



Discours managérial en action sociale : vers une clinique capacitaire en institution

Nathalie Wysocki

► To cite this version:

Nathalie Wysocki. Discours managérial en action sociale : vers une clinique capacitaire en institution. Sciences de l'Homme et Société. 2017. dumas-02046132

HAL Id: dumas-02046132

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02046132>

Submitted on 22 Feb 2019

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

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

Université de Bordeaux – Ecole Supérieure du Professorat et de l'Education d'Aquitaine

Master II - Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation

mention Pratiques et ingénierie de la formation

parcours Conseil et intervention en formation

option Métier de formateur et accompagnement professionnel

Discours managérial en action sociale

Vers une clinique capacitaire en institution

Sous la direction de Jean VANNEREAU

Mémoire présenté par Nathalie WYSOCKI

« Pouvez-vous citer au moins un grand chantier d'avenir ?

CYNTHIA FLEURY : *Cela passe par des choses très concrètes : (...) défendre la création de temps citoyens (c'est-à-dire sur le temps de travail des moments qui sont dédiés à l'apprentissage citoyen) dans les entreprises et les administrations. Il s'agit d'affirmer que le travail doit faire lien avec l'émancipation et non pas avec la survie. »*

Entretien réalisé par Pierre Chaillan, vendredi 16 octobre 2015, L'Humanité

Remerciements

Je remercie Jean Vannereau pour son accompagnement, par bien des aspects, parrhésiastique.

Je remercie l'ensemble des professeurs et les collègues du Master PIF-CIF pour cette année enrichissante et stimulante.

Je remercie Vincent et les professionnels de l'IME qui ont accepté de donner de leur temps pour me faire part de leurs expériences et de la confiance qu'ils m'ont témoignée.

Sommaire

Introduction	2
1 Partie I : Problématisation	4
1.1 NIVEAU SOCIÉTAL	5
1.1.1 Les stéréotypes du manager et de l'action sociale : antagonie et complémentarité	6
1.1.2 Management – capitalisme – action sociale : une histoire à logiques contradictoires	7
1.1.3 Vers un management « paradoxant » dans l'action sociale ?	8
1.2 NIVEAU ORGANISATIONNEL	12
1.2.1 L'action sociale : un travail à manager ?	13
1.2.2 Ménager et aménager pour une action soignante	14
1.2.3 Double-contrainte en organisation soignante ?	16
1.2.4 Le modèle de l'apprenance : vers un nouveau management ?	18
1.3 NIVEAU GROUPAL	20
1.3.1 L'individualisation des parcours : la paradoxe de l'émiettement	20
1.3.2 Le paradoxe du brouillage des espaces : un processus de désinstitutionnalisation ?	21
1.3.3 Clinique de l'institution « d'en bas » comme finalité commune	22
1.4 NIVEAU INTERPERSONNEL :	23
1.4.1 Le coaching ou la désymbolisation des relations interpersonnelles	23
1.4.2 La relation du point de vue du développement de la personne	24
1.5 NIVEAU PERSONNEL	25
1.5.1 Adaptations individuelles au management paradoxant	25
1.5.2 La personne comme dépassement de la contradiction individu/collectif	26
1.5.3 L'éthique parrhésiastique ou la repersonnalisation des individus	27
1.6 REFORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE	29
2 Partie II : Méthodologie	30
2.1 Population étudiée	30
2.2 Méthode de recueil des données	32
2.3 Méthode d'analyse des données	34
3 Partie III : Analyse qualitative des discours	38
3.1 Hypothèse 1 : Le discours managérial avance masqué	38
3.2 Hypothèse 2 : un fonctionnement démocratique comme adaptation collective	41
3.2.1 Les représentations collectives à l'œuvre dans cet établissement	41
3.2.2 Adaptation collective au discours paradoxant de la démarche qualité	47
3.3 Hypothèse 3 : Développement professionnel et conception clinique de la vérité	48
Conclusion	51
Bibliographie	54
Annexes	59

Introduction

Pour ce travail de recherche, nous nous intéresserons à l'expérience relatée par Vincent. Il est salarié d'un Institut Médico-Educatif. Il y travaille depuis plusieurs années. Il est arrivé en même temps que la nouvelle équipe de direction et il a vu petit à petit cette institution se transformer, si bien, qu'elle est maintenant inscrite dans des actions dites innovantes dans différents domaines. Quels ont été les principaux impacts de ces changements ? Du côté des usagers, l'ambiance générale s'est améliorée : il y a moins de violences entre eux ou envers les professionnels. Du côté des professionnels, l'an dernier le groupe de travail sur la prévention des risques psycho-sociaux a conclu qu'il n'avait pas identifié de facteurs de risques sur l'institution. Autrement-dit, cet établissement est un lieu de travail dans lequel les professionnels disent bien se sentir.

Lors de la dernière évaluation externe de l'établissement, les évaluateurs ont dit que cet IME était « *en passe de devenir une organisation apprenante* ». Cependant, cette annonce a été suivie de préconisations dont une pour le moins étonnante : il fallait davantage communiquer. Et cela a donné lieu en pratique au flocage des véhicules au nom de l'association gestionnaire, ce qui n'a pas manqué de faire réagir l'ensemble des personnels et bien entendu les usagers... à nouveau, on venait leur coller une étiquette ! En quoi était-ce apprenant ?

Cet évènement montre à quel point cette institution est aux prises avec ses propres contradictions. C'est un lieu du dehors et du dedans. Première contradiction, les personnes orientées ici par la Maison Des Personnes Handicapées le sont au titre de compensation de leur situation de handicap, on les met hors du circuit scolaire classique (ils sont dehors), la principale mission de l'IME étant l'insertion sociale (les remettre dedans). La procédure d'entrée a des analogies avec la procédure d'incarcération : un groupe de personnes qui parle au nom de la société m'envoie dans un espace qui est fait pour moi : pour mon bien dans le cadre de l'orientation en IME, pour le bien de la société dans le cadre de l'incarcération en prison. Ce qui est frappant dans cet espace, c'est que c'est un lieu qui « bouillonne », c'est un lieu de vie. Il s'y passe énormément de choses : activités sportives, culturelles, ouvertes vers l'extérieur... Paradoxalement, ce lieu qui vit est aussi un lieu de détresses. Tous les usagers et leurs familles sont confrontés à l'épineuse question de la place du handicap dans notre société. C'est un lieu d'états limites : la vie en bute avec le morbide, le normal avec le pathologique. On parle ici de « milieu ordinaire » et « milieu protégé », tout en se demandant qui se protège de qui et tout en menant des actions pour changer les stéréotypes sur le handicap. Ce sont ces actions qui

pourraient être considérées comme apprenantes : apprendre de la diversité et de l'autre. Cet écart entre le discours des évaluateurs et les faits d' « étiquetage » m'amène à m'interroger sur ce qui est en jeu dans le discours institutionnel. Si l'équipe de direction a, comme les salariés, condamné de manière explicite cette pratique de communication, de publicité. Son opposition n'a été, aux dires de Vincent, que discursive. Quel crédit accorder alors aux discours lorsque les faits les contredisent ? S'il est important de rendre visible les actions pour changer les regards sur la différence, cette visibilité est entravée par des pratiques qui viennent étiqueter, montrer du doigt et renforcer ainsi la vision du handicap comme une particularité associée à une personne. Par ailleurs, si l'association n'est pas communicante, pourra-t-elle mener économiquement ses projets ? On voit ici qu'interfèrent des enjeux de pouvoir entre l'association gestionnaire, la direction et les salariés.

Sois autonome ! L'IME propose une prise en charge dite globale, cependant cette prise en charge peut agir comme une « mère psychotique », c'est un thème qui revient souvent dans leurs analyses de pratiques : en effet, si l'objectif commun poursuivi est l'autonomie de chacun, comment l'autonomie peut-elle être une exigence, une contrainte ? Il est impossible d'obéir sans désobéir.

Sois créatif et économe ! Au moment où le Rapport Piveteau « *« Zéro sans solution » : Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches* » est salué unanimement par les professionnels du secteur, les politiques de gestion financière incitent les établissements à réduire leurs frais de fonctionnement. Le discours devient là-aussi contradictoire.

Sois apprenant ? Dans cet IME, plusieurs professionnels se forment en cours d'emploi et les reconversions professionnelles se font au sein de l'établissement: pour cette année, 5% des effectifs de l'établissement suivent une formation diplômante (niveau V à thèse). S'il est évident qu'apprendre ne peut faire l'objet d'une injonction, comment une organisation peut-elle être apprenante ?

L'organisation dite apprenante est associée à un modèle de management des équipes de type participatif. Comment les salariés, soumis à des logiques discursives contradictoires, peuvent-ils par ailleurs affirmer se sentir bien dans leur travail, comme l'a montré – nous l'avons dit plus haut – le groupe de travail RPS d'accompagnement aux changements ?

Dans le cadre de notre Master Ingénierie de formation, nous nous proposons dans ce travail de recherche exploratoire d'observer comment le discours managérial agit sur les salariés

de l'IME dans lequel Vincent travaille. Dans un premier temps, nous allons essayer de comprendre comment s'articulent discours managérial et action sociale aux différents niveaux d'organisation psychosociale. Ce travail de problématisation vise à mieux appréhender les contradictions de tous ordres qui nouent l'organisation et à interroger le rôle du discours managérial vis-à-vis de ces contradictions. Dans un second temps, nous présenterons la méthode qualitative utilisée pour recueillir puis analyser les discours. Enfin, nous analyserons ces données au regard des hypothèses que nous aurons élaborées suite au travail de problématisation.

1 Partie I : Problématisation

Une réalité gagne à s'interpréter de façon complexe. Au niveau étymologique, complexe vient du latin « *complexus* »¹, participe passé du latin classique « *complecti* », « embrasser, comprendre », « *complexus* » désigne des « faits d'éléments imbriqués » et « *plexus* »² signifie « entrelacements » dérivé de « *plectere* », c'est-à-dire « tresser ». S'opposant à la rationalisation cartésienne, jugée simplifiante, avec les sciences de la complexité, Edgar Morin propose un nouveau paradigme scientifique, une nouvelle méthode : « *Qu'est-ce que la complexité ? Au premier abord, la complexité est un tissu (complexus : ce qui est tissé ensemble) de constituants hétérogènes inséparablement associés : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple* » (Morin, 2005, p. 21). Autrement-dit, les sciences de la complexité proposent un nouveau rapport aux savoirs : relier les savoirs entre eux, faire acte de « reliance ». « *La notion de reliance... comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement et en donnant un caractère actif à ce substantif. "Relié" est passif, "reliant" est participant, "reliance" est activant. On peut parler de "déliance" pour l'opposé de "reliance"* » (Morin, 2004, p. 239). Le néologisme « reliance » signifie faire du lien, sortir de l'isolement, rattacher³ : en anglais⁴, il peut signifier confiance ou dépendance. Morin prend dans son *Introduction à la pensée complexe*, l'exemple de la tapisserie contemporaine (2005, p.113) comme métaphore de la complexité et en tire les propriétés suivantes :

- La tapisserie est plus que la somme des fils qui la constitue : le tout est plus que la somme des parties qui la compose.

¹ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/complexe>

² Ibid, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/plexus>

³ Ibidem, <http://www.cnrtl.fr/definition/dmf/RELIANCE>

⁴ Dictionnaire Larousse anglais-français en ligne: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/reliance/606970>

- Du mélange des fils, la tapisserie perd certaines qualités : le tout est moins que la somme des parties qui la compose.
- Le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties.

Penser la complexité est un véritable défi : il n'est pas question de tout connaître pour rendre compte du réel. L'enjeu n'est pas de viser la complétude, mais la complexité, c'est-à-dire de mettre en tension l'espoir d'un décloisonnement des savoirs et la reconnaissance de l'incomplétude de toute connaissance. Autrement-dit, cette connaissance à dimensions multiples dévoile, prend en charge et assume les contradictions, dépassant ainsi « *la contrainte du vrai, l'obligation de vérité* » (Foucault, [1976] 1994, p.31). « *Le trésor de l'humanité est dans sa diversité créatrice, mais la source de créativité est dans son unité génératrice.* » (Morin, 2001⁵) : concevoir à la fois l'unité du multiple et la multiplicité de l'un est un positionnement épistémologique et éthique du chercheur. Nous avons choisi de nous inspirer d'une démarche compréhensive pour tenter d'appréhender comment le discours managérial « agit sur » les salariés d'un Institut Médico-Educatif. Nous proposons un modèle de lecture en cinq niveaux d'organisation psychosociale (Vannereau, 2011) : la société, l'organisation, le groupe, l'interpersonnel et l'individuel. Cette approche multidimensionnelle nous semble pertinente pour rendre compte des contradictions à l'œuvre dans le discours managérial. Le discours managérial peut être pensé comme le discours d'un leader plus ou moins charismatique adoptant, dans le champ du médico-social, des postures singulières ou comme un genre de discours, selon l'héritage de Bakhtine, à la fois « hôte » et « acteur » d'une parole personnelle publique. Il s'agit moins de considérer le problème du côté du sujet parlant que d'explorer différentes façons dont le discours joue un rôle à l'intérieur d'un système dans lequel les sujets parlants seraient agis par cette sorte de discours. « *Le pouvoir est quelque chose qui opère à travers le discours, puisque le discours est lui-même un élément dans un dispositif stratégique de pouvoir.* » Foucault ([1978] 1994, p.465). S'intéresser aux discours, c'est donc rendre compte de ces relations de pouvoir.

1.1 NIVEAU SOCIÉTAL

Le niveau sociétal rend compte des contradictions inhérentes aux systèmes de valeurs et idéologies historiquement constitués du couple management et action sociale.

⁵<https://books.google.fr>

1.1.1 Les stéréotypes du manager et de l'action sociale : antagonie et complémentarité

Rodolphe De Borchgrave propose dans Le manager et le philosophe un stéréotype du manager, qui à la première lecture fait sourire :

« Le manager roule en BMW, joue beaucoup au golf et, tant qu'il est jeune, au squash. Entre ses randonnées en 4X4 dans le désert et ses sports d'hiver en haute montagne, il est très occupé. Il voyage beaucoup, sautant d'un avion à l'autre, hante de nombreuses réunions, reçoit et envoie un flux continu de courriels et pianote avec dextérité sur le clavier de son PC. Quittant tôt le domicile familial, il y rentre tard après une longue et dure journée, aimant la terminer autour d'une bière avec ses collègues, échangeant alternativement informations et plaisanteries, identiques depuis dix ans mais déclenchant toujours le rire. Au bureau, il s'exprime nerveusement, donnant des flots d'instructions en courtes phrases truffées d'américanismes. Ses deux principaux soucis dans l'existence sont: 1) comment gagner de l'argent ; 2) comment le dépenser. La réponse à la première question consiste à ce que son entreprise en gagne beaucoup et que son rôle en apparaisse comme l'origine. Pour savoir comment répondre à la seconde, il dévore How to spend it. Dans l'existence, il est un battant et un gagnant. »

Ce stéréotype met en correspondance le statut social, le rapport au monde par le prisme économique et une temporalité de l'instant servie par les nouvelles technologies. Cette représentation caricaturale et triviale s'appuie sur le primat de la réussite individuelle, comme réussite économique d'un individu de sexe masculin au sein d'un collectif dont il serait le leader pressé, évoluant dans un monde social représenté comme une bataille entre deux camps opposés. A contrario, la large féminisation des métiers du social est le produit d'imaginaires sociaux (Rousseil, 2007), l'histoire des établissements médico-sociaux issus de la charité chrétienne inscrivent l'action sociale dans une image maternelle de la bienfaisance accordée aux nécessiteux, démunis ou autres êtres jugés faibles. La mise en perspective des stéréotypes du manager et de l'action sociale proposent une vision du monde basée sur des préjugés binaires qui s'opposent : gagnants/perdants, féminin/masculin, économique/social, instant/durée, individu/collectif, tout en se complétant : fort mais amoral / faible mais (surchargé en) éthique, puissant mais seul / vulnérables mais nombreux. En quoi est-il pertinent de confronter les stéréotypes sociaux du manager et de l'action sociale ?

« C'est à Walter Lippmann (1922) que l'on doit la notion de stéréotype dans son acception psychologique. Ce terme de "stéréotype" existe depuis 1798 et désigne un coulage de plomb dans une empreinte destiné à la création d'un "cliché" typographique. Lippmann désigne par là les images que nous nous construisons au sujet des groupes sociaux, des croyances dont il veut souligner la rigidité par le recours à ce terme d'imprimerie. Selon lui, ces images nous sont indispensables pour faire face à la complexité de notre environnement social ; elles nous permettent de simplifier la réalité pour nous y adapter plus facilement. » (Schadron, 2006)

Les stéréotypes sont la manifestation de préjugés, ils sont les opinions rigides et simplifiées d'un groupe vis-à-vis d'un autre. Ils peuvent agir comme des prescriptions du collectif sur l'individu : tu deviendras ce que l'on se représente de ce que tu es. En ce qu'ils structurent les représentations, ils définissent les bases des pensées discriminantes tout en les entretenant. L'interprétation de l'image stéréotypée du manager proposée par De Borchgrave (2006, p.13) met en lumière deux aspects contradictoires pour penser ensemble le couple management-action sociale :

- d'une part l'antagonisme de deux systèmes de valeurs : individualisme prônée par la culture managériale - solidarité dans l'action sociale

- d'autre part leur complémentarité : les gagnants produisent les perdants et vice-versa, autrement dit le manager produit richesses et pauvreté, abondance pour les uns et besoins pour les autres.



Ces contradictions simplistes ne rendent évidemment pas compte de la complexité de la réalité, cependant elles font écho aux critiques de l'organisation scientifique du travail taylorienne : individualisation du travail, hiérarchisation exécutants/manager, perte des savoirs et du pouvoir d'agir des premiers au profit des seconds, maîtrise d'une temporalité écourtée dans un rapport coût/travail/pouvoir d'achat.

1.1.2 Management – capitalisme – action sociale : une histoire à logiques contradictoires

Intéressons-nous maintenant aux liens historiques entre management, capitalisme et action sociale : retrouvons-nous ce jeu d'antagonisme et de complémentarité ?

Le travail aujourd'hui souffre de représentations issues de constructions théoriques héritées des années 20, marquée par une dépossession progressive des savoirs des uns au profit d'une minorité : les managers, et l'avènement du capitalisme industriel : les travailleurs, achetant ce qu'ils produisent en masse et l'*homo-œconomicus* devenant le nouveau mythe de l'homme moderne. Marx a montré comment le capitalisme impose un modèle de société basée sur la lutte des classes, une répartition du pouvoir entre dominants et dominés et la propriété comme domination de l'homme par lui-même. La démocratie est, pour Marx (1867), en lien direct avec l'émancipation des travailleurs par eux-mêmes : le travailleur pourra reconquérir sa citoyenneté contre le capitalisme. Selon, Löwy (2013), Weber propose l'allégorie de la «*Stahlhartes*

Gehäuse » (1905), traduit par cage de fer, cage d'acier ou habitable aussi dur que l'acier, comme symbole du capitalisme : un « *« esclavage sans maître* », (*herrenlose Sklaverei*), c'est-à-dire un système de domination à la fois absolu et impersonnel. » rompant ainsi le lien traditionnel entre liberté individuelle et capitalisme. Le lien historique entre capitalisme et management vient heurter l'action sociale héritière « *des congrégations et fils de la charité et de la compassion* » (Loubat, 2006). Alors même que l'action sociale et médico-sociale « *tend à promouvoir, dans le cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets.* »⁶, les analyses marxiste et wébérienne montrent que la logique capitaliste encourage le contraire : perte d'autonomie, vulnérabilité des individus et des collectifs, paupérisation.

1.1.3 Vers un management « paradoxant » dans l'action sociale ?

Qu'en est-il aujourd'hui ?

« Le management touche également de plein fouet [...] les institutions sommées de s'assouplir et de devenir plus flexibles afin de s'adapter au monde moderne. Ces dernières ne sont donc plus épargnées par le culte de la performance et le déferlement des indicateurs qui s'ensuit. Un dernier élément statistique prolonge ce vertigineux constat : on estime à près de 20% la proportion d'étudiants suivant un cursus de gestion et de management dans les nations du monde occidental. » Rappin (2015)

Autrement dit, les institutions sont soumises au même titre que les entreprises à l'obligation de rendre compte de leurs actions. Le secteur médico-social intègre depuis une vingtaine d'année la logique managériale : la démarche dite « qualité » est présentée comme un moyen d'améliorer le service rendu à l'usager. Le management est inscrit dans les formations des cadres de l'action sociale. Au capitalisme industriel a succédé un capitalisme financier : il produit « *un capitalisme paradoxant* », c'est-à-dire « *un système qui rend fou* » selon l'expression de Vincent De Gaulejac et Fabienne Hanique (2015). Le management paradoxal y est défini comme « *un type de gestion et d'encadrement qui utilise l'injonction paradoxale comme mode de gouvernance* » (p.262). Pour comprendre ce qui est en jeu dans le management dit « paradoxant », nous allons revenir sur les définitions des termes : contradiction et paradoxe.

La contradiction : Comme nous l'avons vu dans l'analyse marxiste de la société, non seulement il y a une opposition entre dominant et dominé, mais l'idée de domination implique l'existence conjointe des deux classes : c'est contradictoire. Les dominants ne peuvent pas être

⁶ Article L116-1 Code de l'Action Sociale et des Familles, [loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002](#) rénovant l'action sociale et médico-sociale

simultanément les dominés et vice-versa, c'est le principe de non-contradiction. En logique aristotélicienne⁷, la contradiction implique deux propositions contradictoires en quantité et en qualité : ainsi, *tous les hommes sont dominants* et *quelques hommes ne sont pas dominants* sont des propositions contradictoires. Ce passage par la logique formelle est intéressant pour montrer que dans une contradiction :

- lorsqu'une proposition est vraie, l'autre est nécessairement fausse.
- les propositions ne peuvent être ni vraies, ni fausses simultanément.

Le choix est une solution possible dans le cadre d'une contradiction.

Le paradoxe : si la contradiction est inhérente à notre condition d'être humain, le paradoxe ne l'est pas moins. Au sens commun, du latin « *para* », « contre » et « *doxa* » « opinion », il signifie ce qui est contraire à l'opinion communément admise, qui défie la logique et présente des éléments contradictoires. C'est une proposition ou d'un fait illogique, déraisonnable, étrange, incroyable... En d'autres mots : « *une logique de l'absurde possible-impossible* » (Barel, 1979, p.14). « *Tous les Crétois sont des menteurs* » : le fameux paradoxe du Crétois est l'exemple imparable du paradoxe logique.

« Si le Crétois ment, qui dit que tous les Crétois sont des menteurs, il découle que tous les Crétois disent la vérité (ou que tous les Crétois ne mentent pas), et donc ce Crétois particulier dit la vérité; par conséquent, tous les Crétois sont des menteurs, et ce Crétois particulier également... Si le Crétois dit la vérité, tous les Crétois sont des menteurs, donc ce Crétois ment..., et ainsi de suite, sans arrêt possible de l'oscillation logique. Le paradoxe consiste en ce que nous sommes en apparence condamnés à croire à la fois que tous les Crétois, et ce Crétois particulier qui nous parle, disent la vérité et mentent: nous devons accepter cette double assertion, et nous ne le pouvons pas. » (Barel, 1979, p.15).

Le paradoxe est logique et pragmatique. Il est impossible de sortir d'un paradoxe : autrement-dit toute tentative de réponse est vouée à l'échec. La réponse est une non-réponse, en relançant le paradoxe, elle vient le renforcer.

Les politiques du secteur médico-social peuvent-elles entraîner un management dit « paradoxant » ? L'objectif de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, est de faire « *évoluer la place des personnes en situation de handicap*

⁷ <http://www.universalis.fr/encyclopedie/contraires-et-contradictaires-logique/>

vers une plus grande participation à la vie collective, citoyenne et sociale. Elle a mis en place les projets individuels pour les usagers des établissements médico-sociaux, prenant en compte leurs attentes et leurs besoins.»⁸ Cette loi a réorganisé l'action médico-sociale autour de dispositions concernant :

Cinq orientations ⁹	Sept outils ¹⁰
- Affirmer et promouvoir les droits des usagers - Diversifier les missions et les offres en adaptant les structures aux besoins. - Pilotage du dispositif : mieux articuler planification, programmation, allocation de ressources, évaluation. - Instaurer une coordination entre les différents acteurs. - Renover le statut des établissements publics.	- Le livret d'accueil - La charte des droits et libertés - Le contrat de séjour - Un conciliateur ou médiateur - Le règlement de fonctionnement de l'établissement - Le projet d'établissement ou de service - Le conseil de la vie sociale

A la lecture de ce tableau, il est évident que cette loi, qui est une nécessaire avancée sur le plan du respect des droits des personnes, est aussi un moyen de gouvernance. La gouvernance est à la fois « une action de gouverner » et « une manière de gérer et d'administrer »¹¹. Les termes « planification, programmation, évaluation, coordination, règlement de fonctionnement » indiquent une volonté de normaliser et rationaliser les pratiques du champ médico-social. Ce qui a donné lieu dans la pratique à la mise en place de moyens de gouvernance qui sont la démarche qualité et son guide des bonnes pratiques centrées sur la bientraitance, et les évaluations interne et externe. L'objet ici n'est pas d'évaluer la loi ni d'en donner une lecture rétrospective quinze ans après, mais d'explorer les dispositifs qui peuvent agir de manière contradictoire voire paradoxante. Comment le sujet est-il assujetti à des logiques qui le dépassent ?

La démarche qualité et son évaluation : dans son article intitulé, *La démarche qualité, douce tyrannie de la transparence*, le sociologue Olivier Filhol (2010) amorce sa réflexion en faisant le lien entre la société libérale et le secteur médico-social, citant Foucault, il insiste sur la nécessité pour les chercheurs en SHS¹² de poursuivre « cette archéologie du savoir » « afin d'en dévoiler tous les aspects ».

⁸ www.mdpf.fr

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Dictionnaire Larousse français en ligne: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gouvernance/37692?q=gouvernance#431601>

¹² SHS : Sciences humaines et sociales

1.1.3.1 Du côté de la personne en situation de handicap : le paradoxe de la citoyenneté

Le terme d'abord d'utilisateur vient évincer celui de sujet et glisse vers celui de « client-roi » : l'utilisateur utilise un service. Cette « banalisation » des termes renvoie à la logique marchande et à la logique d'individualisation des parcours qui coupe le sujet du collectif et sanctifie ainsi l'individualisme comme suprême liberté de la logique capitaliste. Ce qui est contradictoire avec la loi qui se veut une manière noble de réaffirmer les droits des personnes : comment concilier droit d'usage et citoyenneté ? Selon Valon (2002), « *dans le champ du médico-social et des dispositifs d'assistance lorsque l'utilisateur est jugé incapable, mineur ou fragile. Les formes de participation seront à adapter et des vérités masquées des rapports de soins et d'assistance vont s'y révéler.* » Il distingue quatre visages de l'utilisateur : l'utilisateur récepteur, l'utilisateur demandeur, l'utilisateur initié et l'utilisateur citoyen. La logique devient paradoxale pour les personnes déchues de leurs droits civiques ou reconnues irresponsables. Ce qui est en jeu, ici, c'est le « *mythe des valeurs institutionnalisées* » Illitch ([1971] 2016) : les responsabilités de l'individu sont confiées à l'institution. L'exercice de l'autonomie et de la responsabilité pour les personnes vulnérables interroge l'image contemporaine de la citoyenneté et la place dévolue à chacun dans la société.

1.1.3.2 Du côté des professionnels : le paradoxe de la qualité

Sous la bannière de la scientificité gestionnaire, qui peut aujourd'hui refuser la démarche qualité ? Qui serait contre la bienveillance ou la bientraitance ? La maîtrise du réel passe par l'élaboration de référentiel pour tendre vers « *une qualité totale* ». « *Mais à quoi donc mesurer le développement personnel ?* » : Illitch ([1971] 2016) nomme « *mythe des valeurs étalonnées* » cette ritualisation de la mesure. La moralisation de leurs actions les divise en bons et mauvais professionnels : ceux qui résistent sont assurément mauvais. Les solutions d'adaptation au système sont psychologiquement coûteuses parce qu'elles soumettent l'éthique professionnelle à un idéal de maîtrise peu prompt à penser la vulnérabilité des missions et des personnes accompagnées.

1.1.3.3 Du côté des managers : le paradoxe de la transparence

C'est le « *mythe des valeurs conditionnées* », Illitch ([1971] 2016), qui s'impose : il faut rendre le travail attrayant. Le discours managérial devient un outil rhétorique au service du « travail d'acceptation » (Gaignard, 2016), « *le processus d'acceptation ne peut se réaliser sans prendre appui sur un dispositif de pouvoir (Foucault, 1975 ; Angamben, 2014) dont la fonction stratégique est de transformer l'opposition critique au pouvoir managérial en résignation*

consentie à ses projets ». Il convient de vaincre les résistances en proposant une démarche participative : qui peut résister à ce qu'il a contribué à construire ? Cette « tyrannie de la mesure et du contrôle » « au nom du pragmatisme et de la rigueur » imposent « une machinerie fonctionnelle qu'on prétend maîtriser et perfectionner en vue d'en améliorer les performances. ». Le réel est dénaturé, vidé de son sens anthropologique et la contestation annihilée. Comme l'affirme De Gaulejac et al. (2015): « Pour évaluer le travail, il faut connaître toutes les ficelles du métier. Faute de pouvoir appréhender le réel du travail, l'évaluation performative se focalise sur les résultats de l'activité, sur la productivité de celle-ci, mesurée en définitive par des critères essentiellement financiers. Censés favoriser la transparence, elle contribue en fait à produire de l'opacité. » Autrement-dit, sous couvert de transparence, l'accompagnement des professionnels et l'autonomie du sujet sont soumis à des logiques paradoxales.

Nous avons fait le choix de traiter de la question du capitalisme paradoxant au niveau sociétal plutôt qu'au niveau organisationnel, même si comme nous l'avons vu, il est producteur de dispositifs de pouvoir, parce que ce type de management entraîne un véritable problème de santé publique. Si Deleuze et Guatarri établissaient un lien entre le capitalisme et la schizophrénie (1972), selon Gaulejac et al. (2015) le burn-out, la dépression et les troubles bipolaires caractérisent nos sociétés et posent la question d'une « société paradoxante ».

Résumons : il y a donc un véritable enjeu en terme de formation des futurs acteurs du champ médico-social. La professionnalisation des managers de l'action sociale ne peut faire l'économie d'une réflexion sur les contradictions et les paradoxes mis en lumière au niveau sociétal. La formation des futurs managers est, à ce titre, un enjeu de société : gérer les contradictions tout en diversifiant les représentations associées à leur rôle social. Ainsi, « penser le management en action sociale et médico-sociale » est, comme le souligne le psychosociologue Jean-René Loubat (2014), « le défi des années à venir ».

1.2 NIVEAU ORGANISATIONNEL

Le niveau organisationnel rend compte des contradictions inhérentes au management en organisation en jeu avec la culture managériale. Dans l'analyse de la *microphysique du pouvoir* amorcée par Foucault ([1973/1974] 2003, p.34), les institutions, comme point de cristallisation des relations de pouvoir, sont des objets d'analyse prompt à mettre en lumière les dispositifs d'assujettissement. Nous avons précédemment vu que le discours managérial n'investit plus les corps mais la vie psychique, ainsi pour les institutions à visées soignantes, le discours managérial

entraîne un rapport différent au travail en général et à l'action sociale en particulier. Dans un premier temps, nous allons interroger l'ambiguïté du rapport travail/management, ensuite nous verrons les implications sur les postures du manager dans le champ médico-social et enfin nous analyserons comment le discours managérial produit un nouveau modèle d'organisation : l'apprenance.

1.2.1 L'action sociale : un travail à manager ?

Dans son article *Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social*, Guislain Deslandes pose un constat en forme de question « *Si le travail n'était qu'agréments et allégresses, alors qu'il n'est le plus souvent qu'emploi rémunéré pour servir les intérêts d'autrui, aurait-on encore besoin du management pour être performant ?* » Autrement-dit, c'est parce que le travail – du latin *labor*, la peine et *tripalium*, instrument de torture - est un désagrément, une affliction, basée sur un système d'échange efforts/rétribution salariale que le management est une nécessité. En d'autres termes point de travail laborieux : point de manager ? Deslandes (2015) montre l'ambiguïté du rapport management/travail : le manager a pour fonction de normaliser et rationaliser le travail, par là-même il en vient à le nier d'abord en l'économisant, ensuite en lui donnant une valeur calculable : le travail n'est plus une activité mais un coût. C'est en le niant qu'il donne toute sa légitimité à sa fonction d'adhésion, de motivation, de dynamisation des travailleurs. Si l'on met en parallèle cette réflexion de Deslandes et la distinction marxiste entre valeur d'usage et la valeur d'échange du travail qui définit le travail comme marchandise, la logique managériale nie le travail en le réduisant à de l'emploi qu'il faut gérer. Employer, c'est contractualiser l'échange rémunération-travail et subordonner l'employé à l'employeur. Cette opération de négation du travail comme emploi prend une résonance toute particulière si on l'applique à l'action sociale.

Dans le chapitre III de *Condition de l'Homme Moderne*, Hannah Arendt propose une critique de la conception marxiste du travail. La philosophe propose trois angles de vue pour analyser l'activité humaine, autrement-dit la condition humaine : le travail, l'œuvre et l'activité. Le travail du corps concerne l'*animal laborans*, il est un travailleur-consommateur qui peine et assimile, il est pris dans un processus vital, nécessaire, cyclique et sans fin. L'œuvre des mains est celle de l'*homo faber*, le constructeur du monde, il fait et il « *ouvrage* », il est artisan ou artiste. Refusant « *la nécessité contraignante de la vie biologique et du travail* » et « *l'instrumentalisme utilitaire de l'usage et de la fabrication* » comme mesures de toutes choses (1961, p.230), Arendt réaffirme la pluralité humaine, comme condition fondamentale de l'action et de la parole.

« Chez l'homme l'altérité, qu'il partage avec tout ce qui existe, et l'individualité, qu'il partage avec tout ce qui vit, deviennent unicité, et la pluralité humaine est la paradoxale pluralité d'êtres uniques. La parole et l'action révèlent cette unique individualité. C'est par elles que les hommes se distinguent au lieu d'être simplement distincts ; ce sont les modes sous lesquels les êtres humains apparaissent les uns aux autres, non certes comme objets physiques, mais en tant qu'hommes. Cette apparence, bien différente de la simple existence corporelle, repose sur l'initiative, mais une initiative dont aucun humain ne peut s'abstenir s'il veut rester humain. » (Arendt, 1961, p. 232)

Autrement-dit, c'est par la parole et l'action que l'homme fait œuvre de son humanité - ce qu'Arendt nomme la «*révélation du qui* » (1961, p.236) - elles établissent qui il est. Si le travail est le cycle d'une vie, si l'œuvre survit (à la mort) dans la durée, l'action et la parole ancrent la vie dans la permanence. Agir, c'est prendre une initiative, c'est-à-dire, entreprendre, mettre en mouvement (Arendt 1961, p.233). Dans cette perspective arendtienne, l'action sociale, relative à la vie des hommes en société, initie la pluralité dans la permanence. Dans une société marquée par l'immédiateté, voire d'une omniprésence du présent, d'un «*présentisme* », comme «*expérience contemporaine d'un présent perpétuel* » (Hartog, 2003), inscrire l'action dans le temps social relève du défi. Plutôt qu'un travail à manager, le manager en action sociale doit trouver des temps pour que l'action se parle et pose cette question fondamentale du «*qui* ». Nous voyons ici qu'il y a un nœud de contradictions qui fragilisent le sens de l'action sociale et qui vient interroger la dimension soignante associée au secteur médico-social : il semble que c'est dans l'articulation de la parole au temps que le manager peut rendre l'action soignante possible.

1.2.2 Ménager et aménager pour une action soignante

Nous allons représenter cette articulation sous-forme schématique en partant de l'étymologie de «*manager* ». En rouge, nous trouvons les actions du manager, en bleu les activités humaines fondamentales, les flèches vertes représentent des tensions entre actions et activités : l'enjeu de cette modélisation de la posture managériale en action médico-sociale est de montrer la logique paradoxale. Cette logique s'enracine dans la confusion entre deux niveaux logiques et structure ces tensions. Il ne s'agit pas de produire un modèle «*vrai* », reproductible ou exhaustif, mais de proposer un modèle suffisamment «*élastique* » pour penser et confronter activité managériale et action soignante.

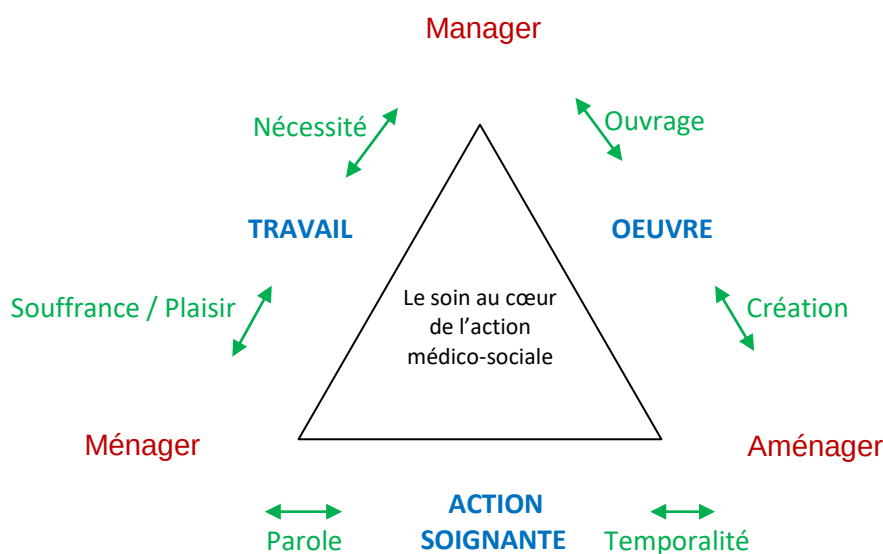
«*Manager*» est un terme anglo-saxon qui signifie l'art de conduire et diriger, d'entraîner. «*Aménager* » signifie installer, organiser de manière à rendre habitable. «*Ménager*» du vieux français «*ménage* » renvoie notamment à «*vaquer au soin du ménage* » et «*disposer avec*

prudence »¹³, l'art de diriger une maison, l'administration domestique. Ainsi, l'étymologie rend compte d'une dimension soignante du manager : il prend soin. A ce titre, le *care*, sollicitude ou soin, repris par certains courants managériaux, désigne :

« L'activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie » (Fisher, Tronto, 1990, p.40).

Cet ensemble de pratiques inclue les valeurs « *traditionnellement associées aux femmes* », ces mêmes valeurs, qui comme nous l'avons vu au niveau sociétal constituent les imaginaires sociaux associés à l'action sociale.

La représentation schématique des **tensions** entre **action du manager**, **activités humaines fondamentales** selon Arendt, nous permet de mettre en avant la logique paradoxale qui prévaut dans la posture managériale dont le soin serait le cœur de métier :



Manager implique un rapport de **nécessité** au travail qui est perçu comme une marchandise dont la valeur est économique. Le **travail** est aussi une confrontation au réel (Grenet et Dejours, 2009), qui peut être source de **souffrance** ou de **plaisir** dans son rapport au travail prescrit et c'est précisément cela que le manager a à **ménager**. Ce ménagement inscrit la **parole** au cœur de l'**action soignante** qui est mise en tension avec la **temporalité** associée à la nécessité d'**aménager** l'**œuvre**. L'œuvre est la construction qui amène à combler le décalage entre le travail prescrit et le travail réel : elle peut être **création** s'il s'agit d'un aménagement inventif, ou

¹³ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/ménager>

ouvrage s'il s'agit d'un aménagement visant à rendre compte de son action au regard du travail prescrit. Dans ce dernier cas, elle répond aux injonctions directives du **manager**.

Cette modélisation nous permet de mettre en lumière les **tensions** inhérentes à la **fonction managériale** dans l'**action sociale**. Prendre soin consiste à soutenir la vie, autrement-dit rendre vivable. Selon Pagès *et al.* (1979), rendre l'organisation vivable peut au contraire construire de l'invivable :

p.43 « l'organisation est un ensemble dynamique de réponses à des contradictions », « c'est un système de médiation » : p.46 « Le pouvoir des managers s'explique sur le fond négatif de contradictions sociales, il consiste justement à mettre leurs connaissances au service d'une action médiatrice de réduction des contradictions de la société capitaliste en mouvement. »

Le management des organisations est pour ces auteurs un discours d'emprise idéologique qui vise à réduire les contradictions, voire à les annihiler et entraîne une désubjectivation, le sujet est nié et devient à la fois objet et agent de l'organisation. Cette désubjectivation est source de souffrance et ne peut donc s'expliquer uniquement sous l'angle de l'histoire personnelle. Maintenant, voyons comment le discours glisse d'un discours de maîtrise à un discours de changement jusqu'à un discours de nécessité de formation. Enfin, nous verrons, comment ce discours que nous appellerons formatif vient proposer l'organisation apprenante comme réponse et dépassement des discours précédents.

1.2.3 Double-contrainte en organisation soignante ?

Les discours d'emprise (Pagès *et al.* 1979), l'influence sociale (Moscovici, 1991) ou les discours de vérités (Foucault, 1994) proposent différentes lectures des phénomènes de pouvoir à l'œuvre dans les relations sociales. Nous allons tenter dans cette partie de mettre en lumière les discours de pouvoir en jeu dans les organisations médico-sociales et leur évolution. Si ces discours sont le reflet de logiques paradoxantes comme nous avons pu le voir au niveau sociétal, ils entraînent un mode communicationnel particulier : l'injonction paradoxale et la double-contrainte.

L'injonction paradoxale : du bas latin, *injunctio*, action d'imposer¹⁴, l'injonction est un ordre, un commandement auquel on ne peut échapper, elle implique donc une relation hiérarchisée, elle devient paradoxale lorsqu'y obéir revient à y désobéir. « *Les individus sont pris dans des positions intenables* » susceptibles « *de porter atteinte à leur santé mentale et globale* »

¹⁴Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/injonction>

(Vannereau, 2004). Autrement-dit, elles instaurent une relation pathologique entre un individu et son subordonné.

La double contrainte, en anglais *double-bind*: a été théorisé par Gregory Bateson (1972) dans le cadre de la présentation d'une théorie des causes de la schizophrénie. Ce dilemme de la communication consiste à produire deux contraintes qui s'opposent assorties d'un choix qui n'en est pas un. Avec l'exemple de la mère balinaise, Bateson a montré que la double contrainte entraîne un choix impossible qui amène l'enfant à se sentir puni dans tous les cas : sa mère l'appelle, s'il répond, elle ne montre pas d'émotion, l'enfant se sent rejeté, s'il ne répond pas, sa mère le lui reprochera, l'enfant se sent fautif. Dans le cadre du travail, une double-contrainte amène le salarié à rejeter sur lui la responsabilité de son impossibilité à répondre à la commande sans qu'il puisse se l'expliquer et l'amène à reproduire ce mode communicationnel pathogène. Le discours managérial dans le champ médico-social relève-t-il de la double contrainte?

Le discours de maîtrise ou « *le mythe du progrès éternel* » Illitch ([1971] 2016, p.260) consiste à substituer à l'idée de vulnérabilité humaine la notion d'un idéal total à atteindre, dans le champ médico-social, la qualité totale. Il s'appuie sur des logiques gestionnaires qui ont « *le désir de faire science* », cependant elles perdent « *l'idée de leurs propres limites, et c'est cela qui constitue l'hybris qui les caractérise.* » (Lamy, 2015). A trop vouloir faire science, elles en deviennent anti-scientifiques. Comme l'a montré Foucault, « *les effets de vérité d'une science sont en même temps des effets de pouvoir.* » (1994, p.78), autrement-dit la gestion est un moyen de gouvernance qui creuse l'écart entre travail réel et travail prescrit (Clot, 2006) et éloigne ainsi les professionnels de leur cœur de métier. Ce discours de maîtrise s'appuie sur une euphémisation du discours : « *démarche qualité, bonnes pratiques, zéro sans solution, le management par le sens* » sont autant d'expressions, relevant de l'oxymoron, caractéristiques de la novlangue managériale (De Gaulejac et al., 2015) : elles créent chez les individus des conflits insurmontables, paradoxaux que l'organisation se donne pour mission de médiatiser. Pagès et al. (1979) ont montré comment dans une entreprise hypermoderne comme IBM, la politique des hauts salaires, la stabilité de l'emploi, un attachement religieux à l'idéologie de la firme ou encore la prise en charge des contraintes familiales (les enfants sont considérés comme contrainte familiale à gérer) permettent à l'organisation de maintenir son emprise sur les individus. Presque quarante ans après, avec la crise économique, le rapport à l'emploi a changé. Les nouvelles générations ont changé leur rapport à la vie de famille : si les schémas familiaux traditionnels ont été réinventés, la vie de famille est investie au même titre que la vie professionnelle comme un espace de développement de soi. Le « *self development* » est un enjeu individuel fort... investi massivement par les librairies dont les rayons bien-être et zen attitude sont souvent plus étoffées

que le rayon sciences humaines. Les techniques positivistes et comportementalistes s'inscrivent dans le quotidien des individus, si bien qu'à chaque problème sa solution... et la solution est en toi ! Le discours managérial du changement accompagne cette évolution des pratiques du souci de soi : il s'agit moins de maîtriser le réel que de s'y adapter. Le discours managérial devient formatif : le professionnel doit s'adapter à l'évolution rapide de son contexte de travail. Il doit donc acquérir de nouvelles compétences et développer un nouveau rapport aux savoirs. A ce titre, l'apprenance devient le nouveau modèle de développement systémique dans les institutions médico-sociales.

1.2.4 Le modèle de l'apprenance : vers un nouveau management ?

Qu'est-ce que l'apprenance ? Selon Trocmé-Fabre (2006) : l'apprenance est « *processus d'autonomisation de l'organisme apprenant en lien avec son environnement, les autres et lui-même.* » Selon Carré (2005), elle est « *ensemble de dispositions favorables à l'acte d'apprendre* ». Dans le néologisme apprenance, « *ance* » désigne un état en devenir, qui nous renvoie à l'injonction nietzschéenne « *deviens ce que tu es* », le terme d'apprenance semble prompt à lier ensemble apprendre et s'apprendre dans un même mouvement tourné vers l'avenir, un mouvement de dépassement de l'homme par lui-même rendu possible dans un collectif, une organisation, homme qui apprendrait à se désapprendre, autrement dit à se libérer de l'aliénation liée aux représentations du rapport savoir/pouvoir, formateur/formé, soignant/soigné (adopter un nouveau rapport aux savoirs), la liberté étant alors considérée comme réalisation de la volonté du sujet.

Questions liées à une « organisation dite apprenante » : comment apprend-on au travail ? Qu'y-a-t-il à apprendre de son travail ? Quelles sont les visées d'un apprentissage au travail : servent-elles le travail ou l'homme, les unes sont-elles exclusives des autres ? Comment penser une approche inclusive de l'homme à son activité lorsque celle-ci est contrainte ? En quoi le travail peut-il être acteur d'un développement de soi au sein d'une communauté dans les métiers de la relation, du lien social ?

Dans *L'apprenance: vers un nouveau rapport au savoir*, Philippe Carré (2005) propose de substituer le terme d'apprenance au terme apprentissage, son argumentaire est centré sur trois idées-forces :

- (Re)penser notre rapport aux savoirs pour (re)penser la formation
- L'apprenance comme nouvelle culture de formation des adultes
- L'apprenance comme pouvoir donné au citoyen d'agir sur les changements qu'il subit.

Or Carré (Partie 1 - 2005) montre comment l'acception actuelle du terme « *apprenance* » est liée à l'idée d'*homo economicus* d'une société dite cognitive. Le travailleur aurait à apprendre à s'adapter aux multiples changements de son environnement de travail connecté : l'homme deviendrait une sorte d'auto-entrepreneur de lui-même ; Apprendre étant paradoxalement sa seule manière de s'opposer aux injonctions à apprendre au travail et donc son seul moyen pour agir sur les changements qu'il subit : une double-contrainte. Carré propose « *quatre pistes de travail : la création d'« environnements facilitateurs d'apprentissage » et la propagation d'une culture de l'apprenance à tous les étages de l'organisation, le renforcement de la dimension auto et coformatrice des collectifs de travail, ainsi que le déclenchement de processus de valorisation de ces apprentissages ancrés au plus profond des pratiques professionnelles et insuffisamment reconnus.* » (2005, p.88)

L'apprenance, comme finalité des organisations, nous semble alors d'une part relever d'une injonction libérale et d'autre part être une tautologie en ce sens qu'elle fait culture de l'apprendre au travail comme une fin ou un moyen et non comme processus, autrement-dit qui voudrait d'une société où apprendre serait une activité du travailleur occupé à s'adapter à son milieu et qui n'aurait d'autre choix que d'accepter cet état de fait pour « moins » le subir ? « *L'équation à résoudre consiste à articuler les effets bénéfiques de l'autonomisation tout en palliant les effets pathogènes de la pression ainsi assumée.* » (Carré, 2005). Il s'agit là encore de penser le pouvoir comme rapports de domination : d'un groupe sur un autre, d'un espace – l'économique – sur un autre – l'humain. Cette conception dominant/dominé amène un renforcement des effets pervers du paradoxe de la responsabilisation et de l'autonomisation du salarié.

L'« *apprenance* » est alors au « *Deviens ce que tu es* » ce qu'un « supersalarié » (autonome, autorégulé, autodirigé... auto-tout, auto-total, auto-institué...) est au surhomme. Il n'y a qu'un pas vers le mythe de l'homme augmenté, appelé transhumanisme, qui interroge actuellement les sciences et la bio-éthique. Là encore, la double-contrainte naît de l'injonction paradoxale : sois apprenant ! Les salariés aspirant individuellement à un développement personnel, la question du développement professionnel reste posée. Il est à craindre que dans ce type d'organisation, une « *montée des formes d'auto-servitudes* » Le Goff (1999).

De Gaulejac et *al.*, prenant l'exemple des mouvements citoyens récents, prônent le convivialisme¹⁵ (p.256), de *con-vivere*, vivre ensemble comme « *mouvement social mondial permanent éphémère* » pour prendre soin les uns des autres « *sans dénier la légitimité du conflit mais en faisant un facteur de dynamisme et de créativité* » (Manifeste convivialiste, 2013).

¹⁵ <http://www.lesconvivialistes.org/>

Autrement-dit c'est par un lien social toujours réinventé que le sujet pourra rompre l'aliénation symbolique et la désubjection des discours paradoxaux.

Résumons : Le management en organisation médico-sociale ne s'affranchit pas des logiques libérales, malgré une tentative de réinventer de nouvelles formes de gouvernance tournée davantage vers le ménagement, une pratique managériale du « *prendre soin* ». L'apprenance, comme nouvelle organisation, propose une alternative louable en tentant de mettre le salarié au cœur d'un système prompt à lui donner le pouvoir d'agir en tant que citoyen. Cependant, l'apprenance peut constituer un discours de double-contrainte, nouvelle *barbarie douce* (Le Goff, 1999) ou *servitude volontaire* (La Boétie, 1576). Dans Pagès et al. (1979), l'emprise est de nature idéologique, religieuse et psychologique. Aujourd'hui, les représentations d'un nouveau rapport à soi s'expriment dans toutes les sphères personnelles : le travail, la vie familiale, les loisirs... Une nouvelle religion du culte de soi opère idéologiquement et psychologiquement. L'enjeu de formation des managers du médico-social est réitéré par ces tentatives louables mais infructueuses pour sortir des logiques paradoxantes et par les aspirations individuelles au « *self development* ».

1.3 NIVEAU GROUPEL

Le niveau groupal rend compte des contradictions inhérentes aux collectifs de travail et à la dynamique de groupe, confrontés aux tensions actuelles dans les processus d'institutionnalisation du secteur médico-social.

1.3.1 L'individualisation des parcours : la paradoxe de l'émiettement

L'individualisation des parcours touche toutes les sphères de la société : éducation, formation et parcours de vie dans l'action sociale. Cela induit une diversification des offres de prestation dans le médico-social et une complexification des pratiques professionnelles. Le risque est d'aboutir à des propositions du type « menu à la carte » dans lesquelles la fonction soignante de la prise en charge est dépendante d'un certain consumérisme des prestations, ceci est à mettre en lien avec le sujet-usager que nous avons évoqué au niveau sociétal (p.9). « *L'individualisme infécond, cet émiettement d'énergies, cette dispersion de la force publique en faiblesses particulières* » (Rolland, J.-Chr., Buisson ard., 1911, p. 1285) : le paradoxe de l'émiettement naît de l'impossibilité à penser un dépassement de la contradiction entre logique individuelle et logique collective. Le coordonnateur de parcours, nouveau métier dans le secteur social et

médico-social, est le professionnel qui aura en charge le suivi et la coordination des parcours des personnes pour en garantir la continuité et éviter les ruptures. Apporter une réponse au « Zéro sans solution », prôné par le rapport Piveteau, constitue l'enjeu des tensions entre logiques individuelles, collectives et institutionnelles. Or la vie en groupe est constitutive de l'apprentissage de la citoyenneté : c'est cette citoyenneté, comme nous l'avons vu, qui est visée par la loi de rénovation de l'action sociale. Cette contradiction entre logique individuelle et logique collective vient heurter les pratiques soignantes et la place du groupe dans le soin. *« L'expérience groupale peut être un moment de restauration narcissique, avec un effet structurant à long terme »* (Koepp, 2001). Selon Jean Kestemberg (1958), l'intégration des personnes soignées dans un groupe d'ensemble comprenant les professionnels, autrement-dit les soignants, est la première démarche thérapeutique. Avec la formule *« nous sommes groupes »*, René Kaës (2005) définit le sujet comme *« singuliers pluriels »* ce qui implique que notre inconscient est non seulement structuré comme un groupe, mais que le sujet de l'inconscient est sujet du groupe.

« Le groupe intersubjectif dans lequel le sujet a pris place et dont il est conjointement le maillon, le serviteur, le bénéficiaire et l'héritier, il devra s'en séparer pour devenir Je, sans toutefois pouvoir abolir qu'il aura été et qu'il est sujet du groupe, que ce groupe le précède. » (Kaës, 2005)

Autrement-dit l'inconscient est inscrit dans plusieurs espaces psychiques, une action soignante doit poser la primauté du sujet, et considérer le groupe comme *« arrière-fond »* (Kaës, 2010). Face au paradoxe de l'émiettement, le coordonnateur de parcours et les équipes de directions, responsables de l'action soignante de leurs institutions, ont donc la voie de la formation clinique à explorer. Cette nécessité de formation clinique est réinterrogée par le processus dit de "désinstitutionnalisation" engagé dans l'action sociale.

1.3.2 Le paradoxe du brouillage des espaces : un processus de désinstitutionnalisation ?

De l'exigence de cette notion de parcours découle une réorientation appelée *« désinstitutionnalisation »* par les acteurs du secteur. Cette réorganisation des structures médico-sociales vise une société dite inclusive. Autrement-dit, les critiques des institutions fermées sur elles-mêmes et maltraitantes ont donné lieu à des politiques d'ouverture des établissements vers le milieu dit ordinaire : l'inclusion scolaire, professionnelle et sportive accompagne une participation plus active des personnes vulnérables à la vie sociale : un long travail de changement de regard sur la normalité est engagé. Finies l'institution totale (Goffman, 1961) ou l'institution disciplinaire (Foucault, 1975), l'institution se veut un dispositif dynamique et ouvert sur le monde. A une époque marquée, en France, par une crise économique et politique qui vient

interroger les fondements même de la démocratie, la désinstitutionnalisation implique un paradoxe du dedans/dehors, c'est-à-dire que le brouillage des espaces s'accompagne à la fois d'un besoin accru d'accompagnement face à l'appauvrissement dont sont victimes les exclus du fait de la crise et d'une limitation budgétaire due à cette même crise. Cette véritable révolution dans les espaces et les pratiques vient interroger ce qui fait institution.

“Par “institution”, on n’entend pas seulement les normes universelles, mais aussi la manière dont les particuliers s’accordent ou non pour participer à ces normes ainsi que les formes singulières d’organisation qui surgissent et disparaissent en vue de tel ou tel objectif. Autrement dit, sous le terme d’institution, on comprend non seulement les formes instituées, mais aussi les formes d’action instituant et les processus d’institutionnalisation qui résultent des deux moments précédents. Les rapports sociaux réels tout autant que les normes sociales font partis du contenu du concept d’institution”, (Lourau, 1971, p. 7).

Autrement-dit ce que l'on nomme couramment « désinstitutionnalisation » concernerait davantage un « dés-établissement ». Les changements organisationnels majeurs, que connaissent les établissements médico-sociaux, relèvent de *processus d'institutionnalisation* qui mettent en tension les *formes instituées* et les *formes d'actions instituant*. L'analyse institutionnelle, en tant que méthode pour comprendre les rapports réels que les individus entretiennent avec les institutions, s'inscrit, concernant le secteur médico-social, dans une interrogation clinique de l'institution.

1.3.3 Clinique de l'institution « d'en bas » comme finalité commune

Francis Batifoulier (2016) promeut la fabrique de l'institution « d'en bas » comme nouvelle manière de penser les équipes de direction, il propose :

- « - de construire une équipe de direction autour d'un projet managérial et de fondamentaux explicités et débattus
- faire vivre la question de « qu'est-ce qu'on fait ici ?
- construire du commun en organisant un travailler et un vivre ensemble autour de la parole
- penser cliniquement l'institution »

La clinique, au sens étymologique de méthode médicale consistant à examiner le malade au lit¹⁶, met la parole au centre des pratiques réflexives en institution médico-sociale. Des analyses de pratiques professionnelles, centrées sur le « retour d'expérience » et la « capitalisation des connaissances », sont proposées aux groupes de travail: cette organisation

¹⁶ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, <http://www.cnrtl.fr/etymologie/clinique>

apprenante a été théorisée par Argyris et Schön (2002) comme la capacité pour un organisme « *de détecter et corriger ses erreurs*. ». Ainsi penser cliniquement l'institution permettrait de dépasser les logiques paradoxantes de l'organisation apprenante proposée par Carré, comme nous l'avons vu au niveau organisationnel, en réintroduisant le groupe et la parole au centre des pratiques soignantes. Si le management en institution médico-sociale, c'est à la fois « *manager un groupe* », « *des contradictions* » et « *articuler les niveaux logiques individuels et collectifs* » (Vannereau, 2009), la fabrique de l'institution « d'en bas » peut être considérée comme finalité commune (contextualiser, hiérarchiser et produire) d'une clinique institutionnelle.

Résumons : l'individualisation des parcours et le dépassement de la logique « établissement=institution » viennent heurter les pratiques soignantes. Face aux contradictions engendrées par cette révolution des pratiques médico-sociale, le groupe, comme espace thérapeutique, doit être repensé. Penser cliniquement l'institution devient un impératif institutionnel et démocratique, afin de construire une institution « d'en bas » comme finalité commune. Cette clinique peut avoir des visées apprenantes si elle s'appuie sur une élaboration collective d'une pensée de l'expérience.

1.4 NIVEAU INTERPERSONNEL :

Le niveau interpersonnel rend compte des contradictions inhérentes « *au système de relation, à la nature des interrelations et aux modes de communication interpersonnelle entre acteurs du système*. » (Vannereau, 2011) et propose une réflexion sur une posture d'accompagnement centrée sur la relation à la personne.

1.4.1 Le coaching ou la désymbolisation des relations interpersonnelles

Parmi les recommandations de bonnes pratiques professionnelles, instituée par la loi du 2 janvier 2002, l'ANESM¹⁷, préconise la mise en place d'un projet personnalisé adapté aux besoins et aux demandes des personnes. Ceci est à mettre en lien avec notre travail sur le paradoxe de la citoyenneté explicité au niveau sociétal, (p.9). Dans l'introduction de cette RBPP¹⁸, le respect des attentes des personnes « *destinataires des prestations des établissements [...] médico-sociaux* » et la nécessité de les faire participer à leur « *propre projet* » sont réaffirmés. Cette co-construction du projet nécessite une écoute de la part des professionnels vis-à-vis des personnes en situation de

¹⁷ ANESM: Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et des services sociaux et médico-sociaux

¹⁸ RBPP: recommandation de bonnes pratiques professionnelles

vulnérabilité qu'ils accompagnent. La méthode dit du « *consensus formalisé* », dont l'élaboration a mobilisé précise-t-on une centaine de personnes, a pour objectif de « *mieux répondre à la singularité des personnes* ». S'en suivent des propositions qui vont par exemple de « *recueillir les seules informations nécessaires* » à « *oser aborder les questions sensibles* » : ces propositions relèvent d'un véritable coaching des relations interpersonnelles où l'écoute de l'autre peut être instrumentalisée à des fins utiles. « *La quasi impossible définition des acteurs sociaux et de leur rôle participe à ce que beaucoup d'observateurs du champ ont appelé le « malaise » intrinsèque à ce domaine professionnel* (Autès, 1999 ; Soulet, 1997). » Face à ce malaise, les tentatives de proposer des solutions clé-en-main pour produire des réponses aux difficultés à penser les métiers prolifèrent. Dans cette perspective, le coaching des relations interpersonnelles est également proposé aux managers.

Les missions de direction des ressources humaines mettent les relations interpersonnelles au cœur des pratiques managériales. Lardellier (2008) dénonce les pratiques « *déritualisées, désymbolisées et désociologisées* » des nouveaux « *gourous de la communication* » ou « *bonimenteurs du non-verbal* » qui surfent sur le marché très lucratif de la gestion des relations à l'autre. La vision utilitariste des relations amène à créer des situations où suspicion et paranoïa remplacent la nécessaire incertitude liée à la découverte de l'autre. Watzlawick et *al.* (1972) ont montré que la communication humaine est complexe et incertaine : toute tentative utilitariste de contrôler la relation à l'autre est voué à l'échec et produit une relation pathologique. Nous allons maintenant nous intéresser à ce qui peut contribuer au développement d'une relation non-pathogène, voire soignante.

1.4.2 La relation du point de vue du développement de la personne

Les conditions de l'apprentissage en psychothérapie de Carl Rogers ([1961], 2005) semblent adaptée à la fabrique de l'institution « par le bas », c'est-à-dire à penser cliniquement l'institution en mettant le développement de la personne au cœur du système :

La congruence (p.191): désigne l'authenticité de la relation à l'autre.

La considération positive inconditionnelle (p.192) : désigne l'acceptation totale et sans condition de l'autre.

L'empathie (p.192) : du grec « *dans* », « *ce qui est éprouvé* », désigne la capacité à sentir ce que l'autre ressent sans se laisser submerger par ses ressentis.

Ces conditions ne sont pas des tactiques pour faciliter la relation à l'autre, mais des attitudes réellement vécues et auxquelles l'autre est sensible, autrement-dit cette vérité-authenticité éclate dans la relation. Ainsi, le rôle du manager s'enrichit : manager, ménager, aménager et engager un processus de développement personnel : il devient un accompagnateur. Cette posture implique lâcher-prise et disponibilité.

Résumons : les logiques utilitaristes appliquées aux champs de la communication et de la relation interpersonnelle sont des logiques paradoxantes, elles introduisent un mode de communication pathogène. Penser cliniquement l'institution implique chez les dirigeants de nouvelles relations à la personne.

1.5 NIVEAU PERSONNEL

Le niveau personnel rend compte des contradictions inhérentes aux rapports de l'individu à son environnement de travail, interroge l'identité individuelle avec les multiples emplois du terme *persona* chez les Romains¹⁹. Le modèle en cinq niveaux d'analyse n'est pas strict, il est une tentative pour rendre compte de réalités enchevêtrées. A ce titre, Sallaberry et *al.* (2010), ont montré que dans toute forme d'organisation de vie collective, il y a co-engendrement des éléments et de la forme. Le niveau individuel est agi par le niveau collectif. Ainsi, bien qu'elles relèvent également du niveau groupal et organisationnel, nous avons choisi de présenter la posture *parrhésiastique* au niveau personnel, dans le sens où, elle a à voir avec la figure de la personne comme dépassement de la contradiction individu/collectif. N'est-elle pas le courage d'un personnage dans son rôle public ?

1.5.1 Adaptations individuelles au management paradoxant

De Gaulejac et *al.* (2015) proposent diverses manières de réagir à un discours managérial paradoxant :

<i>Les adaptations défensives (p.215 à 233)</i>	<i>Les résistances créatives (p.233 à 248) : quand le sujet s'accroche au sens</i>
- l'empêchement de penser - le clivage - le déni et la résignation	- l'humour - cultiver l'art de jouer avec les mots et les affects - éloge de la distanciation et de l'imagination créatrice

¹⁹ I^{er} siècle avant l'ère commune

- la rationalisation - l'hyperactivité et le refuge dans la prescription - l'accoutumance à un système paradoxant - le sentiment d'impuissance	- la métacommunication : sortir de l'impasse - comprendre pour changer le système - prendre le temps de vivre : éloge de l'hypermodernité
---	---

Face aux discours paradoxants, les réactions sont soit défensives, soit s'expriment sous forme de résistances créatives. Les logiques paradoxantes contribuent à une perte de sens pour l'individu qui peut alors ressentir un sentiment de dépersonnalisation. Réintroduire le sens, autrement-dit « repersonnaliser », semble être une voie pour en sortir. Un détour sémantique et anthropologique autour du terme « *persona* » nous permettra de comprendre en quoi une posture *parrhésiastique* peut engager un processus de « repersonnalisation » de l'individu.

1.5.2 La personne comme dépassement de la contradiction individu/collectif

Pour construire notre analyse, nous nous appuierons sur l'étude du terme *persona* dans l'œuvre de Cicéron de Marion Faure-Ribreau (2011). Personne, *persona* en latin est dérivé du verbe « *per-sonare* » qui signifie « *parler à travers* » et fait référence au masque du théâtre romain. Dans l'œuvre de Cicéron, *persona* signifie soit personnage, soit rôle. Elle est entendue dans un contexte théâtral ou non théâtral, soit politique, oratoire, littéraire ou philosophique. Le masque et le rôle renvoient à la sphère publique ou sociale (les conventions) et le personnage et l'interprétation à la sphère individuelle ou particulière (la singularité). La *persona* ne porte pas un masque pour se cacher ou feinter, elle porte le masque de l'identité collective, de la norme, auquel elle propose ses propres « *variations* », sa propre interprétation, elle est le « *lieu* », la « *matière première* » du discours. *Persona* désigne une identité qui relève d'une représentation plurielle et publique de soi : un signe, une image de soi, une posture dans un contexte donné. Son identité est authentique, dans le sens, où par sa parole particulière, elle consent à l'harmonie collective. Son authenticité relève du dépassement de la contradiction individu/collectif. Si la *persona* ne peut être pensée que dans son contexte romain : elle ouvre une perspective nouvelle dans la réflexion sur la personne qui dans son sens moderne est définie comme « individu » ou « être »²⁰.

« Le terme de *persona* permet ainsi de comprendre ce qu'est l'adéquation à soi : elle est le point de rencontre entre les qualités qu'un individu a reçues de la nature et la condition sociale offerte par le hasard, qui constituent un donné de départ, et les choix que ces données permettent. [...] les paroles, comme les actions doivent prendre en compte les données imposées par la nature ou par les

²⁰ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales en ligne : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/personne>

circonstances, et s'y adapter, la liberté d'action comme de style ne pouvant se définir que dans ce cadre. » (Faure-Ribreau, 2011, p.168)

Une mise en perspective des définitions multiples de *persona* et de la figure du *parrhésiate*, qui, en tant que personnage public, dénonce les discours de vérité, nous permet de comprendre en quoi le *parrhésiate* est un rôle, une posture, un processus de signification portés par une ou plusieurs personnes, et non une qualité intrinsèque de l'individu. La posture *parrhésiastique* peut donc contribuer à « repersonnaliser » les individus en interrogeant le sens de l'action médico-sociale.

1.5.3 L'éthique parrhésiastique ou la repersonnalisation des individus

Comme nous l'avons vu au niveau groupal (p.21), organiser l'institution autour de la parole et de pratiques réflexives est un impératif démocratique, selon Grimaud (2008) :

« le travail social amarre son identité au mythe socratique. Ce mythe présente le Monde, la Cité, le Sujet et les liens entre eux comme des objets non prédéfinis qui sont le produit du dialogue dans la Cité. Dans cette perspective, le dialogue et le processus de pensée qui en découle constituent l'instrument politique concret. Le dialogue permet une marge de transformation constante, un jeu au sens mécanique du terme et un processus d'ajustement entre individu et collectif. Cette conception à l'origine des principes de la laïcité intéresse particulièrement le travail social. Jamais les travailleurs sociaux n'auraient finalement été inventés sans cette construction qui fait apparaître la société comme objet au travail de lui-même. »

C'est pourquoi la maïeutique socratique comme art de faire accoucher les esprits constitue pour ceux qui prétendent gouverner les autres une méthode, une *tekhnê* prompt à construire un nouveau rapport à la vérité du discours. Dans ses derniers cours au Collège de France, Michel Foucault (1981-1984) a longuement interrogé la figure antique grecque du *parrhésiate*. La problématique posée interfère entre les champs politique et éthique, il s'agit de penser le problème du gouvernement de soi et des autres. La *Parrhêsia* est un franc-parler, un dire-vrai, un courage de la vérité. Le *parrhésiate* n'est ni rhéteur, ni gourou, (Cf. Annexes I et II) autrement dit pour le sujet qui nous occupe : ni inféodé au discours managérial, ni maître à penser libéral. Foucault ([1982] 2001, p.369 à 377) présente le texte de Philodème²¹ le *Péri parrhêsias* ou traité du franc-parler qui servira de support à notre réflexion. Dans ce traité, la *parrhêsia* est présentée comme une *tekhnê*, un art de la conjecture, c'est-à-dire une série d'arguments vraisemblables et plausibles vers une vérité unique. Il repose sur le *kairos*, la circonstance : dans le plaisir et la

²¹ Philosophe épicurien (- 110 à - 40 av. J.-C.), conseiller philosophique grecque, conseiller privé de Lucius Piso (romain), quelqu'un de stipendié, c'est-à-dire, payé pour conseiller. Philodème n'est pas un socratique, mais un détour par sa pensée nous permet d'introduire la *Parrhêsia* socratique.

gaité (*hilaros*). Entre art du navigateur et pratique du médecin, la *parrhêsia* est à la fois un secours : *boêtheia* et une *therapeia* (thérapeutique).

« Par le franc-parler (la *parrhêsia*) incitons, intensifions, animons en quelque sorte la bienveillance [voire amitié] (*eunoia*) des élèves les uns pour les autres grâce au fait d'avoir parlé librement » *Peri parrhêsia* fragment 25 p.13

Ce cheminement de la pensée opère par « *transfert de la parrhêsia du maître à l'élève* » (p.372). Il répond « *à la parrhêsie du maître par une certaine parrhêsie* » (p.374). Ce qui est intéressant ici, c'est l'organisation sociale du groupe épicurien. L'organisation est double, à la fois verticale (le maître) et horizontale (d'homme à homme) : la *parrhêsia* va « *circuler* », « *va se renverser, se retourner, et elle va devenir la pratique et le mode de relation des disciples entre eux.* » (p.373) Dans les institutions médico-sociales, il n'est pas rare de retrouver ce type de hiérarchisation à la fois verticale et horizontale. Le pacte *parrhésiastique* est « *l'autre nom du pacte social* » : « *L'enjeu démocratique pourrait alors se définir comme le régime institutionnalisant entre les individus non pas des liens de pouvoir qui contraignent sans réciprocité, mais cette exigence éthique.* » (Fleury, 2010 p.135). Dire le vrai engage à la fois celui qui parle et celui qui reçoit la parole : l'un doit prendre le risque de rompre le lien à l'autre (la vérité est rupture), l'autre doit accepter de recevoir cette vérité (la vérité est harmonie). Le courage est alors la condition de possibilité de la démocratie. La *Parrhêsia* socratique « *incite les acteurs à la réflexivité* » (Jorro, 2011). La posture *parrhésiastique* relève de la *persona* au sens où « *Le masque comme identité feinte, comme apparence, ne s'oppose pas à la vérité de l'être, à l'authenticité ; la persona n'est ni fausse ni sincère : elle est le signe d'une identité, d'une position, d'une posture.* » (Faure-Ribreau, 2011). Pour celui qui prétend s'engager dans la relation d'accompagnement en l'aidant à discerner « *ce qui est l'humain véritable et ce qui risque de se retourner contre l'homme.* » (Le Bouëdec, in Boutinet 2007, p.185), les conditions d'une parole vraie sont à interroger. Les problématiques actuelles de l'accompagnement rejoignent ces questionnements autour de la *Parrhêsia*, notamment concernant les enjeux, la nature et la responsabilité de la parole et de la conduite d'un homme vis-à-vis des autres, d'un autre et de soi. Et s' « *il n'y a d'accompagnement que spirituel* » (Le Bouëdec, in Boutinet 2007), le cheminement sera alors de nature philosophique. Un management éthique ne peut faire l'économie de ces questionnements.

Reformulons : Les réactions individuelles, face à un management paradoxant, sont soit de nature défensive, soit de nature créative. La perte de sens face à des logiques contradictoires avec la fonction soignante des institutions médico-sociales peuvent entraîner une dépersonnalisation des individus. La mise en perspective de la posture *parrhésiastique* et de la *persona* romaine nous a

permis de comprendre en quoi cette posture d'accompagnement spécifique relève d'un processus de signification et de repersonnalisation des individus.

1.6 REFORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE

Notre ambition de départ était d'observer comment le discours managérial agit sur les salariés d'un établissement relevant de l'action sociale. Nous avons mis en lumière différentes contradictions aux cinq niveaux d'organisation psychosociale.

Au niveau sociétal: Le discours managérial en action sociale, historiquement lié au capitalisme dont il est à la fois antagonique et complémentaire, peut relever d'un discours paradoxant.

Au niveau organisationnel : De la dimension soignante, spécificité du management en action sociale, découle un rapport tensionnel particulier à l'organisation entre les activités humaines fondamentales (travail, œuvre, action) et à l'activité du manager (manager, ménager et aménager). La médiatisation de ses contradictions peut engendrer de nouvelles formes d'organisation. A ce titre, l'organisation apprenante n'échappe pas à la double-contrainte en s'appuyant sur l'autonomisation et la responsabilisation des travailleurs.

Au niveau groupal : L'individualisation des parcours, l'ouverture des établissements et la réorganisation en services nécessitent de réinvestir la dimension soignante du collectif. La clinique de l'institution d' « en-bas » peut être envisagée comme finalité commune par le groupe des soignants (soin entendu au sens élargi et distribué).

Au niveau interpersonnel : Les bonnes pratiques ou autre type de coaching de la communication entraînent des risques de désymbolisation des relations interpersonnelles. L'approche rogérienne, visant le développement personnel par un apprentissage authentique peut permettre au manager de remettre la relation au cœur des pratiques soignantes.

Au niveau individuel : Les adaptations individuelles au management de type paradoxant sont soit de nature défensive, soit de nature créative. Un management soignant, s'appuyant sur une posture *parrhésiastique*, peut participer d'un processus de signification et de repersonnalisation des individus.

Nous proposons, avec cette recherche exploratoire, d'observer comment les salariés d'un Institut Médico-Educatif sont agis par les contradictions inhérentes aux différents niveaux d'organisation psychosociales et quelles adaptations collectives sont mises en œuvre pour

dépasser l'assujettissement lié à l'incorporation des discours de vérité véhiculés par le discours managérial.

Nos hypothèses sont:

- Le discours managérial avance masqué.
- Un fonctionnement socio-organisationnel démocratique constitue une adaptation collective aux discours paradoxaux.
- Une conception clinique de la vérité agit sur le développement professionnel des salariés.

2 Partie II : Méthodologie

2.1 Population étudiée

L'enquête concerne des membres de l'équipe de direction et des salariés d'un Institut Médico-Educatif.

Les Instituts Médico-Educatifs (IME), régis par l'annexe XXIV au décret n° 89-798 du 27 octobre 1989, ont pour mission d'accueillir des enfants et adolescents handicapés atteints de déficience intellectuelle quel que soit le degré de leur déficience. L'objectif des IME est de dispenser une éducation et un enseignement spécialisés prenant en compte les aspects psychologiques et psychopathologiques et recourant à des techniques de rééducation. [...] Par ailleurs, les Instituts Médico-Educatifs (IME) sont spécialisés selon le degré et le type de handicap pris en charge. En effet, la déficience intellectuelle peut s'accompagner de différents troubles, tels que des troubles de la personnalité, des troubles moteurs et sensoriels, des troubles graves de la communication... Les IME sont financés par l'Assurance Maladie en dotation globale et suite à un agrément de l'ARS (Agence Régionale de Santé), dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002.²²

La réunion institutionnelle

Les entretiens s'articulent autour de la réunion institutionnelle. Cette réunion a lieu deux à trois fois par an et regroupe tout le personnel de cet établissement.

²² <http://www.action-sociale.org/>

	Qui ?	Quoi ?	Durée	Où ?	Pourquoi?
Avant	le membre de l'équipe de direction 1	1 entretien d'explicitation (enregistré)	22 min	Dans son bureau	Comment aborde-t-il la représentation des contradictions de tous ordres qui nouent l'organisation ?
Réunion institutionnelle	L'ensemble des salariés de l'IME	1 réunion (enregistrée)	2h09	En salle de réunion	Quelle présentation discursive est faite auprès des équipes?
Après	des salariés de l'IME	16 entretiens d'explicitation (pris en notes)	≈20 min	Sur leurs lieux de travail	Quelles représentations se font-ils de la réunion institutionnelle?
	le membre de l'équipe de direction 1	1 entretien d'explicitation (enregistré)	21 min	Dans son bureau	Quelles représentations se fait-il de la réunion institutionnelle?
	le membre de l'équipe de direction 2	1 entretien d'explicitation (enregistré)	39 min	Dans son bureau	Comment aborde-t-il la représentation des contradictions de tous ordres qui nouent l'organisation ? Quelles représentations se fait-elle de la réunion institutionnelle?

La réunion institutionnelle est une réunion ritualisée animée par les membres de l'équipe de direction. Un membre de l'équipe de direction me la présente ainsi:

« Donc les modalités, [...] c'est une par trimestre, et il s'agit donc de s'adresser [...] à l'attention de tous les salariés, de l'établissement, tout métier, toute fonction, tout poste confondu, pour pouvoir à la fois livrer des informations générales de la politique associative, d'actualité, des informations également au niveau de l'établissement et ensuite, tout un tas d'aspects de cadre institutionnel, dont j'ai besoin, que j'ai besoin d'évoquer ou dont j'ai besoin de reprendre parfois, c'est qui fait que systématiquement il y a un ordre du jour qui est établi, quinze jours à l'avance, qui est présenté et affiché à la connaissance de tous les salariés, une semaine auparavant donc, tout salarié qui vient en réunion institutionnelle connaît le contenu de tout ce qui va être abordé, mais ça concerne toute l'institution.»
(Entretien n°2)

J'ai choisi cette réunion, d'une part par son caractère ponctuel, d'autre part, comme rassemblement de l'ensemble du personnel, elle me semblait être un lieu propice au déploiement d'un discours de type managérial.

Le choix des interviewés:

L'équipe de direction est composée de trois professionnels. Je n'ai interviewé que deux de ces membres.

Les salariés interviewés: il a été difficile de faire un choix éclairé; La liste des questions que je me suis posée est longue et chaque fois l'arbitraire de ma décision s'imposait. J'ai donc choisi de m'entretenir avec au moins un homme et une femme dans chaque secteur professionnel, soit dix personnes et ensuite de choisir dans chaque secteur un ancien et un nouveau salarié (la limite choisie étant portée à 3 ans), c'est-à-dire cinq personnes. Le genre et l'ancienneté me semblaient être des critères davantage « objectifs » lorsqu'on s'intéresse aux représentations d'un groupe professionnel.

2.2 Méthode de recueil des données

Les représentations de la réunion institutionnelle:

Pour ces entretiens, j'ai choisi de poser des questions ouvertes, projectives afin d'éviter les réponses stéréotypées qui relèvent d'un biais de désirabilité. J'ai enregistré les entretiens avec les membres de l'équipe de direction et j'ai pris des notes lors des entretiens avec les salariés.

Voici les deux questions proposées aux interviewés (équipe de direction et salarié(e)s):

- *Imaginez qu'un nouveau salarié arrive, il vous demande « c'est quoi la réunion institutionnelle », que lui répondriez-vous?*
- *Comment lui raconteriez-vous la dernière réunion institutionnelle?*

Ensuite, j'ai effectué des relances comme dans le cadre d'un entretien d'explicitation (Vermersch, 2014) qui informe de la *subjectivité agissante*. C'est par un questionnement du vécu de l'action passée, que le professionnel est amené à adopter une posture réflexive par rapport à sa pratique. L'évocation de leurs souvenirs de la réunion institutionnelle me semblait prompte à accéder à leur vécu implicite.

Les représentations des contradictions qui nouent l'organisation:

Ces entretiens étaient uniquement destinés à l'équipe de direction. J'ai choisi l'entretien semi-directif. L'enjeu était, pour moi, de circonscrire la problématique autour d'une liste non-exhaustive de contradictions liées au management en IME.

Voici le guide d'entretien:

Questions de départ:

Que pensez-vous de ces affirmations?

La vérité est nécessaire au management des personnes.

Le mensonge est indispensable pour faire fonctionner les équipes.

Contradictions:

Pouvoir de tous / pouvoir de quelques uns

Conflit / Accord : est-ce que vous visez l'accord de tous?

Milieu ordinaire / milieu protégé

Comment, Exemples

Qu'est-ce qu'on y fait? Qu'est-ce qu'on y dit?

Nous terminons tous les entretiens par une question ouverte : avez-vous quelque chose à ajouter ? Souhaitez-vous me faire part d'une autre expérience en lien avec ce que nous avons dit ? L'objectif est ici d'ouvrir les possibles, cette dernière question a été très investie par les salariés, cela montrait leur envie de s'exprimer par rapport à leur métier.

La retranscription de la réunion institutionnelle, des trois entretiens (membre de l'équipe de direction 1 et membre de l'équipe de direction 2) et la prise de notes des seize entretiens avec les salariés représentent un peu plus d'une centaine de feuilles dactylographiées. Pour éviter que le travail d'analyse soit, à la manière de Perec, *une tentative d'épuisement d'un lieu parisien*, le travail de réflexion sur les hypothèses m'a amené à construire un modèle d'analyse.

Les biais méthodologiques

Biais de désirabilité sociale : lors des entretiens, il est classique pour les interviewés de chercher à montrer «le meilleur d'eux-mêmes». Un moyen pour l'atténuer est de multiplier les entretiens avec des personnes différentes.

Se sentir objectivé : cet IME reçoit régulièrement des stagiaires en psychologie, ou sciences humaines, la pratique des entretiens est donc régulière, cette année, trois professionnels ont utilisé cette technique dans le cadre de leurs recherches, ainsi les salariés sont coutumiers du fait et se montrent ouverts à ce type de pratiques (cela peut rejoindre le biais de désirabilité: montrer ce que l'on fait de bien), il n'est pas rare qu'il y ait ensuite une présentation orale des résultats des recherches.

Anxiété d'être évalué: Un moyen pour l'atténuer est, dans la présentation de l'entretien, d'insister sur le fait qu'il n'y avait ni bonne, ni mauvaise réponse, mais qu'il s'agissait de recueillir leur parole personnelle.

Un biais éthique

Biais éthique de genre: les métiers du social sont très féminisés, j'ai interviewé au moins un homme dans chaque secteur professionnel, soit un membre de l'équipe de direction, un enseignant, un éducateur, un éducateur technique, deux professionnels du secteur logistique et services administratifs, je n'ai pas interviewé le seul homme de l'équipe thérapeutique, le psychiatre, très peu présent sur l'IME.

2.3 Méthode d'analyse des données

La persona

Dans l'interprétation que je fais des discours recueillis en entretiens, je m'intéresse à la figure de la *persona* (cf.: niveau individuel, p. 25): c'est-à-dire une personne dans son rôle social, un professionnel dans un contexte particulier. La prise en compte de la *persona* délimite les conditions éthiques de la relation interpersonnelle qui fonde mes entretiens. Nous ne préjugeons pas de la véracité des propos, la question de la vérité (au sens essentialiste) de ce qui est énoncé n'importe pas. Il est clair que l'entretien s'inscrit dans un jeu social, une mise en scène ou théâtralisation de chacune des parties portées par leurs représentations respectives et par l'imaginaire social qui les anime. L'identité de la *persona* est authentique, dans le sens, où par sa parole particulière, elle consent à l'harmonie collective. Le dépassement de la contradiction individu/collectif inscrit son authenticité. Si l'authenticité fonde la vérité de la relation interpersonnelle, je partage avec Fleury (2016)²³ sa conception scientifique de la vérité comme « *faillibilité* », comme « *capacité de reproductibilité* », c'est-à-dire « *penser un certain type d'objectivité non-absolue qui tente un certain type d'impartialité, probabilisme* ». La vérité scientifique emprunte à la subjectivité sa tentative d'« *opérer une conversion du regard* » (Bourdieu, 2003).

Quand les sciences humaines assument d'être des sciences que des hommes produisent à propos des hommes, c'est-à-dire aussi d'eux-mêmes, qu'elles n'élucideront donc jamais absolument ce dont elles parlent, et que c'est ce non élucidé et non élucidable, ce mystérieux, qui fait l'homme, et qui fonde

²³ Atelier 3 : "Dire la vérité ou être vrai ?" Conceptions philosophiques et cliniciennes de la vérité, par Cynthia FLEURY, Philosophe politique, Professeur à l'American University of Paris, Titulaire de la chaire de philosophie de l'Hôtel-Dieu, Membre du Comité consultatif national d'éthique: <https://www.youtube.com/watch?v=xQic3GSoyJ0>

donc leur propos et la légitimité de leur entreprise, elles se retrouvent peut-être au plus près des poètes : dire le moins mal possible ce qui ne peut pas être dit, ou renoncer. (Lerbet-Sereni, 2006)

« Désespérer, c'est désert. Regardons l'avenir. » proclamait ainsi Victor Hugo. Si le scientifique a à voir avec le poète, c'est peut-être par l'espoir qu'il porte en l'avenir. Concourir à discerner les rapports de domination que cachent les discours de vérité en général et le discours managérial en particulier, c'est une tentative pour ouvrir - que la tentative soit plus ou moins fructueuse - des espaces de pensée, des interstices de sens.

Les genres de discours

S'intéresser aux genres de discours, c'est s'intéresser à ce qui parle en nous, ce qui relève du générique, sans nier ce qui relève du style personnel, la voix à travers le rôle social.

La notion de *genres de discours* est définie ainsi:

« L'utilisation de la langue s'effectue sous forme d'énoncés concrets, uniques (oraux ou écrits) qui émanent des représentants de tel ou tel domaine de l'activité humaine. L'énoncé reflète les conditions spécifiques et les finalités de chacun de ces domaines, non seulement par son contenu (thématique) et son style de langue, autrement dit par la sélection opérée dans les moyens de la langue – moyens lexicaux, phraséologiques et grammaticaux –, mais aussi et surtout par sa construction compositionnelle. Ces trois éléments (contenu thématique, style et construction compositionnelle) fusionnent indissolublement dans le tout que constitue l'énoncé, et chacun d'eux est marqué par la spécificité d'une sphère d'échange. Tout énoncé pris isolément est, bien entendu, individuel, mais chaque sphère d'utilisation de la langue élabore ses types relativement stables d'énoncés, et c'est ce que nous appelons les genres du discours. (Bakhtine, 1984 [1952-1953], p. 265, cité par Guilbert, 2014) »

Bakhtine propose de dépasser l'opposition langue sociale et parole individuelle pour rendre compte de ce que l'on fait parler en nous de manière personnelle et publique. La réunion institutionnelle est un genre de discours institué (Maingueneau, 2007). La scène d'énonciation se compose de:

- la scène englobante est le lieu de travail, dont le type de discours est professionnel
- la scène générique rassemble l' « *ensemble des normes caractéristiques d'un genre déterminé* »: pour ce qui nous occupe, c'est la réunion de travail dite institutionnelle.
- la réunion institutionnelle constitue la scénographie

« La scénographie n'est pas simplement un cadre, un décor, comme si le discours survenait à l'intérieur d'un espace déjà construit et indépendant de lui : le processus d'énonciation même

s'efforce de mettre progressivement en place cette scénographie comme étant son propre dispositif de parole, celui qui fonde son droit à la parole. Le discours, par son déploiement même, prétend en effet convaincre en instituant la scène d'énonciation qui le légitime. »(Maingueneau, 2007)

Il s'agira donc pour nous de tenter de *dire le moins mal possible* ce qui parle collectivement en chacun des professionnels: à partir de l'analyse des genres de discours, de comprendre les représentations qui animent les membres de cet établissement.

Pour analyser les discours:

Partant du constat que tout discours porte en lui-même une part d'*idéalisation de soi* de celui qui le porte, Hatano-Chalvidan et *al.* (2017) proposent une méthode d'analyse des systèmes de valeurs du locuteur. Le discours reflètent à la fois ce qu'est le locuteur, « *ce qu'il fait mais aussi ce qu'il aimerait ou souhaiterait devenir* » (p.52). Il s'agit de repérer ce « *toujours déjà là* » autrement-dit le cadre explicite et implicite sous-jacent au discours. Nous avons choisi cette méthode d'analyse qualitative des discours dite d'*associations et oppositions structurantes* (Hatano-Chalvidan M. & Lemaître D. (2017, à paraître)) pour rendre compte de ce qui est implicitement soutenu comme une évidence de la part du locuteur. Cette méthode consiste à « *faire émerger ce qui à travers la singularité des discours tenus ou écrits, [...] peut faire représentations collectives, communauté de valeurs, identité professionnelle commune.* » (Vannereau, 2016). La méthode s'appuie sur des principes et règles de l'analyse linguistique structurale afin de dégager les « *schèmes discursifs* », autrement-dit les « *argumentaires significatifs* », les « *manières idéales typiques de dire* » (citant Dubar, 2007, p.53). Ces « *modalités de catégorisation du réel* » renseignent sur le cadre de référence du locuteur, sur ce qui constitue son identité. Cette analyse structurale repose sur « *une relation de disjonction* », une « *vision contradictoire de la réalité* » (p.55). Le discours est considéré comme binaire. Aussi, si le locuteur pose l'idée A, c'est qu'il lui oppose l'idée B. A et B fonctionnent de pair de manière exclusive et contradictoire. Sous la forme d'un tableau composé d'une colonne nommée « *connotation négative* » et une autre colonne nommée « *connotation positive* », la mise en contradiction de ces deux catégories met évidence ce qui relève de l'implicite dans les discours et permet leur interprétation.

Pour mettre en dialogue ces représentations et le rapport à la vérité dans le discours

Avec Foucault, nous avons compris que les discours managériaux sont des discours de vérité basée sur la relation dialectique savoir – pouvoir. Nous proposons d'analyser des extraits

d'entretiens des membres de l'équipe de direction et de les mettre en dialogue avec les représentations des salariés que nous aurons pu mettre en évidence avec la méthode d'*associations et oppositions structurantes*. Pour cela, nous allons nous appuyer sur les catégories du rapport à la vérité énoncées par Cynthia Fleury, psychanalyste et philosophe foucaldienne.

Les catégories du rapport à la vérité: Cynthia Fleury : les conceptions philosophiques et cliniciennes de la vérité²⁴ :

Conceptions philosophiques :

- conception essentialiste : la vérité existe, elle est peut-être inatteignable, mais elle est substantielle, finalisée

- conception ontologique : qu'est-ce que la vérité de l'être ?

- conception théologique : Dieu définit l'essence de la vérité

- conception naturaliste

- conception relativiste :

- subjectivité de la vérité : point de vue

- conception pragmatique et empiriste : *a posteriori*, épreuve du réel, éthique des responsabilités, par l'expérience

- conception constructiviste (conception sociologique) : la vérité est un fait construit.

- conception parrhésiastique : espace démocratique, on n'y dit pas toujours la vérité, un jeu avec la vérité est possible, dans l'état de droit, il est possible de concilier la liberté et la vérité, tenter cette cohérence entre un dire et un principe, on peut être dans le vrai tout en étant dans l'erreur, l'intention d'authenticité, de sincérité, mais ce n'est pas le mensonge.

- conception scientifique : la vérité comme faillibilité, comme capacité de reproductibilité, penser un certain type d'objectivité non-absolue qui tente un certain type d'impartialité, un probabilisme

- conception positiviste : idéologique, finalisée, rationalisme scientifique, linéarité de l'histoire vers le progrès

²⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=xQic3GSoyJ0>

- conception herméneutique : interprétative, relationnelle, qui se joue en intersubjectivité et dans la qualité intersubjective, conception clinique de la vérité, vérité capacitaire, qui renforce la position de sujet, vérité opératoire pour le sujet, capacitaire dans sa vulnérabilité (vérité comme outil de capacité), ouvrir les choix possibles, comment cette vérité va m'aider à faire récit par rapport à ma propre vie, investir la vie qui se dessine devant soi, être agent de sa vie, capacité d'inventer, d'être un peu créateur de sa vie.

3 Partie III : Analyse qualitative des discours

Nous proposons dans un premier temps d'essayer de voir comment les salariés de cet établissement sont agis par le discours managérial.

Il nous semble important d'abord de souligner que le vocabulaire typique du discours managérial est peu présent dans les discours que nous avons recueillis. Après que je leur ai proposé la contradiction suivante: « *la vérité est nécessaire au management des personnes, le mensonge est indispensable pour faire fonctionner les équipes* », les membres de l'équipe de direction font effectivement référence aux mots « *manager* ou *management* ». Lorsque je leur pose des questions autour de la réunion institutionnelle, seuls trois salariés utilisent des termes issus de la tradition managériale. Dans ces trois cas, le management est associé à des représentations négatives allant de la manipulation, à la séduction ou instrumentalisation. Un salarié évoque un membre de l'équipe de direction qui pour répondre à « *des objectifs du management dur* », « *se sert des arguments des uns et des autres* » (S1), un autre salarié associe « *management* » et volonté d'un membre de l'équipe de direction de « *donner l'image d'être dans une relation de confiance* » (S12) et un salarié fait référence à son souvenir de la réunion institutionnelle lorsqu'un membre de l'équipe de direction a parlé au nom de la « *transparence* » (S13). Soit le vocabulaire du management est peu utilisé ici, car il relève davantage du monde de l'entreprise ou bien le discours managérial avance masqué.

3.1 Hypothèse 1 : Le discours managérial avance masqué

Au niveau sociétal, le paradoxe de la transparence (p.10) peut soumettre le salarié à des logiques paradoxales. Le thème de la transparence revient en filigrane dans plusieurs entretiens. L'idée d'une communication totale est présente lorsque je demande aux salariés comment ils présenteraient la réunion institutionnelle à un nouveau salarié: « *Tout le monde entend la même*

chose. »(S4) « Il y a des pertes d'infos sur les autres réunions. Tout le monde a entendu les mêmes infos. »(S13) « Tout le monde entend la même chose au même moment. »(S10). Nous avons choisi d'effectuer une analyse croisée de deux extraits d'entretiens, ces derniers nous semblent particulièrement représentatifs du « *mythe des valeurs conditionnées* » Illitch ([1971] 2016), qui illustre comment opère la manipulation des désirs sous couvert de valeurs dites aseptisées. Le terme « transparence » est présent uniquement dans ces deux entretiens. Le premier extrait est celui de l'entretien d'un(e) salarié(e) qui évoque ses souvenirs de la dernière réunion institutionnelle comme n'étant pas, selon lui, le lieu pour parler de l'arrêt de travail d'un salarié. Le second extrait est issu du premier entretien avec un membre de l'équipe de direction répondant à la question « *comment vous faites alors pour être complètement transparent ?* ».

Notes / Entretien Salarié(e) n°13	Retranscription entretien membre de l'équipe de direction n°1
« Le cas de Martin : c'est délicat de parler de la situation personnelle d'un salarié. N'est-ce pas plutôt pour la réunion Délégué du Personnel ? La transparence ? [...] C'est une <u>technique de management</u> : je partage quelque chose avec vous, donc nous partageons ensemble. Quand il (le membre de l'équipe de direction) dit « je vais vous dire quelque chose que je ne devrais pas vous dire », c'est une manière de <u>créer de la cohésion</u> . ; Moi, j'écoute dans ces moments-là. Ça fait partie des techniques: nous amener à quelque chose en nous faisant penser que ça vient de nous. Comme les groupes de travail, réfléchir dans un cadre préexistant, faire des choses participatives, <u>ça fait penser à l'autre que ça vient de lui</u> . Ce n'est pas de la manipulation. J'imagine que quand tu es chef et que tu demandes quelque chose de participatif, <u>c'est dans un certain cadre, ce que vont amener les salariés va impacter.</u> » (S13)	« Alors <u>pour être complètement transparent</u> , j'essaie tout le temps, dans mes approches de manager, de présenter le contexte, présenter le contexte de la manière la plus objective possible pour <u>faire entendre la logique, la justesse</u> et surtout <u>la légitimité</u> , de ce qui va être demandé et donc de ce qui va être attendu donc, la transparence, c'est <u>avoir des pratiques de communication avoir des pratiques d'information</u> , donc <u>réelles, concrètes, pratiques</u> et je dirai <u>récurrentes</u> [...], et la transparence, elle s'exerce à travers tout ce que j'ai à délivrer, <u>ça ne veut pas dire que je délivre tout</u> , mais cela n'est pas mentir . Voilà, la transparence est nécessaire pour faire entendre aux professionnels, leur <u>faire entendre la nécessité</u> de ce qui est commandé, de ce qui est demandé ou de ce qui est attendu. » (D1)

La transparence, dans ces deux extraits, apparaît comme une technique ou une pratique de communication basée sur le partage d'informations, dont le résultat concret, positif est d'amener l'autre à « *faire entendre* », autrement-dit adhérer à une nécessité dite professionnelle. Elle présuppose que le « *cadre est préexistant* », autrement-dit il ne s'agit en aucun cas de mettre en discussion cette nécessité, elle est proposée comme un fait non discutable. Le discours s'impose, tout en voulant être entendu et peut, comme dans cet exemple, amener celui qui le reçoit à se poser la question de son objectivation, dirons-nous, détournée. « *Ça fait penser à l'autre que ça vient de lui* » : non seulement, il se sent contraint d'adhérer, mais en plus il se sent contraint de jouer le jeu, *barbarie douce* ou *servitude volontaire* (Cf. p 19), de se présenter comme sujet non seulement adhérent, mais force de proposition de quelque chose qui ne vient pas de lui, d'un discours dont il est objet. Dans les deux cas, les individus sont amenés à rationaliser : « *ce n'est*

pas de la manipulation », « *cela n'est pas mentir* ». Il s'agit d'adaptations défensives ou mécanismes de dégageant du discours paradoxant.

« La rationalisation permet de présenter la réalité sous forme cohérente, normale, conforme à la raison. Comme mécanisme de défense, elle se met au service du pouvoir, en présentant des raisons logiques à un comportement qui ne l'est plus. La rationalisation consiste alors à élaborer et développer une argumentation pour légitimer les actions les plus contestables, pour défendre envers et contre tout son propre comportement, quand bien même il est contradictoire avec ses propres valeurs. » (De Gaulejac et al., 2015, p.226)

Autrement-dit, la transparence, comme technique ou pratique managériale, qui prétend laisser à voir ce qui se passe derrière, crée de l'opacité et brouille le discours : elle vient occulter les contradictions par leur « *rattrapage* » et « *l'évitement des conflits* » (Pagès et al., 1979, p.32). Le « *rattrapage* » est illustré ici dans le discours du salarié par la description de ce qui ressemble fort à de la manipulation « *nous amener à quelque chose en nous faisant penser que ça vient de nous* » et l'affirmation « *ce n'est pas de la manipulation* » : implicitement, on comprend que la personne a le sentiment d'être manipulée mais il est difficile pour elle de reconnaître ou dénoncer cette manipulation. La contradiction n'est plus externe, mais interne, elle est intériorisée par le salarié qui adhère tout en se sentant contraint de le faire. « *J'imagine que quand tu es chef et que tu demandes quelque chose de participatif, c'est dans un certain cadre, ce que vont amener les salariés va impacter.* » : le conflit n'est pas résolu, mais évité. Le discours managérial opère une médiation des contradictions du système. Il les blanchit, les euphémise pour les rendre supportables (Vannereau, 2004). Ce type de discours neutralise la critique : il présente comme allant-de-soi une proposition de lecture de la réalité discutable. Au nom de la transparence, doit-on tout dire? Doit-on tout savoir? Partager le non-dit, le secret, le caché, n'est-ce pas aussi reconnaître que tout peut être dit. Peut-on tout dire? Peut-on tout savoir? Si les mots peuvent tout dire, alors je peux nourrir l'espoir de connaître la pensée de l'autre, ma propre pensée, c'est remettre en cause l'idée d'une communication complexe et incertaine (cf. p. 24) au profit d'une illusion de maîtrise. Le mythe de la transparence implique un renforcement des relations de pouvoir en soumettant chacune des parties au regard de l'autre, à l'écoute de l'autre, sous la surveillance de l'autre. Selon Foucault (1975), il existe une relation dialectique entre savoir et pouvoir, ce sont les savoirs sur un individu - ou un groupe d'individus - qui permettent l'exercice d'une forme de pouvoir à son encontre. La surveillance est un des mécanismes de la discipline qui amène l'individu à intérioriser un comportement normé, attendu. Dans notre exemple, ni le salarié, ni le membre de l'équipe de direction ne remettent en cause cette nécessité de la transparence, chacun cependant y propose des garde-fous : elle doit pour l'un s'exercer dans d'autres lieux (lors de la réunion des délégués du personnel), pour l'autre, elle dit pour « *faire*

entendre » sans tout dire. Dans les deux cas, le désir de transparence est présent : il est, selon nous, le reflet d'un désir de maîtrise du réel (cf. p 10) propre au discours managérial. Le salarié et le membre de l'équipe de direction semblent donc, dans notre exemple, agir par ce même type de discours. Le désir de transparence, comme genre de discours managérial, est présent dans les discours du salarié et du membre de l'équipe de direction, ce qui nous permet de proposer une hypothèse à notre question : comment les salariés de cet établissement sont-ils agis par le discours managérial ?

Tous les individus sont susceptibles d'être agis par le discours managérial, il n'est pas uniquement un discours de manager, de dirigeant ou de gouvernant, il ne relève pas non plus d'un domaine réservé à l'entreprise. Avec la transparence, le désir s'inscrit du côté d'un manque renouvelé : les mots ne pourront ni tout dire, ni combler l'ambition de complétude du sujet. Le discours managérial agit de manière indirecte ou masquée : il investit le domaine du désir. C'est parce qu'elle investit le domaine du désir que sa langue peut être parlée par chacun, sans finalement être véritablement écoutée.

3.2 Hypothèse 2 : un fonctionnement démocratique comme adaptation collective

Notre propos n'est pas ici de décrire les adaptations individuelles au discours managérial, elles ont été fort bien illustrées par De Gaulejac et *al.* (2015, p. 215 à 250). Nous allons concentrer nos analyses sur les adaptations collectives. Pour illustrer notre propos, nous allons dans un premier temps, nous intéresser aux représentations collectives à l'œuvre dans cet établissement. Ensuite, nous étudierons la façon dont un groupe de salariés répond aux exigences de la démarche qualité et enfin, nous traiterons de la manière dont, selon nous, la parole fait institution dans cet IME.

3.2.1 Les représentations collectives à l'œuvre dans cet établissement

Les entretiens avec les salariés (cf. p. 30), se déroulaient en suivant autant que possible le fil du discours de l'interviewé, mon but était d'aider l'interviewé à clarifier et approfondir son discours. Cependant je posais des questions de fait, de sentiment ou d'opinion visant à faire émerger les représentations des interviewés concernant la réunion institutionnelle. Nous allons analyser ces entretiens à partir des notes prises et tenter au delà des voix singulières de faire émerger les représentations collectives. Avec la méthode d'analyse structurale des discours dite des « *associations et oppositions structurantes* » (cf. p. 36) nous avons pu mettre en lumière des éléments d'identité professionnelle commune, soit des représentations de culture professionnelle,

communauté de valeur, qualité professionnelle, agir professionnel et développement professionnel.

La culture professionnelle:

	« Parfois grand messe avec discours vertical et peu d'échanges »(S3) « Grand messe » (S2)(S9) « avec le prêtre, M. le directeur, une grand messe trimestrielle », « ça rassemble tous les apôtres, tous les ouailles, non il n'y a pas d'apôtre, mais il y a un prêtre! »(S4) « des infos à faire passer »(S1) « on nous dit vers quoi on va tendre » (S1) « une équipe de direction qui impulse un mouvement, donne une ligne de conduite et une culture imposées » (S1) « y a pas de réflexion sur celle-là »(S1)	« D'autres fois plus animées, plus participatives. »(S3) « on peut s'exprimer bien-sûr. »(S5) « on peut s'exprimer sur ce que dit le directeur et les collègues. »(S5) « on est nombreux à prendre la parole à titre individuel ou collectif »(S3) « avec possibilité de discussion sur les choses, sur ce qui est mené dans l'institution » « un débat sur ce qui peut se faire, ce qui se fait, les dysfonctionnements »(S6) «prendre de l'info et pouvoir y réagir. Questionner, approfondir certains domaines, exprimer un accord ou un désaccord, ou des interrogations. C'est pas trop un lieu où on débat »(S8) « partage de projet, bilans par moment » (S13) « chaque professionnel peut rendre compte de ses actions »(S12)
Implicite	Expression d'un individu à un collectif	Expressions individuelles au sein d'un collectif
Culture professionnelle	Le silence et l'inaction	La parole, comme acte réflexif
Connotation	Négative	Positive

Beaucoup partagent l'idée qu'une réunion institutionnelle gagne à être le lieu des expressions individuelles au sein d'un collectif: soit en son nom propre, soit au nom de son équipe professionnelle ou de son équipe pluridisciplinaire lorsqu'il s'agit de travaux en groupe ou en projet. Ici, la référence religieuse « *grand messe* » a une connotation négative. Les salariés sont mis dans une situation d'écoute passive, ils reçoivent la parole, ils sont mis en position d'objets de la parole d'un autre. La figure du «*prêtre*» ne renvoie pas, dans le discours des salariés, à celui qui galvanise les foules ou crée une alliance autour d'une foi commune « *non, il n'y a pas d'apôtre* », mais plutôt à celui «*ça rassemble [...] tous les ouailles*», étymologiquement le terme «ouaille» désigne les moutons²⁵, c'est-à-dire ceux qui sont menés, qui se déplacent en troupeau, ceux qui suivent sans réfléchir. Les salariés visent une valorisation de la parole comme acte réflexif qui propose, interroge et questionne leurs pratiques.

²⁵ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, CNRS, <http://www.cnrtl.fr/definition/ouaille>

Cette représentation est partagée avec l'équipe de direction:

Membre de l'équipe de direction 1	Membre de l'équipe de direction 2
ça a été un moment constructif , parce que les gens ont parlé, ils ont échangé , avec l'équipe de direction, mais avec eux-mêmes, entre eux, (...) y avait un espèce d'accord commun , sur ce qui était présenté en terme d'orientation de travail, et projet à court et moyen terme.	Elle est informative, après moi, je pense que la dernière fois, tout le monde l'a trouvée super, parce que tout le monde avait parlé, etc. Moi, je pense qu'elle ne devrait être que comme ça , c'est-à-dire que chacun est porteur de quelque chose et vient le signifier aux autres , voilà, au niveau des équipes, je veux dire, c'est vraiment pour moi, ça peut être le cœur d'une institution, c'est-à-dire c'est un moment où on est tous ensemble et on écoute de la même écoute, tout le monde est là, tout le monde va recevoir ce qu'il entend, que tu sois chauffeur, que tu sois éducatif, que tu sois directeur, voilà. Donc, ça pour moi, c'est hyper important ces réunions-là, elles sont importantes, que si c'est pas des messes, si ça devient, que dans un sens, c'est vraiment... c'est la messe, quoi, les gens, ils viennent, ils s'emmerdent, ils s'en vont, il n'empêche qu'il y a des moments où c'est la direction qui est porteuse des informations.

Les membres de l'équipe de direction décrivent la réunion institutionnelle comme « le socle », « la base », « le fondement », « parce que c'est l'institution, c'est nous, ce sont nous, ce sont nous tous les professionnels qui sont sur le terrain, qui représentons la **chair** de ce qui peut être fait, proposé et fait et donc fait, proposé et agit en terme de décisions et de pratiques professionnelles vis-à-vis de nos jeunes que nous accompagnons ou encore comme "le **cœur** d'une institution". Le vocabulaire relatif au corps offre une métaphore de ce que constitue l'institution dans l'imaginaire social. La manière dont chacun va s'accorder ou non pour participer à un système normé et dynamique participent des processus d'institutionnalisation qui agissent sur les formes d'organisation (Cf. définition de l'institution, p.22). « *Chacun est porteur de quelque chose et vient le signifier aux autres* », ici les processus d'institutionnalisation s'accompagnent de processus de signification d'un sujet au sein d'un collectif.

Les valeurs partagées:

« Avant, on avait pas les mêmes relations , on était cloisonné avant » (S7)	« maintenant on n'est plus cloisonné par secteur . » (S7) « Quand ça va pas, on le dit et on essaie de trouver une solution en équipe . Les gens sont bienveillants les uns envers les autres. » (S7) « de plus en plus ouvert » (S9) « on s'est tellement ouvert sur l'extérieur que je m'y retrouve, je fais (...) un éventail de choses, (...) un travail en transversalité, en intersectoriel . » (S9) Aujourd'hui, cette réunion a plus de sens qu'il y a quelques années par rapport à l'expérience de la pluridisciplinarité qui est travaillée dans d'autres lieux, d'autres réunions (S3) « C'est quand même un sacré bon directeur avec qui on peut discuter qui est humain, ouvert . » « plus interactif depuis quelques temps » (S12) « nous avons tous une place identique, je ne me sens pas (profession), je me sens travailleur de l'institution, même si j'interviens en tant que (profession), je me sens membre de l'institution au même titre que les autres, c'est plus lissé pour permettre de faire partie ensemble de l'institution [...] c'est une question de place que l'on donne à chaque professionnel, permettre ça, c'est permettre
--	--

		<i>de travailler ensemble, quand on se retrouve dans le même lieu, il y a une prise en compte de l'autre, on n'est pas juste à se croiser »(S8) « C'est une institution ouverte » (S12)</i>
Implicite	Repli, sectoriel, identique	Ouverture, transversalité, travail intersectoriel, singularité dans la pluralité
Valeur	Espaces clos	Porosité des espaces
Connotation	Négative	Positive

Beaucoup partagent l'idée que la porosité des espaces, autrement-dit, le lien, l'ouverture aux autres, participe d'une forme de professionnalité.

Les qualités professionnelles:

	« ça me gave » (S2) « y a des moments un peu chiants, rébarbatifs » (S3) « je ne me souviens pas de la dernière réunion institutionnelle, je devais dormir » (S4) « rester deux heures à entendre des infos, c'est compliqué » (S9) « c'est hiérarchisé, on coule dedans. »(S1)	« Avec tous ces projets, la vie institutionnelle est enrichissante. »(S14) « Je trouve bien qu'il donne la parole à l'instance, ça permet de la faire exister, la faire vivre. Le fait de pouvoir dire où on en est et comment on travaille, ça je trouve ça intéressant, et d'avoir des retours (des collègues) aussi. » (S2) « Je trouve hyper intéressant cette réunion, ça me permet de comprendre le fonctionnement de l'institution. Plus je comprends de choses et plus j'arrive à fonctionner en équipe. »(S14)
Implicite	Ennui et résignation face à un discours descendant Un individu passif qui reçoit une parole	Intérêt pour le travail de groupe, d'équipe La réflexion en groupe La parole pour dire et confronter
Qualité professionnelle	Individualisme	Equipe, travail en projet
Connotation	Négative	Positive

La porosité des espaces agit sur les qualités professionnelles des salariés qui jugent positivement le travail en équipe et en projet, le partage d'expériences semble renforcer leurs identités professionnelles.

L'agir professionnel:

	« Je sais qu'il y a des salariés qui n'abordent pas certaines choses » (S13) « Tout le monde n'a peut-être pas la même liberté de parole. » (S13) « Il y a des institutions où on peut pas dire librement un centième (de ce qu'on peut dire ici). » (S13) « Un peu trop libre parfois » (S15) « Un peu plus directif et sécurisant aussi avec M. G. (ancien membre de l'équipe de direction) » (S2) « M. (le membre de l'équipe de direction) lui a dit (en parlant de	« Je me sens libre de parler, je suis de nature assez discrète, alors c'est délicat. » (S14) « J'arrive à faire ce que je veux. On peut bosser librement. » (S9) « De ma place, la parole est libre, il y a bien des sujets qui agacent ou plus sensibles, mais ça dépend comment on l'aborde. » « Si tu y mets les formes, tu peux dire les choses. » (S13) « Avant, la direction était plus autoritaire, je me méfiais, j'étais sur la défensive, maintenant c'est beaucoup plus libre. »(S15) « Ça libère quand même, maintenant j'en ai rien à foutre même si je dis une connerie » (S2) « J'ai beaucoup de liberté, ça fait beaucoup de liberté (...) »
--	--	---

	moi); il a l'impression de faire ce qu'il veut. » (S6) « On peut avoir le sentiment d'avoir agi, mais que la décision soit prise avant » (S12)	on n'est pas observé, on n'a pas de contrainte énorme. Faut que le travail soit fait, mais après tu mènes ta barque comme tu l'entends, c'est rare, ça c'est rare. » (S5) « Je sais pas les autres, mais au sein de notre équipe, on a une grande liberté de parole » (S3) « Je suis libre de faire comme je veux, car personne ne connaît mon métier, je ne suis pas limité sur ce que je veux faire » (S6) « Il n'y a pas de parole bridée. » (S12)
Implicite	Agir sous condition, instrumentalisé, objectivation	Sentiment de liberté de parole et d'action, subjectivation
Agir professionnel	Assujettissement	Liberté d'agir
Connotation	Négative	Positive

La majorité des salariés interrogés ont témoigné d'un sentiment de liberté d'agir dans leur métier. Dans plusieurs entretiens, cette liberté d'agir est mise en contradiction avec le sentiment d'être instrumentalisé, séduit ou manipulé pour atteindre certains objectifs. Le discours managérial opère là encore une médiation des contradictions.

Développement professionnel:

Temps et espace de parole	«ils offrent la parole, mais l'ordre du jour est très plein : est-ce pour ne pas laisser l'espace ? » (S13)	« on sait quand on doit parler, c'est à l'ordre du jour et le directeur donne la parole » (S2) « ceux qui doivent parler le savent avant » (S9) « Il y a la volonté qu'on s'exprime mais c'est une grosse machine »(S13)
Implicite	Une temporalité qui limite la parole	Un cadre de parole nécessaire à son expression
Représentation du rôle de la direction	« ce n'est pas le lieu de la contestation. » (S9) « Lorsque la parole se libère, on utilise le point suivant pour passer à autre chose » (S3) « Il(le membre de l'équipe de direction) t'amène à prendre la parole, peu importe ce qu'il en fait (S2) Il dit souvent qu'il dit les choses telles qu'elles sont, je ne sais pas si c'est le cas; Ça donne l'image d'être dans une relation de confiance avec les salariés. » (S12) « ils (les salariés) entendent, ils acceptent et ils suivent. Et si en plus, ils donnent dans leurs projets du crédit à ce qui est demandé, c'est mieux. »(S1)	« Je me sens plus facilitée la parole du professionnel. Il (le membre de l'équipe de direction) vient te solliciter, tu sens qu'il y a une écoute, il te conduit à t'exprimer »(S2) « Il y a une évolution de notre écoute, on va dire, on prend en compte notre parole, ce qui n'était pas le cas. Du coup, on est plus acteur de notre emploi du temps. » (S7) « Quand j'exprime mes besoins au niveau professionnel, on m'écoute »(S11) « J'ai muri, j'évolue, je peux prendre la parole maintenant surtout par rapport au changement de changement de chef de service »(S7)
Implicite	Une instrumentalisation de la parole assujettis à des objectifs managériaux	Des postures d'accompagnements des membres de l'équipe de direction qui facilitent l'expression
Fonction de cette réunion	«Très rare que l'on aborde le fonctionnement global de l'institution [...] c'est pas assez l'occasion d'interroger le fil rouge et la cohérence »(S13)	« L'important surtout, à mon avis, c'est d'interroger le sens de nos actions par rapport à nos missions. » (S16)

Implicite	Le sens n'est pas assez interrogé.	Entreprendre un processus de signification
Développement professionnel	Pratiques managériales instrumentalisantes	Pratiques d'accompagnement managérial
Connotation	Négative	Positive

Plusieurs salariés, parmi ceux qui ont plus de 3 ans d'ancienneté, ont témoigné d'un changement positif sur leur rapport à leur métier lié au changement de direction ou de chef de service. Ce changement a eu des effets sur leur prise de parole, leur sentiment de reconnaissance ou encore sur leur sentiment d'être acteur de leur métier. J'ai donc rassemblé sous la catégorie "développement professionnel", ce qui dans les discours pouvait contribuer à une représentation d'une évolution du rapport de la personne à son métier. Dans la colonne de gauche, les pratiques managériales instrumentalisantes (présentisme, objectivation et brouillage du sens) ont été opposées à des pratiques d'accompagnement managérial (cadre et temporalité nécessaire à la parole, l'accompagnateur facilitateur, processus de signification).

Résumons: Avec cette méthode d'analyse qualitative des discours, nous avons repéré et identifié des associations et oppositions structurantes.

Voici ce que les salariés de cet établissement jugent négativement et positivement:

Culture professionnelle	Le silence et l'inaction	La parole, comme acte réflexif
Valeur	Espaces clos	Porosité des espaces
Qualité professionnelle	Individualisme	Equipe, travail en projet
Agir professionnel	Assujettissement	Liberté d'agir
Développement professionnel	Pratiques managériales instrumentalisantes	Pratiques d'accompagnement managérial
Connotation	Négative	Positive

Pour interroger notre hypothèse, c'est-à-dire interroger ce qui pourrait constituer une adaptation collective aux discours paradoxaux, nous allons confronter *le paradoxe de la qualité* (Cf. p. 8 et 9) à une adaptation proposée au sein de cet établissement : les actions citoyennes du CERCLE. Comme nous l'avons vu, le paradoxe de la qualité renvoie au "*mythe des valeurs étalonnées*" (Illitch, 1971) en ritualisant la mesure, dans cette logique, même le développement personnel serait mesurable.

3.2.2 Adaptation collective au discours paradoxant de la démarche qualité

Lors de la réunion institutionnelle, (extrait concernant la démarche qualité), un salarié expose le travail effectué au sein du comité de pilotage. Il s'agissait de travailler sur l'axe 2 « *la garantie des droits et la participation collective des usagers* ». L'action retenue était de formaliser des instances d'expression innovantes pour les usagers. Le groupe s'est appuyé sur deux recommandations de bonnes pratiques:

- « *expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale* »
- « *concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement* ».

Le groupe a choisi quatre critères pour évaluer les actions: « *Démocratie représentative, participation collective, pouvoir d'initiative et participation et expression individuelle* ». L'action ou les actions mises en place dans cet établissement sont concentrées autour du CERCLE qui est la réunion de trois instances de parole pour les élèves, qui s'y inscrivent sur la base du volontariat: le Conseil de la Vie Sociale (outil de gouvernance de la loi 2002-2, cf. p.9), la coopérative scolaire et les éco-délégués, qui interagissent avec les réunions Développement durable entre professionnels et les conseils de classe de chaque groupe-classe. Ces actions sont proposés, ici, comme une réponse à la loi 2002-2, l'objectif de cette loi n°2002-2 du 2 janvier 2002, dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, est de faire « *évoluer la place des personnes en situation de handicap vers une plus grande participation à la vie collective, citoyenne et sociale. Elle a mis en place les projets individuels pour les usagers des établissements médico-sociaux, prenant en compte leurs attentes et leurs besoins.* »²⁶ (cf. p9).

On retrouve dans la présentation discursive qui en est faite lors de la réunion institutionnelle les représentations des salariés que nous avons analysées plus haut:

Culture professionnelle	La parole, comme acte réflexif	"tous les groupes d'expressions" "le but c'est de réfléchir, de partager des choses" "ce qu'on va aussi renvoyer là-bas (au conseil régional), c'est-à-dire de nos expériences" "c'est très impressionnant, à plus de vingt, travailler pendant deux heures sur des thématiques qui sont pas forcément ludiques, qui sont pas forcément, qu'on pourrait croire peu accessibles, en tout cas, ça travaille, les jeunes bossent vraiment, ils réfléchissent, échangent, et sincèrement, c'est un plaisir chaque fois qu'on a ces temps-là de réunion"
Valeur	Porosité des espaces	"C'est dans c'est la continuité de ce qui a été fait depuis quelques années, au niveau pluridisciplinaire sur tout ce qui relève de l'expression notamment et de la citoyenneté" "après un travail, déjà, qui se fait en transversalité" "ce projet, il irradie l'ensemble de l'établissement, c'est-à-dire que chaque secteur s'en saisit, y a des passerelles sans cesse"

²⁶ www.mdph.fr

		<i>"ça va être des va-et-vient entre ces instances"</i>
Qualité professionnelle	Equipe, travail en projet	<i>"lorsqu'on parle de développement durable, de la citoyenneté, etc., y a plein de projets, y a beaucoup de groupes qui travaillent à la préparation d'une éventuelle journée qu'il y aura en fin d'année déjà, le plus compliqué et ce qui est drôlement intéressant, ça va être de faire des choix, mais c'est des choix qui se feront collectivement avec les jeunes et entre professionnels également au fil des réunions, enfin oui, il y a plein de choses qui se construisent, et avec il me semble une assez bonne cohérence"</i>
Agir professionnel	Liberté d'agir	<i>"pouvoir d'initiative" "c'est une question de citoyenneté et de participation"</i>
Développement professionnel	Accompagnement	<i>Le but c'est (...)accompagner les deux jeunes Martin et Sonia, élus au Conseil des Jeunes, au Conseil Régional Jeunes "le CERCLE, moi je trouve que ça a marqué, on avait fait une première réunion fin d'année dernière, je crois, et là vraiment ça a marqué quelque chose de l'ordre de l'identité chez ses porteurs de..., qui sont dans ses instances représentatives, ils se sentent vraiment porteur de quelque chose"</i>

Il apparaît donc que la porosité des espaces de parole et d'action organisés autour d'une réflexion sur la citoyenneté peut constituer une adaptation collective aux discours paradoxants. Cette porosité relève, ici, d'un impératif démocratique. Comme nous l'avons vu plus haut, (p.27), organiser l'institution autour de la parole et de pratiques réflexives est une condition à un fonctionnement socio-organisationnel démocratique.

3.3 Hypothèse 3 : Développement professionnel et conception clinique de la vérité

La mise en perspective de la posture *parrhésiastique* et de la *persona* romaine nous a permis de comprendre en quoi cette posture d'accompagnement spécifique relève d'un processus de signification et de repersonnalisation des individus. Le pacte *parrhésiastique* organise la parole autour d'un dire-vrai. Nous allons maintenant proposer une analyse dialectique des représentations du rapport à la vérité dans le discours en analysant des extraits de l'entretien n° 1/2 d'un membre de l'équipe de direction et de l'entretien 1/1 de l'autre membre de l'équipe direction, que nous mettrons en perspective avec les représentations issues de la culture professionnelle des salariés. Nous utilisons pour cette analyse les catégories du rapport à la vérité selon Fleury (2016), (cf. p. 37 et 38).

Un accompagnement construit autour d'une conception *parrhésiastique* de la vérité

Rapport à la vérité: analyse de l'entretien avec le membre de l'équipe de direction 1

Conception relativiste de la vérité	Implicite : ceux qui n'ont pas de valeurs, ne travaillent pas bien. La vérité est	« vérité professionnelle » comme adéquation entre « valeurs » et « qualité de résultats »: « tout acte ou toute décision qui se justifie et prend sa légitimité à partir d'un contexte »
-------------------------------------	--	--

	contextualisée.	
Conception clinique de la vérité: la vérité comme authenticité	« failles importantes » Implicite: ce qui est non-contenant, n'est pas soignant.	Etre « contenant » Implicite: cette vérité professionnelle dépend de la santé mentale du sujet qui la porte.
Conception clinique de la vérité: la vérité comme outil de capacité	Implicite: empêcher le débat, c'est faire obstacle à la vérité. Faire obstacle à la vérité, c'est empêcher le pouvoir d'agir sur le réel.	« Être vrai, ça veut dire que tout ce que vous allez avancer, vous aller le développer à partir d'éléments concrets, qu'on expose, qu'on contextualise et qui sont partagés là-aussi, et vous autorisez et vous permettez le débat sur cela, et c'est parce qu'on va débattre sur ces mêmes éléments, qui sont là, objectifs, ils sont posés, ils sont à partager donc ils sont objectifs, parce que s'ils n'étaient que subjectifs, de toute façon l'autre a la possibilité de vous répondre, donc s'ils n'étaient que subjectifs, ils ne resteront pas subjectifs, et donc, dans le , dans, à partir du moment où vous proposez le débat, l'échange, et bien, euh, j'ai envie de dire : la vérité peut éclore, parce que vous donner la possibilité à l'autre de part la parole, de part la pensée et la parole, de pouvoir faire... de pouvoir agir sur ce que vous prétendez, voilà »
Subjectivité de la vérité	Implicite : la prétention à l'objectivité est contraire à la vérité.	« la plus objective possible » « alors bien-sûr là ça reste subjectif, ce que je vais dire » On reste toujours subjectif.
Conception sociologique constructiviste: la vérité est un fait construit.	"s'ils ne sont pas partagés, ils ne peuvent pas exister" Implicite: on ne peut pas exister seul.	« j'essaie de le prétendre à partir d'éléments objectifs quand même »: « des projets partagés » « c'est que la légitimité de ces projets appartient au partage »
Conception parrhésiastique : intention d'authenticité, de sincérité, mais ce n'est pas le mensonge La vérité de l'espace démocratique.	Implicite : la sincérité de ce que vous proposez est inscrite dans vos actes	« et ce partage, ça passe forcément par là, un aspect démocratique, partager, c'est, c'est quoi ? C'est reconnaître l'autre, c'est entendre l'autre, lui donner une reconnaissance, donc c'est-à-dire que vous existez, mais il existe, donc on existe ensemble, si on existe ensemble, c'est pour faire quoi ? » « quand vous arrivez avec votre approche un peu démocratique, participative, on vous regarde d'un œil un p'tit peu... particulier, on se dit mais... « qui est-il ? » « quel jeu nous joue-t-il ? » « de quelle manière va-t-il nous enfumer ? » et c'est légitime, moi, je trouve ces questions-là, mais, c'est au fil du temps, et au fil de l'épreuve du temps, et donc des épreuves du quotidien, que les professionnels vont finalement se faire une idée de qui vous êtes, de ce que vous entreprenez, la manière dont vous l'entreprenez et qui va leur paraître être en correspondance ou pas avec ce que vous montrez tous les jours au quotidien, voilà, il me semble, que c'est là que s'inscrit la réponse à cette question. »
Conception pragmatique et empiriste	Implicite: celui qui est dans le faux, c'est celui qui ne fait pas preuve de ce qu'il est.	« pratiques professionnelles au quotidien » « Les exemples, c'est le quotidien » « si vous faites preuve d'actes de garant » « c'est au fil du temps, et au fil de l'épreuve du temps, et donc des épreuves du quotidien » Implicite: c'est dans les actes qu'éclate la vérité du sujet.
Connotations	Négatives	Positives

Cette analyse montre que le rapport à la vérité dans le discours est de type relativiste, il s'oppose ainsi à la conception positiviste, véhiculée notamment par les sciences de la gestion (cf.p 17). Nous allons mettre en perspective ce rapport à la vérité avec les valeurs partagées par les salariés. La vérité est présentée comme une posture d'authenticité, qui prend en compte la subjectivité du sujet et peut être capacitaire, au sens clinique, c'est-à-dire agir sur le pouvoir d'agir des individus par des processus de signification issus du "*débat*", de l'"*échange*", ce qui rejoint les valeurs associées à l'agir professionnel. Elle est aussi constructiviste, ce qui rejoint les valeurs associées aux qualités professionnelles: équipe, travail en projet et porosité des espaces. Seule la vérité au sens pragmatique et empiriste, c'est-à-dire qui éclate dans les actes ne renvoie pas aux valeurs issues des représentations collectives. Dans le discours la conception *parrhésiastique* de la vérité est associée à la sincérité de ce qui est dit et qui se voit dans les actes, elle est associée à une idée de participation démocratique. Nous avons vu par ailleurs que cette conception de la vérité comme espace de sincérité était associée à la notion de transparence (Cf. p.41) Ainsi la posture *parrhésiastique* peut être envisagée comme une adaptation aux discours paradoxaux. Cette conception ne rejoint pas les valeurs partagées issues des discours des salariés. Peut-être, au vu de l'actualité, les valeurs de la démocratie ont-elles mauvaise presse ?

Un accompagnement construit autour d'une conception herméneutique de la vérité:

Les postures d'accompagnement associées au développement professionnel par les salariés sont organisées autour d'un cadre et une temporalité nécessaires à la parole, d'un accompagnateur facilitateur des processus de signification (cf.p 46).

Analyse d'un extrait d'entretien avec le membre de l'équipe de direction 2:

Ces postures d'accompagnements se retrouvent dans le dispositif clown dont ce membre de direction dit s'inspirer dans son travail:

*« Pour faire une **métaphore**, c'est quand même, **une corde qui délimite un lieu avec une cloche qui donne une temporalité**, avec **un rituel** qui est, c'est-à-dire je me transforme, à moment donné, je vais aller **mettre un habit pour me transformer**, je vais **mettre un nez**, je vais arriver **sur scène**, et je sais exactement, dans ce... **y a la voix de l'animateur qui accompagne**, donc là-aussi, tu vois, qui fait enveloppe, la corde, je suis protégé, donc j'ai mon costume, j'ai un nez, **donc là, j'ai un grand espace de liberté**, tu vois, mais **il faut ce dispositif**. Et ce qui est vraiment surprenant, (*chuchote*) alors que toutes leurs théories sur l'autisme et compagnie, (*remonte le ton*), tu t'adresses à **n'importe quelle personne**, et bien ce dispositif-là fait que, **il va s'emparer de l'espace de créativité, à sa façon, comme lui il va le percevoir, etc., mais il va s'en emparer.** »*

- Un cadre et temporalité nécessaire à la parole : *« une corde qui délimite un lieu avec une cloche qui donne une temporalité, avec un rituel »*
- L'accompagnateur facilitateur : *« y a la voix de l'animateur qui accompagne »*
- Un processus de signification : *« je vais aller mettre un habit pour me transformer », "je vais mettre un nez, je vais arriver sur scène », « j'ai un grand espace de liberté », la « personne (...) va s'emparer de l'espace de créativité »*

Le rapport à la vérité ici est construit autour d'une conception herméneutique de la vérité. Il s'agit, selon Fleury, d'une vérité interprétative, relationnelle, qui se joue en intersubjectivité. C'est une conception clinique de la vérité. Cette vérité capacitaire renforce la position de sujet, qui peut être capacitaire dans sa vulnérabilité. La vérité, étant considérée, là, comme un outil de capacité. *"Comment cette vérité va m'aider à faire récit de ma propre vie, à investir la vie qui se dessine en moi, à être agent de ma vie, à me montrer capable d'inventer et être un peu créateur de ma vie?"*

Nous pouvons conclure que c'est dans un rapport particulier à la vérité que se construit le développement professionnel. Au sein de cet établissement, la vérité qui est en jeu dans les représentations collectives, et rejoint les valeurs partagées par les salariés, renvoie à une conception clinique, herméneutique de la vérité.

Conclusion

Synthèse des résultats saillants

Notre problème de départ consistait à comprendre comment le discours managérial agissait sur les salariés d'un IME. Or lors de l'étape de problématisation, nous avons pu mettre en évidence que **le pouvoir est une relation** et ce sont les salariés qui sont agis par un certain type de discours managérial. Ce discours constitue **une médiatisation** des différentes contradictions à l'œuvre dans une organisation. Le discours managérial est un **discours de vérité** au sens foucauldien, il procède d'une dialectique savoir-pouvoir. L'enjeu de notre analyse était de comprendre comment opère ce discours dans le contexte particulier d'un IME, comment les salariés s'y adaptent collectivement et quelles postures d'accompagnement singulières s'y déploient.

Nos hypothèses étaient :

- Le discours managérial avance masqué.

- Un fonctionnement socio-organisationnel démocratique constitue une adaptation collective aux discours paradoxaux.
- Une conception clinique de la vérité agit sur le développement professionnel des salariés.

Ce que nous pouvons conclure :

Le discours managérial avance masqué : notre première hypothèse nous semble validée si on l'applique à la question de la transparence. En effet, nous avons pu observer que les salariés et l'équipe de direction peuvent être agis par un discours de transparence dans la mesure où il investit le domaine du désir. Ce discours agit de manière indirecte ou masquée. Il est le reflet d'un désir de maîtrise du réel. Ce désir est partagé par tous. Une analyse plus précise du fonctionnement de l'inconscient collectif nous permettrait de mieux comprendre la relation du discours au désir.

Un fonctionnement socio-organisationnel démocratique constitue une adaptation collective aux discours paradoxaux : la porosité des espaces de parole et d'action organisés autour de pratiques réflexives citoyennes peut constituer une adaptation collective aux discours paradoxaux véhiculés par la démarche qualité et sa mythologie de la mesure.

Une conception clinique de la vérité agit sur le développement professionnel des salariés : si le discours managérial peut produire le modèle organisationnel de l'apprenance, la clinique s'inscrit davantage dans une démarche de développement professionnel, voire personnel. Le discours managérial issu des sciences de la gestion est constitutif d'un rapport positiviste à la vérité. Dans le contexte particulier de cet IME, les salariés sont agis par un discours de type managérial, ils s'adaptent collectivement par l'apprentissage de la citoyenneté et se représentent des pratiques d'accompagnement managérial basée sur la parole, comme acte réflexif, la porosité des espaces, le travail en équipe et en projet et la liberté d'agir. Ces représentations sont constitutives d'un rapport singulier à la vérité. Une conception parrhésiastique de la vérité met la sincérité au centre de ce qui est dit ou fait. Elle est associée à une idée de participation démocratique. Une conception clinique de la vérité met la capacité des individus au centre d'un dispositif visant à s'emparer de l'espace de création. Il s'agit moins de solutions ou de propositions pour réduire, contrer les effets ou méfaits, du discours managérial que de pistes pour repenser la fonction du manager dans un espace soignant toujours singulier. Une analyse dans d'autres espaces soignants permettrait de mieux comprendre comment les membres d'une équipe de direction peuvent adopter des postures soignantes d'accompagnement.

Perspectives :

La réflexion engagée cette année m'a permis de mieux comprendre combien les contradictions et les paradoxes sont inhérents à notre condition. Une démarche réflexive permet de « se décoller » du réel et d'identifier des espaces de jeu, qui sont moins des solutions, que des espaces de possibilité, d'ouverture des possibles. L'analyse des discours m'a permis de développer une meilleure écoute des autres et de la singularité de leurs expériences vers davantage de prudence et d'incertitudes. Reste cependant la question suivante : quel sens auraient des pratiques d'accompagnement ou de formation dont la visée ne serait pas le Vivre-Ensemble, c'est-à-dire une visée démocratique ? Lorsqu'en préambule de ce mémoire, Cynthia Fleury pose que « *le travail doit faire lien avec l'émancipation et non avec la survie* », elle propose des temps d'apprentissage citoyen au sein des espaces de travail pour faire « *récit commun* ». Je dirais avec Mangin (in Boutinet, 2007) : « *Quel beau programme d'accompagnement ! Si j'étais fou, j'en ferais mon métier !* »

Bibliographie

- Agamben, G., (2014) *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Rivages
- Argyris Chris, Schön Donald. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode* (Vol. Pratique).
- Arendt, H., (1994 [1961]), *Condition de l'homme moderne*, Agora, Pocket
- Autès M., (1999) *Les paradoxes du travail social*, Paris : Dunod
- Autès, M. (1996). Le travail social indéfini. *Recherches et prévisions*, 44(1), 1-10. <https://doi.org/10.3406/caf.1996.1733>
- Autour de l'apprenance. (2016, février). *Education permanente* n°207.
- Bachelard, G. (1996). *La formation de l'esprit scientifique: contribution à une psychanalyse de la connaissance*. Paris: Vrin.
- Barel, Y. (1979). *Le paradoxe et le système: essai sur le fantastique social*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Chandler Press, SE Fifth printing, Ballantine Books Ed., NY, 1976. Trad. fr. *Vers une écologie de l'esprit* : Tome I, 1977 ; Tome II, 1980, Seuil, Paris
- Batifoulie F. (2016), « Un défi majeur pour l'équipe de direction : refaire de l'institution », *Forum 1* (N° 147), p. 18-26
- Bauduret, J.-F. (2013). *Institutions sociales et médico-sociales: de l'esprit des lois à la transformation des pratiques*. Paris: Dunod.
- Beaud, M. (2000). *Le basculement du monde: de la terre, des hommes et du capitalisme*. Paris: La Découverte.
- Bègue, F. (2015). Comment rouvrir le dossier du travail et rendre l'action collective possible ? À propos de deux exemples d'intervention en situation de crise. *Travailler*, 33(1), 25. <https://doi.org/10.3917/trav.033.0025>
- Bert, J.-F. (2011). *Introduction à Michel Foucault*. Paris: La Découverte.
- Borchgrave, R., de (2006) *Le philosophe et la manager, penser autrement le management*, De Boeck
- Bourdieu, P., & Accardo, A. (2007). *La misère du monde*. Paris: Seuil.
- Bourgeois, E. (2011). *Apprendre et faire apprendre*. Paris: Presses univ. de France.
- Boutinet, Jean-Pierre (sous la direction de). (2007). *Penser l'accompagnement adulte: ruptures, transitions, rebonds*. Paris: PUF.
- Carré, P. (2005). *L'apprenance: vers un nouveau rapport au savoir*. Paris: Dunod.
- Centre d'étude et de recherche en sciences de l'éducation (Caen). (2015). *Michel Foucault: héritages et perspectives en éducation et formation*. Caen: Presses universitaires de Caen.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management: Un rappel historique. *Communication*, (Vol. 31/1). <https://doi.org/10.4000/communication.3840>
- Chaumon, F. (2010). Michel Foucault, Le courage de la vérité. *Essaim*, (23), 151-154.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 165. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0165>
- Clot, Y., Lhuillier, D., & Béguin, P. (2010). *Agir en clinique du travail*. Toulouse: Érès.
- Cyrlunik, B., Morin, E., & Lemaître, P. (2015). *Dialogue sur la nature humaine*. La Tour-d'Aigues: Éditions de l'aube.
- Dauphin, S. (2009). Le travail social : de quoi parle-t-on ? *Informations sociales*, (152), p.8-10.
- Delassus, E. (2012, mai). *L'éthique du care*. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00701247>
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1972), *L'Anti-Œdipe*, Minuit
- Delhay, M., & Lotstra, F. (2007). Soignants... soignés, un rapport complexe. Une réflexion «chemin faisant» quant au statut émotionnel du soignant. *Cahiers de psychologie clinique*, 28(1), 49. <https://doi.org/10.3917/cpc.028.0049>
- Deslandes, G. (2015). Le travail désaffecté ou la joie, enjeu managérial et social. *Le Portique [en ligne]*, (document 4, 35).

- Dréano, G. (2016). Guide de l'éducation spécialisée. Dunod.
- Fabre, M. (2006). Analyse des pratiques et problématisation: Quelques remarques épistémologiques. *Recherche & formation*, (51), 133-145. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.511>
- Faure-Ribreau, M. (2001) *L'identité en question. Étude du terme persona dans l'œuvre de Cicéron*. In: Bulletin de l'Association Guillaume Budé, n°2. pp. 126-169.
- Fisher B., Tronto J., (1990) « Towards a Feminist Theory of Caring », in Abel E., Nelson M. (dir.), *Circles of Care*, Albany, Suny Press, pp. 36-54.
- Filhol, O. (2010) *La démarche qualité, douce tyrannie de la transparence*, in La démarche qualité dans le champ médico-social, p.41 à 45, Erès
- Fleury, C. (2011 [2010]). *La fin du courage: la reconquête d'une vertu démocratique*. Paris: LGF.
- Fleury, C. (2012). Liberté et vérité : quels liens, quels déliens, dans la vie privée et publique ? In R. Frydman & M. Flis-Trèves, *Tout dire ? Transparence ou secret* (p. 75). Presses Universitaires de France. Consulté à l'adresse <http://www.cairn.info/tout-dire-transparence-ou-secret--9782130591764-page-75.htm>
- Fleury, C. (2015). *Les irremplaçables*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2012). La Parrêsia¹. *Anabases*, (16), 157-188. <https://doi.org/10.4000/anabases.3959>
- Foucault, M., Ewald, F., & Fontana, A. (2003). *Le pouvoir psychiatrique: cours au Collège de France, 1973-1974*. Paris: Seuil : Gallimard.
- Foucault, M., Ewald, F., Fontana, A., & Gros, F. (2001). *L'herméneutique du sujet: cours au Collège de France, 1981-1982*. Paris: Gallimard : Seuil.
- Foucault, M., Gros, F., Ewald, F., & Fontana, A. (2008). *Le gouvernement de soi et des autres*. Paris: Seuil ; Gallimard.
- Foucault, M., Gros, F., Ewald, F., & Fontana, A. (2009). *Le courage de la vérité*. Paris: Seuil ; Gallimard.
- Foucault, M., (1994) *Dits et écrits*, Tomes I à IV, Collection Quarto, Gallimard
- Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.
- Frégné, C. (2008). Le métier: Un analyseur des transformations des mondes du travail. *Recherche & formation*, (57), 129-139. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.882>
- Fruchaud, H.-P., & Bert, J.-F. (2012). Un inédit de Michel Foucault : « La Parrêsia ». Note de présentation. *Anabases. Traditions et réceptions de l'Antiquité*, (16), 149-156. <https://doi.org/10.4000/anabases.3956>
- Fung, A. (2011). Délibérer avant la révolution: Vers une éthique de la démocratie délibérative dans un monde injuste. *Participations*, 1(1), 311. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0311>
- Gacoin, D. (2016). Ménager le management ou...: Manager en ménageant? *Les Cahiers Dynamiques*, 68(2), 74. <https://doi.org/10.3917/lcd.068.0074>
- Gaignard, O. (2016). Pouvoir managérial et travail d'acceptation dans les établissements sociaux. *Le sociographe*, 55(3), 43. <https://doi.org/10.3917/graph.055.0043>
- Gaulejac, V. de, & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou*. Paris: Éditions du Seuil.
- Gernet, I., & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>
- Giust-Desprairies, F. (2008). Max Pagès. L'approche non directive. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 6(2), 245. <https://doi.org/10.3917/nrp.006.0245>
- Grimaud, L. (2008). Travail social : articulation de l'individu et du collectif. *VST - Vie sociale et traitements*, 100(4), 95. <https://doi.org/10.3917/vst.100.0095>
- Gros, F., & Artières, P. (Éd.). (2002). *Foucault: le courage de la vérité* (1re éd). Paris: Presses universitaires de France.
- Guilbert, T. (2014). Les genres du discours dans l'articulation des approches qualitatives et quantitatives. *Corela*, (HS-15). <https://doi.org/10.4000/corela.3577>
- Hartog, F., (2003), *Régimes d'historicité, Présentisme et expérience du temps*, Seuil

- Hautano-Chalvidan, M., Lemaître, D. (2017), *Identité et discours: approche méthodologique de l'ethos discursif*, Caen : Presses Universitaires de Caen.
- Husson, S. (2014). Parrhèsia socratique et parrhèsia cynique: le cas de l'injure. *Cahiers « Mondes anciens »*, (5). <https://doi.org/10.4000/mondesanciens.1256>
- Illich, I. (2003). *Œuvres complètes. Volume 1*. Paris: Fayard.
- Illich, I. (2005). *Œuvres complètes. Volume 2*. Paris: Fayard.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102(3), 23. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Janvier, R. (2010). Recommandations de bonnes pratiques professionnelles: entre positivisme et systémie, l'irruption de la complexité. *Communication et organisation*, (38), 193-206. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1525>
- Janvier, R., Beauvais, P., & Moyon, F. (2012). Face à la souffrance des jeunes: le concept de dispositif comme réponse « institutive ». *Connexions*, (96), 63-75.
- Kaës, R. (2005). Groupes internes et groupalité psychique: genèse et enjeux d'un concept. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 45(2), 9. <https://doi.org/10.3917/rppg.045.0009>
- Kaës, R. (2008). *L'institution en héritage: mythes de fondation, transmissions, transformations*. Paris: Dunod.
- Kaës, R. (2010a). *La parole et le lien: associativité et travail psychique dans les groupes*. Paris: Dunod.
- Kaës, R. (2010b). Le sujet, le lien et le groupe. Groupalité psychique et alliances inconscientes. *Cahiers de psychologie clinique*, 34(1), 13. <https://doi.org/10.3917/cpc.034.0013>
- Kaës, R., & Desvignes, C. (Éd.). (2011). *Le travail psychique de la formation entre aliénation et transformation*. Paris: Dunod.
- Kaës, R., & Laurent, P. (2010). *Le processus thérapeutique dans les groupes*. Toulouse: Editions érès.
- Kestemberg E., Nodet, C.-H., Schneider, J., Fain, M., Grunderger, B. (1958), *Revue française de psychanalyse* tome XXII, n°3 mai-juin
- Koepp, M., (2001) « Le groupe dans le soin institutionnel en psychiatrie », *Le Divan familial* 1 (N° 6), p. 167-182. DOI 10.3917/difa.006.0167
- Lamy, E., (2015) « Le désir de faire science de gestion », *Le Portique* [En ligne], 35, document 2, URL : <http://leportique.revues.org/2814>
- Laugier, S. (2010). L'éthique du care en trois subversions. *Multitudes*, 42(3), 112. <https://doi.org/10.3917/mult.042.0112>
- Lardellier, P. (2008), *Arrêtez de décoder !*, Charmey, Les Éditions de l'Hébe.
- Le Goff, J.-P. (2003). *La barbarie douce: la modernisation aveugle des entreprises et de l'école*. Paris: la Découverte.
- Lerbet-Sereni, F. (2006). Jalons pour un éclairage épistémologique de la relation éducative, <http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/0602sereni.pdf>.
- Löchen, V. (2016). *Comprendre les politiques sociales*. Dunod.
- Loubat, J.-R. (2006/1) « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *Empan* (no 61), p. 24-29. DOI 10.3917/empan.061.29
- Loubat, J.-R. (2015). *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*. Paris: Dunod.
- Loubat, J.-R. (2014). *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Dunod
- Lourau, R. (1971) *Analyse institutionnelle et pédagogie*, Paris, l'Épi
- Löwy, M. (2013). *La cage d'acier: Max Weber et le marxisme wébérien*. Paris: Stock.
- Maingueneau, D. (2007). Genres de discours et modes de généricité. *Le français aujourd'hui*, 159(4), 29. <https://doi.org/10.3917/lfa.159.0029>
- Marx, K. (1993, [1867]), *Le Capital*, PUF
- Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux, *Informations sociales*(167), 123-130.
- Mendel, G. (2003). *Pourquoi la démocratie est en panne: construire la démocratie participative*.

- Paris: Découverte.
- Meynckens-Fourez, M. (2016). Changement de direction dans une institution ou au sein d'une équipe : enjeux et souffrances. *Thérapie Familiale*, 37(1), 7. <https://doi.org/10.3917/tf.161.0007>
- Morandi, F. (2009). Logiques d'accompagnement et analyse des pratiques. *Esquisse*, (52-53), 35-50.
- Morin, E. (2001), *La méthode, L'Humanité de l'humanité*. L'identité humaine, Seuil
- Morin, E. (2004), *La Méthode, l'Éthique*, Seuil
- Morin, E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*, Seuil
- Moscovici, S., (1991), *Psychologie des minorités actives*, PUF
- Pagès M., Gaulejac, V., de, Descendre, D., Bonetti, M., (2009 [1979]), *L'emprise de l'organisation*, Broché
- Paquot, T. (2012). *Introduction à Ivan Illich*. Paris: La Découverte.
- Paturet, J.-B. (2001). L'intervention sociale : au nouage de l'éthique et du politique. In R. Puyuelo, *Penser les pratiques sociales* (p. 231). ERES. Consulté à l'adresse <http://www.cairn.info/penser-les-pratiques-sociales--9782865869572-page-231.htm>
- Paturet, J.-B. (2006). Sortir de la tragédie du politique ou le passage du bruit à la parole. *Empan*, 62(2), 155. <https://doi.org/10.3917/empa.062.0155>
- Paturet, J.-B. (2010). « Ina mè skandalisthété. » « Afin que vous ne trébuchiez pas ». *Empan*, 78(2), 14. <https://doi.org/10.3917/empa.078.0014>
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire, 9(1), [en ligne] <http://www.carrierologie.uqam.ca/>.
- Paul, M. (2009a). Accompagnement. *Recherche & formation*, (62), 91-108. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.435>
- Paul, M. (2009b). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11. <https://doi.org/10.3917/savo.020.0011>
- Paul, M. (2009c). L'accompagnement : quels enjeux pour le tutorat ? *Esquisse*, (52-53), 21-34.
- Paveau, M.-A. (2016, octobre 25). Les diseurs de vérité 2. Le parrésiasite ou le courage de la vérité [Billet]. <http://penseedudiscours.hypotheses.org/1557>
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 27(3), 243. <https://doi.org/10.3917/ds.273.0243>
- Picard, D., & Marc, E. (2013). *L'école de Palo Alto*. Paris: Presses universitaires de France.
- Pichon, M., Vermorel, H., & Kaës, R. (Éd.). (2010). *L'expérience du groupe: approche de l'oeuvre de René Kaës*. Paris: Dunod.
- Ponet Blandine et al. (2006). *Droits des usagers et citoyenneté réel contre-pouvoir ou collaboration aseptisée*. Erès.
- Rappin, B. (2015) « Introduction: penser le management ? », *Le Portique* [En ligne], 35 | 2015, URL : <http://leportique.revues.org/2811>
- Revel, J. (2004). *Le vocabulaire de Foucault* (Nachdr.). Paris: Ellipses.
- Rogers, C. R., & Herbert, E. L. (2009). *Le développement de la personne*. Paris: InterEditions.
- Rojas, M. A. (2012, décembre 17). *Michel Foucault : la « parrésia », une éthique de la vérité* (phdthesis). Université Paris-Est. Consulté à l'adresse <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00856801/document>
- Rousseil, M. (2007). Femmes et hommes dans le secteur social. *Empan*, 65(1), 74. <https://doi.org/10.3917/empa.065.0074>
- Sallaberry, J.-C. (2011). Mode projet et management des formes. *Projectics / Proyética / Projectique*, 7(1), 75. <https://doi.org/10.3917/proj.007.0075>
- Sallaberry, J.-C., & Vannereau, J. (2010). *L'émergence des formes d'organisation dans les groupes de formation*. Paris: Harmattan.
- Sauvêtre, P. (2009). Michel Foucault : problématisation et transformation des institutions. *Tracés*, (17), 165-177. <https://doi.org/10.4000/traces.4262>
- Savignat, P. (2009). *Évaluer les établissements et les services sociaux et médico-sociaux: des savoir-faire à reconnaître*. Paris: Dunod.

- Schadron, G. (2006). De la naissance d'un stéréotype à son internalisation. Consulté à l'adresse <http://urmis.revues.org/220>
- Schön, D. A. (2011). *A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes*. In J.-M. Barbier, *Savoirs théoriques et savoirs d'action* (p. 201). Presses Universitaires de France. Consulté à l'adresse <http://www.cairn.info/savoirs-theoriques-et-savoirs-d-action--9782130589990-page-201.htm>
- Solveig Fernagu Oudet. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs, (Formation emploi, 119), 7-27.
- Soulet M.-H. (1997), *Petit précis de grammaire indigène du travail social. Règles, principes et paradoxes de l'intervention sociale au quotidien*, Fribourg, Éditions universitaires.
- Tourmen, C. (2007). Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion. *Santé Publique*, 19(0), 15. <https://doi.org/10.3917/spub.070.0015>
- Trocmé-Fabre, H., & Huort, T. (1999). *Réinventer le métier d'apprendre: le seul métier durable aujourd'hui*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Tronto Joan, (2009 [1993]) *Un monde vulnérable. Pour une politique du care* (préface inédite de l'auteure), Paris, La Découverte
- Vallon, S. (2002). Les quatre visages de l'utilisateur. *VST - Vie sociale et traitements*, 76(4), 20. <https://doi.org/10.3917/vst.076.0020>
- Vannereau, J. (2004). Pour comprendre la contradiction entre les discours et les pratiques de management, *CARRIÉROlogie*, 9(4), pp.579-594.
- Vannereau, J. (2009). Quelques repères pour penser la complexité de l'accompagnement. *Esquisse*, (52-53), 51-62.
- Vannereau, J. (2011a). L'invention managériale : une compétence cardinale pour les situations organisationnelles complexes. *EPTO*, 17, 186-207.
- Vannereau, J. (2011b). Un modèle de lecture des différents niveaux d'organisation de la réalité conflictuelle: repères pour la formation et l'intervention. In *Développement des Identités, des compétences et des pratiques professionnelles* (p. 201-210).
- Vannereau, J. (2012). Le tuilage entre cadres de soins en psychiatrie lors de l'accompagnement d'un groupe d'analyse des pratiques. Présenté à Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00867108/document>
- Vannereau, J. (2014). Analyse des pratiques managériales et pédagogie institutionnelle. In *Condition de l'éducation et perspectives pour l'éducation nouvelle II Année de la recherche en sciences de l'éducation* (p. p.151 à 174). Paris: L'Harmattan.
- Vannereau, J. (Éd.). (2015). *Les processus de normalisation: enjeux et pratiques professionnelles dans les organisations* ; Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Vermersch, P. (2014). *L'entretien d'explicitation*. Issy-les-Moulineaux: ESF.
- Vieira de Camargo Grillo, S. (2007). Épistémologie et genres du discours dans le cercle de Bakhtine. *Linx*, (56), 19-36. <https://doi.org/10.4000/linx.355>
- Weber, M. (1991, [1905]), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Poche
- Watzlawick, P., Beavin J.-H. et Jackson D.-D., (1972 [1967]) *Une logique de la communication*, 1967, Norton, trad. Seuil
- Wittorski, R. (2009). Accompagnement et professionnalisation. *Esquisse*, (52-53), 5-20.
- Xypas, C., Fabre, M., & Hétier, R. (2014). Le tiers éducatif: une nouvelle relation pédagogique : figures et fonctions du tiers en éducation et formation. De Boeck Supérieur.
- Zielinski Agata. (2010). L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin, *Tome 413(Études 12)*, 631-641.

Annexes

Sommaire

1	ANNEXE I Définitions négatives de la <i>parrhêsia</i>	61
2	ANNEXE II Définitions positives de la <i>parrhêsia</i>	62

Pour garantir l'anonymat des personnes interviewées, seules les annexes I et II sont publiées.

Gros Frédéric, « Sujet moral et soi éthique chez Foucault », Archives de Philosophie 2002/2 (Tome 65), (p. 158 à 160)

<i>La parrhêsia</i>				
Définitions négatives, opposées à ...	Modalités	Quelle relation ?	Quelle parole ?	Quelles règles ?
Aveu <i>Confession du formé</i> Qui ? Discours vrai du dirigé sur lui-même	<i>Fait valoir sa propre conduite pour authentifier la vérité de ce qu'il défend.</i>	<i>Du directeur d'existence au disciple : mode transmissif</i>	<i>Prise de parole franche, directe</i>	<i>La vérité de ce que j'avance éclate dans mes actes.</i>
Rhétorique <i>Flatterie, colère, persuasion</i> <i>« bien-dire », manière du dit</i> <i>Dépendance au discours, rend impuissant et aveugle, empêche de se connaître</i> Qui ? adversaire moral et technique	<i>Dire-vrai</i> <i>Partage du vrai et du faux, vérité du dit</i> <i>Clair et direct</i> <i>Prend le risque de blesser, de provoquer une réaction négative</i>	<i>Directeur, conseiller : relation de souveraineté rapport à l'autre autonome, indépendant</i>	<i>Parole vraie, engagée et risquée</i> <i>Conviction personnelle</i>	<i>Prudence, habileté, Kairos : occasion, moment choisi, Générosité</i>
Prophète <i>Médiatisation entre les hommes et les dieux, le présent et le futur</i> Qui ? Communauté d'initiés	<i>Parle en son nom propre et son discours porte sur une situation actuelle, singulière</i>	<i>Porte la relation à l'autre à l'extrême tension de la rupture possible</i>	<i>Parole publique</i>	<i>L'éthos</i> <i>Exigence de vérité</i>

Gros Frédéric, « Sujet moral et soi éthique chez Foucault », Archives de Philosophie 2002/2 (Tome 65), (p.160 à 163)

La parrhêsia				
	Modalités	Quelle relation ?	Quelle parole ?	Quelles règles ?
Parrhêsia politique Invention de la philosophie	<i>Lieu d'un dire-vrai qui tente de se réinventer en nouant ensemble l'éducation éthique des âmes, la vérité du discours et la politique des individus</i>	<i>Partage ou alternance formelle gouvernés / gouvernants</i>	<i>Parrhêsia comme salut de la cité</i>	<i>Excellence éthique et capacité à discerner le vrai des gouvernants choisis et triés.</i>
Parrhêsia socratique ou éthique	<i>Articulée au souci de soi et à la technique de l'existence</i> <i>Se soucier de soi : donner forme à son existence, soumettre sa vie à des règles, à une technique, la mettre à l'épreuve selon des procédures : c'est la philosophie comme art de vie, technique d'existence, esthétique de soi.</i>	<i>Maïeutique</i>	<i>Parrhêsia comme épreuve des âmes</i> <i>Dire vrai, c'est risquer la mort.</i> <i>Courage de la vérité</i>	<i>Savoir ce qu'il en coûte à celui qui veut donner à sa vie immanente un certain style réglé</i>
Parrhêsia cynique	<i>Implication réciproque entre style de vie et véridiction</i> <i>La vie comme un scandale</i> <i>Provocation, dépouillement</i> <i>Rendre directement lisible dans le corps la présence éclatante et sauvage d'une vérité nue : exagération, caricature des sens de la vérité</i>	<i>Pour prendre le risque de parler, il faut n'être attaché à rien.</i> <i>Refus agressif des normes sociales</i>	<i>Franchise dure, âpre, provocatrice contre les conventions inutiles et les opinions infondées</i>	<i>Vérité est</i> <i>... ce qui est non caché, non dissimulé, complètement visible</i> <i>... ce qui est pur, non altéré, sans mélange</i> <i>...ce qui est conforme et droit</i> <i>... ce qui est immobile,</i> <i>incorruptible,</i> <i>identique à soi</i>

