino, 2020, p199), quand les communautés de pratique rassemblent des acteurs ayant les mêmes pratiques, la même profession, les mêmes méthodes et langages, éprouvent une appartenance et un engagement mutuel ainsi qu'une capacité et une envie de discuter ensemble de ces similarités et de faire évoluer leurs pratiques. La communauté francophone de soutien à la transition inclusive est ainsi constituée d'une communauté épistémique mixte regroupant chercheurs et acteurs engagés dans le mouvement inclusif, et d'une communauté de pratique composée de formateurs et de consultants. Le caractère transactionnel de leur relation se situe notamment dans l'identification par la communauté de pratique (grâce à l'expertise des acteurs de terrain) de problématiques dépourvues de savoirs académiques constitués et actionnables, mobilisant ainsi la communauté épistémique sur des sujets académiques nouveaux, et dans la production de connaissances nouvelles par la communauté épistémique, actionnables par la valorisation des résultats auprès de la communauté de pratique et de toute partie engagée dans le mouvement inclusif.

Induite par le présent travail, l'émergence de cette coopération entre de multiples disciplines académiques, différents types d'acteurs du changement, et une diversité d'organisations directement concernées par le mouvement inclusif implique que cette thèse n'est en rien une fin en soi, mais plutôt une fin-en-vue appelée à devenir un des moyens mobilisés pour la réalisation d'une nouvelle fin temporaire qui la dépasse.

Au moment de clore cette thèse, nous retenons plusieurs enseignements que le cas investigué, celui d'associations gestionnaires du secteur médico-social français plongées dans le *Grand Challenge* du mouvement inclusif, permet d'étayer.

Dans une période marquée à la fois par une meilleure compréhension des limites planétaires et par de fortes attentes de transformations sociales, le néolibéralisme, dont l'avènement fut considéré comme synonyme de fin de l'histoire, montre les signes de son obsolescence. Comme ce fut le cas pour le communisme soviétique, la prise de conscience toujours plus partagée des effets de la prolifération de ses « externalités négatives » semble lui réserver une place sur la longue liste des idéologies absolutistes échouées sur le rivage d'un imaginaire humain prompt à s'enquérir d'un chimérique sens de l'histoire. Qu'apporte le pragmatisme classique dans ce contexte ? La force de Dewey face à Lippmann réside, là

où son contradicteur explique où aller et quel chemin emprunter pour s'y rendre, dans une proposition méthodologique qui explique comment s'y prendre collectivement pour co-construire une finalité temporaire et un chemin pour l'atteindre : l'enquête. Le pragmatisme classique n'est donc pas une réponse en soi, il est un cadre pratique et théorique se révélant fort pertinent pour traverser les temps agités qui nous attendent et qui sont déjà les nôtres. Une approche pragmatiste des transitions et donc de la prospective paraît dans ce contexte essentielle. A juste titre souvent critiquée pour ses difficultés de traduction dans le réel, comble du contradictoire pour une philosophie de la pratique, ce travail s'est efforcé de proposer des modalités d'application concrètes des principes de la philosophie pragmatiste, plus particulièrement deweyenne.

Cette thèse s'est articulée autour des dilemmes causés par ce contexte à la construction, l'application et la transformation des politiques publiques. Elle a mis en lumière les mécanismes de ce qu'une gestion publique verticale, centralisée, et marchande fait à la continuité de l'expérience collective, dans une période où ces caractéristiques du NPM mettent à mal la santé, l'éducation, la sécurité, la recherche, la gestion des communs, et autres fonctions vitales à toute société. Le virage inclusif enjoint par le gouvernement et l'administration cumule, nous l'avons démontré, les traits d'une ingénierie micropolitique consubstantielle au new public management. Il est ainsi l'expression d'une désinstitutionnalisation néolibérale du secteur social et médico-social. Finalement, nombre d'acteurs de terrain de ce secteur éprouvent envers la désinstitutionnalisation le même ressentiment que celui que moult citoyens finissent par éprouver pour la « réforme » : l'une comme l'autre étant devenue des outils de la mise en œuvre des principes néolibéraux, leur signification première n'est plus accessible. En renforçant le concept de transition inclusive par la mise en évidence de ses traits pragmatistes, et en proposant de mobiliser une approche pragmatiste de la prospective et des transitions pour construire, appliquer et transformer les politiques publiques, ce travail s'est employé à contribuer à la fabrique d'alternatives à même de soutenir l'émergence de mondes plus habitables.

Sur le sujet plus précis de l'action collective finalisée, cette thèse est une humble contribution au courant des recherches s'intéressant aux modalités de dépassement des contraintes lippmanniennes éprouvées par les organisations. Elle interroge l'évolution des corps intermédiaires qui probablement plus que les autres les subissent, tant ces contraintes reposent sur des principes qui visent à ignorer, contourner ou démanteler ces institutions de médiation entre l'individu et l'Etat. Elle précise par ses apports que la professionnalisation de ces organisations, tout comme celles relevant de l'ESS, n'implique pas inévitablement leur taylorisation. Plus largement, elle stipule que le pragmatisme classique offre de formidables opportunités de démocratisation de l'action collective au sein des organisations, plus particulièrement dans les processus d'anticipation et de construction politique et stratégique qui leur permettront de relever les petits et *Grand Challenges* qu'elles rencontreront. Nous espérons ainsi, en adoptant résolument la posture du « voice » plutôt que celle de l'« exit » ou du « loyalty », avoir modestement contribué à l'évolution du management stratégique.

Certes, prôner plus de démocratie dans les organisations alors que celle-ci se trouve bousculée en dehors relève très certainement de la gageure, mais il ne fait nul doute qu'il s'agit d'un chantier incontournable, l'enjeu ici n'étant rien de moins que d'assurer la continuité de l'expérience par la régénération des liens entre individu et collectif.

*« Plus les institutions laissent de jeu et de liberté aux processus d'individuation, plus les individus sont accomplis ; réciproquement, plus les individus sont accomplis, plus ils sont attachés aux conditions qui ont favorisé leur libre expérimentation et meilleures sont les institutions. » (Zask, 2015)*

# Bibliographie

- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2016). Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14.
- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : Fondements et pratiques. In *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager* (p. 79-100). Dunod.
- Aggeri, F. (2023). *L'innovation, mais pour quoi faire ? Essai sur un mythe économique, social et managérial*. Éditions du Seuil.
- Ahlqvist, T., & Rhisiart, M. (2015). Emerging pathways for critical futures research: Changing contexts and impacts of social theory. *Futures*, 71, 91-104.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.
- Ailam, L., Rchidi, M., Tortelli, A., & Skurnik, N. (2009). Le processus de désinstitutionnalisation. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 167(6), 455-458.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 11 & 12, 4-17 & 14-29.
- Aldrin, P., & Hubé, N. (2016). L'État participatif. Le participationnisme saisi par la pensée d'État. *Gouvernement et action publique, VOL. 5(2)*, 9-29.
- Allain, E., Lemaire, C., & Lux, G. (2021). Managers' subtle resistance to neoliberal reforms through and by means of management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(3), 591-615.
- Allard-Huver, F. (2019). *Publictionnaire*.
- Alloing, C., & Moinet, N. (2016). Les signaux faibles : Du mythe à la mystification. *Hermès, La Revue*, 76(3), 86-92.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Amanatidou, E. (2017). "Foresight process impacts: Beyond any official targets, foresight is bound to serve democracy". *Futures*, 85, 1-13.
- Andersen, A. D., & Andersen, P. D. (2017). Foresighting for inclusive development. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 227-236.
- Andersson, J., & Prat, P. (2015). Gouverner le " long terme ". La prospective et la production bureaucratique des futurs en France. *Gouvernement et action publique*, 3, 9-29.
- Andrescu, L., Gheorghiu, R., Zulean, M., & Curaj, A. (2013). Understanding normative foresight outcomes: Scenario development and the 'veil of ignorance' effect. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 711-722.
- Andrien, L., & Sarrazin, C. (2022). *Handicap, pour une révolution participative*. Erès.
- Ansell, C. (2011). *Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy*. Oxford University Press.
- Ansell, C. (2012). What is a "Democratic Experiment"? *Contemporary Pragmatism*, 9(2), 159-180.
- Ansell, C., & Geyer, R. (2017). 'Pragmatic complexity' a new foundation for moving beyond 'evidence-based policy making'? *Policy Studies*, 38(2), 149-167.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan Springer.

- Anton, P., Grimand, A., Bellini, S., Becuwe, A., & Boespflug, M. (2021). Les espaces de concertation comme levier de prise en charge des paradoxes de l'action publique en contexte de projet. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII (70), 133-155.
- Antonacopoulou, E. P., & Méric, J. (2005). A critique of stake-holder theory: Management science or a sophisticated ideology of control? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(2), 22-33.
- Armandy, A., & Rival, M. (2021). *Innovation publique et nouvelles formes de management public*. La Documentation française.
- Arnoud, J., & Lorino, P. (2022). Du contrôle à l'enquête, d'une vision hétéronome à une vision autonome de l'activité. In *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (p. 233-246). Hermann Presses de l'Université Laval.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder Of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : Un management hors sujet ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), 17-30.
- Audier, S. (2012). Le néo-libéralisme : Unité, diversité, divergences. *La Vie des idées*.
- Audier, S. (2017). L'histoire mouvementée du néolibéralisme. In *Les grandes idées politiques* (p. 120-126). Éditions Sciences Humaines.
- Auger, M.-P. (2023). *Les conférences familiales en France : Appropriation d'un outil par les professionnels et les institutions de la protection de l'enfance*. Université de Nanterre Paris X.
- Autès, M., Rullac, S., & Jovelin, E. (2020). *Dire le social*. Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Autissier, D., & Guillard, A. (2019). Désir de participation et intelligence collective : Le cas de l'entreprise Covéa. *Question(s) de management*, 25(3), 89-97.
- Autissier, D., & Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45-54.
- Avenier, M., & Schmitt, C. (2007). *La construction de savoirs pour l'action*. Editions L'Harmattan.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, n° 43(3), 372-391.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Trouver son chemin autour de diverses directives méthodologiques pour faire des études de cas rigoureuses : Une comparaison de quatre cadres épistémologiques. *Systèmes d'information et management*, 20(01).
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2-Eté), 33-46.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25-32.
- Bacqué, M.-H., & Gauthier, M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36-66.
- Banks, S. (2011). Ethics in an age of austerity: Social work and the evolving New Public Management. *Journal of Social Intervention : Theory and Practice*, 20(2), 5-23.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : Questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope*, Automne, 89-105.
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, Hors-

série(2), 98-114.

- Barnaud, C., d'Aquino, P., Daré, W., & Mathevet, R. (2016). Dispositifs participatifs et asymétries de pouvoir : Expliciter et interroger les positionnements. *Participations*, N° 16(3), 137-166.
- Bas, E., & Guillo, M. (2015). Participatory foresight for social innovation. FLUX-3D method (Forward Looking User Experience), a tool for evaluating innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 275-290.
- Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*. Le Rouergue-Chambon.
- Bazsalicza, V., & Chédotel, F. (2023). La construction de l'action collective solidaire en contexte pandémique. *Entreprise & société*, 2022(n° 12), 47-77.
- Beaucourt, C., & Roux, L. (2021). La crise sanitaire : Un contexte capacitant ? *Gestion et management public*, 9 / 4(4), 139-145.
- Bellini, S., Drevet, B., Grimand, A., & Oiry, E. (2018). Les espaces de discussion : Un vecteur de régulation des paradoxes de la Nouvelle Gestion Publique ? *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 107(1), 3-22.
- Bergek, A., Berggren, C., Magnusson, T., & Hobday, M. (2013). Technological discontinuities and the challenge for incumbent firms: Destruction, disruption or creative accumulation? *Research Policy*, 42(6-7), 1210-1224.
- Berger, G., De Bourbon-Busset, J., & Massé, P. (2007). *De la prospective. Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*. L'Harmattan. <https://www.decitre.fr/livres/de-la-prospective-9782296041806.html>
- Berger, M. (2015). Des publics fantomatiques. *SociologieS*.
- Berkes, F., Folke, C., & Colding, J. (Éds.). (1998). *Linking social and ecological systems: Management practices and social mechanisms for building resilience*. Cambridge University Press.
- Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149-156.
- Bernays, E. L. (2007). *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie*. Zones.
- Berry, P. M. (2000). Diriger des thèses de « terrain ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, Décembre, 88-97.
- Besançon, E., & Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *RECMA*, N° 352(2), 42-57.
- Bezes, P. (2012). État, experts et savoirs néo-managériaux. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 193(3), 16-37.
- Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., & Evetts, J. (2012). New public management and professionals in the public sector. *Sociologie Du Travail*, 54(Supplément 1), 1-52.
- Bezes, P., & Jeannot, G. (2019). Variété des transformations des bureaucraties européennes : Une lecture par les instruments de gestion. In *En finir avec le new public management* (p. 47-76). Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Bibri, S. E. (2020). A methodological framework for futures studies: Integrating normative backcasting approaches and descriptive case study design for strategic data-driven smart sustainable city planning. *Energy Informatics*, 3(1), 31.
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2019). Towards A Novel Model for Smart Sustainable City Planning and Development: A Scholarly Backcasting Approach. *Journal of Futures Studies*, 24(1), 45-62.
- Bishop, P., Hines, A., & Collins, T. (2007). The current state of scenario development: An overview of techniques. *Foresight - The journal of future studies*, 9(12007), 5-25.
- Blondiaux, L., & Fourniau, J.-M. (2011). Abstract. *Participations*, 1(1), 8-35.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and

- emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193-202.
- Boisseuil, C. (2018). Ce que la participation fait à l'action publique. Le cas du plan de transformation de Lathrop à Chicago. *Gouvernement et action publique*, VOL. 7(1), 57-84.
- Bonnafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. la Découverte.
- Bootz, J.-P. (2012). La prospective, une source d'apprentissage organisationnel ? : Revue de la littérature et analyse critique. *Management Avenir*, n° 53(3), 34-53.
- Bootz, J.-P., Durance, P., & Monti, R. (2019). Foresight and knowledge management. New developments in theory and practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 80-83.
- Bootz, J.-P., & Monti, R. (2008). Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs : EDF RaD, AXA France et BASF Agro. *Management Avenir*, n° 19(5), Article 5.
- Borjeson, L., Hojer, M., Dreborg, K.-H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). *Towards a user's guide to scenarios—A report on scenario types and scenario techniques*.
- Bouderbala, A., & Ben Sedrine Doghri, S. (2021). La souffrance au travail conséquence d'un management paradoxant : Cas des enseignants chercheurs et des soignants dans le cadre du New Public Management en Tunisie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI (67), 23-49.
- Bouglet, J., & Joffre, O. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes : L'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international*, 20(1), 12-25.
- Bourbousson, C. (2022). L'institutionnalisation de l'ESS par l'éviction de ses fondements institutionnels : Le cas PTCE. *Politiques & management public*, 1(1), 5-29.
- Bourgeois, R., Penunia, E., Bisht, S., & Boruk, D. (2017). Foresight for all: Co-elaborative scenario building and empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 178-188.
- Bourlier Bargues, É., Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2021). Limites et aménagements des démarches de libération d'entreprises. Le cas Lactane. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 19(1), 15-30.
- Bourque, D., & Avenel, C. (2020). Pandémie et travail social au Québec et en France. *Revue Intervention [Hors-série]*, 1, 139-153.
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories* (1st edition). Jossey-Bass.
- Brannick, T., & Coghlan, D. (2007). In Defense of Being "Native": The Case for Insider Academic Research. *Organizational Research Methods*, 10 (1), 59-74.
- Bresson, M. (2016). La relation de service dans l'action sociale et la nouvelle gestion publique. *Vie sociale*, 14(2), 107-125.
- Brugère, F. (2022). Réparer les capacités. Éthique du care et travail social. *Esprit*, Octobre (10), 47-54.
- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (2004). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. Liberty Fund.
- Burt, G., Mackay, D. J., van der Heijden, K., & Verheijdt, C. (2017). Openness disposition: Readiness characteristics that influence participant benefits from scenario planning as strategic conversation. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 16-25.
- Burt, G., & Nair, A. K. (2020). Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning'. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119927.
- Bussey, M. (2014). Concepts and effects: Ordering and practice in foresight. *Foresight - The journal of future studies strategic thinking and policy*, 16, 1-16.
- Cairns, G., Ahmed, I., Mullett, J., & Wright, G. (2013). Scenario method and stakeholder engagement: Critical reflections on a climate change scenarios case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(1), 1-10.

- Caré, S. (2016). La dérive des continents néolibéraux : Essai de typologie dynamique. *Revue de philosophie économique*, 17(1), 21-55.
- Carrel, M. (2013). La gouvernance est-elle démocratique ? Les enjeux de la participation citoyenne. *Informations sociales*, 179(5), 144-151.
- Castro-Spila, J., & Unceta, A. (2016). Les modes d'innovation sociale et de gouvernance. In *La transformation sociale par l'innovation sociale* (p. 91-102). Presses de l'Université du Québec.
- Cazes, B. (2008). *Histoire des futurs : Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXIe siècle*. L'Harmattan.
- Chabanet, D., & Richez-Battesti, N. (2021). Le processus d'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire en France au prisme de la loi de juillet 2014 : Quand les logiques marchandes et concurrentielles prennent le pas sur les logiques de transformations sociales. *Management international*, 25(4), 101-115.
- Chabot, P. (2015). *L'âge des transitions* (1re édition). Puf.
- Chakraborty, A. (2011). Enhancing the role of participatory scenario planning processes: Lessons from Reality Check exercises. *Futures*, 43(4), 387-399.
- Chamayou, G. (2018). *La société ingouvernable : Une généalogie du libéralisme autoritaire*. La Fabrique éditions.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire* (Cambridge Mass).
- Chanlat, J.-F. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 159-175). De Boeck.
- Chanut, V., Rival, M., Lallemand, A.-S., Peng, H., & Rochette, C. (2018). Le management public en idées : Un champ en construction ? *Management international*, 22(3), 107-120.
- Chapireau, F. (2021). La désinstitutionnalisation psychiatrique : Définitions, usages de la notion, et questions de méthode. *L'information psychiatrique*, 97(1), 39-43.
- Charazac, V. (2010). Le néolibéralisme au mépris du collectif. Souffrance au travail, management par objectifs et délitement des groupes. *Connexions*, 94(2), 121-133.
- Chatelain-Ponroy, S., & Deville, A. (2020). Crise sanitaire et technocratie. Il existe DES modes de contrôle ! *Revue française de gestion*, 293(8), 197-204.
- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la « chalandisation » ? *Informations sociales*, 152(2), 128-134.
- Chauvière, M. (2018a). Étapes et enjeux de la construction du handicap au sein des politiques sociales françaises : 1939–2005. *Alter*, 12(2), 105-118.
- Chauvière, M. (2018b). La lente déprofessionnalisation des métiers du social. *Empan*, 109(1), 12-17.
- Chauvière, M., & Henry, J. (2011). Quel statut pour les services sociaux dans l'Union européenne ? Arguments pour des services sociaux non économiques d'intérêt général. *Revue de Droit Sanitaire et Social*, 6, 1043-1058.
- Chiapello, È. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes en développement*, n° 178(2), 23-40.
- Chochoy, N. (2015). Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : Pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société. *Revue Française de Socio-Économie*, 15(1), 153-173.
- Chognot, C. (2018). *Associations, rôle politique et mouvement : Énigmes et tabous des logiques collectives : ou l'enjeu de l'engagement dans les rouages micro, méso, macro* [Phdthesis]. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Cingolani, P. (2018). Néolibéralisme, externalisation et domination. HAL-01913467.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92.

- Claveranne, J.-P., Robelet, M., Piovesan, D., Cret, B., Jaubert, G., & Guilhot, N. (2012). *La construction sociale du marché du handicap : Entre concurrence associative et régulation politique (1943-2009)*. IFROSS - Université Lyon 3.
- Cobigo, V., Brown, R., Lachapelle, Y., Lysaght, R., Martin, L., Ouellette-Kuntz, H., Stuart, H., & Fulford, C. (2016). Social Inclusion: A Proposed Framework to Inform Policy and Service Outcomes Evaluation. *Inclusion, 4*(4), 226-238.
- Collard, D. (2021). Comment sortir du New Public Management ? *Raison présente, N° 218*(2), 79-87.
- Collinet-Ourthe, M. (2020). *Analyses et perspectives du pilotage de l'action sociale : Recherches-interventions à l'échelle locale* [Thèse de doctorat]. Pau.
- Combalbert, L., & Delbecq, É. (2018). Chapitre premier. La crise ou l'exception permanente. In *La gestion de crise : Vol. 2e éd.* (p. 11-52). Presses Universitaires de France.
- Combes-Joret, M. (2016). Figures de l'engagement associatif : Bénévole à la Croix-Rouge Française. *RESSOR, 127-158*.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2008). Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels ? *Post-Print, 188-189*(8-9), 325-339.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2012). Le sens du travail à la Croix-Rouge française : Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale, 323*, 64-81.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2014). La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question. *RECMA Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 11, 3*(2), 52-72.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2017a). Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements ? Le cas de la Croix-Rouge française. *RECMA, 344*(2), 25-40.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2017b). Les associations du secteur social et médico-social : Entre créativité et normalisation. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma, 344*, 23-24.
- Cook, C. N., Inayatullah, S., Burgman, M. A., Sutherland, W. J., & Wintle, B. A. (2014). Strategic foresight: How planning for the unpredictable can improve environmental decision-making. *Trends in Ecology & Evolution, 29*(9), 531-541.
- Cordilha, A. C. (2021). Public health systems in the age of financialization: Lessons from the French case. *Review of Social Economy, 1-28*.
- Cornelius, P., Van de Putte, A., & Romani, M. (2005). Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review, 48*(1), 92-109.
- Cottin-Marx, S. (2019). *Sociologie du monde associatif*. La Découverte.
- Cottin-Marx, S. (2021). *C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif*. Les éditions de l'Atelier.
- Cottin-Marx, S., Hély, M., Jeannot, G., & Simonet, M. (2017). La recomposition des relations entre l'État et les associations : Désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique, 163*(3), 463-476.
- Cotton, M. (2013). Deliberating Intergenerational Environmental Equity : A Pragmatic, Future Studies Approach. *Environmental Values, 22*(3), 317-337.
- Cret, B., & Jaubert, G. (2016). Les associations gestionnaires du handicap sont-elles démocratiques ? *Sciences et actions sociales, 4*, 1-14.
- Cukier, A. (2016). Le néolibéralisme contre le travail démocratique. *Contretemps, 31*, 1-16.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C., & Scapolo, F. (2008). The impact of foresight on policy-making: Insights from the FORLEARN mutual learning process. *Technology Analysis & Strategic Management, 20*(3), 369-387.

- Dacheux, E., & Goujon, D. (2016). Le délibéralisme : Une innovation sociétale basée sur les innovations sociales de l'économie solidaire. In *La transformation sociale par l'innovation sociale* (Presses de l'Université du Québec, p. 387-400).
- Dardot, P., & Laval, C. (2010a). Du public au commun. *Revue du MAUSS*, n° 35(1), 111-122.
- Dardot, P., & Laval, C. (2010b). *La nouvelle raison du monde : Essai sur la société néolibérale*. la Découverte.
- Dardot, P., & Laval, C. (2010c). Néolibéralisme et subjectivation capitaliste. *Cités*, n° 41(1), 35-50.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). L'entreprise néolibérale face à la désinstitutionnalisation des conflits sociaux ; propositions pour une heuristique de la violence et de la souffrance au travail. In *Les nouvelles organisations du travail : Entre souffrance et performance* (p. 1-21). L'Harmattan.
- David, A. (2004). *La généralisation des résultats dans les études de cas en sciences de gestion*. Conférence 2004 de l'Association Internationale de Management Stratégique. AIMS.
- David, A. (2012). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management* (Presses des Mines, p. 241-264).
- De Becdelièvre, P., & Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. *Revue française de gestion*, 293(8), 151-160.
- De La Ville, I. (2003). *L'émergence de la stratégie : Art de faire...* [HDR]. Lyon 3.
- De Smedt, P., Borch, K., & Fuller, T. (2013). Future scenarios to inspire innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(3), 432-443.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.
- Deledalle, G. (1987). Le néo-pragmatisme. *Semiosis*, 46-47, 118-130.
- Deledalle, G. (1993). Présentation. In *Logique, la théorie de l'enquête* (2e édition). Presses Universitaires de France.
- Deledalle, G. (1998). *La philosophie américaine* (3e éd.). De Boeck Supérieur.
- Demoustier, S. (2021). Le pouvoir d'agir des personnes en situation de vulnérabilité : Un nouveau paradigme à partir duquel le travail social peut se réinventer ? *Sciences et actions sociales*, 15, 1-21.
- Desreumaux, A. (2022). Histoire de la pensée en stratégie. In *Encyclopédie de la stratégie* (p. 755-779). Éditions EMS, management & société.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique. *@GRH*, 16(3), 63-89.
- Detchessahar, M., & Journée, B. (2018). Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective. *M@n@gement*, 21(2), 773-802.
- De Vaujany, F.-X., & Heimstädt, M. M. H. (2022). A Pragmatic Way to Open Management Research and Education: Playfulness, Ambiguity and Deterritorialization. *Organizações & Sociedade*, 29(103), 1-32.
- Devers, G. (2021). Handicap : La France viole les principes du droit des personnes handicapées. *Droit, Déontologie & Soins*, 21(4), 540-549.
- Deville. (2021). Christopher Hood—La quête du sens des mesures de la performance. In *Les grands auteurs en management public* (p. 320-328). Éditions EMS, management & société.
- Dewey, J. (1921). *Reconstruction in Philosophy (1919)*. University of London Press Ltd.

- Dewey, J. (1939). Theory of valuation. *International Encyclopedia of Unified Science*, 2, 4, vii + 67.
- Dewey, J. (1993). *Logique, la théorie de l'enquête* (1938) (G. Deledalle, Trad. ; 2e édition). Presses univ. de France.
- Dewey, J. (2010). *Le public et ses problèmes* (1927). Gallimard.
- Dewey, J. (2014). *Après le libéralisme ? Ses impasses, son avenir* (1935). Climats.
- Diemer, A. (2014). Le néolibéralisme français ou comment penser le libéralisme au prisme des institutions. *Économie et institutions*, 20-21, 1-28.
- Dixon, K. (2012). Le « groupe de Saint Andrews ». Aux origines du mouvement néolibéral britannique. In J.-P. Potier, J.-L. Fournel, & J. Guilhaumou, *Libertés et libéralismes : Formation et circulation des concepts* (p. 407-421). ENS Éditions.
- Dixon, K., & Christoph, G. (2010). De Londres à Saint Andrews : Les matrices institutionnelles du néolibéralisme britannique. *Textes et contextes*, 5.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, 38(2), 37-66.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dong, C., Schoups, G., & van de Giesen, N. (2013). Scenario development for water resource planning and management: A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 749-761.
- Dreborg, K. H. (1996). Essence of backcasting. *Futures*, 28(9), 813-828.
- Dreveton, B. (2015). L'étude de la responsabilité sociale du chercheur-intervenant : Quelles conséquences méthodologiques ? *Management international*, 19(2), 83-94.
- Dreveton, B. (2020). La crise sanitaire vue par les managers publics. Une hybridation de la performance publique ? *Revue française de gestion*, 293(8), 139-149.
- Dumez, H. (2007). Un contre modèle de l'action : L'expérience selon Dewey. *Le Libellio d'AEGIS*, 3(4), 18-24.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2e éd). Vuibert.
- Durance, P. (2014). *La prospective stratégique en action : Bilan et perspectives d'une discipline intellectuelle*. O. Jacob.
- Durance, P., & Cordobes, S. (2007). *Attitudes prospectives : Éléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*. Harmattan.
- Durance, P., & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1488-1492.
- Durance, P., & Monti, R. (2017). *Le long terme comme horizon : Système d'anticipation et métamorphose des organisations*. Odile Jacob.
- Durance, P., Pacini, V., & Mirenowicz, P. (2007). La prospective territoriale : Pour quoi faire ? Comment faire ? *Cahier du Lipsor*, 3.
- Eames, M., & Egmore, J. (2011). Community foresight for urban sustainability: Insights from the Citizens Science for Sustainability (SuScit) project. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 769-784.
- Ebersold, S. (2009). « Inclusion ». *Recherche et formation*, 61, 71-83.
- Ennuyer, B. (2022). La société inclusive : « élément de langage » ou vrai projet de lutte contre l'exclusion ? *Gérontologie et société*, 44 / 167(1), 25-38.
- Escorpizo, R., & Kroll, T. (2021). Specialty Grand Challenge : Disability, Rehabilitation, and Inclusion. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 1, 1-4.

- Favoreu, C., Maurel, C., Marin, P., & Carassus, D. (2016). *Analyse des interdépendances entre les différentes catégories d'innovation organisationnelle publique*. AIRMAP.
- Felli, R., & Castree, N. (2012). Neoliberalising Adaptation to Environmental Change: Foresight or Foreclosure? *Environment and Planning A: Economy and Space*, 44(1), 1-4.
- Ferar, D. (2020). Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 29(3), 71-94.
- Fergnani, A. (2019a). Mapping futures studies scholarship from 1968 to present: A bibliometric review of thematic clusters, research trends, and research gaps. *Futures*, 105, 104-123.
- Fergnani, A. (2019b). Scenario archetypes of the futures of capitalism: The conflict between the psychological attachment to capitalism and the prospect of its dissolution. *Futures*, 105, 1-16.
- Fergnani, A. (2022). Corporate Foresight: A New Frontier for Strategy and Management. *Academy of Management Perspectives*, 36(2), 820-844.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390.
- Flamme, K. (2021). Approche méthodologique de l'enquête auto-ethnographique dans l'étude des organisations. *Interrogations*, 33.
- Folhes, R. T., Aguiar, A. P. D. de, Stoll, E., Dalla-Nora, E. L., Araújo, R., Coelho, A., & Canto, O. do. (2015). Multi-scale participatory scenario methods and territorial planning in the Brazilian Amazon. *Futures*, 73, 86-99.
- Foli, O., & Dulaurans, M. (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication. Langages, information, médiations*, 40, 59-76.
- Foucault, M. (1979). *Histoire de la folie à l'âge classique* (Gallimard).
- Foudriat, M. (2019). Chapitre 1. Définition et dimensions de la co-construction. *Politiques et interventions sociales*, 2, 15-36.
- Fougeyrollas, P. (2002). L'évolution conceptuelle internationale dans le champ du handicap : Enjeux socio-politiques et contributions québécoises. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4-2, 1-29.
- Fougeyrollas, P., Boucher, N., Fiset, D., Grenier, Y., Noreau, L., Philibert, M., Gascon, H., Morales, E., & Charrier, F. (2015). Handicap, environnement, participation sociale et droits humains : Du concept d'accès à sa mesure. *Développement Humain, Handicap et Changement Social, Hors-série*, 5-28.
- Fraisse, L. (2017). Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France. *Politiques et management public*, 34(1-2), 105-120.
- Franco, L. A., Meadows, M., & Armstrong, S. J. (2013). Exploring individual differences in scenario planning workshops: A cognitive style framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 723-734.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Frega, R. (2006). *John Dewey et la philosophie comme épistémologie de la pratique*. L'Harmattan.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Fukuyama, F. (1992). *La Fin de l'histoire et le dernier homme* (Editions Flammarion).
- Gall, T., Vallet, F., & Yannou, B. (2022). How to visualise futures studies concepts: Revision of the futures cone. *Futures*, 143, 103024.
- Gardin, L. (2006). *Les initiatives solidaires : La réciprocité face au marché et à l'État*. Erès.
- Gardin, L., & Gianfaldoni, P. (2021). Confrontée à un État social néolibéral, l'ESS est-elle en mesure de proposer des voies alternatives ? *RECMA*, 359(1), 47-63.
- Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*. Érès éd.

- Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue française de gestion*, 187(7), 127-144.
- Gariboldi, M. I., Lin, V., Bland, J., Auplish, M., & Cawthorne, A. (2021). Foresight in the time of COVID-19. *The Lancet Regional Health - Western Pacific*, 6, 100049.
- Gariel, C., & Bartel-Radic, A. (2022). *Les recherches en management sur les « Grand Challenges » : Panorama et perspectives*. 31e conférence de l'AIMS.
- Gaudineau, S. (2019). Entre vulnérabilité animale et vulnérabilité humaine : Le paradoxe du développement. *Rencontres interdisciplinaires franco-Québécoise*.
- Gaulejac, V. de. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Média Diffusion.
- Geels, F. W., McMeekin, A., & Pfluger, B. (2020). Socio-technical scenarios as a methodological tool to explore social and political feasibility in low-carbon transitions: Bridging computer models and the multi-level perspective in UK electricity generation (2010–2050). *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119258.
- Gehlert, S., Hall, K. L., & Palinkas, L. A. (2017). Preparing Our Next-Generation Scientific Workforce to Address the Grand Challenges for Social Work. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 8(1), 119-136.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Gertler, M. S., & Wolfe, D. A. (2004). Local social knowledge management: Community actors, institutions and multilevel governance in regional foresight exercises. *Futures*, 36(1), 45-65.
- Getz, I. (2009). Liberting Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51, 32-58.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Revue management & avenir*, 33, 157-174.
- Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Journée d'étude La recherche-action en action et en question AFCET, Ecole Centrale de Paris.
- Godelier, E. (1998). Le changement dans les entreprises : Crise ou mutation ? - Alfred Chandler contre Andrew Pettitgrew. *Revue Française de Gestion*, 120, 24-36.
- Godet, M. (2004). *Manuel de prospective stratégique* (02 éd.). Dunod.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique* (3<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires* (2e éd. revue et augmentée). Dunod.
- Gordon, A. V. (2020). Limits and longevity: A model for scenarios that influence the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119851.
- Gourgues, G. (2023). Les faux-semblants de la participation. *La Vie des idées*, 11.
- Gourgues, G., & Mazeaud, A. (2022). Une « participation d'État » sous contrôle. La neutralisation décisionnelle des dispositifs participatifs en France. *Revue française de science politique*, 72(5), 781-804.
- Gouriot, M., Charvin, M., Suzat, B., Moutel, G., & Grandazzi, G. (2022). Chapitre 5. COVID et privation du droit de visites en établissement sanitaire et médico-social : Maintenir la relation et penser l'usage des outils numériques. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*,

- 33(2), 63-85.
- Graeber, D. (2017). *Bureaucratie : Essai*. Actes Sud.
- Grandclaude, D., & Nobre, T. (2020). Apports d'une Recherche Intervention (RI) pour l'analyse d'une démarche de Stratégie Ouverte (SO) par le prisme de l'Innovation Managériale (IM). *Finance Contrôle Stratégie*, 23-2.
- Greenwood, D. J. (2007). Pragmatic Action Research. *International Journal of Action Research*, 3, 131-148.
- Grenier, C., & Denis, J.-L. (2017). S'organiser pour innover : Espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique. *Politiques et management public*, 34(3-4), 191-206.
- Guenoun, M. (2022). Management public. In *Encyclopédie du management public* (p. 433-439). Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Guenoun, M., & Matyjasik, N. (Éds.). (2019). Introduction : La fin de l'histoire du NPM ? In *En finir avec le New Public Management* (p. 1-26). Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Guérineau, M., & Kleszczowski, J. (2021). Promesses et zones d'ombre des contrats à impact social. *Entreprendre & Innover*, 48(1), 19-28.
- Gümüşay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with Grand Challenges: An Institutional Logics Perspective. *Organization Theory*, 1, 1-20.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033.
- Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures*, 42(1), 49-58.
- Hadjiisky, M. (2019). Le rôle des institutions internationales dans la diffusion du New Public Management. In *En finir avec le New Public Management* (p. 29-46). Institut de la gestion publique et du développement économique.
- Hamelin, F. (2023). *L'acceptation sociale : L'innovation publique à l'épreuve du faisable*. Éditions EMS, management & société.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, n° 7(3), 59-75.
- Hatchuel, A. (2019). Exit to the past and voice for the future. Sciences de gestion, sciences fondamentales de l'action collective. *Revue française de gestion*, 285(8), 43-57.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- Heger, T., & Boman, M. (2015). Networked foresight—The case of EIT ICT Labs. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 147-164.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Hellec, F. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE. Du désenchantement à la distanciation. *Sociologies pratiques*, 28(1), 101-109.
- Hély, M. (2008). L'économie sociale et solidaire n'existe pas. *La Vie des idées*, 11(2).
- Hély, M. (2012). Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ? *Informations sociales*, 172(4), 34-42.
- Hély, M. (2017). De l'économie sociale « historique » à « l'économie sociale et solidaire » : Une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 543-556.
- Heraclide, N., & Roubelat, F. (2023). *Aménagement raisonnable, transformation et discontinuités dans les capacités d'action : Le chaînon manquant des pratiques d'anticipation*. 32e conférence de

- l'AIMS, Strasbourg.
- Heyer, K., Borelle, C., & Revillard, A. (2013). Droits ou quotas ? L'American with disabilities act (ADA) comme modèle des droits des personnes handicapées. *Terrains & travaux*, 23(2), 127-158.
- Hiboux, B. (2019). Lire la bureaucratisation néolibérale avec Weber. In *En finir avec le new public management* (p. 97-125). Institut de la gestion publique et du développement économique, Ministère de l'économie et des finances [et] Ministère de l'action et des comptes publics Comité pour l'histoire économique et financière de la France éditions.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C., & Dixon, R. (2013). A Model of Cost-Cutting in Government? The Great Management Revolution in Uk Central Government Reconsidered. *Public Administration*, 91(1), 114-134.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Hughes, N. (2013). Towards improving the relevance of scenarios for public policy questions: A proposed methodological framework for policy relevant low carbon scenarios. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 687-698.
- Iden, J., Methlie, L. B., & Christensen, G. E. (2016). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, 87-97.
- Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. *Foresight*, 10(1), 4-21.
- Jaeger, M. (2020a). Le travail social dans la crise sanitaire : Première ou deuxième ligne ? *Empan*, 120(4), 127-136.
- Jaeger, M. (2020b). Les contours incertains du travail social : Un facteur de perte de sens. *Revue française des affaires sociales*, 2, 51-72.
- Jaglin, S. (2005). 12. La participation au service du néolibéralisme ? Les usagers dans les services d'eau en Afrique subsaharienne. In *Gestion de proximité et démocratie participative* (p. 271-291). La Découverte.
- Jany-Catrice, F. (2020). *Une économie politique des mesures d'impact social* (CIRIEC Working papers 2020/14). CIRIEC.
- Janzwood, S., & Piereder, J. (2019). "Mainstreaming" foresight program development in the public sector. *Foresight*, 21(5), 605-624.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120-132.
- Jarzabkowski, P., Dowell, G. W., & Berchicci, L. (2021). Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. *Strategic Organization*, 19(3), 449-455.
- Jemala, M. (2010). Evolution of foresight in the global historical context. *Foresight*, 12(4), 65-81.
- Juan, M., Laville, J.-L., & Subirats, J. (Éds.). (2020). *Du social business à l'économie solidaire : Critique de l'innovation sociale*. Érès éditions.
- Juan, M., & Renault-Tinacci, M. (2019). L'association un creuset d'innovations démocratiques ? *Cahiers de l'action*, 53(1), 7-12.
- Kahane, A. M. (2012). *Les scénarios pour la transformation*. Éditions Yves Michel.
- Kaushik, V., & Walsh, C. A. (2019). Pragmatism as a Research Paradigm and Its Implications for Social Work Research. *Social Sciences*, 8(9), 255.
- Kevles, D. J. (1995). *In the Name of Eugenics: Genetics and the Uses of Human Heredity*. Harvard University Press.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership.

- Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kimbell. (2019). What If There Were More Policy Futures Studios? *Journal of Futures Studies*, 23(4), 129-136.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. (2014). *L'innovation sociale*. Érés éd.
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., ... Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1-32.
- Kok, K., van Vliet, M., Bärlund, I., Dubel, A., & Sendzimir, J. (2011). Combining participative backcasting and exploratory scenario development: Experiences from the SCENES project. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 835-851.
- Könnölä, T., Brummer, V., & Salo, A. (2007). Diversity in foresight: Insights from the fostering of innovation ideas. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(5), 608-626.
- Kuhlmann, S., & Rip, A. (2018). Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges. *Science and Public Policy*, 45(4), 448-454.
- Kunseler, E.-M., Tuinstra, W., Vasileiadou, E., & Petersen, A. C. (2015). The reflective futures practitioner: Balancing salience, credibility and legitimacy in generating foresight knowledge with stakeholders. *Futures*, 66, 1-12.
- Kurki, S. (2021). Towards National Systems Level Foresight? Understanding the role and future directions of citizen participation in the production of Finnish national foresight reports. *Futures*, 132, 102781.
- Kwane Bebey Giscard, L., & Müller, J. (2022). *Rupture des routines en contexte perturbé : Flexibilité organisationnelle et anticipations à brèves échéances comme réponses résilientes*. 31e conférence de l'AIMS, Annecy.
- Lachapelle, Y., Fontana-Lana, B., Petitpierre, G., Geurts, H., & Haelewyck, M.-C. (2022). Autodétermination : Historique, définitions et modèles conceptuels. *La nouvelle revue - Éducation et société inclusives*, 94(2), 25-42.
- Lachapelle, Y., Wehmeyer, M. L., Courbois, Y., Keith, K. D., Schalock, R., Verdugo, M. A., & Walsh, P. N. (2005). The relationship between quality of life and self-determination: An international study. *Journal of Intellectual Disability Research*, 49(10), Article 10.
- Lafore, R. (2019). *L'individu contre le collectif : Qu'arrive-t-il à nos institutions ?* Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Langlacé, A. (2004). *Animateur dans le secteur social et médico-social : Formations, diplômes, profession*. Éd. ASH.
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *Abacus*, 45(1), 1-21.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*. Points.
- Laville, J.-L. (2022). Théorie critique, émancipation et participation associative. *Connexions*, 118(2), 153-162.
- Laville, J.-L., & Salmon, A. (2022). *Pour un travail social indiscipliné : Participation des citoyens et révolution des savoirs*. Éditions Érés.
- Le Lay, S., & Rolo, D. (2017). Ce que le néolibéralisme fait au travail : Une étude de cas en centre d'appels téléphoniques. *Terrains/Théories*, 6.
- Leclerc, G., Bommel, P., Gibon, A., Lasseur, J., & Morales, H. (2010). Élaboration participative de modèles et de scénarios : Une entrée pour analyser la coévolution des systèmes d'élevage extensif et des territoires. *Cahiers Agricultures*, 19(2), 152-159.

- Lecomte, Y. (1997). De la dynamique des politiques de désinstitutionnalisation au Québec. *Santé mentale au Québec*, 22(2), 7-24.
- Leduc Browne, P. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni*, 90(2), 55-66.
- Lemaire, C. (2021). Quand le contrôle de gestion façonne les relations inter-organisationnelles : Le cas de l'introduction d'un tableau de bord dans le médico-social. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 27, 7-40.
- Lemaire, C., & Nobre, T. (2013). Désapprendre pour être institutionnellement performant. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XIX (47), 105-124.
- Lemaire, C., & Nobre, T. (2014). Le rôle des acteurs dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord dans le secteur médico-social. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(7-8), 431-461.
- Lemaire, J.-M., & Halleux, L. (2010). Confiances, Loyautés et « Cliniques de Concertation » au service du Travail Thérapeutique de Réseau. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 44(1), 137-152.
- Lethielleux, L., & André, C. (2019). Inflation normative : Entre opportunités et menaces pour les organisations de l'économie sociale et solidaire. *Management & Avenir*, 110(4), 153-170.
- Lethielleux, L., André, C., & Valéau, P. (2022). Les associations à l'épreuve de la crise pandémique Adaptation, résilience ou mutation ? *Entreprise & Société*, 2(12), 107-130.
- Lévesque, B. (2012). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ? *Revue Vie Economique*, 4(2), 1-18.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3(1), 197-211.
- Li, N., Chen, K., & Kou, M. (2017). Technology foresight in China: Academic studies, governmental practices and policy applications. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 246-255.
- Lippmann, W. (1922). Public Opinion. *American Political Science Review*, 16(3), 500-501.
- Lippmann, W. (2008). *Le public fantôme*. Demopolis.
- Lippmann, W. (2011). *La cité libre*. Les Belles lettres.
- Loorbach, D., van Bakel, J. C., Whiteman, G., & Rotmans, J. (2010). Business strategies for transitions towards sustainable systems. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 133-146.
- Lorino, P. (2009). Concevoir l'activité collective conjointe : L'enquête dialogique. *Activités*, 6(1).
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Économica.
- Lorino, P., & Mottis, N. (2020). Et l'organisation dans tout ça ? *Revue française de gestion*, 288(3), Article 3.
- Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 160(1), Article 1.
- Lorino, P., Tricard, B., & Clot, Y. (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769-801.
- Lourau, R. (1969). *L'instituant contre l'institué. Essais d'analyse institutionnelle* (Anthropos Paris).
- Loveridge, D., & Street, P. (2005). Inclusive foresight. *Foresight*, 7(3), 31-47.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marchais-Roubelat, A., & Lengagne, O. (2021). Pratiques de résilience organisationnelle et crise : Anticipation ou adaptation ? *XXXe conférence de l'AIMS*.
- Marchais-Roubelat, A., & Roubelat, F. (2016). Dominance, stakeholders' moves and leadership shifts: New directions for transforming futures. *Futures*, 80, 45-53.
- Marchais-Roubelat, A., Roubelat, F., & Saulnier, J.-P. (2014). Décision politique, prospective et

- territoires. *Prospective et stratégie*, 4-5(1), 227-246.
- Mariscal, V. (2016). Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : Entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail. *Langage et société*, 156(2), 13-34.
- Martela, F. (2015). Fallible Inquiry with Ethical Ends-in-View: A Pragmatist Philosophy of Science for Organizational Research. *Organization Studies*, 36(4), 537-563.
- Martinet, A. C. (2022). Epistémologie de la stratégie. In *Encyclopédie de la stratégie* (p. 593-610). Éditions EMS.
- Martinet, A. C., & Menger, P.-M. (2019). La recherche en stratégie et management. Exit, voice or loyalty ? *Revue française de gestion*, 285(8), 13-28.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion*, 183(3), 95-110.
- Martinet, A.-C. (2010). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work of H. Igor Ansoff. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1485-1487.
- Martinet, A.-C. (2022a). *Homo strategicus : Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables*. Éditions EMS, management & société.
- Martinet, A.-C. (2022b). XV. John Dewey. Une épistémologie de la pratique pour un management démocratique. In *Les grands auteurs aux frontières du management* (p. 187-200). Éditions EMS, management & société.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Martuccelli, D. (2016). L'innovation, le nouvel imaginaire du changement. *Quaderni*, 91(3), 33-45.
- Marty, F. (2016). Les contrats à impact social : Une nouvelle génération de PPP pour les politiques sociales. *Politiques et management public*, 33(3-4), 259-282.
- Mazé, R. (2019). Politics of Designing Visions of the Future. *Journal of Futures Studies*, 23(3), 23-38.
- Mazeaud, A., & Nonjon, M. (2015). De la cause au marché de la démocratie participative. *Agone*, 56(1), 135-152.
- Meissner, P., & Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 801-814.
- Mercier, S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature ». *Xe conférence de l'AIMS*.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33(3), 142-156.
- Mercuri Chapuis, S., & Gauthier, T. (2018). La prospective pour un nouveau management public responsable en Suisse. *Gestion 2000*, 35(6), 47-76.
- Méric, J., Besson, J., Cargnello-Charles, E., Mestre, B., & Omari, O. (2022). 05. Les coopérations de santé au cœur de la crise sanitaire : De la sidération au bricolage organisant. *Politiques & management public*, 3(3), 391-416.
- Metz, A., & Hartley, P. (2020). Scenario development as valuation: Opportunities for reflexivity. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120027.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Mietzner, D., & Reger, G. (2005). Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 1(2), 220-239.
- Miles, I. (2010). The development of technology foresight: A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1448-1456.
- Miller, H. T. (2004). Why Old Pragmatism Needs an Upgrade. *Administration & Society*, 36(2), 243-249.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moisdon, J.-C. (2015). Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion*, 253(8), 21-39.
- Mora, O., Banos, V., Regolini, M., & Carnus, J.-M. (2014). Using scenarios for forest adaptation to climate change: A foresight study of the Landes de Gascogne Forest 2050. *Annals of Forest Science*, 71(3), 313-324.
- Morales, J. (2023). Pour une recherche qui brise le cœur. Recherche engagée et sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 313(6), 9-13.
- Moriceau, J.-L. (2022). Du libéralisme autoritaire qui passe par l'enseignement de la gestion. *Revue Interdisciplinaire Droit et Organisations*, 3, 90-101.
- Moulaert, F., Nussbaumer, J., Klein, J.-L., Laville, J.-L., & Moulaert, F. (2014). Pour repenser l'innovation : Vers un système régional d'innovation sociale. In *L'innovation sociale* (p. 81-114). Eres.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Musselin, C., & Bezes, P. (2015). Chapitre 5 / Le new public management : Entre rationalisation et marchandisation ? In *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ?* (p. 125-152). Presses de Sciences Po.
- Nikolakis, W. (2020). Participatory backcasting: Building pathways towards reconciliation? *Futures*, 122, 102603.
- Nirje, B. (1994). Le principe de normalisation et ses implications dans le maniement du comportement humain. *VRS - SRV, Automne 1994*, 24-29.
- Noguera, F. (2018). Outils et dispositifs de la recherche-intervention : Cas d'une intervention en gestion des ressources humaines. In *La Recherche-Intervention Dans les Entreprises et les Organisations* (p. 89-110). IAP.
- Nyberg, D., Wright, C., & Kirk, J. (2020). Fracking the Future: The Temporal Portability of Frames in Political Contests. *Organization Studies*, 41(2), 175-196.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353-366.
- Ossewaarde, M. (2017). Unmasking scenario planning: The colonization of the future in the 'Local Governments of the Future' program. *Futures*, 93, 80-88.
- Owen, C. (2020). Participatory authoritarianism: From bureaucratic transformation to civic participation in Russia and China. *Review of International Studies*, 46(4), 415-434.
- Paavola, S. (2004). Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundations of Science*, 9(3), 267-283.
- Paliokaitė, A., & Pačėsa, N. (2015). The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 165-181.
- Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l'investissement sur soi. *Terrains/Théories*, 6.
- Parize-Suffrin, C. (2012). La prospective stratégique participative et le développement des ESA. *Revue française de gestion*, N° 222(3), 77-88.
- Pascal, H. (2020). *Histoire du travail social en France : De la fin du XIXe siècle à nos jours manuel* (2e éd). Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Patel, M., Kok, K., & Rothman, D. S. (2007). Participatory scenario construction in land use analysis: An insight into the experiences created by stakeholder involvement in the Northern Mediterranean. *Land Use Policy*, 24(3), 546-561.
- Paulré, B. (2016). L'innovation dans les sociétés contemporaines. Mises en perspective. *Quaderni*,

91(3), 5-32.

- Perez, Y. A. (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), 101-113.
- Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33).
- Perrin, C., & Benzerafa, M. (2016). Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires. *Gestion et management public*, 5 / 2(4), Article 4.
- Persais, É. (2017). L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 128(2), 79-92.
- Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel. HAL Id : halshs-01235164.
- Pesqueux, Y. (2017). Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. HAL Id : cel-01432945.
- Pesqueux, Y. (2020). Dix jalons d'épistémologie des sciences de gestion. HAL Id : halshs-02530236.
- Peter, M. K., & Jarratt, D. G. (2015). The practice of foresight in long-term planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 49-61.
- Petitpierre, G., Gremaud, G., Veyre, A., Bruni, I., & Diacquenod, C. (Éds.). (2013). Aller au-delà de l'alibi. Consentement à la recherche chez les personnes présentant une déficience intellectuelle. *Discussions de cas éthiques dans la recherche ethnologique*.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1, 267-292.
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhaufclair, V. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Vuibert.
- Piirainen, K. A., & Gonzalez, R. A. (2015). Theory of and within foresight—"What does a theory of foresight even mean?" *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 191-201.
- Pimentel, E., Cho, C. H., & Bothello, J. (2022). The blind spots of interdisciplinarity in addressing grand challenges. *Critical Perspectives on Accounting*, 93, 102475.
- Pirie, M. (1985). *Dismantling the State: The Theory and for Policy Analysis Practice of Privatization*. National Center for Policy Analysis.
- Pirie, M. (1988). *Micropolitics*. Wildwood House.
- Point, C. (2018). *Former à la responsabilité sociale lors du doctorat ; un défi pour les universités ?* Quelles recherches sur le doctorat ? (Journée d'étude de l'école doctorale Erasme).
- Popa, F., Guillermin, M., & Dedeurwaerdere, T. (2015). A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science. *Futures*, 65, 45-56.
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10(6), 62-89.
- Poujol, G., & Mignon, J.-M. (2005). *Guide de l'animateur socio-culturel : Formation, diplômes, structures institutionnelles, cadre légal et réglementaire* (3e éd). Dunod.
- Pouru-Mikkola, L., Minkinen, M., Malho, M., & Neuvonen, A. (2023). Exploring knowledge creation, capabilities, and relations in a distributed policy foresight system: Case Finland. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122190.
- Priou, J., & Demoustier, S. (2019). *Aide-Mémoire—Institutions et organisation de l'action sociale et médico-sociale—5e ed*. Dunod.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531-542.
- Quist, J., & Vergragt, P. (2006). Past and future of backcasting: The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures*, 38(9), 1027-1045.
- Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S., & Kramer, A. M. (2015). Scenarios as a scholarly methodology

- to produce “interesting research”. *Futures*, 71, 70-87.  
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.06.006>
- Ramírez, R., & Selin, C. (2014). Plausibility and probability in scenario planning. *Foresight*, 16(1), 54-74.
- Ramos, J. (2017). Linking Foresight and Action: Toward a Futures Action Research. In L. L. Rowell, C. D. Bruce, J. M. Shosh, & M. M. Riel (Éds.), *The Palgrave International Handbook of Action Research* (p. 823-842). Palgrave Macmillan US.
- Rampa, R., & Agogué, M. (2022). Quand un contexte de crise rend légitime l’innovation managériale : Le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie : *Innovations, Prépublication* (0), 1128-XXXIII.
- Rapegno, N., & Bertillot, H. (2018). *Transformer l’offre médico-sociale ? Habitats « “inclusifs” » et établissements ‘ « hors les murs »’ : L’émergence d’accompagnements alternatifs pour les personnes âgées et les personnes handicapées*. CNSA EHESP.
- Rasolofodistler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, 16-4.
- Ratcliffe, J. (2000). Scenario building: A suitable method for strategic property planning? *Property Management*, 18(2), 127-144.
- Reed, M. S., Kenter, J., Bonn, A., Broad, K., Burt, T. P., Fazey, I. R., Fraser, E. D. G., Hubacek, K., Nainggolan, D., Quinn, C. H., Stringer, L. C., & Ravera, F. (2013). Participatory scenario development for environmental management: A methodological framework illustrated with experience from the UK uplands. *Journal of Environmental Management*, 128, 345-362.
- Richez-Battesti, N. (2015). Les processus de diffusion de l’innovation sociale : Des arrangements institutionnels diversifiés ? *Sociologies pratiques*, 31(2), 21-30.
- Rickards, L., Wiseman, J., Edwards, T., & Biggs, C. (2014). The Problem of Fit: Scenario Planning and Climate Change Adaptation in the Public Sector. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 641-662.
- Riddell, G. A., van Delden, H., Dandy, G. C., Zecchin, A. C., & Maier, H. R. (2018). Enhancing the policy relevance of exploratory scenarios: Generic approach and application to disaster risk reduction. *Futures*, 99, 1-15.
- Riedy, C., & Waddock, S. (2022). Imagining transformation: Change agent narratives of sustainable futures. *Futures*, 142, 103010.
- Rival, M., & Ruano-Borbalan, J.-C. (2017). La fabrique des politiques publiques co-construites : Idéologie et pratiques innovantes. *Politiques et management public*, Vol 34/1-2, 5-16.
- Robelet, M., Piovesan, D., Claveranne, J.-P., & Jaubert, G. (2009). Secteur du handicap : Les métamorphoses d’une gestion associative. *Entreprises et histoire*, 56(3), 85-97.
- Roberts, C., & Geels, F. W. (2019). Conditions for politically accelerated transitions: Historical institutionalism, the multi-level perspective, and two historical case studies in transport and agriculture. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 221-240.
- Robinson, J. B. (1982). Energy backcasting A proposed method of policy analysis. *Energy Policy*, 10(4), 337-344.
- Robinson, J. B. (1990). Futures under glass. *Futures*, 22(8), 820-842.
- Robinson, J., Burch, S., Talwar, S., O’Shea, M., & Walsh, M. (2011). Envisioning sustainability: Recent progress in the use of participatory backcasting approaches for sustainability research. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 756-768.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9.
- Rohrbeck, R., & Gemuenden, H. (2010). Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 231-243.

- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105-116.
- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.
- Rosanvallon, P. (2004). *Le modèle politique français : La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Éd. du Seuil.
- Rotmans, J., Kemp, R., & Asselt, M. (2001). More Evolution Than Revolution: Transition Management in Public Policy. *Foresight*, 3, 15-31.
- Rotmans, J., & van Asselt, M. B. A. (2001). Uncertainty Management in Integrated Assessment Modeling: Towards a Pluralistic Approach. *Environmental Monitoring and Assessment*, 69(2), 101-130.
- Roubelat, F. (1998). RECHERCHE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE. *Conférence AIMS*.
- Roubelat, F. (2000). Scenario Planning as a Networking Process. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 99-112.
- Roubelat, F. (2003). Réseaux prospectifs et territoires d'entreprise. Réflexions sur l'analyse et l'anticipation des risques. *Flux*, 51(1), 39-49.
- Roubelat, F. (2006a). *Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*. IAE De Poitiers.
- Roubelat, F. (2006b). Scenarios to challenge strategic paradigms: Lessons from 2025. *Futures*, 38(5), 519-527.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplément), 27-43.
- Rousseau, F. (2004). *Gérer et militer*. Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique.
- Rousseau, F. (2007). L'organisation militante. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 303, 44-46.
- Rowland, N. J., & Spaniol, M. J. (2021). On inquiry in futures and foresight science. *FUTURES & FORESIGHT SCIENCE*, 3(1), e37.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). *Le design de la recherche* (p. 168). Dunod.
- Saïd, K., & Kherrazi, S. (2021). *Contrôle managérial et innovation collaborative : Enjeux, pratiques et modalités*. L'Harmattan.
- Salmon, A. (2015). Neoliberalism, New Management, and Pleasure. *Connexions*, 103(1), 21-38.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. Une perspective épistémologique. *Revue française de gestion*, 204(5), 105-125.
- Sands, D. J., & Wehmeyer, M. L. (Éds.). (1996). *Self-determination across the life span: Independence and choice for people with disabilities*. P.H. Brookes Pub.
- Sardar, Z. (1993). Colonizing the future: The 'other' dimension of futures studies. *Futures*, 25(2), 179-187.
- Sardar, Z. (2010). The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name? *Futures*, 42(3), 177-184.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5-22.
- Savall, H. (2018). La recherche-intervention d'ordre qualimétrique : Épistémologie intégrée et constructivisme générique. In *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations : De la conception à la publication* (p. 17-41). Information Age Publishing, Incorporated.
- Savignat, P. (2009). Le travail social aux défis du néolibéralisme. Entre le et la politique. *Le Sociographe*, 30(3), 21-29.
- Schalock, R. L. (1993). La qualité de vie : Conceptualisation, mesure et application. *Revue francophone*

- de la déficience intellectuelle*, 4(2), 137-151.
- Schmidhuber, L., & Wiener, M. (2018). Aiming for a sustainable future: Conceptualizing public open foresight. *Public Management Review*, 20(1), 82-107.
- Seelos, C., Mair, J., & Traeger, C. (2023). The future of grand challenges research: Retiring a hopeful concept and endorsing research principles. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 251-269.
- Segal, S., & Jacobs, L. (2013). Deinstitutionalization. *Encyclopedia of Social Work*.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- Seville, M. G., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme. In *Questions de méthodes en sciences de gestion* (EMS Management&société, p. 315-333).
- Shields, P. M. (2003). The Community of Inquiry: Classical Pragmatism and Public Administration. *Administration & Society*, 35(5), 510-538.
- Shields, P. M. (2005). Classical Pragmatism Does Not Need an Upgrade: Lessons for Public Administration. *Administration & Society*, 37(4), 504-518.
- Shields, P. M. (2008). Rediscovering the Taproot: Is Classical Pragmatism the Route to Renew Public Administration? *Public Administration Review*, 68(2), 205-221.
- Simonet, D. (2013). New Public Management and the Reform of French Public Hospitals. *Journal of Public Affairs*, 13(3), 260-271.
- Simpson, B., & den Hond, F. (2022). The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies*, 43(1), 127-146.
- Sisto, R., Lopolito, A., & van Vliet, M. (2018). Stakeholder participation in planning rural development strategies: Using backcasting to support Local Action Groups in complying with CLLD requirements. *Land Use Policy*, 70, 442-450.
- Slaughter, R. A. (1997). A foresight strategy for future generations. *Futures*, 29(8), 723-730.
- Slaughter, R. A. (2002). From forecasting and scenarios to social construction: Changing methodological paradigms in futures studies. *Foresight*, 4(3), 26-31.
- Slaughter, R. A. (2008). What difference does 'integral' make? *Futures*, 40(2), 120-137.
- Slaughter, R. A. (2020). Farewell Alternative Futures ? *Futures*, 121, 102496.
- Smith, D. E. (2018). *L'ethnographie institutionnelle : Une sociologie pour les gens*. Economica.
- Sobczak, A., & Berthoin Antal, A. (2010). Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : Enjeux, acteurs, recherches. *Management & Avenir*, 33(3), 116-126.
- Sondeijker, S., Geurts, J. W., Rotmans, J., & Tukker, A. (2006). Imagining sustainability: The added value of transition scenarios in transition management. *Foresight*, 8(5), 15-30.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : Une perspective par la capacité organisationnelle de changement. *Management & Avenir*, 28(8), 104-122.
- Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, 267(6), 117-132.
- Soste, L., Wang, Q. J., Robertson, D., Chaffe, R., Handley, S., & Wei, Y. (2015). Engendering stakeholder ownership in scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 250-263.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2019). Defining scenario. *FUTURES & FORESIGHT SCIENCE*, 1(1), e3.
- Spaniol, M. J., & Rowland, N. J. (2022). Business ecosystems and the view from the future: The use of corporate foresight by stakeholders of the Ro-Ro shipping ecosystem in the Baltic Sea Region. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 121966.
- Spencer, H. (1870). *The Principles of Psychology*. Williams and Norgate.
- Stiegler, B. (2019). « Il faut s'adapter » : *Sur un nouvel impératif politique*. Gallimard.
- Stiker, H.-J. (2014). Une perspective en histoire du handicap. *Alter*, 8(1), 1-9.

- Stoker, G. (2006). Public Value Management A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration - AMER REV PUBLIC ADM*, 36, 41-57.
- Svenfelt, Å., Engström, R., & Svane, Ö. (2011). Decreasing energy use in buildings by 50% by 2050—A backcasting study using stakeholder groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 785-796.
- Tapinos, E. (2013). Scenario planning at business unit level. *Futures*, 47, 17-27.
- Tapinos, E., & Pyper, N. (2018). Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 292-302.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions économie, sociologie* (3e éd). Dalloz.
- Théret, B. (1994). Le néo-libéralisme comme rhétorique économique et mode d'action politique. Quelques considérations à partir du cas français. *Le 17e congrès annuel da ANPOCS*, 27.
- Theys, J. (2017). Prospective et recherche pour les politiques publiques en phase de transition. *Natures Sciences Sociétés, Supplément* (Supp. 4), 84-92.
- Thiétart, R.-A., Allard-Poesi, F., & Angot, J. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd). Dunod.
- Thifault, M.-C. (2014). *Désinstitutionnalisation psychiatrique en Acadie, en Ontario francophone et au Québec, 1930-2013*. Presses de l'Université du Québec.
- Uehara, E., Flynn, M., Fong, R., Brekke, J., Barth, R. P., Coulton, C., Davis, K., DiNitto, D., Hawkins, J. D., Lubben, J., Manderscheid, R., Padilla, Y., Sherraden, M., & Walters, K. (2013). Grand Challenges for Social Work. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 4(3), 165-170.
- Vachée, C., & Dansac, C. (2013). Troquer le changement social contre des bonnes pratiques de gestion : L'animation face aux transformations du secteur associatif. In J.-L. Richelle, S. Rubi, & J.-M. Ziegelmeyer (Éds.), *L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique ?* (p. 115-130). Carrières Sociales Editions.
- Vallerie, B., & Le Bossé, Y. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : De son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 39(3), 87-100.
- Vallet, F., Puchinger, J., Millonig, A., Lamé, G., & Nicolai, I. (2020). Tangible futures: Combining scenario thinking and personas - A pilot study on urban mobility. *Futures*, 117, 102513.
- van de Kerkhof, M., & Wieczorek, A. (2005). Learning and stakeholder participation in transition processes towards sustainability: Methodological considerations. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(6), 733-747.
- Van Der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. John Wiley & Sons.
- van der Duin, P. (2019). Toward "Responsible Foresight": Developing Futures that Enable Matching Future Technologies with Societal Demands. *World Futures Review*, 11(1), 69-79.
- van der Giessen, M., Langenbusch, C., Jacobs, G., & Cornelissen, J. (2022). Collective sensemaking in the local response to a grand challenge: Recovery, alleviation and change-oriented responses to a refugee crisis. *Human Relations*, 75(5), 903-930.
- van der Helm, R. (2007). Ten insolvable dilemmas of participation and why foresight has to deal with them. *Foresight*, 9(3), 3-17.
- Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales. In *Méthodes de recherche en management* (4e éd, p. 388-417). Dunod.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447.
- Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.

- Veit, C. (2017). Vers un modèle de l'usager auto-entrepreneur de sa santé mentale ? *Research in Psychoanalysis*, 24(2), 118-128.
- Vergragt, P., & Quist, J. (2011). Backcasting for sustainability: Introduction to the special issue. *Technological Forecasting and Social Change*, 78, 747-755.
- Visser, M. P., & Chermack, T. J. (2009). Perceptions of the relationship between scenario planning and firm performance: A qualitative study. *Futures*, 41(9), 581-592.
- Volkery, A., & Ribeiro, T. (2009). Scenario planning in public policy: Understanding use, impacts and the role of institutional context factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(9), 1198-1207.
- Voros, J. (2003). A generic foresight process framework. *Foresight*, 5(3), 10-21.
- Vulbeau, A. (2015). La notion d'animation dans Recherche sociale (1965-2015), entre philosophie, ingénierie et intervention. *Recherche sociale*, 214(2), 53-85.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wangel, J. (2011). Exploring social structures and agency in backcasting studies for sustainable development. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), Article 5.
- Wayland, R. (2019). Three senses of paradigm in scenario methodology: A preliminary framework and systematic approach for using intuitive logics scenarios to change mental models and improve strategic decision-making in situations of discontinuity. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 504-516.
- Wehmeyer, M. L. (1999). A Functional Model of Self-Determination : Describing Development and Implementing Instruction. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 14(1), 53-61.
- Wiek, A., Binder, C., & Scholz, R. (2006). Functions of Scenarios in Transition Processes. *Futures*, 38, 740-766.
- Wiener, M., Gattringer, R., & Strehl, F. (2020). Collaborative open foresight—A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 119370.
- Wilkinson, A., Kupers, R., & Mangalagiu, D. (2013). How plausibility-based scenario practices are grappling with complexity to appreciate and address 21st century challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 699-710.
- Wittmayer, J. M., & Schöpke, N. (2014). Action, research and participation: Roles of researchers in sustainability transitions. *Sustainability Science*, 9(4), 483-496.
- Wolfensberger, W. (1983). Social Role Valorization: A Proposed New Term for the Principle of Normalization - ProQuest. *Mental retardation*, 21(6), 234-239.
- Wright, A. (2005). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, 43(1), 86-101.
- Wright, G., Bradfield, R., & Cairns, G. (2012). Does the intuitive logics method-and its recent enhancements-produce « effective » scenarios? *Technol. Forecast. Soc. Change*, 80, 561-838.
- Wright, G., & Cairns, G. (2011). *Scenario Thinking: Practical Approaches to the Future*. Palgrave Macmillan.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications (Vol.6)* (Thousands Oaks). CA : Sage.
- Zask, J. (2001). Pourquoi un public en démocratie ? Dewey versus Lippmann : Présentation des textes de Walter Lippmann, « Le public fantôme » (1925) et de John Dewey, « Le public et ses problèmes » (1927). *Hermès*, n° 31(3), 61.
- Zask, J. (2015). *Introduction à John Dewey*. La Découverte.

# Table des matières

Remerciements-Prologue .....	4
Sommaire.....	9
Introduction.....	10
Première partie : Contextualisation, revue de littérature, et cadre théorique .....	20
Chapitre 1 : Contextualisation - Le secteur médico-social associatif en zone de turbulences.....	22
1.1 Une architecture des solidarités à la croisée des chemins et des modèles .....	25
1.1.1 L'ESS existe-t-elle ? .....	25
1.1.2 Les associations, actrices historiques du lien et de l'action sociale .....	27
1.1.3 Entre commande publique et émancipation : disciplines et indisciplines du travail social. .....	28
1.1.4 L'accompagnement des personnes en situation de handicap par le secteur médico-social .....	29
1.2 Le mouvement inclusif.....	31
1.2.1 Caractérisation du mouvement inclusif .....	32
1.2.1.1 Les sources du mouvement inclusif.....	32
1.2.1.2 Les changements induits par le mouvement inclusif.....	34
1.2.2 Réalisation du mouvement inclusif.....	36
1.2.2.1 La désinstitutionnalisation.....	36
1.2.2.2 Le virage inclusif .....	39
1.2.2.3 La transition inclusive .....	44
1.2.3 La perception du mouvement inclusif par les acteurs du secteur médico-social .....	48
1.3 Genèse d'une commande de recherche à un animateur social.....	51
1.3.1 Un doctorant autochtone ? .....	51
1.3.2 Une commande issue d'un besoin d'accompagnement : premier mouvement abductif 55	
1.4 Un cas pour quatre organisations .....	56
1.4.1 Le mouvement UNAPEI.....	56
1.4.2 Les trois associations accueillant les expérimentations. ....	60
1.5 Un secteur marqué par la crise sanitaire liée l'épidémie de COVID19.....	62
1.5.1 Organisations et crise sanitaire liée au COVID19 .....	62
1.5.2 Management public et crise sanitaire liée au COVID19.....	63
1.5.3 ESS, associations et secteur social et médico-social dans la crise sanitaire liée au COVID19 .....	64
Chapitre 2 : Revue de littérature - Concevoir les transitions en management public .....	68
2.1 Caractéristiques, impacts, et évolutions du New Public Management.....	71
2.1.1 Caractérisation du NPM.....	72
2.1.2 Impacts du NPM .....	75
2.1.3 Après le NPM ? .....	77
2.2 Publicitude du management du changement.....	80
2.2.1 Quand l'innovation et la transformation rencontrent le social et le politique.....	81

2.2.1.1 Innovation et transformation sociale .....	83
2.2.1.2 Innovation et transformation publique .....	85
2.2.1.3 Innovation et transformation sociale et publique au prisme du NPM.....	86
2.2.2 Co-construire le changement : parties prenantes et participation .....	88
2.2.2.1 La théorie des parties prenantes, une approche classique et managériale des groupes d'influence liés à l'organisation .....	88
2.2.2.2 Usages et usagers de la participation .....	91
2.2.2.3 Théorie des parties prenantes et participation au prisme du néolibéralisme et du NPM : usure de la participation ? .....	95
2.2.3 L'émergence des <i>Grand Challenges</i> et des transitions .....	98
2.2.3.1 Caractérisation des <i>Grand Challenges</i> .....	98
2.2.3.2 Un monde en transition qui interroge l'ontologie du management stratégique ...	100
2.3 Penser et co-construire les transitions par la prospective .....	102
2.3.1 Fondements de la prospective stratégique .....	103
2.3.2 Implémentation et méthodes de la prospective stratégique.....	105
2.3.2.1 Situation du processus de prospective dans le processus de construction de la stratégie .....	106
2.3.2.2 Une diversité de méthodes prédominée par les scénarios .....	107
2.3.3 Prospective et parties prenantes .....	109
2.3.3.1 Modalités de mise en œuvre de la prospective participative.....	109
2.3.3.2 Impacts de la participation aux processus de prospective .....	111
2.3.4 Prospective et <i>Grand Challenges</i> .....	112
2.3.5 Prospective, politique, et management public .....	114
2.3.5.1 Mobilisation de la prospective dans les domaines publics et le management public .....	115
2.3.5.2 Prospective, néolibéralisme, et New Public Management .....	117
2.4 Conclusion et question de recherche .....	120
Chapitre 3 : Cadre théorique - Le débat Lippmann-Dewey, un cadre théorique dialogique pour éclairer le management public .....	123
3.1 Genèse du débat.....	126
3.1.1 Lippmann et le néolibéralisme.....	126
3.1.2 Dewey et la philosophie pragmatiste .....	132
3.2 Au cœur du débat : tensions autour de la refondation du libéralisme .....	139
3.2.1 Hétérochronie et Grande Société .....	140
3.2.1.1 Convergences sur l'émergence de la Grande Société et ses effets .....	140
3.2.1.2 Divergences sur la caractérisation et le traitement de l'hétérochronie .....	143
3.2.2 Un libéralisme classique à bout de souffle.....	144
3.2.2.1 Pour Dewey, sortir du conservatisme pour réencastrier le libéralisme dans la démocratie .....	145
3.2.2.2 Le nouveau libéralisme lippmannien : conserver les principes mais changer la méthode .....	148
3.2.3 Relations organisme-environnement : l'interactionnisme face à la verticalité.....	149
3.2.3.1 Pour Dewey, l'environnement transforme l'organisme autant que l'organisme le transforme.....	150
3.2.3.2 Pour Lippmann, l'environnement impose la transformation passive de l'organisme .....	151
3.2.4 Penser les fins : téléologie et buissonnement .....	153
3.2.4.1 La téléologie lippmannienne .....	153
	490

3.2.4.2 Le buissonnement deweyen .....	155
3.2.5 Résoudre les problématiques sociales : l'expertise élitiste face à l'enquête sociale .....	157
3.2.5.1 Une élite lippmanienne de leaders et d'experts pour guider des masses stéréotypées.....	158
3.2.5.2 L'enquête, outil phare de la logique collective deweyenne .....	160
3.2.6 Communiquer pour convaincre : manufacture du consentement et publicité des résultats de l'enquête.....	165
3.2.6.1 Pour Lippmann : convaincre par la manufacture du consentement .....	166
3.2.6.2 Pour Dewey : convaincre par la publicité des résultats de l'enquête .....	167
3.2.7 Programmer les transformations sociales : l'agenda lippmannien face à la planification deweyenne .....	168
3.2.7.1 Pour Dewey, une planification sociale basée sur l'enquête .....	168
3.2.7.2 Pour Lippmann, un agenda de réformes basé sur la règle de droit.....	170
3.2.8 Le rôle des politiques publiques .....	173
3.2.8.1 Pour Dewey, des politiques publiques orientées vers la réalisation de la démocratie participative.....	173
3.2.8.2 Pour la réalisation de l'agenda Lippmannien : un Etat fort pour garantir le marché libre .....	176
3.3 Filiations du débat Lippmann-Dewey en management public.....	180
3.3.1 Des grandes heures et des cadences du NPM : Madsen Pirie ou la quintessence du renouveau néolibéral du management public.....	184
3.3.1.1 Privatiser, mode d'emploi .....	185
3.3.1.2 Théoriser l'innovation politique néolibérale.....	188
3.3.2 Pragmatisme et management public : des efforts normatifs dans l'attente d'une hypothétique concrétisation .....	195
3.3.2.1 Patricia Shields, instigatrice du renouveau pragmatiste en management public ...	195
3.3.2.2 CK Ansell, ou la confirmation idéaliste de la mobilisation du pragmatisme en management public.....	199
3.4 Conclusion du chapitre et de la première partie .....	204
Conclusion de la première partie.....	206
Seconde partie : Méthodologie, résultats, et discussion .....	209
Chapitre 4 : Méthodologie - Cheminement méthodologique et .....	211
épistémologique .....	211
4.1 Première phase : démarches préparatoires du projet de recherche-intervention .....	214
4.1.1 Processus de mobilisation des terrains de recherche.....	214
4.1.2 Spécificités d'une thèse CIFRE .....	215
4.1.3 Spécificités d'une recherche-intervention .....	216
4.1.4 Une étude longitudinale de cas enchâssés .....	220
4.1.5 Formalisation d'un premier design de recherche .....	221
4.1.6 L'ANT comme méthodologie d'intervention.....	222
4.2 Deuxième phase : explorations empiriques, théoriques et méthodologiques.....	224
4.2.1 Exploration des terrains de recherche.....	224
4.2.2 Cheminement théorique .....	228
4.2.3 Elaboration du dispositif d'intervention .....	230
4.2.4 Formalisation d'un second design de recherche et d'une stratégie de recueil des données .....	234

4.2.5 Activités annexes au projet de recherche-intervention durant la Phase 2 .....	235
4.3 Troisième phase : expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative et recueil des données.....	236
4.3.1 Modifications du design de recherche liées à la crise sanitaire .....	236
4.3.2 Expérimentations au niveau associations gestionnaires.....	237
4.3.3 Expérimentation au niveau communauté médico-sociale.....	239
4.3.4 Expérimentation au niveau sociétal/organisations de droit commun .....	241
4.3.5 Recueil des données .....	242
4.3.6 Activités annexes au projet de recherche.....	245
4.4 Quatrième phase : traitement des données et rédaction de la thèse .....	246
4.4.1 De difficiles mais nécessaires choix dans le dimensionnement du corpus .....	246
4.4.2 Processus de traitement des données recueillies.....	247
4.4.3 Activités annexes au projet de recherche.....	251
4.5 Réflexions et cheminement épistémologique .....	252
4.5.1 Un travail de recherche compatible avec l'épistémologie pragmatiste .....	252
4.5.2 Conséquences de la concordance du travail de recherche avec l'épistémologie pragmatiste.....	261
Chapitre 5 : Résultats - Résultats d'une enquête sur l'enquête.....	266
5.1 Préambule aux résultats : le contexte de la recherche au prisme du Débat Lippmann-Dewey .....	269
5.1.1 ESS, associations et action sociale au prisme du Débat Lippmann-Dewey .....	269
5.1.2 Le mouvement inclusif au prisme du Débat Lippmann-Dewey .....	272
5.1.2.1 Le virage inclusif, une réforme typiquement néolibérale.....	272
5.1.2.2 La transition inclusive, une proposition associative pragmatiste .....	277
5.1.2.3 Conséquences sur le processus de désinstitutionnalisation et sa perception .....	278
5.2 Monographie du Cas Association 1.....	279
5.2.1 Management du changement au sein de l'Association 1 et approche de l'expérimentation de prospective stratégique participative.....	279
5.2.1.1 Modalités de transformation de l'offre observées.....	279
5.2.1.2 Identification du type de management du changement .....	281
5.2.1.3 Identification des objectifs de l'expérimentation de prospective stratégique participative.....	283
5.2.2 Première série d'entretiens semi-directifs : constats sur la situation problématique et rôle attendu de l'expérimentation de prospective stratégique participative. ....	284
5.2.2.1 Perception de la réforme et des évolutions sociétales : la Grande Société et le mouvement inclusif vus par l'Association 1. ....	285
5.2.2.2 Rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif. ....	288
5.2.2.3 Perception de l'organisation dans la transformation de l'offre médico-sociale .....	292
5.2.2.4 Attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP .....	299
5.2.3 Caractérisation de l'expérimentation. ....	304
5.2.4 Seconde série d'entretiens semi-directifs : rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative au sein de l'Association 1. ....	306
5.2.4.1 L'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 1 permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société.....	307

5.2.4.2 Rapport à l'individu et au collectif : le dispositif de PSP comme soutien à l'autodétermination et à la remobilisation de l'Association 1 comme public. ....	308
5.2.4.3 Statuquo quant à la perception verticale et unilatérale de la relation organisme-environnement.....	316
5.2.4.4 Un buissonnement évolutif entravé par la téléologie néolibérale de la transformation de l'offre.....	317
5.2.4.5 La communauté d'enquête empêchée par une expertise en surplomb.....	318
5.2.4.6 Le dispositif de PSP au service d'un agenda néolibéral de la transformation de l'offre .....	321
5.2.4.7 La publicité des résultats de l'enquête comme outil de fabrique du consentement .....	323
5.2.4.8 Evaluation par les participants du dispositif de PSP comme méthode d'intervention : l'intervenant-chercheur comme leader-facilitateur .....	326
5.2.4.9 Impact du dispositif de PSP sur les différences de rythmes évolutifs : une hétérochronie non reconnue mais toujours perceptible .....	330
5.2.5 Observation post-participante.....	330
5.2.6 Conclusion de la monographie du cas Association 1 .....	331
5.3 Monographie du Cas Association 2.....	334
5.3.1 Management du changement au sein de l'Association 2 et approche de l'expérimentation de prospective stratégique participative.....	335
5.3.1.1 Modalités de transformation de l'offre observées.....	335
5.3.1.2 Identification du type de management du changement .....	335
5.3.1.3 Identification des objectifs de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative. ....	337
5.3.2 Première série d'entretiens semi-directifs : constats sur la situation problématique et rôle attendu de l'expérimentation de prospective stratégique participative. ....	338
5.3.2.1 Perception de la réforme et des évolutions sociétales : la Grande Société et le mouvement inclusif vus par l'Association 2. ....	338
5.2.2.2 Rapport à l'individu et au collectif dans le mouvement inclusif. ....	342
5.2.2.3 Perception de l'organisation dans la transformation de l'offre médico-sociale.....	344
5.3.2.4 Attentes quant à l'expérimentation du dispositif de PSP .....	349
5.3.3 Caractérisation de l'expérimentation. ....	351
5.3.4 Seconde série d'entretiens semi-directifs : rôles perçus de l'expérimentation du dispositif de prospective stratégique participative au sein de l'Association 2. ....	353
5.3.4.1 L'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 2 permet une meilleure compréhension de la situation problématique et des évolutions de la Grande Société.....	353
5.3.4.2 Rapport à l'individu et au collectif : le dispositif de PSP comme soutien à l'autodétermination et à la remobilisation de l'Association 2 comme public. ....	356
5.2.4.3 Confirmation de la perception de la relation trans-actionnelle entre organisme et environnement.....	364
5.3.4.4 Le dispositif de PSP transforme le public en communauté d'enquête .....	365
5.3.4.5 Le dispositif de PSP est un processus collectif de valuation conduisant à l'identification d'une fin-en-vue par la médiation sémiotique d'un scénario souhaitable .	367
5.3.4.6 Le dispositif de PSP au service de la planification collective et de ses développements.....	368
5.3.4.7 Une publicité des résultats de l'enquête très limitée .....	371
5.3.4.8 Evaluation par les participants du dispositif de PSP comme méthode d'intervention : l'intervenant-chercheur comme leader-facilitateur .....	373
5.3.4.9 Le dispositif de PSP crée un ajustement temporaire entre les rythmes évolutifs des différentes parties engagées dans le système associatif.....	375
5.3.5 Observation post-participante.....	376
	493

5.3.6 Conclusion de la monographie du cas Association 2 .....	377
5.4 Conclusion des résultats .....	380
Chapitre 6 : Discussion - Concevoir le public en management des transitions.....	384
6.1 Apports théoriques : mener les transitions par une approche pragmatiste de la prospective. .....	387
6.1.1 Prospective et pragmatisme classique.....	387
6.1.1.1 Prospective et écrits deweyens .....	387
6.1.1.2 Prospective et enquête pragmatiste deweyenne .....	388
6.1.1.3 Prospective et autres principes du pragmatisme classique .....	392
6.1.1.4 Précisions et proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice .....	396
6.1.2 Prospective et néolibéralisme.....	400
6.1.3 Débat Lippmann-Dewey et <i>Grand Challenges</i> .....	402
6.1.3.1 Le Débat Lippmann-Dewey comme grille de lecture des crises et <i>Grand Challenges</i> .....	402
6.1.3.2 Proposition d'une approche pragmatiste des transitions pour relever les <i>Grand Challenges</i> : la PSP comme point de passage obligé dans le management des transitions.	404
6.1.4 Implications pour le management stratégique et le management public .....	408
6.1.4.1 Implications pour le management stratégique.....	408
6.1.4.2 Implications pour le management public .....	410
6.2 Apports méthodologiques : le pragmatisme classique comme cadre de la recherche- intervention ? .....	412
6.2.1 Concordances entre pragmatisme classique et recherche-intervention .....	412
6.2.2 ANT et approche pragmatiste de la recherche-intervention : une relation trans- actionnelle ? .....	415
6.3 Implications sociétales : la transition inclusive, un exemple paradigmatique de transition pragmatiste.....	416
6.3.1 Relever le <i>Grand Challenge</i> du mouvement inclusif par une approche pragmatiste classique. ....	417
6.3.1.1 Transition inclusive et transformation individuelle. ....	418
6.3.1.2 Transition inclusive et transformation organisationnelle .....	420
6.3.1.3 Transition inclusive et transformation de la communauté médico-sociale.....	420
6.3.1.4 Transition inclusive et transformation sociétale.....	421
6.3.1.5 Transition inclusive et transformation politique.....	422
6.3.1.6 Synthèse : relations trans-actionnelles entre les différents niveaux de transformation de la transition inclusive et modalités transversales .....	423
6.3.2 Comprendre le néolibéralisme et le New Public Management, un impératif préalable à la transition pragmatiste .....	426
6.3.3 Responsabilité sociale du chercheur intervenant au cœur d'une transition .....	429
6.3.3.1 Responsabilité individuelle de l'intervenant-chercheur .....	430
6.3.3.2 Responsabilité institutionnelle de l'intervenant-chercheur .....	431
6.3.3.3 Responsabilité sociétale de l'intervenant-chercheur .....	432
6.4 Implications managériales : manager par temps de transitions en s'appuyant sur le pragmatisme classique .....	434
6.4.1 Manager des communautés d'enquête capables de valuation : donner de la valeur c'est donner du sens. ....	435
6.4.2 Manager dans la multiplicité des niveaux de transformation d'une transition pragmatiste .....	437

6.4.3 Co-construction pragmatiste des modalités de contrôle et d'évaluation .....	439
6.4.4 Manager dans l'ambivalence des concepts .....	440
6.4.5 Manager le triptyque résilience/inclusivité/efficacité .....	441
6.4.6 Proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations .....	443
Conclusion de la seconde partie .....	449
Conclusion générale .....	452
Contributions clés .....	454
Limites de la recherche et perspectives .....	457
Une coopération francophone pour soutenir la transition inclusive .....	460
Bibliographie .....	467
Table des matières .....	489
Table des illustrations .....	496
Liste des acronymes .....	499
Sommaire des annexes .....	501
Résumé / Summary .....	502

# Table des illustrations

<b>Figure 1</b> - Évolution législative concernant le secteur médico-social et l'inclusion des personnes en situation de handicap en France. (Source : auteur).....	34
<b>Figure 2</b> - « Institution » (Andrien & Sarrazin, 2022) .....	37
<b>Figure 3</b> - La transition inclusive (source : auteur / Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale) .....	46
<b>Figure 4</b> - Les parties engagées dans la transition inclusive (source : auteur) .....	47
<b>Figure 5</b> - L'UNAPEI, 70 années de militantisme et de gestion associative. ....	58
<b>Figure 6</b> - Empreinte socio-économique du mouvement UNAPEI (source : orientations stratégiques UNAPEI 2019-2022, site internet UNAPEI) .....	59
<b>Figure 7</b> - Organigramme générique d'une ADAPEI en 2019 (source : auteur) .....	61
<b>Figure 8</b> - Les huit échelons sur l'échelle de participation. (Arnstein, 1969). ....	92
<b>Figure 9</b> - Objectifs de développement durable fixés par l'ONU (source : <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr">https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr</a> ).....	99
<b>Figure 10</b> - Un cadre pour relever les Grand Challenges (George et al., 2016, p1888).....	101
<b>Figure 11</b> - Le cône des futurs, adapté de Hancock & Bezold (1994) (Voros, 2003, p13) .....	105
<b>Figure 12</b> - Le cadre de la prospective, avec indication de méthodes représentatives (Voros, 2003, p11) .....	106
<b>Figure 13</b> - Typologie de scénarios en trois catégories et six types (Borjeson et al., 2006) .....	108
<b>Figure 14</b> - Les contours du néolibéralisme – 1930-1950 (Caré, 2016, p42) .....	130
<b>Figure 15</b> - Les contours du néolibéralisme – 1960-2000 (Caré, 2016, p46) .....	130
<b>Figure 16</b> - Les contours du néolibéralisme – 2008- (Caré, 2016, p50) .....	131
<b>Figure 17</b> - « Diagramme de Stacey modifié » (Ansell & Geyer, 2017, p19) .....	202
<b>Figure 18</b> - Mobilisation des organisations et acteurs du projet de recherche-intervention.....	215
<b>Figure 19</b> – Formalisation d'un premier design de recherche, printemps 2019. ....	222
<b>Figure 20</b> - Exemple de codage suivant la méthode de Gioia, extrait de Gioia et al. (2013, p7).....	227
<b>Figure 21</b> - Les domaines de transformation du mouvement inclusif, première proposition.....	229
<b>Figure 22</b> - Forme générique du dispositif de PSP soutenant l'intervention.....	233
<b>Figure 23</b> - Rôle de l'équipe de pilotage au sein de chaque expérimentation du dispositif de PSP .....	233
<b>Figure 24</b> - Formalisation d'un second design de recherche, automne 2019. ....	234
<b>Figure 25</b> - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP au sein de l'Association 2 (Niveau de transformation organisation gestionnaire).....	238
<b>Figure 26</b> - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP dans le contexte de la transformation d'une MAS en DAS (Niveau de transformation communauté médico-sociale, Association 3).....	240
<b>Figure 27</b> - Support de présentation synthétique du projet d'expérimentation du dispositif de PSP en soutien de la construction d'une coopération départementale facilitant l'accès aux loisirs et à la culture d'enfants et de jeunes en situation de handicap (Niveau de transformation sociétal/organisations de droit commun, Association 3) .....	241
<b>Figure 28</b> - Chronologie des Entretiens Semi-Directifs pour les expérimentations du dispositif de PSP au sein des Associations 1 et 2. ....	242
<b>Figure 29</b> - Extraction Nvivo : Traitement des données recueillies lors d'une des séries d'entretiens	250
<b>Figure 30</b> - Trois éléments de l'enquête scientifique pragmatique (Martela, 2015, p545) .....	257
<b>Figure 31</b> - Rôle de la PSP lorsqu'elle est mobilisée par une organisation non-étatique confrontée à une réforme des politiques publiques menée suivant les principes du NPM : Design d'une enquête sur l'enquête.....	260
<b>Figure 32</b> - Approche processuelle du cas Association 1 .....	279
<b>Figure 33</b> - Organisation logistique de la 3ème étape de l'expérimentation du dispositif de PSP dans l'Association 1 répondant aux contraintes sanitaires. ....	305
<b>Figure 34</b> - Prospective stratégique participative au sein de l'Association 1 : mécanismes de l'empêchement de l'enquête collective par la verticalité néolibérale.....	333

<b>Figure 35</b> - Processus de transformation de l'offre au sein de l'Association 1 entre 2018 et 2023 (expérimentation du dispositif de PSP en bleu).....	334
<b>Figure 36</b> - Approche processuelle du cas Association 2 .....	334
<b>Figure 37</b> - Préconisation par l'intervenant-chercheur de mobilisation de l'expérimentation du dispositif de PSP comme impulsion de la transformation associative, validée par le CA.....	337
<b>Figure 38</b> - Prospective stratégique participative au sein de l'Association 2 : mécanismes d'un processus pragmatiste d'enquête sur le futur en attente de réalisation de sa phase inductive. ....	378
<b>Figure 39</b> - Processus de transformation de l'offre au sein de l'Association 2 entre 2018 et 2023 (expérimentation du dispositif de PSP en bleu).....	379
<b>Figure 40</b> - Proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice.....	398
<b>Figure 41</b> - Les 5 niveaux de transformations constitutifs d'une transition pragmatiste.....	405
<b>Figure 42</b> - La transition inclusive, une approche pragmatiste du mouvement inclusif.....	418
<b>Figure 43</b> - Les 4 niveaux de transformation d'une association gestionnaire sociale et/ou médico-sociale induits par la transition inclusive .....	438
<b>Figure 44</b> - Les trois piliers de l'organisation pragmatiste .....	442
<b>Figure 45</b> - Proposition d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations : application au cas des associations gestionnaires du secteur social et médico-social dans le mouvement inclusif. ...	445
<b>Figure 46</b> - Une communauté francophone de soutien à la transition inclusive par la recherche, le conseil et la formation .....	462

<b>Tableau 1</b> - Synthèse des freins et leviers au mouvement inclusif dans le secteur médico-social en 2019 (Auteur) .....	50
<b>Tableau 2</b> - Paradigmes du management public selon Stoker (2006) inspiré par Kelly & Muers (2002) – (extraction : dans les versions originelles, une troisième colonne caractérise la valeur publique) .....	71
<b>Tableau 3</b> - Composants Doctrinaux du New Public Management (Hood, 1991, pp2-3, traduit par Deville, 2021).....	73
<b>Tableau 4</b> - Trois théories du changement (De La Ville, 2003. Complète et adapte Godelier, 1998). ...	81
<b>Tableau 5</b> - Une nouvelle typologie de l'innovation (Djellal & Gallouj, 2012, inspirés de Hochgerner, 2009).....	83
<b>Tableau 6</b> - Les dilemmes de la stratégie ouverte (Grandclaude & Nobre, 2020, traduisant Hautz et al., 2017).....	95
<b>Tableau 7</b> - « Facettes analytiques des Grand Challenges » (Ferraro et al., 2015, p365, notre traduction).....	99
<b>Tableau 8</b> - Synthèse des oppositions entre cartésianisme et pragmatisme, d'après Lorino (2020)...	135
<b>Tableau 9</b> - Les 22 méthodes de privatisation de Madsen Pirie (Synthèse par l'auteur, d'après Pirie, 1985).....	188
<b>Tableau 10</b> - Synthèse du débat Lippmann-Dewey (Source : Auteur) .....	204
<b>Tableau 11</b> - Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion (David, 2012, p133).....	216
<b>Tableau 12</b> - Principes d'intervention d'Hatchuel (1994) et mesures mises en œuvre par le jeune chercheur pour y inscrire sa propre intervention. ....	218
<b>Tableau 13</b> - Les grands types de designs d'études de cas(Musca, 2006, p155;adapté de Yin,2003, p40) .....	221
<b>Tableau 14</b> - L'ANT comme méthodologie d'intervention.....	223
<b>Tableau 15</b> - Grille d'entretien exploratoire (mai 2019 – juillet 2020).....	225
<b>Tableau 16</b> - Caractérisation des participants aux 92 entretiens exploratoires (mai 2019 – juillet 2020) .....	226
<b>Tableau 17</b> - Première stratégie de recueil des données par unité d'analyse .....	235
<b>Tableau 18</b> - Première stratégie de recueil des données pour l'ensemble du cas.....	235

<b>Tableau 19</b> - Répartitions des 4 expérimentations du dispositif de PSP en début de troisième phase. .....	236
<b>Tableau 20</b> - Stratégie de recueil de données en début de troisième phase.....	237
<b>Tableau 21</b> - Principaux éléments différenciant les Associations 1 et 2 .....	239
<b>Tableau 22</b> - Guide d'entretien pré-expérimentation du dispositif de PSP (Les questions en italique n'entrent pas dans le recueil de données, elle sont destinées uniquement à la préparation du participant par décentrement). .....	243
<b>Tableau 23</b> - Guide d'entretien post-expérimentation du dispositif de PSP. ....	244
<b>Tableau 24</b> - Scénarios de dimensionnement du corpus au 19/1/2022. (Les scénarios barrés sont les scénarios considérés comme peu cohérents par le comité de pilotage de la recherche.) .....	247
<b>Tableau 25</b> - Caractérisation des entretiens pré-PSP menés auprès des participants aux expérimentations au sein des Associations 1 et 2. ....	248
<b>Tableau 26</b> - Caractérisation des entretiens post-PSP menés auprès des participants aux expérimentations au sein des Associations 1 et 2. ....	249
<b>Tableau 27</b> - Critères de validité pragmatiste de la connaissance selon Martela (2015) et mesures mises en œuvre par le doctorant pour y répondre.....	264
<b>Tableau 28</b> - Evolutions néolibérales du secteur social et médico-social - 3 exemples éclairés par les principes caractérisant le NPM. ....	271
<b>Tableau 29</b> - La transition inclusive en tant qu'approche du mouvement inclusif proposée par des acteurs associatifs français : une lecture par le débat Lippman-Dewey et ses filiations.....	277
<b>Tableau 30</b> - Théorie du changement comme crise, extraction du tableau « Trois théories du changement » de De La Ville (2003) présenté en Chapitre 2.....	282
<b>Tableau 31</b> - Cas Association 1, synthèse des résultats de la première série d'entretiens semi-directifs auprès des participants à l'expérimentation du dispositif de PSP, au prisme du Débat Lippmann-Dewey. ....	304
<b>Tableau 32</b> - Rôles du dispositif de prospective stratégique participative dans l'Association 1 au prisme du Débat Lippmann-Dewey. ....	332
<b>Tableau 33</b> - Théorie du changement comme éaction, extraction du tableau « Trois théories du changement » de De La Ville (2003) présenté en Chapitre 2.....	336
<b>Tableau 34</b> - Rôles du dispositif de prospective stratégique participative dans l'Association 2 au prisme du Débat Lippmann-Dewey. ....	377
<b>Tableau 35</b> - Rôles de la PSP au prisme du débat Lippmann- Dewey : synthèse. ....	380
<b>Tableau 36</b> - Mécanismes mis en lumière par l'expérimentation du dispositif de PSP au niveau organisations gestionnaires. ....	381
<b>Tableau 37</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : la situation problématique.....	389
<b>Tableau 38</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : la constitution d'un public. ....	389
<b>Tableau 39</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : Constitution du public en communauté d'enquête. ....	390
<b>Tableau 40</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase d'abduction. ....	390
<b>Tableau 41</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase de déduction. ....	390
<b>Tableau 42</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : phase d'induction. ....	391
<b>Tableau 43</b> - La PSP comme enquête pragmatiste sur le futur : enquêtes futures induites. ....	391
<b>Tableau 44</b> - Apports théoriques de la thèse dans la continuité de trois articles explorant le lien entre philosophie pragmatiste et prospective. ....	397
<b>Tableau 45</b> - Transition pragmatiste : caractérisation des niveaux de transformations, de leurs trans-actions et des processus d'enquête pragmatiste sur le futur (processus de valuation permettant la construction de scénarios d'évolution possibles puis la définition d'une fin-en-vue temporaire et désirée) qui leur sont nécessaires.....	406
<b>Tableau 46</b> - Concordances entre principes de la recherche-intervention et épistémologie pragmatiste. ....	413
<b>Tableau 47</b> - Transition inclusive : caractérisation des niveaux de transformations, de leurs trans-actions et des processus d'enquête pragmatiste sur le futur qui leur sont nécessaires.....	424

# Liste des acronymes

<b>AAP</b> : Appel A Projet	<b>CRP</b> : Centre de Réadaptation Professionnelle
<b>AES</b> : Accompagnant Educatif et Social	<b>CVS</b> : Conseil de Vie Sociale
<b>AF</b> : Accueil Familial	<b>DA</b> : Directeur Adjoint
<b>AJ</b> : Accueil de Jour	<b>DEG</b> : Digital Era Governance
<b>ALENA</b> : Accord de libre-échange nord-américain	<b>DGCS</b> : Direction Générale de la Cohésion Sociale
<b>AMAP</b> : Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne	<b>DREES</b> : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques
<b>AMI</b> : Appel à Manifestation d'Intérêt	<b>DUT</b> : Diplôme de Technicien Supérieur
<b>AMP</b> : Aide Médico-Psychologique	<b>EA</b> : Entreprise Adaptée
<b>ANAP</b> : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux	<b>EBPM</b> : approches "fondées sur les preuves"
<b>ANRT</b> : Agence Nationale de Recherche et du Transfert Technologique	<b>EEAP</b> : Établissements et services pour Enfants et Adolescents Polyhandicapés
<b>ANT</b> : Actor Network Theorie (Théorie de l'acteur-réseau)	<b>ES</b> : Educateur(trice) Spécialisé(e)
<b>APF</b> : Association des Paralysés de France	<b>ESAT</b> : Établissement et Service d'Aide par le Travail
<b>ARS</b> : Agence Régionale de Santé	<b>ESS</b> : Économie Sociale et Solidaire
<b>AT</b> : Accueil Temporaire	<b>ESSMS</b> : Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
<b>CA</b> : Conseil d'Administration	<b>ETP</b> : Équivalent Temps Plein
<b>CAFS</b> : Centre d'Accueil Familial Spécialisé	<b>FALC</b> : Facile A Lire et à Comprendre
<b>CAMSP</b> : Centre d'Action Médico-Sociale Précoce	<b>FAM</b> : Foyer d'Accueil Médicalisé
<b>CCSC</b> : Centre for Corporate Strategy and Change	<b>FDV</b> : Foyer De Vie
<b>CDAPH</b> : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées	<b>FEHAP</b> : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés non-lucratifs
<b>CEREGE</b> : Centre de Recherche En GEstion	<b>FH</b> : Foyer d'Hébergement
<b>CFQIPS</b> : Comité Franco-Québécois pour l'Inclusion et la Participation Sociale	<b>FMI</b> : Fond Monétaire International
<b>CIFRE</b> : Convention Industrielle de Formation par la Recherche	<b>GCSMS</b> : Groupement de Coopération Social et Médico-Social
<b>CIH</b> : Comité Interministériel du Handicap	<b>GEM</b> : Groupe d'Entraide Mutuelle
<b>CIUSSS</b> : Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux	<b>GRH</b> : Gestion des Ressources Humaines
<b>CIUSSS</b> : Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services Sociaux	<b>HAD</b> : Hospitalisation A Domicile
<b>CMPP</b> : Centre Médico-Psycho-Pédagogique	<b>HAS</b> : Haute Autorité de Santé
<b>CNSA</b> : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie	<b>IAE</b> : Institut d'Administration des Entreprises
<b>CPO</b> : Centre de Pré-Orientation professionnelle	<b>IEM</b> : Institut d'Éducation Motrice
<b>CPOM</b> : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens	<b>IENASH</b> : Inspecteur Education Nationale chargé de l'Adaptation Scolaire et de la scolarisation des élèves handicapés
	<b>IME</b> : Institut Médico-Educatif
	<b>IRP</b> : Instance Représentative du Personnel
	<b>ITEP</b> : Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique
	<b>MA</b> : Moniteur d'Atelier

<p><b>MAS</b> : Maison d'Accueil Spécialisée</p> <p><b>MDPH</b> : Maison Départementale des Personnes Handicapées</p> <p><b>ME</b> : Moniteur-Educateur</p> <p><b>MIT</b> : Massachusetts Institute of Technology</p> <p><b>MOUVES</b> : Mouvement des Entrepreneurs Sociaux</p> <p><b>NPG</b> : New Public Governance</p> <p><b>NPM</b> : New Public Management</p> <p><b>OCDE</b> : Organisation de Coopération et de Développement Economiques</p> <p><b>OG</b> : Organisation Gestionnaire</p> <p><b>OMC</b> : Organisation Mondiale du Commerce</p> <p><b>OMS</b> : Organisation Mondiale de la Santé</p> <p><b>ONU</b> : Organisation des Nations Unies</p> <p><b>PA-PH</b> : Personnes Agées-Personnes Handicapées</p> <p><b>PCPE</b> : Pôles de Compétences et de Prestations Externalisées</p> <p><b>PDCA</b> : Plan Do Check Act</p> <p><b>PDG</b> : Président(e) Directeur(trice) Général(e)</p> <p><b>PDSA</b> : « Plan-Do-Study-Act »</p> <p><b>PEE</b> : Parties Engagées Externes</p> <p><b>PEI</b> : Partie Engagée Interne</p> <p><b>PH</b> : Personne(s) Handicapée(s)</p> <p><b>PPH</b> : Processus de Production du Handicap</p> <p><b>PRH</b> : Pole ressource Handicap</p> <p><b>PRS</b> : Projet Régional de Santé</p> <p><b>PSP</b> : Prospective Stratégique Participative</p> <p><b>RAPT</b> : Réponse Accompagnée Pour Tous</p> <p><b>RSE</b> : Responsabilité Sociales des Entreprises</p> <p><b>S3A</b> : Symbole d'Accueil, d'Accompagnement et d'Accessibilité</p> <p><b>SAAD</b> : Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile</p> <p><b>SAMSAH</b> : Services d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés</p> <p><b>SAS</b> : Section d'Adaptation Spécialisée</p> <p><b>SAVS</b> : Services d'Accompagnement à la Vie Sociale</p> <p><b>SEPH</b> : Secrétariat d'Etat aux Personnes Handicapées</p>	<p><b>SERAFIN-PH</b> : Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements au parcours des Personnes Handicapées</p> <p><b>SESSAD</b> : Services d'Éducation Spéciale et de Soins A Domicile</p> <p><b>SIPFP</b> : Section d'Initiation et de Première Formation Professionnelle</p> <p><b>SMS</b> : Secteur Médico-Social</p> <p><b>SPASAD</b> : Services Polyvalents d'Aide et de Soins A Domicile</p> <p><b>SRS</b> : Schéma Régional de Santé</p> <p><b>SSIAD</b> : Services de Soins Infirmiers à Domicile</p> <p><b>SWOT</b> : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats ou forces, faiblesses, opportunités et menaces en français.</p> <p><b>TCP</b> : Théorie des Choix Publics</p> <p><b>TH</b> : Travailleur Handicapé</p> <p><b>TO</b> : Transformation de l'Offre</p> <p><b>TPP</b> : Théorie des Parties Prenantes</p> <p><b>UE</b> : Union Européenne</p> <p><b>UE</b> : Unité d'Enseignement</p> <p><b>UEROS</b> : Unités d'Evaluation, de Réentraînement et d'Orientation Sociale et professionnelle</p> <p><b>UNAFAM</b> : Union nationale de familles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques</p> <p><b>UNAPEI</b> : Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis</p> <p><b>WoG</b> : Whole of Government approach</p>
--	---

# Sommaire des annexes

Pour des raisons de confidentialité et de volume, les annexes de ce travail sont présentées dans un dossier différent. Certaines d'entre elles sont consultables en s'adressant directement à l'auteur : [ismael.ameri@yahoo.fr](mailto:ismael.ameri@yahoo.fr) .

**Annexe 1** : La perception du mouvement inclusif dans les parties engagées internes et externes des organisations gestionnaires – Synthèse de la phase exploratoire au sein des terrains de la recherche-intervention.

**Annexe 2** : Scénarios transformatifs Association 1. Synthèse de l'expérimentation 2020-2021.

**Annexe 3** : Scénarios transformatifs Association 2. Synthèse de l'expérimentation 2021-2022.

**Annexe 4** : Coopération Francophone Transition Inclusive. Présentation du projet.

# Résumé / Summary

## **La prospective stratégique participative au prisme du débat Lippmann-Dewey : le cas d'associations gestionnaires du secteur médico-social dans le mouvement inclusif.**

Cette recherche-intervention interroge le rôle d'un dispositif de prospective stratégique participative (PSP) dans un contexte de transformation des politiques publiques marqué par le New Public Management. A partir d'une épistémologie pragmatiste, une véritable enquête sur l'enquête est menée grâce à l'expérimentation d'un dispositif de PSP au sein de deux associations gestionnaires du secteur médico-social français plongées au cœur du mouvement inclusif, considéré ici comme un *Grand Challenge* questionnant le management stratégique. 79 entretiens semi-directifs conduits auprès des participants sont analysés à l'aide d'un cadre théorique constitué des principales tensions identifiées au cours du Débat Lippmann-Dewey qui, dans l'entre-deux-guerres, vit s'affronter néolibéralisme naissant et pragmatisme classique pour la refondation d'un libéralisme à bout de souffle. Les résultats démontrent qu'un rôle d'enquête collective sur le futur au caractère pragmatiste variable peut être attribué à la PSP dans un tel contexte, puisqu'elle semble soutenir l'internalisation de l'agenda néolibéral de la réforme dans un cas quand elle est un moteur de la planification collective dans l'autre. Ils permettent la proposition d'un modèle de prospective pragmatiste transformatrice en tant qu'enquête initiatrice de la transformation des différents systèmes engagés dans une transition, ainsi que d'un modèle de transformation pragmatiste des organisations.

**Mots clés :** New Public Management, prospective, pragmatisme classique, néolibéralisme, inclusion, association, transition, enquête.

## **Participatory strategic foresight through the prism of the Lippmann-Dewey debate: the case of managing associations in the medico-social sector in the inclusive movement.**

This intervention research examines the role of participatory strategic foresight (PSF) in a context of public policy transformation marked by New Public Management. Based on a pragmatist epistemology, a real inquiry on the inquiry is carried out through the experimentation of a PSF system within two French medico-social sector associations plunged into the heart of the inclusive movement, considered here as a Grand Challenge questioning strategic management. 79 semi-structured interviews with participants are analysed using a theoretical framework based on the main tensions identified during the Lippmann-Dewey Debate which, between the two world wars, saw incipient neo-liberalism and classical pragmatism confront each other as they sought to rebuild a liberalism that had run out of steam. The results show that PSF can be attributed a role of collective inquiry into the future with a variable pragmatist character in such a context, since it seems to support the internalisation of the neoliberal reform agenda in one case, while it is a driving force behind collective planning in the other. They make it possible to propose a model of pragmatist transformative foresight as an inquiry that initiates the transformation of the different systems involved in a transition, as well as a model of pragmatist transformation of organisations.

**Keywords:** New Public Management, foresight, classical pragmatism, neoliberalism, inclusion, association, transition, inquiry.