

« Tous en scène ... »

Les dynamiques d'acteurs sur la scène de l'intervention de changement

Gérard GALLIENNE

*Sociologue intervenant,
DESS "Politique d'entreprise", IEP Paris*

Dans le théâtre antique, l'espace limité que nous appelons aujourd'hui « scène », là où se donne à voir la représentation, était le *proscenium* (ce qui est placé devant). *Skenè* désignait les coulisses, l'espace caché, dissimulé aux spectateurs, où les acteurs changeaient de masque, donc de rôle et d'identité, avant de venir poursuivre l'illusion théâtrale pour ceux qui ne « jouaient » pas, tous les spectateurs à distance de l'action, seulement à même de s'identifier à tel ou tel occupant la scène. C'est cette métaphore qui pourrait introduire quelques éléments de réflexion concernant les pratiques d'intervention de changement où nous nous efforçons de permettre l'entrée en scène, ou sur une nouvelle scène, d'acteurs sociaux en mouvement, porteurs d'une logique différente de celle qu'ils ont jusque là établie, exprimant de nouveaux modes de coopération, d'engagement et d'invention. Passer des coulisses à la scène, de spectateur à acteur, prendre le risque d'abandonner la reproduction de comportements éprouvés pour improviser de nouveaux jeux sur un canevas en évolution, c'est sur ce pari que nous sommes quelques uns à fonder notre démarche d'intervention : en produisant du diagnostic sociologique, « restitué » et débattu avec les acteurs, en montant des dispositifs de travail de groupe où vont s'élaborer des interactions différentes, en accompagnant une mise en dynamique de changement des représentations et des régulations, nous sommes toujours renvoyés aux mêmes questions.

Qu'est-ce que cette « mobilisation » ou « dynamisation » d'acteurs sociaux ? Sur quoi s'appuie-t-elle ? Comment choisit-on d'entrer sur une nouvelle scène ? Comment accepte-t-on de vivre les moments toujours risqués de la transition ? Quelles sont les ressources qui peuvent être convoquées, et dans quelle mesure l'intervention peut-elle les mettre en jeu ? Nous avancerons ici quelques éléments de réponse, tout en étant bien conscient que nous ne pouvons que tenter de poser des repères pour une pratique, elle aussi en évolution.

De l'acteur-stratège à l'acteur-sujet

Tous les sociologues / intervenants dont nous nous sentons proche ont été amenés, depuis le début des années 80, à opérer un « bricolage » théorique pour éclairer leur démarche méthodologique. De ce bricolage nécessaire puisque, comme l'écrit Guy

Minguet : « *l'intervention est un art ... et non une application ou le développement stricto sensu d'une science* », se dégagent des hypothèses fortes, au sens où elles sont fondatrices du projet même d'intervention.

Nous venons du monde de l'analyse stratégique, celui de Michel Crozier et de la sociologie des organisations : « animal stratégique » ou « stratège limité », l'acteur se situe dans des interactions de pouvoir, joue de ses ressources et de ses contraintes pour s'inscrire dans un système d'action concret.

Dans ce monde de l'organisé, l'intervention sociologique consiste à produire de la connaissance diffusée et débattue auprès des acteurs. C'est cette connaissance dévoilée des stratégies d'acteurs et de leur « construit social » qui doit favoriser l'apprentissage de nouveaux jeux et la distribution différente des ressources. L'intervention de changement se fonde centralement sur le registre de la cognition.

Avec les travaux de Renaud Sainsaulieu, l'acteur-stratège accède à une véritable dimension culturelle : l'entreprise, et non plus seulement l'organisation, devient « le creuset » des identités collectives. L'intervention vise dès lors à s'appuyer sur la force des régulations collectives transmises du passé sous forme de cultures, pour définir des interactions coopératives porteuses de développement social et permettant de construire la performance économique.

Ce que nous enseignent fondamentalement les travaux de Renaud Sainsaulieu, c'est que l'acteur-stratège vit intensément de la socialisation, et même que plus il évolue dans des relations de pouvoir, plus il vit cette socialisation qui le constitue comme acteur social pour obtenir plus ou moins de considération attribuée par les autres acteurs. Dans cette vision, le changement ne peut que s'étayer sur la force et l'émergence d'acteurs de changement, à même de coopérer pour l'action c'est-à-dire visant à construire dans la relation aux autres quelque chose de leur propre cohérence identitaire en opérant une forme de conversion au moins partielle de leur identité sociale et personnelle.

C'est dire que l'acteur-stratège croziérien devient l'acteur de soi, en un sens d'une plus grande individualisation de ce qui se joue pour lui dans le process de socialisation "cadre" différemment par l'intervention de changement. C'est dire également que l'acteur collectif et l'acteur individuel ne sont plus des registres d'analyse, des "focales" de l'intervention, posés une fois pour toutes : sur la scène de l'intervention, nous ne pouvons rencontrer que des acteurs nécessairement individuels, se référant certes à des forces plus larges, structurées, plus collectives, mais témoignant d'une histoire et de représentations transmissibles aux autres, d'une certaine manière témoignant de leur position d'être social mais en s'exprimant depuis leur propre position individuelle, à partir de leur position de sujet.

Le passage de l'acteur-stratège à l'acteur-sujet nous paraît marquer les deux temps de l'intervention de changement ou, si l'on veut, des deux types d'intervention sociologiques

auxquels nous nous référons, le premier temps relevant directement de la sociologie croziérienne, le second étant marqué par celle de Renaud Sainsaulieu.

Dans le temps du diagnostic, et jusqu'à la restitution débattue en groupes d'acteurs (le plus souvent : dirigeants et/ou demandeurs de l'étude, auxquels s'ajoutent généralement les acteurs ayant participé au recueil d'information, en entretiens individuels ou en groupes), l'intervention revient à éclairer des jeux d'acteurs en situation, à conférer un sens à leur logique, à « donner à voir » du systémique au travers de la complexité de ses interactions. Dans un certain nombre d'interventions, le diagnostic va révéler un nouvel acteur collectif, un acteur au moins potentiel dont la direction du système doit tenir compte ... et qui amène des dirigeants à orienter leur décision en fonction de l'état complexe du système et de l'émergence de ce nouvel acteur. Référons-nous, à titre d'exemple, au cas d'une intervention menée dans une filiale française d'une entreprise américaine de technologie de pointe au sein de laquelle un acteur jusque-là caché (une population de techniciens de compétences nouvelles, mieux formée originellement et ayant développé des savoir-faire parallèles par rapport aux techniciens traditionnels), a amené la Direction à infléchir l'accompagnement d'une modification structurelle en laissant définir des zones d'autonomie différentes de celles d'abord prévues.

Si le travail s'achève avec cette phase, nous en restons, on le voit, à une intervention portant sur le changement dans un système, compte tenu de sa configuration complexe nouvelle : les résultats confortent la compréhension de l'acteur-dirigeant et lui permettent d'orienter ses décisions en fonction d'une connaissance plus aiguë et plus profonde des fonctionnements sociaux du système.

Le deuxième temps de l'intervention de changement, temps qui parfois ne peut se mettre en place puisqu'il suppose une autre contractualisation, avec les dirigeants, du travail de construction d'une nouvelle scène de l'intervention, vise à s'appuyer sur la mise en dynamique d'acteurs dans un espace et un temps transitionnel (nous reprenons l'idée d'espace transitionnel à Sainsaulieu qui proposait le concept en référence à l'objet transitionnel que décrit en psychanalyse Winnicott). Cette scène de l'intervention se définit comme montage d'un dispositif de travail de groupes différents, réunissant soit des acteurs homogènes, de même rôle ou de même fonction, soit des acteurs de logiques différentes, voire opposées, qui se confrontent à partir du diagnostic sur un objectif de résolution de fonctionnement dans une finalité définie de changement d'ensemble.

C'est sur cette scène qui met en jeu des acteurs individuels à même de "porter", "ajuster", inventer "du" changement, qu'ils soient volontaires ou désignés par leur hiérarchie ou leurs pairs comme devant "représenter" une logique collective ou une finalité d'un sous-ensemble de l'organisation, que s'opère le passage de l'acteur-stratège à l'acteur-sujet.

De la sociologie stratégique, puis de la sociologie identitaire et culturelle, nous gardons le paradigme des interactions : il y a des marges de manoeuvre pour l'acteur, des jeux à inventer, de la transformation identitaire possible. Le monde des contraintes n'épuise pas

la liberté de l'acteur, libre des choix qu'il peut opérer dans sa trajectoire propre au travers de ses apprentissages, conquis dans les interactions de travail.

Par conséquent, cette approche interactionniste et identitaire de l'acteur-sujet, acteur plus complexe, moins seulement rationnel mais davantage sujet de sa propre histoire sur une scène sociale, vient s'articuler à un troisième registre théorique, auquel nous confronte toute pratique active de changement fondé sur la mobilisation d'acteurs : celui de la psychosociologie des groupes, qui permet d'ajouter au ressort cognitif la dimension affective (Pagès, Dubost), l'approche du changement "dans et par" la relation (Enriquez) enfin le référent du corpus psychanalytique en ce qu'il fournit un cadre conceptuel au sujet de l'inconscient, alors que sur la scène de l'intervention, l'inconscient du sujet affleure dans la construction consciente qu'opère l'acteur-sujet de sa propre histoire dans sa relation aux autres.

Définir la scène de l'intervention : l'implication de l'acteur-dirigeant

Quelques remarques à ce propos, tant il nous apparaît que le cadre que l'intervenant fixe au dispositif de l'intervention, à l'issue des négociations avec l'acteur-dirigeant commanditaire du travail, définit les conditions constitutives de la possibilité de parvenir à un changement des acteurs concernés.

Une première constatation est d'évidence : il n'y a de cadre possible à l'intervention que si l'enjeu du changement est clairement posé comme majeur par l'acteur-dirigeant aux yeux des acteurs qui vont participer à la scène de l'intervention. Nous pourrions même avancer qu'une des réactions les plus immédiates de ces derniers est d'abord de questionner la crédibilité de l'enjeu, de le passer au tamis du décodage de la langue de bois pour savoir si « cela vaut la peine » ou non de s'engager dans une participation dont ils imaginent souvent les risques et dont ils peuvent craindre l'issue décevante.

Tous le savent, dans la plupart des systèmes d'entreprise, investir dans l'imaginaire de nouveaux modes de résolution et de fonctionnement revient à risquer de perdre l'assurance du déjà-connu, du déjà-éprouvé dans la reproduction des modes de faire et des alliances ou ajustements établis. Un tel pari ne paraît opportun que si, pour le moins, l'enjeu du changement ne peut être suspecté de travestissement, d'exagération ou de communication « poudre aux yeux » pour en appeler à une participation de seule apparence, les choix de décisions ou les contraintes majeures étant établis par ailleurs et encore dissimulés, beaucoup l'ont déjà expérimenté. Cette importance de l'enjeu et de sa crédibilité conditionne la légitimité de la scène d'intervention et la possibilité d'y entrer au moins avec la croyance que se mobiliser peut réellement équilibrer le risque pris, parce que l'enjeu est réel, suffisamment réel en tout cas pour tenter d'apporter son énergie dans la recherche de solutions et que, peut-être, à l'issue du travail, les bénéfices, y compris pour soi, seront plus probables que les pertes.

Mais cette nécessité de démarrage au travers de la crédibilité de l'enjeu induit d'autres conséquences. L'origine de l'énonciation de l'enjeu collectif conditionne à son tour la crédibilité de la scène d'intervention comme pouvant aboutir sur un « vrai » changement.

En d'autres termes, les acteurs concernés par le process de travail vont considérer l'acteur dirigeant qui pose l'objectif, fonde sa réalité, ratifie la justesse du dispositif d'intervention en témoignant qu'il est décidé à recueillir les résultats du travail et qu'il est prêt à prendre des décisions pouvant s'appuyer sur ces résultats. Aux yeux des acteurs, balançant entre s'investir ou non, cette dimension paraît fondamentale : celui qui « demande » l'intervention doit apparaître comme celui qui dispose du pouvoir de s'en servir ou au moins de peser de manière qu'on peut supposer déterminante sur les suites qui seront données aux résultats du travail d'intervention. Tous les intervenants connaissent parfois l'impasse dans laquelle vient buter la tentative de mise en dynamique de l'intervention si l'acteur-dirigeant qui la promeut et déclare la soutenir n'apparaît pas comme à même de pouvoir ensuite « imposer » (à d'autres dirigeants, au Siège de l'entreprise, à d'autres acteurs importants dans le processus de changement) sa propre logique et ses options de décisions, étayées sur la dynamique initiée.

Illustrons ce phénomène que nous avons certainement tous rencontré : telle Direction des Ressources Humaines, ou tel acteur fonctionnel, même placé en position reconnue de Direction, n'est pas suspecté par les acteurs dans son désir de changer tel ou tel fonctionnement problématique ou de répondre à un enjeu que tous estiment important. En revanche, ces mêmes acteurs ne s'accordent pas à « parier » que son poids, ou ses alliances ou ses ressources, vont lui permettre de véritablement agir, qu'ils lui supposent des faiblesses, des ennemis ou tout simplement qu'ils opèrent une analyse stratégique rapide ne concluant pas positivement à ses marges de jeu et d'influence dans le changement projeté.

La crédibilité du « pouvoir agir » qui va suivre le travail sur la scène de l'intervention paraît un phénomène d'autant plus important que l'intervention de changement proposée excède les limites d'un projet seulement instrumental, d'importance relativement limitée au seul cadre d'un service par exemple, ou d'une unité dont les modifications peuvent ne pas affecter des interactions plus nombreuses et plus complexes dans le système d'ensemble.

Or, l'intervention de changement semble toujours impliquer un décentrement des objectifs de changement initiaux, généralement un élargissement vers des dimensions d'action non contenues dans la demande d'origine de l'acteur-dirigeant, du demandeur de l'intervention. Précisons ce point : même si le diagnostic sociologique est achevé, si ses résultats ont été débattus avec les demandeurs, même si un accord se trouve sur le montage du dispositif d'intervention et que chacun estime qu'un appel à la mobilisation collective est la voie nécessaire à l'initialisation du changement, la prévision qu'établit l'acteur-dirigeant de ce qu'il risque devoir formaliser et décider après coup, à l'issue de l'intervention, se présente souvent comme circonscrit à des dimensions organisationnelles, techniques ou sociales, déjà connues par lui, donc généralement restreintes à son propre regard, dans sa propre logique, à ce moment.

Le travail de l'intervenant, travail difficile dans cette phase au cours des négociations avec le demandeur de l'intervention, repose précisément sur le refus d'instrumentalisation simple des propositions qui pourront venir de la scène transitoire

que vont investir les acteurs du changement. En somme, l'acteur-dirigeant demande toujours par avance à l'intervenant de s'engager sur ce qui devrait « probablement » découler des échanges des acteurs sur la scène de l'intervention, ou au moins de lui confier les hypothèses d'arrivée de la production, qui lui paraissent les plus plausibles.

En réponse, l'intervenant ne peut que se référer d'une part à la compréhension du système et des logiques d'acteurs que le diagnostic a mis à jour, logiques porteuses d'une mise en dynamique au moins potentielle puisqu'elles ont amené à l'initialisation d'un certain type de dispositif d'intervention, d'autre part s'efforcer d'élargir le champ d'attentes de l'acteur vers des éventualités de registres autres que ceux sur lesquels ce dernier se prépare à agir. Par exemple, il est fréquent que l'aboutissement de nouveaux fonctionnements de travail entre acteurs comporte en supplément une demande nette de modification des systèmes de rétribution en vigueur, parfois en impactant complètement l'équilibre formel des règles du jeu statutaires ou les politiques de Ressources Humaines en place. Décentrer les objectifs du changement visé peut revenir dès lors à essayer de marquer d'éventuels enchaînements de causes-effets et causes pouvant aboutir à penser autrement le changement lui-même ... si cette manière autre de penser peut être acceptée avant même la mise en dynamique des acteurs dans le dispositif.

Mais penser d'une autre manière le changement dans ses visées comme dans ce qu'il va appeler pratiquement pour sa mise en œuvre, en termes d'outils de gestion ou de modes de fonctionnement, apparaît comme une des conditions déterminantes de l'intervention, non seulement avant le travail des groupes dans le dispositif mais tout au long du déroulement de l'intervention sur la scène provisoirement définie pour ce travail. Ce point implique que l'acteur-dirigeant, commanditaire et caution de l'intervention et de la crédibilité envisageable de ses suites, ne soit pas « coupé » de la scène intervenante et renvoyé à une simple attente de « ce qui va sortir des groupes ». En d'autres termes, il doit devenir un acteur de l'intervention elle-même en commençant à son tour un travail de questionnement, qui peut avoir débuté avec la présentation du diagnostic mais qui doit se poursuivre sur d'autres scènes ad hoc : l'intervention de changement se propose de mobiliser des dynamiques différentes d'acteurs multiples, y compris d'acteurs-dirigeants, et ainsi elle appelle un investissement de nouvelles scènes, entre lesquelles va se jouer une sorte de co-construction à la fois parallèle et articulée par la position de l'intervenant.

Créer une dynamique entre les scènes de l'intervention

Dans l'espace transitionnel qu'occupent les groupes réunis sur un objectif de changement, de nouvelles interactions se constituent en inventant de nouvelles formes de régulation entre acteurs sociaux, de nouveaux modes « d'être-ensemble » entre acteurs-sujets. L'un des écueils majeurs de l'intervention surgit précisément au lieu même où le changement naît : ce dispositif mis en place se veut transitoire et défini selon des règles du jeu nouvelles (animation-observation extérieures, modes d'échanges en groupe et interprétation possible des échanges par l'intervenant, principes déontologiques de fonctionnement et de participation ouverte par exemple), règles généralement nouvelles par rapport aux types d'interactions rencontrées au quotidien. Ce

dispositif constitue progressivement une sorte de sous-ensemble différencié du système de l'entreprise, ou même de l'unité de travail de référence.

Le mouvement d'intervention aboutit alors rapidement à une dualité ingérable : les groupes de travail ont souvent tendance à « se fermer » sur eux-mêmes puisqu'en leur sein (sinon complètement protecteur et maternel mais au moins garantissant des moments de reconnaissance gratifiants pour ceux qui participent) se développent des relations d'échanges et d'élaboration inventive très différentes de celles rencontrées dans la situation habituelle de travail. Beaucoup d'intervenants se sont confrontés, comme nous-mêmes, à cet effet de groupe, celle « illusion groupale » (comme la désigne un texte déjà ancien de Didier Anzieu) que l'on peut rencontrer dans les pratiques de formation comme dans tout travail de groupe orienté vers une production collective articulée à une régulation entre participants, régulation garantie par la position de l'intervenant extérieur.

A moyen terme, le sous-ensemble que constitue la scène groupale de l'intervention devient de plus en plus étranger à l'ensemble des fonctionnements de l'entreprise, de moins en moins relié aux préoccupations quotidiennes qui demeurent celles des autres acteurs ne participant pas à cette scène, et notamment à celles des acteurs-dirigeants qui ont pourtant initié le processus d'intervention.

Progressivement, l'intervenant devient une sorte de porte-parole qui témoigne « pour » les groupes, parfois les investit de ses propres espérances ou de ses préférences culturelles pour un mode plus démocratique et plus ouvert de coopération. Quand il rencontre les acteurs-dirigeants, il ne peut que constater l'écart de positions qui se creuse entre les finalités et les trajectoires de changement des uns et des autres.

De fait, le processus de l'intervention ne peut se circonscrire à la seule scène du dispositif de travail des groupes. Comme, à l'évidence, il est impossible dans le même temps de concerner tous les acteurs de l'entreprise dans le dispositif, la pratique consiste à tenter d'élaborer plusieurs scènes où se jouent des interactions différentes concernant toutes l'objectif de changement. Par exemple : le cœur du dispositif est constitué par les groupes d'acteurs (volontaires ou « représentants ») qui produisent des propositions d'actions, des projets de fonctionnements organisés nouveaux, voire qui les déterminent directement entre eux, les initient, les accompagnent et les valident. Ces groupes forment, nous l'avons dit, une sorte de sous-système « doublant » la structure formelle de l'entreprise ou de l'unité de travail. En même temps, l'intervention doit investir d'autres groupes, formels et structurés (réunion mensuelle des chefs de service, comité de Direction, Comité exécutif rassemblant la Direction Générale). Dans ces instances, peut régulièrement s'initier un travail connecté à celui du dispositif des groupes : l'intervenant participe au déroulement habituel de la réunion mais il dispose aussi d'un moment privilégié où il provoque questionnements et points de vue sur le mouvement en cours, en sollicitant la confrontation et l'échange de représentations des acteurs présents. Il peut faire intervenir des représentants des groupes de travail, qui viennent témoigner de leur réflexion, de leurs propositions ou des expériences initiées. En renvoyant l'élaboration d'un changement en mouvement d'une instance à l'autre (de ce

qui s'élabore par exemple dans la réunion des chefs de service, par rapport aux débats du Comité de Direction, à leur tour relayés dans les groupes de travail), l'intervenant tente de constituer une trame liant les différents acteurs, acteurs-sujets du changement, acteurs de contrôle et acteurs dirigeants.

Ajoutons que, sur ce point, notre pratique a largement évolué : au niveau d'un Comité exécutif, il nous arrive aujourd'hui de faire coexister un travail d'observation et d'animation de réflexion en groupe et des échanges interindividuels avec les quelques cadres dirigeants rencontrés en face à face, en dehors de la réunion du Comité. Et même si nous évitons le terme de « coaching », nous constatons bien que peut s'élaborer interindividuellement, entre acteur-dirigeant et intervenant, un autre type d'intelligibilité et de rapport au sens que celui qui se détermine dans une réunion formelle de Direction où les enjeux stratégiques vont régulièrement réapparaître, après un temps généralement bref de suspension et de mobilisation inventive ouverte¹.

Ainsi la scène d'intervention de changement nous paraît devoir se démultiplier en scènes multiples, nouvelles pour certaines, plus formelles et classiques pour d'autres, l'important relevant des connexions établies et travaillées régulièrement entre ces scènes différentes.

Dans le temps peut de plus intervenir un déplacement des scènes, plus ou moins investies, selon la dynamique se manifestant dans le système, selon l'évolution propre des groupes d'acteurs et en fonction également des contingences nouvelles pouvant apparaître pour l'entreprise.

Une intervention en cours dans une Centrale Nucléaire EDF de 1500 personnes illustre bien ce processus de déplacement : une première phase du travail de groupe a privilégié l'instance d'échanges de l'encadrement des services, puis celle élargissant le travail à un groupe chefs de service-équipe de Direction. Dans un deuxième temps, l'intervention s'est déplacée d'une part sur plusieurs groupes-terrain dans certains services, réunissant maîtrise et agents, d'autre part sur l'instance restreinte de Direction de l'unité en élaborant peu à peu des occasions de connexion directe entre acteurs-dirigeants et groupes-terrain à partir d'une mise en œuvre pratique de changements d'organisations initiés par ces groupes. A ce stade, une nouvelle phase de travail transversal entre chefs de service, puis chefs de service et équipe de Direction devrait probablement marquer une nouvelle configuration des dynamiques d'acteurs.

¹ Nous pensons, par exemple, à ce Directeur Général d'une société de service française, qui n'a pu saisir ce que produisait le type d'autorité qu'il exerçait sur ses Directeurs, qu'à partir d'un échange de face à face avec nous : il parla, comme incidemment, parce qu'elle lui apparaissait comme de plus en plus difficile, de la place de l'autorité qu'il tentait de maintenir dans son milieu familial ... C'est ce détour-là qui lui permit, presque instantanément, d'entendre une similitude, une reproduction d'enchaînements entre ses propres comportements et ceux en réponse de ses proches, d'une part et ceux qu'il générait, au moins en partie, chez ses collaborateurs, d'autre part. Cette saisie de sens était hors de propos en discussion de groupe de Direction. Le cadre même du débat tenait éloignée toute association d'idées de ce type, compte tenu des enjeux stratégiques que ce dirigeant tentait de satisfaire dans les échanges collectifs.

L'élaboration d'une dynamique de régulations inventives fondée sur la constitution d'acteurs-sujets

Si la dynamique entre les scènes de l'intervention que nous venons de décrire est l'une des conditions du travail de changement, ce qui se déroule sur la scène elle-même, dans les groupes réunis après restitution du diagnostic sur des objectifs de production d'invention organisationnelle, demeure évidemment le ressort principal du mouvement. Dans l'espace transitionnel du groupe, qu'advient-il ? Nous avançons quelques éléments à cet égard.

La question des modalités de la légitimité de l'action a clairement été posée par les auteurs des « *Mondes sociaux* ». Sur les deux dimensions des positions de pouvoir et des identités se définissent les quatre logiques connues : défensive, professionnelle, entrepreneuriale ou service public, projet personnel. Ces quatre logiques, nous les percevons en acte dans les groupes, sur la scène de l'intervention. C'est précisément de leur entrecroisement, de leur confrontation puis, progressivement de leur ajustement que peut naître une approche nouvelle de légitimité d'action visant le changement. L'intervention permet d'organiser une sorte de mise en scène systémique des représentations, des rôles, des enjeux, finalement des valeurs culturelles de référence pour les acteurs. En exprimant sa logique dans une relation aux autres, l'acteur doit en quelque sorte refonder une légitimité reconnue, s'engager dans une nécessité de régulation complexe qu'implique la situation. Plus encore, en construisant sa présence à l'autre, le sujet de l'intersubjectivité se déplace dans un espace de communication, le plus souvent radicalement nouveau pour lui, au moins par rapport aux lieux professionnels d'échanges qu'il a connu dans l'entreprise. Il prend le risque de l'engagement, sur une scène délimitée par des règles du jeu, énoncées par l'intervenant, ratifiées par les acteurs dirigeants demandeurs de l'intervention et finalement garanties dans la pratique par la présence de l'intervenant dans les groupes de travail. Cette prise de risque signe l'engagement de l'acteur comme une forme de transaction identitaire au moins possible : sur la scène, la proximité de la présence à l'autre se double de la distanciation, du recul que crée la situation d'intervention. Peuvent s'y définir, par ajustements, des modes différents de relations fondateurs d'autres modèles de socialisation².

² Les exemples de basculement identitaire d'un acteur puis de légitimation nouvelle apportée par le groupe, sont toujours des moments forts de transition. Dans un groupe hôtelier de dimension mondiale, nous pensons à un débat entre responsables opérationnels et fonctionnels, récemment nommés à l'issue d'une réorganisation des structures, formelle et technique, la discussion ayant pour objectif d'initier des modes de fonctionnement nouveaux. Un acteur, fort jusque-là, en position hiérarchique incontestée dans la structure précédente, bloquait pour tous l'avancement des propositions. A un moment de tension maximale, il saisit une voie qu'il n'avait pas encore perçue : celle d'une position d'expertise qui pouvait être immédiatement ratifiée, compte tenu de son histoire professionnelle et de ses succès. Symboliquement, il alla dans le silence au tableau, ajouter transversalement à l'organigramme des pouvoirs les lettres d' « expertise ». La tension tomba d'un coup tandis que le dialogue se réamorçait.

En somme, l'acteur se confronte à être « constructeur de système », dans lequel il peut développer une logique d'action légitime et reconnue, en co-construisant ce système avec les autres qu'il doit à son tour légitimer et reconnaître, en même temps qu'il se constitue comme acteur-sujet, constructeur de sa propre histoire sur la scène sociale. C'est de cette confluence que naît la dynamique, confluence d'une part entre une rationalité de conduite étayée sur des normes d'action constituées dans un parcours professionnel donné, usant de ressources saisies au cœur d'interactions en situation nouvelle, rationalité « ajustée » à celle des autres dans un microsystème de régulations groupales, d'autre part un trajet d'individuation, celui de l'acteur-sujet, qui est amené à convoquer à conscience sa propre histoire personnelle pour la faire apparaître dans l'invention d'une posture personnelle sur la scène de l'intervention puis, plus largement sur une future scène sociale d'innovation organisationnelle que cette première scène préfigure.

Précisons cet aspect, notamment par rapport à ce que nous proposons en tout début de texte en posant les référents théorique de l'analyse stratégique croziérienne, ceux de la sociologie de la socialisation et de l'identité de Renaud Sainsaulieu, puis ceux de la psychosociologie des groupes et de la théorie psychanalytique. La scène d'intervention se délimite dans l'espace articulant le pôle des interactions (I) à celui des identités culturelles (C) dans le système S I C défini par les travaux du L.S.C.I. En jouant sur d'autres types d'interactions, dans un cadre différent et défini, ce sont d'autres types de régulations et de modes de socialisation qui s'initient vers des conversions identitaires multiples.

Ainsi, à la fois, comme dans l'analyse croziérienne, nous constatons que ces interactions sont porteuses de réalisme, donc d'un surcroît de rationalité, pour les acteurs de changement, mais aussi qu'elles ne font pas qu'aboutir à de nouveaux équilibres régulés et stratégiques : le trajet interactions-culture inclut nécessairement la mise en jeu de logiques d'histoires individuelles. L'intervention fonctionne à partir de cette dynamique complexe : c'est en permettant à l'acteur de laisser émerger son acteur-sujet, si nous pouvons le simplifier ainsi, qu'il devient davantage acteur pour lui-même, les autres, et pour le système dans lequel il produit un changement de représentations et d'invention de nouveaux modes de fonctionnement.

Il s'agit à la fois pour les acteurs sur la scène de l'intervention de déterminer des conduites rationnelles, conscientes, en situation, et de s'instaurer comme auteur de leur propre histoire, dont justement, le sens peut leur faire défaut ou pour le moins suppose un réexamen. En effet, si les finalités d'entreprise et les objectifs de changement énoncés dans l'intervention demeurent bien sûr au cœur du débat, s'y superposent en même temps pour l'acteur-sujet, une interrogation sur ses propres finalités. Il accède au « je », avançons à un « je » plus « plein » que celui qu'il a pu employer en situation de travail jusqu'alors, un « je » élargi à d'autres scènes, celles de sa vie personnelle, celles de l'histoire de la société telle qu'il la vit à ce moment de son parcours. C'est dire en même temps que le « je » de l'acteur se confronte à des manques, des contradictions, une nécessité de redéfinition ou de déplacement de ce qu'il croyait jusque-là acquis ou non questionnable.

Dans cette perspective, l'intervention n'aboutit pas qu'à de nouvelles régulations « ajustées » mais instaure une dynamique d'élaboration plurielle et singulière, un processus de régulations inventives, stimulé par des nécessités d'invention, de créativité qu'impliquent la scène d'intervention et, en même temps, la posture nouvelle d'acteur-sujet dans la situation. L'élaboration collective d'inventions, qui nous paraît être le cœur du changement, se construit ainsi dans la mise en jeu d'acteurs se décentrant de leur logique première, davantage sujets pour devenir davantage acteurs.

Coopérer : recherche du sens, découverte d'un manque, visée d'adaptation

A ce stade, il nous apparaît que la dynamique sur la scène de l'intervention s'appuie sur quelques fondements renvoyant d'une part au cadre d'action fixé, nous en avons cité certains, d'autre part aux acteurs eux-mêmes dans leur singularité. Pour le cadre, ajoutons encore aux nécessités de crédibilité de l'enjeu de changement, des suites effectives possibles et de la dynamique entre une pluralité de scènes, l'importance de la constitution de conditions de coopération entre les acteurs qui supposent enjeu clairement établi et compris et mise en débat des finalités. Ces modes de coopération nouveaux appellent dans la pratique la possibilité de mise en relation d'intersubjectivité, la constitution d'une situation transitoire de « communication approfondie » pour reprendre la formulation d'Habermas.

Un autre ressort de la dynamique enclenchée est probablement celui d'une sorte de stimulation de l'invention par la mise en cause et la recherche du sens. Le diagnostic sociologique préalable à l'intervention a, en quelque sorte, inauguré ce processus, en étant présenté et débattu dans l'entreprise. Ce qui s'en est généralement dégagé, c'est un sens, celui d'une histoire systémique dans laquelle les acteurs pouvaient trouver trace de leur logique identitaire et, en même temps, l'ouverture d'un sens possible, d'une signification à venir qu'il fallait ensemble chercher à constituer dans une perspective de changement. Le sens renvoie bien, on le voit, aux deux acceptions du mot : une signification et une direction, la direction étant le sens à inventer, à construire collectivement mais aussi singulièrement pour chaque acteur-sujet. En d'autres termes, dans l'intervention de changement, les acteurs s'ouvrent à la recherche du sens, à la fois pour le système d'entreprise où ils travaillent et pour eux-mêmes dans leur propre histoire et trajectoire de vie : c'est la recherche de sens, pour chacun d'entre eux, qui leur permet d'aboutir à produire du système dans un système à partir de leur interrogation singulière.

Dans cette perspective, il apparaît également qu'un des ressorts du changement soit la découverte d'un manque et la tolérance plus ou moins grande que chaque acteur peut mettre en œuvre à cet égard. D'une certaine manière, sur la scène de l'intervention, advient un manque à combler ensemble, une béance de solutions éprouvées, de significations et d'orientations qui demeurent à établir. Répondre à ce manque, collectivement en groupe et individuellement pour chaque participant, renvoie à des différences personnelles qui ne relèvent pas que des seules capacités d'acteur dans un système. Pour un acteur-sujet, le manque, au même titre pour lui que l'absence de telle

ou telle figure dans son histoire personnelle, peut laisser présager le retour, retour du même et du déjà-connu. Pour un autre, le manque s'associe à la perte et se conclut par une disparition insoluble. Entre ceux qui croient, au plus profond d'eux-mêmes, que « tout peut se perdre » et ceux qui à l'inverse veulent croire que « tout ce qui n'est pas là peut advenir », c'est toute une dynamique qui s'instaure, ou non, entre des postures nostalgiques de dépendance et d'inquiétude et des avancées risquées, fondées sur la confiance et l'espoir de « trouver ».

La même pluralité de différences entre acteurs-sujets peut se saisir dans la mise en cause que l'intervention provoque concernant les rôles, les enjeux, les logiques d'action des divers acteurs. Souvent, il s'agit pour l'acteur de saisir en quoi son jeu qui était adapté à une situation ne l'est plus et en quoi il peut être modifié. Cette compréhension de l'adaptation-inadaptation nous apparaît comme fondamentalement singulière, bien en deçà du construit des logiques d'acteur : répéter indéfiniment la solution qui a été opérante à un moment donné s'enracine dans une histoire individuelle, psychique et non seulement sociologique. Penser une solution autre, une nouvelle adaptation implique un recul et une distance que cherche précisément à créer l'intervention en mettant en scène, entre acteurs tel ou tel dysfonctionnement dans leurs interactions. Pour un acteur, percevoir l'inadapté actuel de sa conduite, par exemple, revient profondément à se confronter au discours qu'il se tient sur lui-même et son monde, à la construction établie de ses représentations. C'est précisément parce que la situation d'intervention « questionne » ce discours de l'acteur sur lui-même qu'il peut revivre dans l'inadaptation (aux autres, au collectif, aux enjeux, ...) ce qu'il avait instauré comme adaptation ... et qu'il ne percevait tout simplement pas auparavant.

En somme, entre la recherche du sens, la confrontation au manque et la perception d'une réalité qu'il convient d'adapter, nous pointons quelques éléments illustrant que l'intervention de changement appelle toujours un travail « dans et par » des relations singulières, où la cognition s'intrique nécessairement à l'affect et à l'intersubjectivité. Ceci ouvre finalement une série d'interrogations sur la posture intervenante sur cette scène, que nous ne faisons qu'esquisser ici.

Changer de scène : acteurs et spectateurs

Sociologue et systémicien sur la scène sociale de l'entreprise, l'intervenant est sur la scène des groupes évidemment confronté à une double lecture ou à une double écoute.. Des acteurs qui interagissent, débattent et proposent, il entend certes ce qu'ils disent et évidemment accompagne cette parole d'élaboration de changement. Mais, en même temps, il écoute ce qui les incite à dire ce qu'ils disent, ce qui le renvoie certes à une interprétation des logiques et des identités mais aussi à une saisie plus complexe, osons le dire, plus psychologique, des construits individuels qui affleurent ou se dévoilent, plus largement, dans les échanges verbaux. C'est dans cette double écoute que se joue l'accompagnement des dynamiques d'acteurs, même si l'intervenant n'interprète pas tout et s'interdit, bien sûr, de renvoyer aux uns et aux autres ce qui ne lui est pas demandé ... mais concerne pourtant le travail de changement. De fait, qu'il le veuille ou le refuse,

il rencontre des résistances, au sens stratégique certes mais résistances plus personnelles aussi. Il se déplace dans des situations transférentielles (qu'il soit, selon les moments, paré des signes de la figure d'autorité ou de ceux du mauvais objet à exclure), il se saisit dans des projections, des postures de dénégation et d'évitement, des tensions identitaires qui mettent en cause la scène qu'il tente de leur assigner.

Pour reprendre la métaphore qui introduisait ces quelques réflexions, en se proposant d'ouvrir la *skéné*, les coulisses, où les acteurs changeaient de masque et d'identité dans le retrait loin des feux de la scène, en accompagnant leurs évolutions sur le *proscenium*, placé devant, l'intervenant accepte une mission bien étrange, nécessairement transitoire ... mission que, bien sûr, il s'est le plus souvent empressé d'offrir aux acteurs-dirigeants comme une des voies pertinentes dans la mobilisation des acteurs vers des objectifs de changement.

En essayant de constituer les conditions favorables à la mise en dynamique d'acteurs de changement, il amène parfois un système d'entreprise à échapper, au moins en partie ou pour un temps, à l'illusion théâtrale, celle du théâtre dit à l'italienne, où acteurs et spectateurs avaient évidemment et par construction des rôles fondamentalement différenciés. Des spectateurs de ces représentations-là, Brecht disait à peu près qu'il en percevait « des silhouettes immobiles dans un état étrange » et Artaud « une assemblée de dormeurs, ils sont comme envoûtés et ne communiquent pas entre eux »³.

En échappant à la forme « classique » de la représentation, l'intervention cherche à constituer des scènes multiples, interconnectées entre elles, sur lesquelles une multiplicité d'acteurs, dans l'absolu de plus en plus nombreux, sont enveloppés et traversés par l'action dont ils tentent de s'autoriser à être co-auteurs.

« Réveiller les spectateurs », les aider à échapper à « un état étrange », c'est peut-être dans cette image, apparemment lointaine des contraintes du monde du travail, que réside l'idéal-type du projet d'intervention.

« Tous en scène » est la formule connue qui appelle, dans les théâtres du monde, les acteurs à l'action. Elle revient ici à rappeler tout simplement que l'intervention ne peut seulement viser à conforter la rationalité managériale mais propose un temps d'élaboration collective où le changement devient l'affaire de tous.

³ cité par Jean Rousset « *Le théâtre et son double* », Gallimard.