

## TEMPORALITÉS DES FONCTIONNEMENTS SOCIO-ORGANISATIONNELS, TEMPORALITÉS DES PROCESSUS DE CHANGEMENTS ET MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION

**FOUDRIAT MICHEL**

Faculté de sciences de l'éducation et de sciences sociales, Université Paris XII, Paris,  
France. Avenue du général de Gaulle, 94 000 Créteil, France.  
foudriat.michel@lemel.fr

**IMMEL BERNARD**

Faculté de sciences de l'éducation et de sciences sociales, Université Paris XII, Paris,  
France.

### Résumé

La communication cherche à analyser les jeux d'acteurs dans leurs temporalités aussi bien au niveau des fonctionnements organisationnels qu'à celui des processus de changement entre autres ceux impulsés par des dispositifs d'intervention pensés selon une perspective stratégique et systémique. Les temporalités concernent les jeux d'acteurs, la dynamique de construction d'accords entre eux et les processus d'émergence de régulations. Dans les processus de changement quatre phases peuvent être identifiées : la contractualisation, l'appropriation, les apprentissages collectifs et la co construction des pistes de changement, l'enrôlement des acteurs. Pour chacune de ces phases, le processus de construction des accords et des solutions n'est ni linéaire ni progressif ; il comporte des cycles d'alternance de continuités et de discontinuités et renvoie aux questions des apprentissages collectifs et de la transformation des représentations individuelles et collectives. Il y a enchevêtrement des temporalités et un des enjeux de la méthodologie concrète de conduite des changements est d'arriver à renoncer à la maîtrise du temps tout en conservant la référence à un cadre temporel formel.

**Mots clés** : temporalité, intervention, changement

## TEMPORALITIES OF SOCIO-ORGANISATION'S PROCESS, TEMPORALITIES IN PROCESS OF CHANGE AND METHODOLOGIES OF INTERVENTION

### Abstract

This paper aims at analysing actor's interplays in their temporality at different levels. Temporality in organizational process, as well as temporality in process of change, especially in those intervention's mechanism is conceived in a strategic and systemic perspective. In the process of change we have identified four stages : contractualisation, appropriation, collective learning and co-buildind of ways of change, enlisting of the actors themselves. For each of these phases, the process of reaching an agreement or a solution is neither linear, nor progressive. This process is composed of alternating continuity and discontinuity cycles, it also refers to the question of collective learning and to the way individuals and collective representations transform themselves. Temporalities get muddled up, and one of the stake in concrete methodology of managing change, is, at the same time, to renounce controlling time, and to keep track of a formal frame.

**Key words**: temporality, intervention, change

## **TEMPS ET TEMPORALITÉS DANS LES FONCTIONNEMENTS ORGANISATIONNELS ET DANS LES PROCESSUS DE CHANGEMENT**

Évoquer la question du temps à propos des organisations, des changements et des dispositifs d'intervention, c'est reconnaître que cette dimension est présente à ces différents niveaux sur les plans formel et informel. Ne pouvant se réduire à la seule analyse des cadres temporels formels, une telle réflexion doit chercher à comprendre les jeux d'acteurs dans leurs temporalités. La communication vise à apporter quelques pistes pour une réflexion sur la question du temps dans les organisations et sur les conséquences en terme de méthodologie de changement. Les temporalités correspondent aux rythmes réels de la construction des coopérations concrètes avec lesquelles les acteurs participent aux objectifs de l'organisation, communiquent et gèrent entre eux les différents aspects du travail concret. En ce sens, les fonctionnements réels des organisations sont ainsi caractérisés par des temporalités spécifiques aux jeux d'acteurs et contingentes au contexte qui les produit. Les temporalités renvoient à un temps non prévu, non prévisible et à la part de liberté irréductible que conservent les acteurs dans l'organisation. Rarement abordées par les auteurs autant sur un plan théorique que sur celui des méthodologies relatives aux interventions à visée de changement, les questions du temps et des temporalités permettent de renouveler la vision de l'organisation et celle sur les méthodologies de conduite de changement.

La référence au modèle stratégique et systémique d'analyse des organisations permet une compréhension de cette question des temporalités dans les fonctionnements organisationnels et dans les processus de changement. Ce modèle développé en France par Michel Crozier (3) et Ehrard Friedberg (3 et 4) analyse les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en terme de relations de pouvoir. Selon ce modèle, dans les situations de travail tout ne se passe pas comme prévu. Il y a des problèmes incessants à résoudre et leur résolution n'est pas automatique ; elle est, au contraire, source de conflits d'intérêts entre acteurs. Les solutions des uns sont en conflits avec les solutions des autres dans la mesure où elles avantagent les uns et désavantagent les autres du fait que les différents acteurs n'ont pas les mêmes capacités pour agir face aux imprévus et aux aléas dans l'organisation de travail. La recherche de solutions est concrète parce que les acteurs, dans les situations problématiques réelles, sont contraints de s'arranger entre eux pour trouver des solutions contingentes, les moins insatisfaisantes pour eux. En ce sens, les processus de changement réels dans les organisations sont toujours plus ou moins liés à des transformations des représentations (individuelles et collectives) et à l'émergence de nouvelles régulations entre les acteurs. Le changement réel, produit d'arrangements complexes entre les acteurs ne coïncide pas au changement planifié tel que les acteurs décideurs l'ont pensé et défini a priori. Temporalités des apprentissages coopératifs, des jeux d'acteurs dans le fonctionnement organisationnel et temporalité du processus de changement sont ainsi toujours enchevêtrées.

## **DES DISPOSITIFS D'INTERVENTION DANS UNE PERSPECTIVE STRATÉGIQUE ET SYSTÉMIQUE**

Le modèle (stratégique et systémique) de compréhension des fonctionnements organisationnels permet de penser autrement les dispositifs d'intervention à visée de changement. Dans l'optique de la perspective stratégique et systémique, un dispositif d'intervention est un cadre construit qui vise à ce que la définition du changement et sa mise en œuvre fasse l'objet d'un travail collectif. Une réflexion sur la construction de tels dispositifs a été faite par différents auteurs, entre autres : Amblard (1), Avenier (2), Foudriat (5, 6, 7, 8, 9 et 10), Immel (5), Friedberg (4), Uhalde (11).

Les réflexions pour cette communication ont été produites à partir d'observations sur des processus de changement impulsés par des dispositifs d'intervention construits selon la perspective stratégique et systémique. A partir des notes et des différents documents réalisés, une analyse rétrospective a été faite sur un ensemble d'une trentaine d'interventions de ce type d'un volume de trois à dix huit journées d'intervention, sur des durées variant d'un à dix huit mois. Les interventions ont concerné des établissements et services sociaux divers de taille variable (de 20 à 250 salariés). Toutes ces interventions ont été réalisées par les mêmes intervenants (les auteurs) durant les dix dernières années. La comparaison entre les différentes interventions a fait apparaître quelques hypothèses suggérant l'importance et l'enjeu de la question sur la temporalité des processus de changement.

## **PHASES DES PROCESSUS DE CHANGEMENT DANS LES INTERVENTIONS ET TEMPORALITÉS**

Pour les dispositifs d'intervention construits selon la perspective stratégique et systémique, quatre phases principales ont pu être recensées. Les temporalités propres à chaque phase restent spécifiques aux jeux d'acteurs et sont variables selon les contextes.

### **Le temps de la contractualisation**

Le temps de la contractualisation correspond à l'élaboration du cadre formel du dispositif de l'intervention ainsi qu'à sa validation institutionnelle concrétisée par l'établissement d'un contrat entre l'intervenant et les acteurs décideurs de l'organisation. Ce temps inclut une négociation visant à préciser et arrêter une définition des objectifs et des principes qui organiseront le travail pour l'élaboration des propositions de changement, les fréquences des séances de travail, les caractéristiques des rôles des acteurs dans le dispositif, les règles de communication entre les différents niveaux du système, les modalités décisionnelles relatives aux éventuels ajustements du dispositif. Le temps de la contractualisation ouvre sur la possibilité d'une contextualisation de l'intervention. Ce temps peut être réduit au maximum ou comporter plusieurs séances relatives à l'analyse de la demande et à sa traduction en incluant un plus ou moins grand nombre d'acteurs du système.

Par rapport à une demande faite par la responsable d'une circonscription sociale d'une intervention visant à introduire un changement dans les rapports entre services, la contractualisation a été lente et sujette à des indécisions de la part de la responsable. Celle-ci en conflit avec ses équipes a voulu les associer et les consulter pour ne pas créer une crise. Les oppositions manifestes d'un groupe important d'acteur ont abouti au bout de quelques mois à une contractualisation pour une simple action de formation. A la différence de cette situation, la demande faite par une direction d'un service d'action éducative visant à une redéfinition du travail autour des écrits aux magistrats a abouti rapidement à une contractualisation, l'intervenant étant connu de la direction et de certains acteurs pour ses méthodes de travail.

### **Le temps de l'appropriation de la démarche**

Lorsqu'un contrat entre l'intervenant et les acteurs décideurs est arrêté, s'engage avec les acteurs retenus pour la démarche, lors des premières séances, un travail de découverte, de compréhension, de questionnement et de redéfinition partielle du cadre général du dispositif d'intervention. Parce qu'ils ne situent pas de la même façon dans les jeux, qu'ils n'ont ni les mêmes contraintes ni les mêmes enjeux, les acteurs ont des représentations différentes de l'intervention et du dispositif, de leurs pertinences à répondre aux problèmes tels qu'ils les vivent et de l'intérêt qu'ils leur accorderont. Sans un tel travail de questionnement sur le

cadre formel du dispositif de l'intervention, celle-ci risque, pour les acteurs, d'apparaître artificielle et d'être déconnectée des problèmes tels qu'ils les vivent réellement eux-mêmes. Pour contextualiser encore plus et de façon concrète l'intervention, les acteurs doivent expliciter suffisamment leurs représentations des problèmes, des enjeux et de leur compréhension du dispositif d'intervention pour parvenir à élaborer un point de vue partagé sur ce qu'ils pensent en termes d'affinements et d'ajustements concrets du dispositif et de précisions sur la nature du travail collectif à réaliser à leur niveau. La temporalité de cette phase est variable et dépend de l'expérience ou de la culture collective à l'explicitation face à d'autres, au débat.

### **Le temps des apprentissages collectifs autour de la co construction de pistes de changement**

Le principe que la définition du changement et de sa mise en œuvre fasse l'objet d'un travail collectif se traduit par une organisation des confrontations entre les acteurs. Celles-ci ont pour objet l'explicitation des représentations non nécessairement convergentes des enjeux du changement, des situations qui, du point de vue des acteurs posent problème ; elles visent ensuite à des rapprochements et à des élargissements pour co construire des hypothèses de changement. Pour être opératoires, les confrontations doivent porter sur des objets concrets qui renverront au travail réel pour ne pas s'enfermer dans des niveaux d'abstraction ou de généralités rendant difficile l'émergence d'une piste pour construire le changement.

Ce n'est que progressivement, sans qu'une échéance ne puisse être fixée a priori que les acteurs arriveront à cerner une définition concrète et partagée de ce qui fait problème, de ce que peuvent être les différents facteurs explicatifs et enfin de ce qui pourrait être considéré comme hypothèses de changement, acceptables et pertinentes, non dans l'absolu par rapport à une norme externe mais de leur point de vue propre. L'expérience de la co construction réalise un apprentissage collectif créant un processus transformateurs des représentations. Cependant, les confrontations ne sont jamais faciles pour les acteurs : l'émergence de la confiance et le processus de construction d'accords restent toujours fragiles, aléatoires et jamais achevés.

Pour les acteurs d'un centre de formation professionnelle pour lequel avait été retenue une intervention les confrontations n'ont pas été constructives au début et pendant un temps assez long (plusieurs mois). Des critiques récurrentes sur les finalités cachés de l'intervention et de la politique de la direction générale, des débats abstraits sur les problèmes rencontrés ont mobilisé les acteurs des groupes de travail. Ce n'est qu'après avoir pu redéfinir partiellement dans une perspective plus systémique, avec l'accord de la direction générale, le cadre et les objectifs de l'intervention que ces acteurs ont pu s'engager dans d'autres formes de confrontation et faire une première expérience de coopération constructive en se centrant leurs réflexions sur la mise en place concrètes de projets individualisés pour les jeunes reçus dans ce centre. Les jeux d'opposition de ces acteurs vis-à-vis de leur direction et de la direction générale, ainsi que l'absence d'une culture du travail collectif expliquent cette durée très longue pour cette phase.

### **Le temps de l'implication et de l'enrôlement des acteurs**

Le temps formellement prévu dans le dispositif pour le travail de co construction n'est en général pas suffisant pour que des pistes de changement concrètes soient définies et argumentées. La dynamique impulsée par le dispositif doit créer les conditions pour faciliter l'enrôlement des acteurs, c'est-à-dire développer leur implication. Lorsqu'ils se représentent l'intervention et qu'ils découvrent un enjeu dans le changement co construit alors ces acteurs

s'engageront dans une implication plus grande en acceptant des temps de travail collectif supplémentaires. L'enrôlement est un processus qui permet le développement de nouvelles confrontations ; d'autre part l'enrôlement amorce la reprise de rôles lorsque la dispositif prend fin avec l'étape de la validation institutionnelle par les acteurs décideurs de l'organisation.

### **CONCLUSION : LA VARIABILITÉ DES TEMPORALITÉS ET LE RENONCEMENT À LA MAÎTRISE TOTALE DU TEMPS DANS LES PROCESSUS DE CHANGEMENT**

L'analyse comparative des observations menées sur le corpus d'interventions retenues montre que les temporalités sont influencées par les facteurs suivants entre autres :

- Les représentations des enjeux du changement que se construisent les acteurs,
- Les caractéristiques du dispositif d'intervention (la composition des groupes de travail, le cadre temporel formel du dispositif, les modalités de la communication autour de l'intervention, le processus de généralisation et d'extension),
- Les formes de la relation entre les acteurs (commanditaires et autres) avec les intervenants (reconnaissance de la légitimité et de l'expertise, accord sur les principes de l'intervention construite selon la perspective stratégique et systémique),
- Les cultures collectives liées à des formes de management (participatif ou non) et à des expériences du débat et de la confrontation au sein du système d'action,
- Les formes des régulations dans le fonctionnement organisationnel (régulations conflictuelles ou coopératives).

Selon le contexte et les formes de régulation entre les acteurs, le processus de changement sera plus ou moins rapide ; certains phases pouvant être réduites d'autres pouvant au contraire avoir une importance plus grande. Une des conséquences concrètes les plus importantes concernant la conduite des processus de changements est à la fois de renoncer à la maîtrise du temps tout en introduisant une référence permanente à un cadre temporel formel.

### **RÉFÉRENCES**

1. Amblard H., Bernoux P., Herrenos G., Livian Y. F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.
2. Avenier M. J. (sous la dir., 2000), *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan.
3. Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
4. Friedberg E. (1996), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.
5. Foudriat M. et Immel B. (1995), *Méthodologies d'intervention et construits d'acteurs, Formation et développement social*, congrès international, Université El Norte, Baranquilla, Colombie 9 p.

6. Foudriat M. (août 1996), Le renouvellement de la structure des jeux de pouvoir et des identités dans les processus de changements organisationnels, éléments pour une réflexion générale sur les cadres méthodologiques pour les interventions dans les organisations, *Revue de sciences sociales*, Université El Norte, Baranquilla, Colombie, 13 p.
7. Foudriat M. (1997), La formation des acteurs aux méthodologies de conduite des changements dans les systèmes organisés : paradoxes et limites, *Formation, changement et développement*, Redford 3<sup>ème</sup> colloque international, Université de la Frontera, Temuco, Chili, 19 p.
8. Foudriat M. (1998), La place des jeux de pouvoirs dans l'accompagnement des démarches de projet, in Humbert C. (coord), *Projets en action sociale, entre contraintes et créativité*, Paris, L'harmattan, pp 115, 131.
9. Foudriat M. (2000), Le changement dans les organisations : les aspects méthodologiques de la création de processus transformateurs dans les jeux, in Nicolas J. P., *La légitimité, un concept d'actualité pour l'action médico-sociale*, Revue de l'Anpase, 20 p.
10. Foudriat M., Donovan, P., Rivera M. T. (2000), Les méthodologies participatives et la question du changement dans les contextes d'action : réflexion théorique et méthodologique à partir d'une comparaison d'expériences en Equateur, au Chili et en France, in *Revue canadienne d'études du développement*, vol XXI, pp 495, 521.
11. Uhalde M. (sous la dir., 2001), *L'intervention sociologique en entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.