

12/01/2026

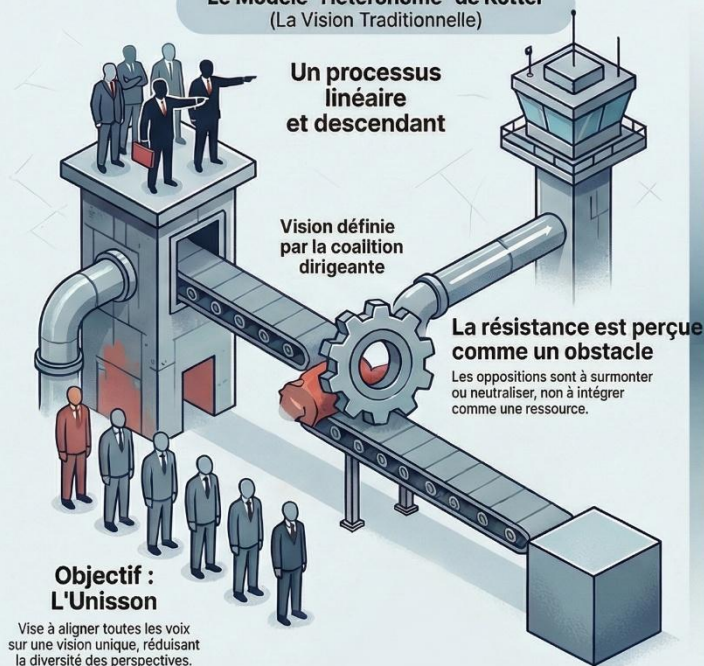
Profaner Kotter !

...Pour le subvertir dans la spirale herméneutique du changement

Deux Visions du Changement Organisationnel : Dépasser le Modèle Linéaire

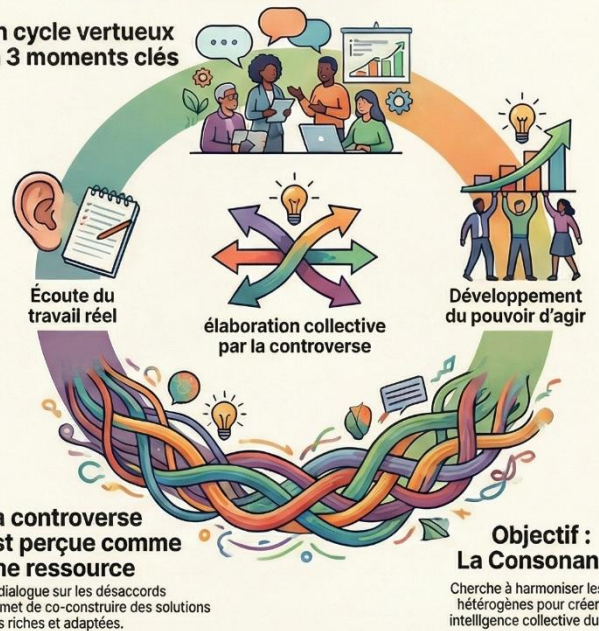
Le modèle traditionnel de Kotter est critiqué pour son approche descendante ignorant le travail réel, tandis que le modèle herméneutique propose un cycle participatif s'appuyant sur le dialogue et la controverse pour développer un pouvoir d'agir collectif.

Le Modèle "Hétéronome" de Kotter (La Vision Traditionnelle)



Le Modèle "Herméneutique" Cyclique (L'Alternative Émergente)

Un cycle vertueux en 3 moments clés



NotebookLM

Lucien Lemaire

Table des matières

Résumé	2
Prologue : les cuisiniers qui ne cuisinaient plus	4
1. Introduction : L'altitude juste	6
Les turbulences du décollage : critique du modèle hétéronome	7
Redescendre sans s'écraser : vers l'herméneutique du travail réel.....	8
La polyphonie comme beauté : au-delà de l'unisson mortifère	8
Le collectif comme fond : la « sous-jacence » qui rend possible le chant	9
La profanation comme nécessité permanente.....	11
Plan de vol.....	12
1. Le modèle de Kotter : une architecture structurée et des présupposés non questionnés	15
1.1. Une séquence linéaire en huit étapes	15
1.2. La temporalité téléologique	15
1.3. Les présupposés hétéronomes non questionnés	16
2. L'hétéronomie comme violence symbolique	17
2.1. Le paradigme du sujet souverain	17
2.2. La méconnaissance de l'être-au-monde organisationnel	17
2.3. La résistance comme parole dé-légitimée	17
2.4. L'inscription dans la rationalité néolibérale	18
2.5. Ce que Kotter méconnaît : la polyphonie du sens	18
3. Vers un modèle herméneutique du changement organisationnel	22
3.1. Le cercle herméneutique comme structure de la compréhension	22
3.2. Architecture du modèle cyclique	22
3.3. Principes opératoires	24
4. Implications pour la pratique d'intervention	26
4.1. Une posture renouvelée du consultant	26
4.2. Des dispositifs dialogiques plutôt que des communications descendantes	26
4.3. L'acceptation de la résistance comme ressource herméneutique	26
4.4. L'expérimentation comme hypothèse herméneutique	27
4.5. L'entrée dans le cycle à n'importe quel moment	27

5. L'articulation avec la clinique de l'activité : ancrage dans le travail réel	28
5.1. Le travail réel comme lieu de la pré-compréhension authentique	28
5.2. Le genre professionnel (la culture métier) comme tradition vivante	29
5.3. Les dispositifs cliniques comme opérateurs herméneutiques.....	30
5.3.1. L'instruction au sosie pour l'écoute radicale.....	30
5.3.2. L'autoconfrontation comme fusion d'horizons.....	31
5.3.3. Le collectif comme ressource du développement.....	32
5.4. Un modèle cyclique enrichi : dialectique prescrit/réel.....	32
5.5. Le milieu comme concept charnière	34
5.6. Le milieu comme dépôt de l'aida :	35
5.7. De l'imaginaire instituant à la profanation quotidienne.....	36
5.7.1. Le niveau social-historique : l'imaginaire comme moteur (Castoriadis)	36
L'imaginaire institué et l'imaginaire instituant.....	37
5.7.2. Activer l'imaginaire instituant du collectif :	38
5.7.3. 5.6.2. La profanation comme opération transversale (Agamben)	39
5.7.4. Profaner les dispositifs organisationnels	40
5.7.5. Le niveau organisationnel : l'institution et sa reprise créatrice.....	42
5.7.6. Le genre professionnel comme institution profanable	43
5.7.7. Le niveau groupal : le collectif comme opérateur quotidien (Oury)	44
5.8. Le niveau individuel : les styles comme profanation du genre.....	46
5.6.6. L'enchevêtrement spiral : comment les niveaux s'interpellent	48
5.8.1. Implications pratiques : orchestrer l'enchevêtrement.....	50
5.9. Implications pratiques synthétiques.....	51
6. La polyphonie organisationnelle : arranger sans réduire	53
6.1. L'organisation comme composition polyphonique	53
6.2. » Arranger » plutôt qu'imposer	53
6.3. Conserver l'hétérogénéité comme condition de l'émergence	54
6.4. La consonance par-delà l'unisson : harmoniser l'hétérogène	55
6.5. Celibidache et l'art de laisser émerger : une autre figure du leadership	56
6.5.1. La direction d'orchestre comme phénoménologie appliquée.....	56
6.5.2. L'époche musicale : l'art de suspendre toute intention.....	57

6.5.3. Le son comme événement dans l'aida	57
6.5.4. Célibidache : laisser advenir	58
6.5.5. L'orchestre comme organisme auto-organisé	58
6.5.6. Le refus de l'enregistrement : la primauté de l'événement vivant	59
6.5.7. La temporalité organique contre le tempo mécanique.....	59
6.5.8. Le chef qui écoute : posture de l'intervenant herméneutique	60
6.5.9. De la maîtrise à la maïeutique.....	60
6.5.10. Implications concrètes pour la pratique	61
6.6. L'aida comme espace de possibilité et de déploiement de la polyphonie	63
6.7. L'aida et la polyphonie organisationnelle.....	63
6.7.1. L'aida : l'espace où la polyphonie devient possible	63
6.7.2. Implications pratiques : assumer de cultiver l'hétérogénéité productive	63
6.7.3. La beauté comme critère : quand le changement devient œuvre.....	64
Conclusion : vers une autonomie organisationnelle	66
Mono no aware : l'émouvance des choses qui adviennent.....	68
Retour au vol	69
Glossaire	71
Présentation des auteurs et penseurs mobilisés.....	75
Bibliographie sélective	77
Changement organisationnel	77
Herméneutique	77
Clinique de l'activité	77
Philosophie politique et sociale	77
Phénoménologie	77
Pouvoir et dispositifs	78
Philosophie de l'action	78
Psychothérapie institutionnelle et analyse institutionnelle	78
Philosophie japonaise.....	78
Musique et esthétique.....	78

Résumé

Cet article propose une refondation critique du modèle de conduite du changement de John Kotter à partir de la tradition herméneutique et de la clinique de l'activité d'Yves Clot. Le modèle de Kotter, malgré sa diffusion massive, repose sur une logique hétéronome qui contredit l'aspiration à l'autonomie collective qu'il prétend susciter. Sa progression linéaire en huit étapes présuppose que le sens du changement précède son effectuation, méconnaissant ainsi la dimension fondamentalement historique et située de toute pratique collective. L'article développe un modèle alternatif, cyclique et herméneutique, fondé sur trois moments : l'écoute radicale du travail réel, la controverse professionnelle comme élaboration collective, et le développement du pouvoir d'agir comme ancrage. Cette refondation s'appuie sur le concept de cercle herméneutique et s'opérationnalise par les dispositifs de la clinique de l'activité (instruction au sosie, autoconfrontation croisée). Elle inscrit le changement organisationnel dans la dialectique constitutive entre travail prescrit et travail réel, reconnaissant le genre professionnel comme tradition vivante à reprendre créativement plutôt que comme culture à transformer de l'extérieur. L'article introduit une réflexion sur la polyphonie du sens - comme sensation (atmosphère), direction (projet) et signification (imaginaire symbolique) - qui s'ancre dans la philosophie japonaise de l'aida (間). Il développe ensuite la conception de l'organisation comme composition polyphonique où l'hétérogénéité n'est pas un obstacle mais la condition même de l'émergence du sens. S'appuyant sur la figure de Sergiu Celibidache, le célèbre chef d'orchestre, l'article propose une refondation du leadership comme art de créer les conditions de l'émergence plutôt que comme maîtrise instrumentale. Une contribution majeure de l'article réside dans l'articulation de quatre niveaux (social historique, organisationnel, groupal, individuel) conceptualisés par Eugène Enriquez comme un enchevêtrement de spirales herméneutiques. En mobilisant Castoriadis sur l'imaginaire instituant comme moteur de l'autonomie collective, Agamben sur la profanation comme opération de restitution à l'usage commun, et Oury sur le collectif comme instance quotidienne de réinstitution, l'article montre comment le changement organisationnel traverse simultanément plusieurs strates qui s'interpellent mutuellement. Le modèle cyclique lui-même est pensé comme un dispositif profanable, ouvert à ses propres transformations. L'article soulève enfin la question cruciale de la réinstitution permanente des dispositifs eux-mêmes, qui doivent rester plastiques et appropriables par les collectifs pour échapper à la réification bureaucratique. Cette exigence de réinstitution et de profanabilité participe de l'autonomie collective au sens castoriadien : la capacité d'une organisation à se reconnaître comme source de ses propres institutions et à maintenir ouverte la possibilité de les transformer. Mots-clés : changement organisationnel, herméneutique, cercle herméneutique, clinique de l'activité, travail prescrit/travail réel, genre professionnel, autonomie collective, hétéronomie, dispositifs subjectivants, pouvoir d'agir, polyphonie, aida, profanation,

imaginaire instituant, collectif, Kotter, Gadamer, Clot, Castoriadis, Agamben, Oury, Celibidache

Prologue : les cuisiniers qui ne cuisinaient plus

Un centre hospitalier, quelques années plus tôt.

Le projet était exemplaire, du moins sur le papier. Construction d'une unité centrale de production alimentaire flambant neuve, sur un site extérieur à l'hôpital. Offices relais sur les trois sites utilisateurs. Le tout inscrit dans une « démarche d'adaptation de poste à l'homme » et de « prévention des risques psychosociaux ». Un « contrat local d'amélioration des conditions de travail » validé par le CHSCT. Un « accompagnement du changement » en bonne et due forme.

La rhétorique managériale contemporaine déployée dans toute sa splendeur lexicale.

L'équipe concernée était fragile : mobilité importante des cadres ces dernières années, réorganisations successives, introduction de nouvelles technologies. Exactement le type de situation où un accompagnement attentif aurait pu faire la différence.

Les salariés avaient d'ailleurs été « mobilisés pour exprimer leurs attentes et leurs besoins » lors de la conception de la nouvelle cuisine. Sauf que. Sauf que. Lors de la conception architecturale, leurs besoins n'ont pas été pris en compte. Pas d'explication, pas de justification des choix retenus.

Les professionnels ont vu leurs préconisations ignorées sans même qu'on leur fasse l'honneur d'un désaccord argumenté. L'organisation des espaces s'est imposée comme un fait, une évidence technique imperméable à la parole des cuisiniers.

Puis est venue l'étape de l'organisation du travail. Le responsable de la logistique - depuis son bureau, avec ses outils de gestion, ses organigrammes, ses processus optimisés - a conçu l'organisation et les procédures. Rationnellement. Efficacement. Du moins le croyait-il. Les collaborateurs ont signifié que cette organisation ne leur convenait pas, qu'elle ne correspondait pas à la réalité du travail à accomplir. Les procédures ont été imposées quand même. Après tout, la conception était rationnelle, les processus optimisés.

Si les professionnels ne comprenaient pas, c'était sans doute un problème de communication, de conduite du changement, de résistance au changement.

Les dysfonctionnements sont apparus très vite. Rapidement, la tension est montée. Une menace de grève s'est profilée.

Le responsable de la logistique a alors proposé son explication : ce n'était pas ses procédures qui étaient en cause, c'était leur mauvaise compréhension et leur mauvaise application par les agents.

La solution lui a paru évidente : il allait prendre lui-même un poste de travail pour la journée et démontrer que ses processus fonctionnaient parfaitement. Il suffit de bien les appliquer.

Le résultat fut catastrophique. À sa décharge, le responsable a eu l'honnêteté d'admettre que ses processus ne fonctionnaient pas. Que le travail réel résistait obstinément au travail prescrit. Que quelque chose, dans l'épaisseur concrète de l'activité, échappait à la rationalité gestionnaire qui avait présidé à la conception.

Il est retourné dans son bureau pour réviser les processus. Toujours sans concertation véritable avec ceux qui font le boulot.

Cette séquence résume, comme en miniature, tout ce qui peut dysfonctionner dans une conduite du changement organisationnel. La rhétorique participative masquant une logique profondément hétéronome. L'expertise technique surplombante ignorant l'intelligence pratique. Le travail prescrit conçu hors-sol, déconnecté du travail réel. Et même lorsque l'échec est patent, lorsque la réalité vient brutalement démentir les beaux processus, la logique sous-jacente demeure intacte : on révisé les procédures, on optimise encore, mais toujours depuis le même lieu, toujours dans la même posture, toujours sans vraiment écouter.

Pourquoi cette surdité ? Qu'est-ce qui, dans notre manière contemporaine de penser le changement organisationnel, rend si difficile - voire impossible - d'entendre véritablement le travail tel qu'il se fait ? Comment des professionnels de bonne foi, porteurs d'une réelle volonté d'améliorer les conditions de travail, peuvent-ils produire exactement l'inverse de ce qu'ils visaient ? Ces questions ne sont pas simplement pratiques. Elles engagent une compréhension de ce qu'est une organisation, de ce que signifie la transformer, et ultimement de ce que peut être l'autonomie dans le contexte organisationnel contemporain. C'est à ces questions que cet article voudrait apporter quelques éléments de réponse, en mobilisant la tradition herméneutique et la clinique de l'activité pour penser autrement le changement organisationnel. Mais d'abord, reprenons de l'altitude.

1. Introduction : L'altitude juste

Voir loin pour mieux piloter

Il fait grand beau temps sur le terrain de vol à voile de Saint Rémy de Provence. Le mistral souffle fort sans trop de rafales. Le vol promet d'être sportif dans les basses couches et exaltant, une fois passée la couche turbulente, si le système d'onde s'installe.

Briefing avec le chef pilote : "attention ! si tu accroches, ne monte pas plus haut que 3500 m, ton appareil n'est pas équipé d'oxygène".

Décollage au treuil, violent, très violent. Tout de suite sur la pente. Ça tabasse dur, mais je m'accroche et bientôt je sors des turbulences : l'ascenseur. Plus un bruit, plus une secousse, vitesse 100 km/h pour un vent de 100 km/h, immobile par rapport au sol, la machine grimpe à 8 m/s. Le bonheur, le pied, quoi ! 3000, 3500, 4000, 4500 m...je vois loin, très loin, la terre s'estompe. J'exulte. Tellement envie de continuer. Je suis pure contemplation, la réalité n'existe plus. J'ai perdu le contact avec le sol. Un éclair de lucidité, je sors en grand les aérofreins, la machine se cabre légèrement, je rectifie l'assiette. Elle descend, maintenant, doucement dans le bruit des frottements avec la masse d'air.

Ça y est, je me sens à nouveau relié à la terre. Je vois encore loin, suffisamment pour décider d'une destination, et je suis désormais suffisamment ancré dans la réalité pour élaborer une stratégie de progression adéquate.

Avoir la vue d'ensemble, la contemplation, la *théoria*, permet d'élaborer une stratégie à mettre à l'épreuve des faits. Tenir les deux bouts de la théorie et de la pratique pour comprendre et agir : voilà la seule manière de piloter.

Cette métaphore du vol à voile n'est pas simplement une image : elle révèle quelque chose d'essentiel sur la pratique du changement organisationnel. **Trop haut**, on perd le contact avec la réalité du terrain, on plane dans la pure vision stratégique, on contemple des modèles abstraits qui ne prennent plus. **Trop bas**, on s'enlise dans l'opérationnel immédiat, on ne voit plus qu'à quelques mètres, on perd toute perspective, toute capacité à anticiper.

L'altitude juste - celle où l'on voit assez loin pour décider d'une destination tout en restant assez proche pour sentir les turbulences, percevoir les variations du terrain, ajuster la trajectoire - cette altitude-là est la seule qui permette de véritablement piloter.

Or, les modèles dominants de conduite du changement ont précisément perdu cette altitude juste. Le modèle de Kotter, malgré sa diffusion massive et ses qualités opératoires, vole trop haut. Il plane à l'altitude de la vision stratégique, de la coalition directrice, de l'urgence créée depuis les sommets. Depuis cette altitude, le travail réel

devient invisible : on ne voit plus que des flux, des processus, des indicateurs. On perd le contact avec ce qui fait que les acteurs s'accrochent ou décrochent, avec l'épaisseur concrète de l'activité quotidienne, avec les dilemmes que vivent ceux qui doivent "bien faire" leur travail malgré des prescriptions inadéquates.

À l'inverse, certaines pratiques d'accompagnement volent trop bas : immergées dans l'urgence opérationnelle, captives des demandes immédiates, elles perdent toute perspective critique, toute capacité à questionner les finalités, à interroger l'imaginaire social qui structure les organisations contemporaines. Elles deviennent complices, parfois à leur insu, de logiques qu'elles prétendaient transformer.

Cet article cherche **l'altitude juste** : celle où théorie et pratique, vision et travail réel, philosophie et clinique peuvent s'articuler sans se dissoudre l'une dans l'autre. Cette recherche n'est pas un simple exercice académique. Elle engage une question politique au sens plein : peut-on accompagner lucidement le changement organisationnel sans se rendre complice de l'idéologie dominante ? Peut-on créer les conditions d'une véritable autonomie collective dans un contexte qui ne cesse de la promettre tout en la niant ?

Les turbulences du décollage : critique du modèle hétéronome

Les modèles de conduite du changement occupent une place centrale dans la pratique managériale contemporaine. Parmi ceux-ci, le modèle en huit étapes de John Kotter, formulé en 1996, s'est imposé comme une référence incontournable, enseigné dans les écoles de commerce, mobilisé par les cabinets de conseil, invoqué par les directions générales confrontées aux nécessaires transformations organisationnelles. Sa clarté apparente, sa progression séquentielle rassurante et son ancrage dans l'observation empirique expliquent sans doute cette diffusion massive.

Pourtant, cette hégémonie théorique mérite d'être interrogée. Car, comme le planeur qui monte trop haut, le modèle de Kotter a perdu le contact avec le sol. Il vole dans la pure contemplation stratégique, dans l'imaginaire d'une transformation pilotée depuis les sommets, dans l'illusion qu'on pourrait "créer l'urgence" sans écouter l'urgence déjà vécue, "donner les moyens d'agir" sans reconnaître le pouvoir d'agir toujours déjà là, "ancrer dans la culture" sans comprendre que la culture n'est jamais un réceptacle passif mais une tradition vivante.

Cette altitude excessive n'est pas un simple défaut de méthode. Elle révèle une logique profonde : celle de l'**hétéronomie**, pour reprendre le concept de Castoriadis. Une logique où le sens du changement est défini en amont par une instance surplombante (la coalition directrice), où les acteurs sont invités à adhérer à une vision prédéfinie plutôt qu'à participer à son élaboration, où la responsabilisation est octroyé sous conditions plutôt que reconnu comme constitutif de l'être-au-monde organisationnel.

Redescendre sans s'écraser : vers l'herméneutique du travail réel

Face à cette dérive du vertige de l'altitude, il ne s'agit pas de plonger brutalement vers le sol - ce serait s'écraser dans une opérationnalité sans perspective. Il s'agit de redescendre progressivement vers l'altitude juste : celle où l'on peut à la fois voir loin (maintenir une perspective théorique, philosophique, politique) et rester relié au terrain (ancré dans le travail réel, attentif aux pré-compréhensions situées, respectueux de l'intelligence pratique).

C'est exactement ce que permet l'articulation entre l'herméneutique et la clinique de l'activité développée par Yves Clot. L'herméneutique nous rappelle que toute compréhension s'inscrit dans une tradition vivante, dans un horizon de sens déjà constitué, dans un cercle où les parties et le tout s'interpellent mutuellement. La clinique de l'activité nous ancre dans le travail réel, dans la dialectique constitutive entre travail prescrit et travail réel, dans le genre professionnel (la culture métier) comme milieu transpersonnel qui précède chaque sujet mais ne vit que par sa reprise constante.

Cette altitude juste permet de tenir ensemble plusieurs niveaux qui s'enchevêtrent en spirales : - Le niveau social historique de l'imaginaire social (Castoriadis) - Le niveau organisationnel-institutionnel de la culture métier et des institutions - Le niveau groupal du collectif comme instance de profanation et de réinstitution (Oury) - Le niveau individuel des styles singuliers (appropriation) et du pouvoir d'agir (Clot, Spinoza)

Ces niveaux ne sont pas simplement superposés comme des strates géologiques. Ils s'interpellent, se transforment mutuellement, dans un mouvement que nous proposons de penser comme un **enchevêtrement de spirales herméneutiques**. Comprendre le changement organisationnel, c'est comprendre comment ces spirales s'articulent, comment elles peuvent se bloquer mutuellement (quand l'imaginaire institué fige les possibles à tous les niveaux), ou au contraire s'activer mutuellement (quand un style singulier profane le genre, qui transforme l'organisation, qui ouvre de nouvelles significations dans l'imaginaire social).

La polyphonie comme beauté : au-delà de l'unisson mortifère

Mais cette altitude juste permet aussi de percevoir quelque chose que le modèle hétéronome ne peut voir : **l'organisation est fondamentalement polyphonique**. Elle n'est pas une mélodie unique que tous devraient chanter à l'unisson, mais une multiplicité de voix distinctes qui se déploient simultanément, chacune avec son rythme propre, son timbre singulier, sa logique interne.

Le modèle de Kotter vise l'unisson : aligner tous les acteurs sur la même vision, synchroniser les efforts, éliminer les dissonances. Mais l'unisson est pauvre harmoniquement. Il produit peut-être de l'ordre, mais un ordre mort, sans relief, sans surprise. La **consonance** - cette harmonie où des notes distinctes résonnent ensemble

sans se confondre - voilà ce que peut viser un modèle véritablement herméneutique du changement.

La figure de **Sergiu Celibidache**, ce chef d'orchestre qui refusait d'enregistrer ses concerts car la musique n'existe que comme événement vivant, qui exigeait des dizaines de répétitions non pour imposer son interprétation mais pour créer les conditions où le son pouvait *advenir*, qui écoutait plus qu'il ne dirigeait : cette figure nous montre ce que pourrait être un leadership de l'altitude juste. Non pas piloter depuis les hauteurs stratosphériques, non pas s'enliser dans le micro-management, mais **créer les conditions de l'émergence**, maintenir ouvert l'espace où les voix multiples peuvent s'articuler en polyphonie intelligible.

Le collectif comme fond : la « sous-jacence » qui rend possible le chant

Mais pour que cette polyphonie soit possible, il faut quelque chose qui ne se voit pas, quelque chose qui opère en profondeur, dans ce que **Jean Oury** nomme la **sous-jacence** : ce qui gît dessous, ce qui travaille dans l'inconscient de l'institution, ce qui permet ou empêche l'émergence du sens.

Pour Oury, le **collectif** n'est ni une collection d'individus, ni un établissement, ni une simple institution. Il le définit comme une « **machine abstraite** » ou un opérateur fonctionnel complexe, indispensable pour qu'une collectivité puisse produire des effets de sens. Cette définition, forgée dans le contexte de la psychothérapie institutionnelle, éclaire remarquablement ce qui peut se jouer - ou ne pas se jouer - dans toute organisation.

La fonction diacritique est essentielle : le collectif introduit de la *distinctivité* dans la vie quotidienne. Il permet de distinguer les différents registres (Symptôme, Imaginaire, Réel dans la topique lacanienne qu'Oury mobilise) et d'éviter l'homogénéisation mortifère, cette « grisaille » produite par l'aliénation sociale et technocratique qui transforme tout le monde en rouage interchangeable, toute situation en procédure standardisée, toute parole en communication codifiée.

Sans cette fonction diacritique, l'organisation devient ce que Kotter ne peut voir : un espace indifférencié où les acteurs perdent leur singularité, où les situations se ressemblent toutes, où la répétition mécanique remplace l'invention créatrice. Le collectif, au sens d'Oury, est précisément ce qui résiste à cette homogénéisation, ce qui maintient vivante la capacité de distinguer, de différencier, de produire du nouveau.

La production d'un lieu de parole : le collectif a pour rôle de créer les conditions d'une énonciation authentique, c'est-à-dire de permettre aux acteurs de prendre la parole depuis une position qui soit véritablement la leur. Dans le contexte organisationnel, cela signifie que le collectif empêche la réduction des sujets à leurs seules fonctions prédéfinies (la coalition directrice vs. les autres, les managers vs. les exécutants). Il

ouvre un espace où chacun peut dire "je" sans que ce "je" soit immédiatement capturé, rabattu sur les catégories organisationnelles préexistantes. Le collectif institue ainsi un lieu où la parole peut surgir en première personne, où les acteurs ne sont pas seulement parlés par l'organisation mais peuvent parler l'organisation

Sans cette production permanente, l'institution s'enlise dans la répétition et la monotonie. C'est exactement ce que produit le modèle hétéronome : une parole déjà codifiée (« créer l'urgence », « communiquer la vision »), des places assignées (« coalition directrice », « résistants au changement »), un discours qui tourne en rond sans que rien de véritablement nouveau puisse advenir.

Le traitement de l'aliénation : le collectif est une machine conçue pour traiter la double aliénation - l'aliénation sociale (le statut de « serviteur », qu'il s'agisse de l'État dans le contexte d'Oury ou de l'entreprise dans notre contexte) et l'aliénation subjective (la perte de puissance d'agir, l'empêchement à "bien faire" son travail). Il vise à maintenir un espace où la singularité de chacun peut émerger malgré les structures lourdes, les prescriptions inadéquates, les injonctions contradictoires.

Cette fonction est exactement ce que vise la clinique de l'activité quand elle parle de développement du pouvoir d'agir. Mais Oury nous rappelle que ce développement ne peut être individuel : il ne suffit pas de "donner les moyens d'agir" à des individus isolés. Il faut constituer ou reconstituer le **collectif comme fond**, comme milieu porteur qui rend possible l'exercice de la puissance singulière.

La sous-jacence comme registre décisif : le collectif opère au niveau de la sous-jacence, un registre qui prend en compte l'inconscient et le désir. Oury souligne que pour être efficace, ce travail doit être soutenu par une hyper-théorisation et une grande rigueur, afin de ne pas tomber dans la « déviation technocratique ».

Cette insistance sur la sous-jacence est décisive pour comprendre pourquoi le modèle de Kotter ne peut fonctionner : il opère uniquement au niveau manifeste, visible, conscient. Il croit pouvoir transformer une organisation en agissant sur les structures formelles, les communications explicites, les procédures affichées. Mais il ignore complètement ce qui travaille dessous : les désirs non dits, les peurs informulées, les conflits refoulés, les loyautés invisibles, l'imaginaire institué qui structure les possibles avant même qu'on les thématise.

Intervenir à l'altitude juste, c'est aussi intervenir au niveau de cette sous-jacence, sans prétendre la contrôler ou la maîtriser, mais en créant les conditions où elle peut se dire, s'élaborer, se transformer. Les dispositifs cliniques opèrent précisément à ce niveau : l'instruction au sosie fait émerger des dimensions du travail que le professionnel lui-même ne connaissait pas explicitement, l'autoconfrontation révèle des enjeux qui ne se formulaient pas dans les discours officiels.

Les « ouvriers du collectif » : Oury identifie ceux qu'il nomme les « **balayeurs** » (qui nettoient les encombrements imaginaires et les préjugés) et les « **pontonnières** » (qui créent des passerelles et des liens là où la tendance serait à couper les ponts, à séparer, à cloisonner). Ce sont les membres qui refusent d'être de simples serviteurs et qui travaillent activement à maintenir le collectif vivant.

Dans le contexte organisationnel, ces ouvriers du collectif sont souvent invisibles : ce collègue qui prend le temps d'accueillir les nouveaux, cette secrétaire qui connaît tout le monde et fait circuler les informations informelles, ce chef d'équipe qui maintient ouverts les espaces de parole malgré l'urgence, ce professionnel expérimenté qui transmet les « ficelles du métier » aux plus jeunes. Le modèle hétéronome ne les voit pas - ou pire, les considère comme des obstacles à l'efficacité, des ralentisseurs dans la course à la performance.

Reconnaître et soutenir ces ouvriers du collectif devient alors une tâche décisive pour toute intervention qui viserait l'autonomie collective. Non pas pour les institutionnaliser (ce qui les tuerait), mais pour légitimer leur travail, créer les conditions où il peut se déployer, protéger les espaces-temps où il opère.

Le collectif comme partition invisible : on peut comparer le collectif à une partition musicale invisible : si personne ne s'occupe de la maintenir vivante et de l'interpréter avec rigueur, l'orchestre de l'institution finit par ne produire qu'un bruit monotone et assourdissant, écrasant la voix singulière de chaque musicien. Cette métaphore rejoint remarquablement celle de Celibidache : pour que la polyphonie soit possible, il faut que quelque chose structure l'espace sonore, crée les conditions de la résonance, maintienne ouverts les intervalles (*ma*) où les notes peuvent se distinguer.

Le collectif est cette structure invisible qui rend la polyphonie possible. Sans lui, on n'a que deux possibilités également mortifères : soit la cacophonie (chacun joue sa partition sans écouter les autres), soit l'unisson forcé (tous jouent la même note par peur du désordre). Le collectif permet la troisième voie : la consonance de l'hétérogène, où des voix distinctes s'articulent en une composition vivante.

Voilà pourquoi la question du collectif traverse tout notre propos. Au niveau groupal, c'est lui qui profane quotidiennement les prescriptions inadéquates. Au niveau organisationnel, c'est lui qui porte et transforme la culture métier. Au niveau des styles singuliers (appropriations), c'est lui qui légitime ou inhibe les appropriations créatrices. Et au niveau de l'imaginaire social, c'est lui qui peut - ou non - activer la puissance instituante contre la pesanteur de l'institué.

La profanation comme nécessité permanente

Et parce que tout dispositif - y compris le collectif lui-même - peut se sacraliser, se bureaucratiser, perdre sa fonction vivante pour devenir simple structure formelle, il faut

maintenir active une opération permanente que **Giorgio Agamben** nomme la **profanation** : cette capacité à restituer à l'usage commun ce qui avait été séparé dans la sphère du sacré, à jouer avec les dispositifs plutôt que de les appliquer religieusement, à garder ouvertes toutes les institutions à leur propre transformation.

Le collectif lui-même doit rester profanable. Oury le savait bien, lui qui avait institué les « réunions de grille » où le collectif s'interroge sur ses propres dispositifs, les questionne, les transforme. Cette mise en abyme est essentielle : le collectif ne se contente pas d'appliquer des règles définies ailleurs, il se donne les moyens de transformer les règles qui le structurent. C'est l'autonomie collective en acte.

Le modèle cyclique que nous proposons - écoute radicale, élaboration collective, ancrage créateur - n'est lui-même qu'un dispositif qui doit rester profanable. Il n'est pas une nouvelle orthodoxie à appliquer mécaniquement, mais un cadre qui peut et doit être stylisé, détourné, réinventé selon les contextes singuliers. L'instruction au sosie, l'autoconfrontation croisée, tous ces dispositifs de la clinique de l'activité ne valent que s'ils restent **œuvres ouvertes**, appropriables par les collectifs qui s'en saisissent.

Plan de vol

Ce texte se déploiera en six moments qui correspondent à autant de paliers d'altitude, permettant à chaque fois d'articuler vision théorique et ancrage pratique :

1. **Analyse du modèle de Kotter** : nous examinerons l'architecture linéaire en huit étapes et les présupposés qu'elle véhicule, pour comprendre pourquoi ce modèle vole trop haut, déconnecté du travail réel.

2. **Critique philosophique de l'hétéronomie** : nous mobiliserons Heidegger, Castoriadis, Stiegler, Boltanski pour révéler la logique hétéronome à l'œuvre et ses effets de violence symbolique.

3. **Construction du modèle herméneutique** : nous proposerons un modèle cyclique fondé sur le cercle herméneutique gadamérien, où sens et action s'interpellent mutuellement.

4. **Implications pour la pratique** : nous préciserons ce que change concrètement cette refondation herméneutique dans la posture de l'intervenant.

5. **Articulation avec la clinique de l'activité** : nous ancrerons le modèle dans le travail réel via les dispositifs de Clot, en développant particulièrement l'enchevêtrement spiral des quatre niveaux (Enriquez) et la dialectique permanente entre institution et profanation (Castoriadis, Agamben, Oury).

6. **La polyphonie organisationnelle** : nous développerons la dimension esthétique et musicale du changement (Celibidache, philosophie japonaise de l'*aida*), montrant

comment l'hétérogénéité n'est pas un obstacle mais la condition même de l'émergence du sens.

Dans la **conclusion**, nous reviendrons à notre métaphore initiale : piloter le changement organisationnel, c'est trouver et maintenir l'altitude juste - assez haut pour voir loin, assez bas pour rester relié à la terre, assez libre pour profaner ses propres dispositifs quand ils menacent de se sacraliser, assez humble pour accepter que la beauté collective qui peut émerger d'une transformation réussie n'était pas prévisible au départ, qu'elle advient comme événement plutôt qu'elle ne se produit comme résultat d'un plan.

Les modèles de conduite du changement occupent une place centrale dans la pratique managériale contemporaine. Parmi ceux-ci, le modèle en huit étapes de John Kotter, formulé en 1996, s'est imposé comme une référence incontournable, enseigné dans les écoles de commerce, mobilisé par les cabinets de conseil, invoqué par les directions générales confrontées aux nécessaires transformations organisationnelles.

Sa clarté apparente, sa progression séquentielle rassurante et son ancrage dans l'observation empirique expliquent sans doute cette diffusion massive. Pourtant, cette hégémonie théorique mérite d'être interrogée, non pas tant pour disqualifier l'apport de Kotter que pour en révéler les présupposés implicites et les angles morts. Car tout modèle d'intervention porte en lui une certaine conception de l'organisation, du pouvoir, de la temporalité et, ultimement, de l'autonomie des acteurs.

Le modèle de Kotter, malgré ses qualités opératoires, repose sur une logique hétéronome qui contredit paradoxalement l'aspiration à l'engagement et à l'appropriation qu'il prétend susciter.

Cet article propose une relecture critique du modèle de Kotter à partir de la tradition herméneutique, et notamment du concept de cercle herméneutique. Il ne s'agit pas d'opposer stérilement théorie philosophique et pragmatisme managérial, mais de montrer comment une compréhension herméneutique du changement organisationnel peut fonder une pratique d'intervention plus respectueuse de l'autonomie collective, plus attentive aux pré-compréhensions situées, et finalement plus efficace dans sa capacité à susciter une transformation durable.

Nous montrerons ensuite comment cette refondation herméneutique trouve dans la clinique de l'activité développée par Yves Clot des dispositifs concrets permettant d'opérationnaliser ce modèle cyclique. Cette articulation révèle que la transformation organisationnelle ne peut être pensée indépendamment du travail réel et de la dialectique constitutive entre travail prescrit et travail réel, entre genre professionnel et styles singuliers.

Enfin, nous développerons la conception de l'organisation comme composition polyphonique, où l'hétérogénéité n'est pas un obstacle à surmonter mais la condition même de l'émergence du sens. S'appuyant sur des figures comme Sergiu Celibidache, nous proposerons une refondation du leadership non comme maîtrise instrumentale mais comme art de créer les conditions où quelque chose peut advenir.

1. Le modèle de Kotter : une architecture structurée et des présupposés non questionnés

1.1. Une séquence linéaire en huit étapes

Le modèle de Kotter se présente comme une progression ordonnée, chaque étape conditionnant la suivante. Créer un sentiment d'urgence constitue le point de départ nécessaire, la condition sine qua non de toute mobilisation. Cette urgence légitime



ensuite la constitution d'une coalition directrice, groupe restreint disposant de l'autorité suffisante pour porter le changement. Cette coalition élabore une vision stratégique qu'elle communique ensuite aux membres de l'organisation. Une fois la vision comprise et acceptée, il devient possible de donner aux acteurs les moyens d'agir en conformité avec elle. Les premières réussites servent de preuves tangibles de la validité de l'orientation choisie. Ces victoires initiales autorisent alors une consolidation et une amplification du changement. Enfin, les nouvelles pratiques s'ancrent progressivement dans la culture organisationnelle, garantissant la pérennité de la transformation.

Cette architecture possède une cohérence indéniable. Elle traduit une

expérience avérée de la résistance organisationnelle au changement et propose des réponses opératoires aux blocages les plus fréquemment observés. Son succès éditorial et pédagogique témoigne de son caractère immédiatement intelligible pour des managers confrontés à la complexité des transformations organisationnelles.

1.2. La temporalité téléologique

Pourtant, cette séquentialité implique une conception particulière du temps organisationnel. Le modèle suppose un point de départ clairement identifiable (l'urgence perçue) et un point d'arrivée visé (l'ancrage culturel), entre lesquels se déploie un parcours fléché. Cette temporalité est fondamentalement téléologique : elle présuppose

que le sens du changement précède son effectuation, que la fin est connue avant le processus, que la destination détermine le chemin. Or, cette conception du temps organisationnel méconnaît la dimension fondamentalement historique de toute pratique collective. Comme l'a montré Gadamer dans *Vérité et Méthode*, toute compréhension s'inscrit dans une tradition vivante, dans un horizon de sens déjà constitué qui conditionne ce qui peut apparaître comme "urgent", "souhaitable" ou "possible". Il n'existe pas de point zéro à partir duquel construire ex nihilo une vision du changement, pas plus qu'il n'existe de point final où le changement s'achèverait définitivement.

1.3. Les présupposés hétéronomes non questionnés

Cette architecture linéaire repose sur plusieurs présupposés qu'il convient d'explicitier. Premièrement, l'initiative du changement est unilatérale. Quelqu'un, quelque part dans l'organisation (typiquement la direction générale ou un comité stratégique), identifie la nécessité du changement avant les autres. Ce quelqu'un "crée" alors un sentiment d'urgence, comme si l'urgence n'était pas déjà là, diversement perçue et interprétée par les acteurs selon leur situation. Cette création d'urgence présuppose donc une asymétrie épistémique fondamentale : certains voient ce que d'autres ne voient pas encore. Deuxièmement, la vision précède la participation. La coalition directrice élabore vision et stratégie (étape 3) avant de les communiquer (étape 4) et avant de "donner les moyens d'agir" aux autres (étape 5). Le sens du changement est donc constitué en amont de l'engagement des acteurs, qui sont invités à adhérer à une orientation déjà définie plutôt qu'à participer à son élaboration. Troisièmement, l'empowerment est octroyé. L'étape 5 ("donner aux autres les moyens d'agir") révèle une conception particulière du pouvoir organisationnel : ces moyens d'agir appartiendraient d'abord à l'autorité hiérarchique, qui les déléguerait ensuite à titre conditionnel, sous réserve d'alignement avec la vision prédéfinie. Cette conception méconnaît la puissance d'agir toujours déjà présente chez les acteurs, fût-elle entravée ou contrariée par les structures organisationnelles. Enfin, la culture est réifiée. L'ancrage des nouvelles pratiques "dans la culture" (étape 8) suppose que la culture organisationnelle serait un réceptacle passif, une sorte de matrice molle dans laquelle imprimer de nouveaux schèmes. Cette conception oublie que la culture n'est jamais un objet stable mais un processus vivant d'interprétation collective, une tradition qui se transforme précisément en intégrant le nouveau.

2. L'hétéronomie comme violence symbolique

2.1. Le paradigme du sujet souverain

Ces présupposés révèlent l'inscription du modèle de Kotter dans ce qu'on pourrait appeler, après Castoriadis, le paradigme de l'hétéronomie instituée. L'organisation y est pensée sur le modèle de l'objet technique : un ensemble de rouages qu'il s'agirait d'ajuster, de reconfigurer, d'optimiser selon une rationalité instrumentale. Les acteurs organisationnels deviennent des variables à aligner sur une vision surplombante, des ressources à mobiliser en fonction d'objectifs prédéfinis. Cette hétéronomie s'enracine dans une conception moderne de la subjectivité que Heidegger a nommée l'arraisonement (Gestell) : cette disposition où l'étant dans son ensemble se trouve sommé de se présenter comme fonds disponible pour la volonté calculante. Dans le modèle de Kotter, l'organisation elle-même devient ce fonds disponible que la coalition directrice somme de se transformer selon son projet.

2.2. La méconnaissance de l'être-au-monde organisationnel

Cette conception contredit pourtant l'expérience phénoménologique de l'appartenance organisationnelle. Les acteurs ne sont jamais des sujets neutres, observateurs détachés de leur situation, susceptibles d'adopter à volonté une nouvelle vision du monde. Ils sont toujours déjà engagés dans un monde de significations partagées, de pratiques incorporées, de relations tissées dans la durée. Leur compréhension de l'urgence, leur perception de ce qui fait sens ou non, leur capacité même à entendre une nouvelle vision : tout cela se déploie à partir d'une pré-compréhension située, d'un horizon d'attentes façonné par l'histoire organisationnelle. Comme l'a écrit Gadamer, "bien avant que nous nous comprenions nous-mêmes dans la réflexion, nous nous comprenons déjà de façon spontanée dans la famille, la société et l'État où nous vivons". De même, bien avant qu'une vision du changement soit formellement communiquée, les acteurs organisationnels se comprennent déjà dans et par leur pratique commune, leurs routines partagées, leurs attentes tacites. Ignorer cette pré-compréhension, c'est s'exposer à ce que Kotter lui-même observe : la résistance au changement.

2.3. La résistance comme parole dé-légitimée

Car la résistance au changement, si souvent dépeinte comme irrationnelle, conservatrice, voire pathologique, révèle en réalité l'existence d'une compréhension alternative de la situation. Résister, c'est opposer au discours de l'urgence et de la vision directrice une autre lecture du réel organisationnel, ancrée dans une autre expérience, informée par d'autres préoccupations. La résistance n'est pas l'envers négatif de l'adhésion, elle est l'expression d'une pré-compréhension différente qui demande à être entendue et intégrée au processus de transformation. Le modèle hétéronome ne peut que traiter cette résistance comme obstacle à surmonter, jamais comme ressource à

accueillir. D'où les stratégies de "gestion de la résistance" qui visent à neutraliser, contourner ou manipuler les oppositions plutôt qu'à en faire un moment dialectique du processus de compréhension collective.

2.4. L'inscription dans la rationalité néolibérale

Cette hétéronomie s'inscrit plus largement dans ce que Barbara Stiegler a nommé la gouvernementalité néolibérale : cette forme de pouvoir qui prétend gouverner les conduites non par la contrainte directe mais par la production de subjectivités adaptées, "responsabilisées", "engagées". Le paradoxe du modèle de Kotter est qu'il appelle à l'empowerment tout en maintenant une structure fondamentalement hétéronome. Il invite à l'appropriation tout en pré-définissant ce qui doit être approprié. Il célèbre l'initiative tout en canalisant celle-ci dans les voies prétracées de la vision stratégique. Cette contradiction n'est pas accidentelle : elle révèle la fonction idéologique du discours du changement dans les organisations contemporaines. Comme l'a montré Boltanski dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, les rhétoriques de l'autonomie, de la créativité et de l'auto-organisation servent précisément à occulter le maintien, voire le renforcement, des structures de domination.

2.5. Ce que Kotter méconnaît : la polyphonie du sens

La critique que nous venons de développer pointe vers une méconnaissance plus fondamentale.

Le modèle de Kotter, dans son orientation processuelle, traite le changement comme une séquence d'étapes à franchir, une procédure à suivre. Mais il ne s'interroge jamais sur ce qu'est le "sens" qu'il prétend instaurer - cette vision à communiquer, cette urgence à créer, cette culture à ancrer.

Or, la polysémie même du terme "sens" n'est pas accidentelle : elle révèle la structure polyphonique de toute compréhension organisationnelle.

Les trois dimensions du sens : Le sens se déploie simultanément sur trois registres irréductibles :

- **Le sens comme sensation** désigne d'abord l'atmosphère affective qui imprègne l'expérience organisationnelle. Avant toute conceptualisation, il y a ce climat diffus : la lourdeur d'un service où règne la méfiance, l'effervescence d'une équipe mobilisée, l'anxiété sourde face à une réorganisation annoncée. Cette dimension sensible du sens n'est pas un simple épiphénomène subjectif : elle constitue la tonalité affective (la *Stimmung* heideggérienne) à partir de laquelle le monde organisationnel se donne. Quand Kotter parle de "créer l'urgence", il vise précisément cette dimension sensible - mais en croyant pouvoir la produire

de l'extérieur, alors qu'elle est toujours déjà là, diversement éprouvée selon les positions dans l'organisation.

- **Le sens comme direction** désigne la dimension vectorielle : la visée, le projet, l'horizon vers lequel tend l'activité. C'est la dimension privilégiée par les modèles stratégiques : définir une vision, tracer une trajectoire, fixer des objectifs. Mais cette directionnalité n'est jamais purement cognitive ou calculatrice. Elle s'enracine dans ce que Heidegger nomme l'"en-vue-de-quoi" qui structure tout Dasein : ce pour quoi nous faisons ce que nous faisons, ce qui importe suffisamment pour mobiliser notre énergie vitale. Dans le travail, cette dimension se manifeste dans les anticipations pratiques qui orientent l'activité : je fais ceci maintenant en vue de cela plus tard, j'organise mon geste présent en fonction d'un horizon projeté.
- **Le sens comme signification** désigne enfin le tissu symbolique et imaginaire qui rend l'expérience communicable et partageable. C'est le registre du langage, des mythes et des fantasmes, des récits organisationnels, des métaphores structurantes ("nous sommes une famille", "nous sommes en guerre", "nous innovons"). Cette dimension n'est pas de pure représentation : elle constitue activement le réel organisationnel en le rendant intelligible. Comme l'a montré Castoriadis, toute société se crée elle-même en instituant des significations imaginaires sociales - l'organisation n'échappe pas à cette logique auto-instituante.
- **L'aida comme espace de convergence** Ces trois dimensions ne sont jamais simplement données côte à côte. Elles se co-constituent dans ce que la philosophie japonaise nomme l'aida (間) - terme qu'on traduit mal par "intervalle", "entre-deux", "espacement". L'aida n'est pas un vide entre deux termes pleins, mais le lieu même où les choses adviennent en relation. Le second caractère de ningen (人間) - l'être humain - mobilise précisément ce kanji : non pas l'homme comme substance isolée, mais l'humain comme être-entre, comme existence essentiellement relationnelle. L'étymologie graphique est éclairante : le caractère 間 représente une porte (門) qui s'ouvre sur le soleil (日). Cette image suggère un alignement nécessaire : pour que la lumière pénètre, il faut que porte et soleil se trouvent dans un certain rapport, une certaine configuration. De même, pour qu'émerge un sens organisationnel appropriable, il faut que sensation, direction et signification s'alignent, entrent en résonance, se co-ajustent. Cet alignement constitue ce que Watsuji Tetsurō nomme le fūdo (風土) - concept qu'on traduit insuffisamment par "milieu" ou "climat".

Le fūdo désigne cette configuration singulière où dimensions naturelles (le climat, la topographie) et dimensions culturelles (les pratiques, les symboles) se sont co-constituées historiquement pour former un monde habitable, un espace de sens partagé.

Dans le contexte organisationnel, on pourrait dire que le fūdo est ce qui se dépose lorsque l'atmosphère vécue (sensation), les projets portés (direction) et les récits partagés (signification) parviennent à s'articuler de manière relativement cohérente.

La rupture de l'alignement dans le modèle hétéronome : Le modèle hétéronome du changement brise systématiquement cette convergence. En privilégiant unilatéralement la dimension directionnelle (la vision stratégique élaborée en petit comité), il se coupe des deux autres dimensions :

- **Il méconnaît la sensation** : l'atmosphère réellement vécue dans le travail quotidien, avec ses tensions, ses empêchements, ses satisfactions. L'urgence est décrétée abstraitement sans attention à l'urgence déjà éprouvée - ou au contraire à l'épuisement qui rend toute nouvelle mobilisation insupportable.
- **Il réifie la signification** : la culture organisationnelle devient un objet à transformer, une variable à aligner sur la vision stratégique, plutôt qu'un tissu vivant de récits et de pratiques qui se transforme de l'intérieur par sa propre reprise. Cette rupture produit ce que les acteurs nomment souvent le "décalage" entre le discours managérial et la réalité du terrain.

Mais ce décalage n'est pas simplement épistémique (une erreur de diagnostic), il est onto-logique : le modèle hétéronome crée effectivement un monde scindé, où coexistent sans s'articuler une vision stratégique surplombante et une expérience pratique dévalorisée.

Vers un changement comme co-ajustement dans l'aida

Le modèle herméneutique que nous proposons vise précisément à restaurer la co-constitution dynamique des trois dimensions du sens. L'aida - l'entre-deux dialogique - devient le lieu même où peut s'opérer cet alignement :

- **L'écoute radicale accueille la dimension sensible** : elle fait droit à l'atmosphère vécue, aux affects qui traversent le collectif, à la tonalité affective du travail réel avant toute thématisation stratégique.
- **L'élaboration collective co-construit la direction** : non pas en imposant une vision prédéfinie, mais en laissant émerger des orientations partagées de l'articulation même des pré-compréhensions situées.

- **L'ancrage créateur transforme la signification** : non pas en remplaçant une culture par une autre, mais en permettant au tissu symbolique et imaginaire de se reprendre lui-même en intégrant le nouveau.

Ce triple mouvement ne garantit pas un alignement parfait et définitif - l'aida n'est pas un état stable mais un processus dynamique, toujours à recommencer. Mais il crée les conditions d'un ajustement progressif entre sensation, direction et signification, permettant l'émergence d'un fūdo « institué/instituant » où le changement n'est plus vécu comme violence hétéronome mais comme développement d'un milieu partagé.

C'est ici que la clinique de l'activité, avec son concept de milieu, rejoint la philosophie de l'aida. Le milieu au sens de Clot n'est ni environnement objectif ni subjectivité pure, mais précisément cet entre-deux où s'articulent les dimensions impersonnelle (le prescrit), interpersonnelle (les relations), transpersonnelle (le genre) et personnelle (le style).

Transformer le milieu, c'est travailler dans l'aida, dans cet espace d'articulation où les trois dimensions du sens peuvent se co-ajuster.

3. Vers un modèle herméneutique du changement organisationnel

3.1. Le cercle herméneutique comme structure de la compréhension

Face à ces apories, la tradition herméneutique offre des ressources conceptuelles précieuses. Le concept de cercle herméneutique peut servir de fondement à une refonte du modèle d'intervention dans les organisations.

Le cercle herméneutique décrit la structure fondamentale de toute compréhension : nous ne comprenons les parties qu'à partir d'une pré-compréhension du tout, et nous ne comprenons le tout qu'en articulant les parties. Il n'existe pas de compréhension immédiate, transparente, qui partirait d'un point zéro. Toute compréhension s'enracine dans des pré-jugés (au sens non péjoratif : des jugements préalables) qui rendent possible l'accès au sens.

"Les préjugés de l'individu, bien plus que ses jugements, constituent la réalité historique de son être" (Gadamer).

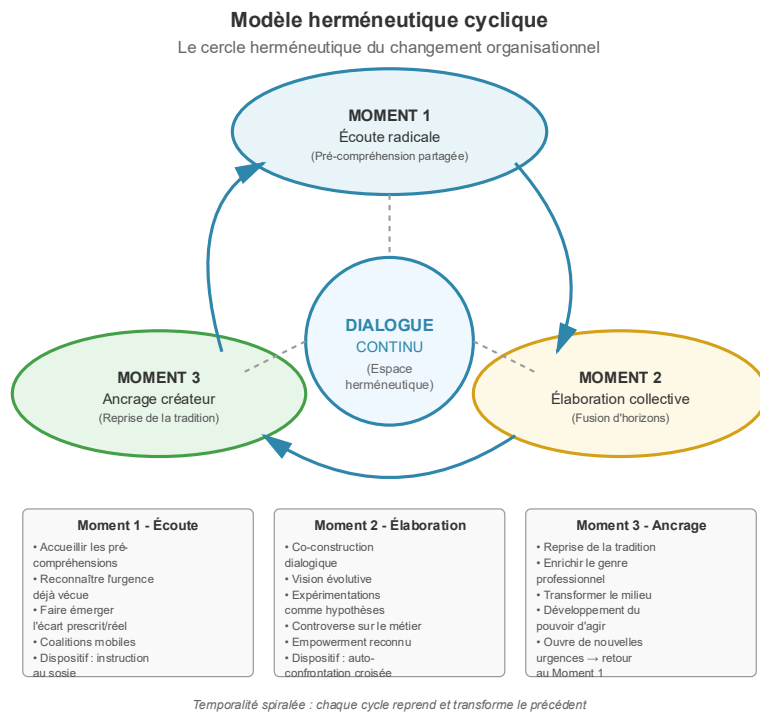
Appliqué au changement organisationnel, ce principe implique plusieurs renversements fondamentaux. L'urgence ne peut être "créée" ex nihilo : elle ne peut qu'émerger du dialogue entre différentes pré-compréhensions de la situation. La vision ne précède pas la participation : elle se constitue dans et par le processus dialogique. La responsabilisation (empowerment dans la nov'lang managériale) n'est pas octroyé : il est reconnu comme toujours déjà présent, quoique potentiellement entravé.

L'ancrage culturel n'est pas l'impression d'une forme sur une matière : c'est la reprise créatrice d'une tradition qui se transforme en intégrant le nouveau.

3.2. Architecture du modèle cyclique

Je propose donc de reprendre les intuitions de Kotter en les réinscrivant dans une architecture circulaire plutôt que linéaire, fondée sur trois moments qui s'appellent et se présupposent mutuellement.

Premier moment : l'écoute radicale ou la constitution d'une pré-compréhension partagée. Plutôt que de créer un sentiment d'urgence, il s'agit d'accueillir les préoccupations, inquiétudes et aspirations telles qu'elles se manifestent déjà dans le tissu organisationnel. Ce moment ne vise pas à produire un consensus mou, mais à faire apparaître la diversité des précompréhensions en présence. Il ne s'agit pas d'une enquête sociologique externe qui objectiverait les représentations, mais d'une mise en dialogue qui permet à chacun de s'entendre soi-même autrement en s'exposant à l'altérité des autres perspectives. Ce moment correspond approximativement aux



étapes 1 et 2 du modèle de Kotter (créer l'urgence, former la coalition), mais dans un mouvement inversé : ce n'est pas l'urgence qui légitime la coalition, c'est la mise en commun dialogique qui fait émerger l'urgence comme sens partagé.

La coalition n'est plus un groupe restreint détenteur de l'autorité de transformation, mais un espace mouvant où s'articulent les compréhensions plurielles de la situation.

Deuxième moment : l'élaboration collective ou la fusion d'horizons. Dans la terminologie hermeneutique, la fusion d'horizons désigne ce processus par lequel des compréhensions initialement distinctes s'articulent pour former un horizon commun élargi, sans pour autant se dissoudre dans l'uniformité.

Appliqué au changement organisationnel, ce moment consiste en une co-construction dialogique de visions plurielles, toujours provisoires, toujours susceptibles d'être reprises et transformées. Les "victoires à court terme" ne sont plus des preuves validant une stratégie prédéfinie, mais des hypothèses à éprouver, des expérimentations qui éclairent rétroactivement la vision elle-même.

L'action ne valide pas la théorie, elle la transforme.

La pratique n'applique pas la vision, elle la précise, la nuance, parfois la contredit. **Cette circularité assumée entre vision et action, entre compréhension et expérimentation, constitue le cœur du modèle herméneutique.** L'empowerment cesse d'être une

concession gracieuse pour devenir une reconnaissance : reconnaissance d'une capacité d'initiative déjà présente, d'une intelligence pratique déjà à l'œuvre, d'une puissance d'agir qui demandait seulement à être libérée des entraves structurelles.

Ce moment correspond aux étapes 3 à 6 de Kotter, mais réagencées dans un mouvement circulaire où vision, communication, moyens d'agir et victoires initiales s'informent réciproquement.

Troisième moment : l'ancrage comme institué et nouvelle base pour une reprise créatrice. L'ancrage n'est plus l'impression d'une forme sur la cire molle de la culture, mais une sédimentation institutionnelle des avancées pour servir de base.

La reprise créatrice d'une tradition qui doit rester vivante. Les nouvelles pratiques ne s'imposent pas de l'extérieur, elles s'intègrent à un horizon de sens déjà constitué qu'elles transforment du dedans.

La culture organisationnelle n'est jamais un point d'arrivée mais toujours un point de départ pour de nouvelles interrogations, de nouvelles pré-compréhensions, de nouvelles urgences.

C'est pourquoi ce troisième moment boucle naturellement sur le premier : l'ancrage fait apparaître de nouveaux enjeux, révèle de nouvelles tensions, appelle une nouvelle écoute radicale. La temporalité n'est plus linéaire mais spiralée : chaque cycle reprend et transforme ce qui a été élaboré dans le cycle précédent, selon le mouvement même de la tradition vivante que décrit Gadamer.

3.3. Principes opératoires

De cette architecture découlent plusieurs principes pour la pratique d'intervention :

L'itération permanente. À tout moment du processus, il est possible et souvent nécessaire de revenir au moment de l'écoute radicale. Une résistance inattendue, un échec d'expérimentation, une incompréhension persistante : autant de signaux invitant à ré-ouvrir l'espace dialogique, à faire résonner des pré-compréhensions qui n'avaient pas encore trouvé à s'exprimer.

Cette itération n'est pas un échec du processus mais sa condition de possibilité. La légitimité distribuée. Il n'existe plus de coalition directrice au sens de Kotter, groupe restreint détenant l'autorité de définir la vision. Les coalitions sont multiples, mobiles, se formant et se reformant selon les enjeux spécifiques. La légitimité à porter telle ou telle dimension du changement dépend de la proximité avec la pratique concernée, de l'expertise située, de la capacité à articuler une compréhension partageable, jamais de la seule position hiérarchique.

La vision évolutive. La vision n'est jamais définitive. Elle se précise, s'enrichit, parfois se transforme radicalement à mesure qu'elle s'éprouve dans l'action et se confronte à la diversité des situations concrètes. Cette plasticité n'est pas un défaut de planification mais l'expression même d'une compréhension herméneutique : nous ne savons jamais à l'avance tout ce que nous cherchons, nous le découvrons en cherchant.

La responsabilisation ontologique. La capacité d'initiative n'a pas à être octroyée car elle est constitutive de l'être-au-monde organisationnel. Le rôle de l'intervention n'est donc pas de "donner" du pouvoir mais de lever les obstacles qui entravent son exercice, de créer les conditions où cette puissance d'agir peut se déployer et se reconnaître elle-même.

4. Implications pour la pratique d'intervention

4.1. Une posture renouvelée du consultant

Ce modèle herméneutique transforme radicalement la posture du consultant ou du coach organisationnel. Celui-ci n'est plus l'expert externe détenteur d'une méthode universelle qu'il s'agirait d'appliquer à la singularité organisationnelle. Il devient plutôt un facilitateur du dialogue, un gardien de l'espace herméneutique, attentif à préserver les conditions d'une compréhension authentique.

Sa légitimité ne repose plus sur un savoir surplombant mais sur une compétence spécifique : celle de maintenir ouvert l'espace de questionnement, de résister aux clôtures prématurées, de faire résonner les voix minoritaires ou dissonantes, d'articuler ce qui demeure implicite. Il n'apporte pas de réponses mais aide à mieux formuler les questions. Il ne transmet pas de vision mais facilite l'émergence de visions partagées.

Cette posture suppose une humilité épistémologique : reconnaître que les acteurs en situation comprennent leur situation mieux que tout observateur externe, même si cette compréhension demeure souvent implicite, non thématisée. Le rôle de l'intervenant est précisément d'aider à expliciter, articuler et dialoguer ces compréhensions situées.

4.2. Des dispositifs dialogiques plutôt que des communications descendantes

Concrètement, le modèle herméneutique privilégie les dispositifs qui rendent possible une véritable circulation de la parole plutôt que des communications unilatérales.

Plutôt que des réunions d'information où la direction "communique la vision", il s'agit de créer des espaces de délibération où la vision peut effectivement se co-construire. Ces dispositifs peuvent prendre des formes variées selon les contextes : groupes de co-développement, ateliers de disputatio où des positions antagonistes sont systématiquement explorées, cafés philo organisationnels, démarches appréciatives qui partent des pratiques réussies plutôt que des problèmes à résoudre.

L'essentiel est de préserver la possibilité d'une parole authentique, qui ne soit pas déjà formatée par les attentes implicites de la hiérarchie.

4.3. L'acceptation de la résistance comme ressource herméneutique

Dans une perspective herméneutique, la résistance au changement change radicalement de statut. Elle n'est plus cet obstacle regrettable qu'il faudrait surmonter par des techniques de communication ou de gestion des émotions. Elle devient une ressource précieuse pour approfondir la compréhension collective de la situation. Qu'est-ce que cette résistance nous dit de la pré-compréhension des acteurs concernés

? Quelle dimension de la situation a-t-elle saisie que la vision initiale avait négligée ? Quelles conséquences non anticipées révèle-t-elle ? Accueillir la résistance comme parole légitime, c'est se donner les moyens d'enrichir et de corriger la trajectoire du changement, plutôt que de s'enfermer dans une logique du bras de fer.

4.4. L'expérimentation comme hypothèse herméneutique

Les "victoires à court terme" du modèle de Kotter sont réinterprétées comme autant d'expérimentations qui ne visent pas d'abord à prouver mais à comprendre. Que se passe-t-il quand nous essayons cette nouvelle pratique ? Quelles difficultés imprévues apparaissent ? Quels aspects positifs non anticipés émergent ? Cette lecture expérimentale autorise l'échec, ou plutôt dissout l'opposition entre succès et échec : toute expérimentation produit de la compréhension, qu'elle valide ou non les hypothèses initiales.

Cette attitude expérimentale implique une temporalité spécifique : celle du tâtonnement, de l'ajustement progressif, de l'itération. Elle s'oppose à la logique du big bang, du changement radical imposé d'un coup, qui caractérise souvent les transformations organisationnelles contemporaines.

4.5. L'entrée dans le cycle à n'importe quel moment

Une des forces pratiques du modèle herméneutique est qu'il n'exige pas de "commencer par le commencement". L'intervenant peut entrer dans le cycle à n'importe quel moment, là où l'organisation se trouve déjà engagée.

Si l'organisation a déjà défini une vision stratégique, il ne s'agit pas de tout recommencer à zéro mais de ré-ouvrir l'espace dialogique autour de cette vision : qu'est-ce qui demeure implicite ? Quelles voix n'ont pas été entendues ? Quelles dimensions de la situation n'ont pas été prises en compte ?

Cette souplesse d'intervention contraste avec la rigidité séquentielle du modèle de Kotter, qui présuppose qu'on ne peut accéder à l'étape 5 sans avoir validé les étapes 1 à 4. Dans le modèle herméneutique, chaque moment contient potentiellement tous les autres, selon le principe même du cercle : on ne peut comprendre une partie sans le tout, ni le tout sans les parties.

5. L'articulation avec la clinique de l'activité : ancrage dans le travail réel

5.1. Le travail réel comme lieu de la pré-compréhension authentique

La clinique de l'activité développée par Yves Clot offre un ancrage concret et opératoire au modèle herméneutique que nous avons esquissé.



Figure 1 Yves Clot - pour une coopération conflictuelle

Son concept central - **l'écart irréductible entre travail prescrit et travail réel** - révèle précisément ce que le modèle hétéronome de Kotter ignore : les acteurs organisationnels ne se contentent jamais d'appliquer des procédures, ils interprètent, ajustent, inventent dans l'exercice même de leur activité.

Le travail prescrit, ce sont les procédures formalisées, les fiches de poste, les process documentés, les standards de qualité officiels.

Le travail réel, c'est cette intelligence pratique déployée face aux imprévus, aux contradictions entre objectifs incompatibles, aux situations singulières qui débordent toujours les prescriptions.

C'est là, dans l'épaisseur de l'activité quotidienne, que se forge la pré-compréhension authentique de la situation organisationnelle - non pas dans les organigrammes ou les processus formalisés, mais dans l'expérience vécue du travail.

Quand le modèle de Kotter parle de "créer l'urgence", il présuppose une urgence abstraite, stratégique, vue d'en haut : menaces concurrentielles, évolutions technologiques, pressions réglementaires.

La clinique de l'activité nous rappelle que l'urgence est d'abord vécue dans le réel du travail : tensions entre qualité et productivité, écarts entre ressources disponibles et tâches prescrites, souffrance de ne pouvoir faire du "beau travail", conflits de critères entre efficacité et sens du métier. Cette urgence-là n'a pas besoin d'être créée artificiellement : elle est déjà là, inscrite dans l'expérience quotidienne des acteurs.

Elle attend seulement d'être reconnue, mise en mots, et constituée en objet de dialogue collectif. L'écart prescrit/réel devient ainsi le révélateur privilégié des tensions organisationnelles.

Là où la prescription est trop rigide, les acteurs développent des tactiques informelles, des arrangements locaux, des "systèmes D" qui maintiennent l'activité malgré l'inadéquation des règles.

Là où elle est trop floue, l'activité se trouve paralysée par l'incertitude ou livrée à l'arbitraire.

Dans les deux cas, cet écart signale quelque chose d'essentiel : la prescription méconnaît le réel, et cette méconnaissance produit de l'empêchement.

5.2. Le genre professionnel (la culture métier) comme tradition vivante

Le concept de genre professionnel ou culture métier chez Clot trouve un écho remarquable dans la notion de tradition.

Le genre, c'est ce répertoire de manières de faire, de tours de main, de règles tacites, de "ficelles du métier" qui constituent le "milieu" dans lequel se déploie l'activité individuelle. Ni code rigide ni pure spontanéité, le genre est cette mémoire collective du métier qui se transmet, se transforme, se reprend à chaque usage.

Comme la tradition herméneutique, le genre professionnel n'est jamais un patrimoine mort qu'on conserverait pieusement. Il vit dans et par les styles individuels qui le réinterprètent, l'actualisent, parfois le transgressent créativement.

Un professionnel expérimenté ne suit pas les préconisations comme un automate suivrait un programme : il se l'approprie pour en faire sa pratique, c'est-à-dire qu'il l'adapte aux singularités de la situation tout en préservant sa reconnaissance par les pairs.

Cette dialectique genre/style est exactement ce que décrit Gadamer avec le cercle herméneutique : on ne comprend le style individuel qu'à partir du genre collectif, et le genre ne se maintient vivant que par son individualisation qui le reprend.

Transposé au changement organisationnel, cela signifie que la "culture organisationnelle" (ce que Kotter vise à transformer à l'étape 8) n'est jamais une substance inerte, un simple "état des lieux" qu'on pourrait diagnostiquer objectivement.

Elle est ce « genre » collectif, ce répertoire de pratiques partagées qui constitue le "milieu" de l'activité, la culture métier. La transformer, ce n'est pas y imprimer de nouvelles normes depuis l'extérieur, c'est participer à sa reprise créatrice depuis l'intérieur de l'activité elle-même - en enrichissant le répertoire des possibles, en légitimant de nouvelles stylisations, en ouvrant des controverses sur ce qui fait la qualité du travail.

Clot distingue utilement quatre niveaux de l'activité qui forment système : **le personnel** (l'histoire singulière du sujet), **l'interpersonnel** (les relations de travail), le **transpersonnel** (le genre professionnel), et **l'impersonnel** (la tâche prescrite). Le changement organisationnel ne peut se limiter au niveau impersonnel (modifier les prescriptions), ni même au niveau interpersonnel (améliorer la communication). Il doit atteindre le niveau transpersonnel, celui du genre, car c'est là que réside la mémoire collective du métier, le patrimoine des manières de faire qui permettent de "bien faire" le travail.

5.3. Les dispositifs cliniques comme opérateurs herméneutiques

Ce qui rend l'articulation entre herméneutique et clinique de l'activité particulièrement féconde, c'est que Clot et son équipe ont développé des dispositifs méthodologiques concrets qui peuvent directement servir les trois moments du modèle cyclique. Ces dispositifs ne sont pas de simples outils neutres : ils sont des opérateurs de subjectivation et d'institution, c'est-à-dire qu'ils transforment simultanément les sujets qui s'y engagent et les collectifs qui les mettent en œuvre.

5.3.1. L'instruction au sosie pour l'écoute radicale

Le dispositif de l'instruction au sosie, emprunté par Clot au mouvement ouvrier italien, consiste à demander à un professionnel : "Suppose que je sois ton sosie et que demain je doive te remplacer dans ton travail. Quelles sont les instructions que tu devrais me transmettre pour que personne ne s'aperçoive de la substitution ?"

Ce dispositif opère une transformation remarquable. Il force la verbalisation de ce qui reste ordinairement implicite dans l'activité : les gestes infimes, les attentions fugaces, les ajustements imperceptibles qui font la différence entre un travail bien fait et un travail bâclé.

Il révèle l'écart entre ce qu'on croit faire (le travail tel qu'on se le représente) et ce qu'on fait effectivement (le travail réel dans sa densité concrète). Il fait apparaître les dilemmes récurrents, les arbitrages impossibles, les contradictions entre injonctions incompatibles.

Mais surtout, l'instruction au sosie produit un effet de distanciation : obligé d'explicitier son activité pour un autre, le professionnel se voit lui-même autrement. Il découvre des dimensions de son propre travail qu'il ne thématissait pas, des savoir-faire incorporés qu'il croyait insignifiants, des tours de main qu'il pensait universels alors qu'ils lui sont spécifiques.

Cette prise de conscience n'est pas simplement cognitive : elle est transformatrice. Elle ouvre un espace de jeu entre le sujet et son activité, là où régnait souvent la répétition mécanique ou l'empêchement muet.

Dans le premier moment du modèle cyclique (l'écoute radicale), l'instruction au sosie devient un outil puissant pour faire émerger les pré-compréhensions situées. Plutôt que d'interroger abstraitement les acteurs sur leurs "besoins" ou leurs "attentes" face au changement, on les invite à expliciter leur activité réelle. C'est de là, de cette mise en mots du travail vivant, que peut émerger une compréhension partagée de ce qui fait tension, de ce qui empêche le "beau travail", de ce qui appelle transformation. L'urgence n'est pas décrétée d'en haut, elle surgit de l'activité elle-même, dès lors que celle-ci trouve à s'exprimer.

5.3.2. L'autoconfrontation comme fusion d'horizons

Le dispositif d'autoconfrontation va plus loin encore. Il s'agit de filmer un professionnel en activité, puis de lui faire commenter ces images en présence du psychologue du travail (autoconfrontation simple), avant de confronter deux professionnels autour de leurs manières respectives de faire le même travail (autoconfrontation croisée).

Ce dispositif crée précisément une **fusion d'horizons** (Gadamer). Face aux images de leur propre activité, les professionnels se voient autrement : ce qu'ils croyaient évident apparaît soudain problématique, ce qu'ils jugeaient négligeable se révèle significatif.

Confrontés aux manières de faire d'un pair, ils découvrent des possibles inédits, des variations qu'ils n'avaient pas envisagées, des solutions alternatives à des problèmes qu'ils croyaient insolubles.

La controverse qui s'engage alors entre les deux professionnels n'est pas un conflit stérile d'opinions. C'est un dialogue productif qui enrichit la culture métier elle-même.

En débattant de leurs manières respectives de faire, les professionnels ne se contentent pas d'échanger des recettes : ils élaborent collectivement les critères du "bon travail", ils précisent ce qui fait la qualité dans leur métier, ils délimitent le champ des variations acceptables et des transgressions fécondes.

Le genre s'enrichit de cette controverse, il s'actualise en intégrant de nouvelles stylisations (appropriations) possibles.

Dans le deuxième moment du modèle cyclique (l'élaboration collective), l'autoconfrontation croisée devient le lieu par excellence où se co-construisent des visions partagées du changement. Non pas en imposant une vision stratégique descendante, mais en permettant aux professionnels de délibérer collectivement sur les manières de transformer leur propre activité.

Les "victoires à court terme" prennent alors un sens nouveau : ce sont les nouvelles manières de faire qui émergent de la controverse professionnelle, validées non par leur alignement avec une stratégie prédéfinie mais par leur reconnaissance par les pairs comme relevant du métier.

Clot insiste sur un point crucial : **l'autoconfrontation n'est pas une simple méthode d'analyse du travail. Elle est un dispositif de développement du pouvoir d'agir.** En rouvrant la controverse sur le métier, elle restaure la vitalité du genre professionnel là où il s'était sclérosé. Elle permet aux professionnels de retrouver des marges de manœuvre, de reprendre la main sur leur activité, de se réapproprier collectivement les critères de qualité de leur travail.

5.3.3. Le collectif comme ressource du développement

Un troisième dispositif, plus englobant, est celui de la constitution ou de la reconstitution du collectif de travail.

Pour Clot, le collectif n'est pas donné d'emblée par l'organisation formelle (l'équipe, le service, le département). Il se construit dans et par l'activité commune, lorsque les professionnels élaborent ensemble des règles de métier, des manières de faire, des critères de qualité qui excèdent les prescriptions officielles.

Le collectif est une ressource psychologique fondamentale : il permet à chacun de ne pas porter seul le poids des contradictions de l'organisation, de mutualiser les solutions face aux dilemmes récurrents, de se reconnaître dans un genre professionnel partagé.

Mais le collectif n'est pas spontané : il se dégrade facilement sous l'effet de l'individualisation des tâches, de la mise en concurrence interne, de la dégradation des conditions de travail.

Dans le troisième moment du modèle cyclique (l'ancrage comme sédimentation instituée et reprise créatrice), la reconstitution ou le renforcement du collectif de travail devient l'enjeu central. L'ancrage ne consiste pas à faire adopter individuellement de nouvelles pratiques, mais à transformer le milieu collectif dans lequel ces pratiques prennent sens. Il s'agit de créer ou restaurer les conditions où le genre professionnel peut se développer : espaces de délibération sur le métier, reconnaissance du temps nécessaire à la transmission, légitimation de la controverse professionnelle, protection contre l'atomisation individualiste.

5.4. Un modèle cyclique enrichi : dialectique prescrit/réel

L'articulation avec la clinique de l'activité permet de préciser le modèle cyclique en le fondant dans la dialectique constitutive du travail :

Premier moment – L'écoute radicale du travail réel

- **Dispositifs** : instruction au sosie, observations de l'activité, récits d'expérience
- **Objectif** : faire émerger l'écart prescrit/réel comme révélateur des tensions organisationnelles voire institutionnelles
- **Moteur** : reconnaissance de l'intelligence pratique toujours déjà à l'œuvre

- **Question directrice** : qu'est-ce qui, dans le réel du travail, fait empêchement et appelle transformation ? Qu'est-ce qui empêche le "beau travail" ?
- **commentaire** : Ce moment n'est pas une phase de diagnostic externe où des experts analyseraient froidement la situation. C'est un processus de co-élaboration où les acteurs eux-mêmes, soutenus par les dispositifs cliniques, mettent en mots leur expérience du travail. L'urgence émerge de cette mise en mots : elle n'est pas créée artificiellement, elle est reconnue comme déjà présente dans l'activité empêchée.

Deuxième moment - La controverse professionnelle comme élaboration collective

- **Dispositifs** : autoconfrontations croisées, co-analyses de l'activité, groupes de métier
- **Objectif** : enrichir le genre professionnel par le débat sur les manières de faire
- **Moteur** : la dialectique genre/style, tradition/innovation dans le métier
- **Question directrice** : quels sont les critères du "bon travail" dans notre métier ? Quelles nouvelles manières de faire peuvent à la fois transformer le genre et rester reconnaissables par les pairs ?
- **Commentaire** : Ce moment assume pleinement la dimension conflictuelle de l'élaboration collective. La controverse n'est pas un défaut de communication à résorber, elle est le mode même sur lequel le genre professionnel se développe. Les différentes stylisations (appropriations individuelles) du métier ne sont pas des écarts regrettables par rapport à une norme unique : elles sont les variations vivantes qui permettent au genre de s'adapter aux singularités des situations.

Troisième moment - Le développement du pouvoir d'agir comme ancrage

- **Dispositifs** : expérimentations collectives de nouvelles pratiques, transformation des prescriptions, réorganisation du milieu de travail
- **Objectif** : restaurer les conditions collectives permettant le développement de l'activité
- **Moteur** : le passage de l'empêchement au développement, de l'activité contrariée à l'activité déployée
- **Question directrice** : quelles conditions organisationnelles et institutionnelles (prescriptions, ressources, collectifs, reconnaissance) permettent de "bien faire" le travail ? Comment transformer l'organisation pour qu'elle serve l'activité plutôt que de l'entraver ?
- **Commentaire** : Ce moment ne consiste pas à faire adopter de nouvelles pratiques par persuasion ou par formation. Il s'agit de transformer effectivement le milieu de travail pour que les nouvelles manières de faire deviennent possibles. Cela peut impliquer de modifier les prescriptions

(pour les rapprocher du réel), d'allouer de nouvelles ressources, de réorganiser les collectifs, de transformer les critères d'évaluation.

L'ancrage n'est pas l'impression d'une forme sur une matière passive, c'est la transformation des conditions objectives qui permettent le développement subjectif.

5.5. Le milieu comme concept charnière

Le concept de milieu chez Clot fait exactement le pont entre l'herméneutique et la clinique de l'activité.

Le milieu, ce n'est ni l'environnement objectif (l'organisation telle qu'elle est décrite formellement) ni la subjectivité individuelle (les représentations personnelles), c'est cet entre-deux où l'activité se déploie : ensemble de ressources matérielles, symboliques et sociales qui rendent possible l'action tout en étant transformées par elle.

Ce concept ressemble remarquablement à l'horizon herméneutique chez Gadamer : cet arrière-plan de sens qui rend possible la compréhension tout en étant lui-même modifié par les actes de compréhension.

Le milieu professionnel, comme l'horizon herméneutique, n'est jamais donné une fois pour toutes. Il se constitue et se transforme dans l'activité même qui s'y déploie.

Le genre professionnel est la dimension transpersonnelle de ce milieu : ce patrimoine collectif de manières de faire qui précède chaque sujet individuel mais qui ne subsiste que par sa reprise constante.

Transformer une organisation, dans cette perspective, ce n'est jamais simplement "changer les processus" ou "modifier la structure". C'est transformer le milieu dans lequel l'activité se déploie, et ce milieu inclut tout à la fois les outils, les règles, les rapports sociaux, les critères de qualité, et surtout le genre professionnel comme mémoire collective du métier.

Cette conception du milieu permet de surmonter le dualisme entre structure et agent, entre contraintes objectives et libertés subjectives, qui paralyse tant de réflexions sur le changement organisationnel.

Le milieu n'est pas un cadre rigide qui déterminerait mécaniquement l'activité, mais il n'est pas non plus un espace vide où régnerait la pure spontanéité créatrice. Il est ce qui rend possible l'activité en lui offrant des ressources, tout en étant constamment remanié par cette activité même.

5.6. Le milieu comme dépôt de l'aida :

Cette conception du milieu chez Clot trouve un écho remarquable dans la philosophie japonaise de l'aida (間). L'aida désigne cet "entre-deux" où se déploie toute existence humaine - non pas comme vide entre deux termes pleins, mais comme lieu même de la relation et de l'émergence.

Le second caractère de ningen (人間, l'être humain) mobilise ce kanji, suggérant que l'humain est essentiellement un être-entre, une existence relationnelle.

Or, le milieu professionnel peut être compris comme ce qui se dépose dans l'aida lorsque les trois dimensions du sens parviennent à s'aligner : **la sensation (l'atmosphère affective du travail), la direction (les projets qui orientent l'activité), et la signification (le tissu symbolique et imaginaire partagé).**

L'étymologie graphique du caractère 間 - une porte qui s'ouvre sur le soleil - suggère précisément cet alignement nécessaire : pour que la lumière pénètre, il faut une certaine configuration, un certain rapport entre les éléments. Ce qui se dépose lorsque cet alignement advient, c'est ce que Watsuji Tetsurō nomme le fūdo (風土) - le milieu climatique et culturel où s'entrelacent dimensions naturelles et dimensions culturelles.

Dans le contexte organisationnel, le fūdo désigne cette configuration singulière où l'atmosphère vécue, les orientations pratiques et les récits partagés se sont co-constitués historiquement pour former un monde habitable.

C'est très exactement ce que Clot nomme le genre professionnel : non pas une simple collection de règles, mais un milieu vivant qui rend possible et oriente l'activité tout en étant constamment remanié par elle.

Transformer une organisation, dans cette perspective enrichie par la pensée de l'aida, ce n'est jamais simplement "changer les processus" ou "modifier la culture". C'est travailler dans l'entre-deux, dans cet espace d'articulation où les trois dimensions du sens peuvent progressivement se ré-aligner.

C'est créer les conditions d'un nouveau fūdo, d'un nouveau milieu où sensation, direction et signification entrent en résonance plutôt qu'en contradiction.

Le modèle hétéronome échoue précisément parce qu'il rompt cet aida : en imposant une direction (la vision stratégique) sans attention à la sensation (l'atmosphère vécue) ni au travail de la signification (la transformation lente du tissu symbolique), il produit un monde scindé où coexistent sans s'articuler discours managérial et réalité du terrain.

Le modèle herméneutique, au contraire, fait de l'aida - de l'espace dialogique entre-deux - le lieu même où peut s'opérer le ré-alignement progressif des dimensions du sens, permettant l'émergence d'un nouveau milieu partagé.

5.7. De l'imaginaire instituant à la profanation quotidienne

L'articulation entre herméneutique et clinique de l'activité soulève une question cruciale : celle du statut des dispositifs eux-mêmes et, plus largement, celle des niveaux multiples où s'opère la transformation organisationnelle. Car le changement ne se



déploie jamais sur un seul plan : il traverse simultanément plusieurs strates de réalité qui s'interpellent et se transforment mutuellement dans un mouvement que nous proposons de penser comme un enchevêtrement de spirales herméneutiques.

Eugène Enriquez a proposé une topique des instances psychiques et sociales qui permet de penser cette complexité sans la réduire.

Il distingue plusieurs niveaux qui ne sont jamais simplement superposés mais constamment en interaction :

- **Le niveau social-historique** : l'imaginaire social d'une époque, les significations instituées qui structurent une société donnée. J'inclus ici - Le niveau mythique - le fantasme fondateur de l'institution comme point initial de l'imaginaire institutionnel
- **Le niveau organisationnel- institutionnel** : l'organisation comme institution singulière avec son histoire, sa culture, ses règles propres Le niveau groupal : les collectifs concrets (équipes, services, groupes de métier) où se jouent les interactions quotidiennes
- **Le niveau individuel/pulsionnel** : les sujets singuliers avec leur histoire, leurs styles propres, leur puissance d'agir

Ce qui nous intéresse ici, c'est de montrer comment ces niveaux ne sont pas de simples étages d'une architecture figée, mais des moments d'un processus circulaire où chaque niveau interpelle les autres, les transforme et se trouve lui-même transformé en retour. Et comment, à chaque niveau, peut s'opérer une double opération : l'institution (qui fixe, sépare, sacralise) et la profanation (qui restitue à l'usage commun, désactive la séparation, ouvre de nouveaux possibles).

5.7.1. Le niveau social-historique : l'imaginaire comme moteur (Castoriadis)

Au niveau le plus englobant - celui que Castoriadis nomme l'imaginaire social - se joue la capacité même d'une société à se transformer.

Cette dimension est souvent invisible dans les théories du changement organisationnel, qui présupposent naïvement qu'on peut transformer une organisation indépendamment de l'imaginaire social dans lequel elle s'inscrit.

Or, comme le montre Castoriadis, toute société se crée elle-même en instituant des significations imaginaires sociales : ces schèmes de sens partagés qui ne sont ni rationnels (déductibles d'un principe logique) ni réels (réductibles à des rapports de force matériels), mais qui constituent le tissu même à partir duquel une collectivité peut se comprendre et agir.

L'imaginaire institué et l'imaginaire instituant

Castoriadis opère une distinction fondamentale entre deux dimensions de l'imaginaire social.

L'imaginaire institué désigne l'ensemble des significations déjà là, déjà établies, qui structurent le monde social tel qu'il est actuellement donné.

C'est le réseau de sens qui rend possible la vie sociale ordinaire : les rôles reconnus, les hiérarchies légitimes, les finalités évidentes, les manières de faire qui "vont de soi".

Dans une organisation, l'imaginaire institué, c'est ce qui fait qu'on sait ce qu'est un "chef", un "employé", un "projet", une "réussite".

C'est l'horizon de sens dans lequel se déploient les pratiques quotidiennes.

L'imaginaire instituant désigne la puissance créatrice toujours présente, quoique souvent occultée, qui permet l'émergence de significations radicalement nouvelles. Ce n'est pas la faculté de combiner autrement des éléments déjà donnés (ce serait l'imagination combinatoire), c'est la capacité de faire être ce qui n'était pas - de créer de nouvelles formes, de nouvelles significations, de nouveaux rapports sociaux qui n'étaient pas simplement contenus en germe dans l'état antérieur.

Cette distinction est cruciale pour penser le changement organisationnel. Car ce qui se joue dans toute transformation, c'est précisément le rapport entre ces deux dimensions.

Le modèle hétéronome de Kotter se situe entièrement du côté de l'imaginaire institué : il présuppose un monde stable de significations (urgence, vision, coalition, culture) qu'il s'agirait simplement de reconfigurer selon un plan prédéfini. Il ne reconnaît jamais l'imaginaire instituant comme puissance autonome du collectif. L'autonomie comme reconnaissance de l'auto-crédation

Pour Castoriadis, **une société autonome** est une société qui se reconnaît explicitement comme source de ses propres institutions et de ses propres lois, et qui maintient ouverte la possibilité de les transformer.

À l'inverse, **une société hétéronome** est une société qui occulte sa propre capacité créatrice et attribue ses institutions à une instance extra-sociale : Dieu pour les sociétés théocratiques, la Nature pour les sociétés "naturalistes", les Lois du Marché pour les sociétés néolibérales.

Cette hétéronomie n'est jamais simplement une erreur théorique qu'il suffirait de corriger par l'éducation. Elle remplit une fonction psychique et sociale : elle protège la société de l'angoisse de l'abîme, de la reconnaissance vertigineuse qu'il n'y a pas de fondement ultime, que nous sommes nous-mêmes la source du sens et de la loi.

Reconnaître l'autonomie, c'est accepter cette responsabilité : nous instituons nous-mêmes nos institutions, et nous pourrions les instituer autrement.

L'imaginaire néolibéral du changement Appliqué au changement organisationnel, cela permet d'identifier l'imaginaire institué dans lequel s'inscrit le modèle de Kotter : celui de la rationalité gestionnaire néolibérale. Cet imaginaire institue certaines significations comme évidentes :

- **L'urgence comme moteur légitime de l'action** (il faut toujours aller plus vite, s'adapter plus rapidement) La vision stratégique comme prérogative de l'autorité hiérarchique (ceux qui sont "en haut" voient plus loin)
- **L'empowerment comme concession gracieuse** du pouvoir (on "donne" de l'autonomie sous conditions)
- **La performance comme finalité ultime qui ne se questionne pas**

Or, ces significations ne sont jamais interrogées comme telles dans le modèle de Kotter. Elles sont présupposées comme allant de soi, comme naturelles, alors qu'elles sont le produit d'une institution historique spécifique : celle du capitalisme néolibéral avec sa gouvernamentalité particulière.

L'hétéronomie consiste précisément à faire passer pour "naturel" ou "rationnel" ce qui est en réalité institué.

5.7.2. Activer l'imaginaire instituant du collectif :

À l'inverse, un modèle autonome du changement organisationnel devrait viser à activer l'imaginaire instituant du collectif. Non pas imposer de nouvelles significations depuis l'extérieur, mais créer les conditions où le collectif peut élaborer ses propres significations, interroger ce qui lui apparaissait comme évident, créer des formes d'organisation, de coopération, de reconnaissance qui n'existaient pas avant.

C'est exactement ce que visent les dispositifs de la clinique de l'activité :

- **L'instruction au sosie** ne se contente pas de "révéler" un travail réel qui serait déjà là dans sa plénitude, elle crée les conditions d'une mise en forme inédite de

l'expérience du travail. Le professionnel qui explicite son activité ne la décrit pas simplement, il la re-crée en la verbalisant, il fait advenir des dimensions de son propre travail qu'il ne connaissait pas lui-même.

- **L'autoconfrontation croisée** n'échange pas des recettes déjà constituées, elle fait émerger des critères de qualité du travail qui n'existaient pas explicitement avant le dialogue.

Cette activation de l'imaginaire instituant est ce qui distingue radicalement le modèle herméneutique du modèle hétéronome.

Là où Kotter cherche à aligner le collectif sur une vision prédéfinie (imaginaire institué), le modèle herméneutique cherche à libérer la puissance créatrice du collectif (imaginaire instituant) pour qu'il élabore ses propres orientations. Mais - et c'est ici que la pensée de la profanation devient nécessaire - l'imaginaire instituant ne peut se déployer que si les dispositifs institués ne deviennent pas eux-mêmes sacrés, figés, intouchables. Il faut pouvoir profaner les dispositifs pour maintenir vivante la capacité créatrice.

5.7.3. La profanation comme opération transversale (Agamben)

Giorgio Agamben propose le concept de profanation pour penser une opération qui traverse potentiellement tous les niveaux de la vie sociale et qui consiste à restituer à l'usage commun ce qui avait été séparé dans la sphère du sacré.

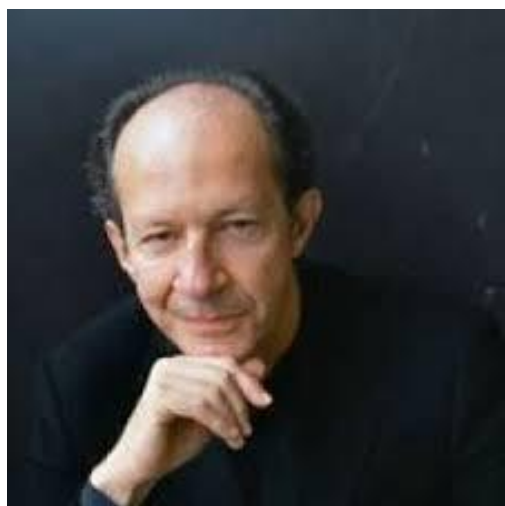


Figure 2 Agamben - Profaner pour restituer

Sacré, séparation, dispositif Dans les sociétés traditionnelles, certains objets, lieux, êtres étaient consacrés - c'est-à-dire retirés de l'usage commun et réservés à la sphère des dieux. Le temple, l'objet rituel, la victime sacrificielle : autant d'éléments soustraits à la circulation ordinaire et placés dans une sphère séparée, intouchable.

Cette séparation instituait une distance, une révérence, qui interdisait l'usage libre. Profaner, c'est désactiver cette séparation, non pas en détruisant l'objet sacré mais en le restituant à un usage libre, ludique, non codifié.

L'exemple paradigmatique qu'Agamben emprunte à Benveniste : les enfants qui jouent avec des objets rituels. En jouant, l'enfant désactive la fonction sacrée de l'objet - il n'accomplit pas le rituel prescrit, il détourne l'objet, l'utilise autrement, invente un nouveau jeu. L'objet est toujours là, mais il a perdu son caractère intouchable. Il est devenu à nouveau disponible pour l'usage commun.

Agamben étend cette logique aux dispositifs modernes. **Un dispositif, c'est "tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants".**

Les dispositifs modernes ne consacrent plus au sens religieux, mais ils opèrent une séparation analogue : ils capturent les potentialités vitales dans des formes prédéfinies, ils codifient les usages, ils interdisent les détournements.

5.7.4. Profaner les dispositifs organisationnels

Cette conceptualisation éclaire de manière saisissante ce qui se joue dans le changement organisationnel. Le modèle de Kotter fonctionne comme un dispositif de capture : il code à l'avance les étapes du changement, il prescrit les rôles (coalition directrice vs. autres acteurs), il sacralise certaines opérations (créer l'urgence, communiquer la vision) en les présentant comme nécessaires, intouchables, hors de portée de la critique ou du détournement.

Or, le propre d'un dispositif sacralisé, c'est qu'il ne peut être ni questionné ni détourné. On peut seulement l'appliquer ou le transgresser - mais dans les deux cas, on reste prisonnier de sa logique.

Celui qui applique docilement le modèle de Kotter reste dans le dispositif. Celui qui le rejette frontalement (par exemple en "résistant au changement") reste encore défini par le dispositif qu'il refuse.

Ni l'application ni la transgression ne sont des profanations.

Profaner, c'est jouer avec le dispositif - le reprendre mais autrement, désactiver sa fonction de capture sans nécessairement le détruire, ouvrir des usages non prévus, non codifiés.

C'est exactement ce que fait le modèle cyclique avec le modèle de Kotter : il reprend les intuitions (les "étapes" révèlent effectivement des enjeux réels du changement) mais il les désactive de leur fonction hétéronome.

- **L'urgence n'est plus "créée" par l'autorité**, elle est reconnue dans le travail réel.
- **La vision n'est plus élaborée en amont puis communiquée**, elle émerge du dialogue.
- **L'empowerment n'est plus octroyé**, il est reconnu comme toujours déjà là.

Cette opération de profanation ne rejette pas Kotter, elle le joue autrement. Elle restitue à l'usage commun ce qui avait été monopolisé par la "coalition directrice". Elle ouvre le modèle à des détournements, à des appropriations, à des réappropriations créatives.

Mais les dispositifs cliniques eux-mêmes doivent être profanables

Ici surgit une question décisive : les dispositifs de la clinique de l'activité - instruction au sosie, autoconfrontation croisée, groupes de métier - ne risquent-ils pas à leur tour de devenir sacralisés ? De se figer en méthodes orthodoxes, en protocoles intouchables, en nouvelles formes de capture ?

Le risque est réel et bien identifié :

- **l'expertise clinique** peut devenir une nouvelle forme de pouvoir-savoir qui sépare les "sachants" (les psychologues du travail formés aux dispositifs) des "profanes" (les travailleurs qui en bénéficient).
- **Les dispositifs peuvent être fétichisés** : "il faut faire une autoconfrontation", comme on disait "il faut créer l'urgence". La méthode devient prescription, l'outil devient rituel, le dispositif devient dispositif de capture.

La seule manière d'éviter cette sacralisation, c'est de maintenir les dispositifs eux-mêmes profana

bles : appropriables, détournables, modifiables, abandonnables si nécessaire. **Il ne doit jamais y avoir d'orthodoxie méthodologique.**

Les règles de l'instruction au sosie ne sont pas intangibles, elles doivent pouvoir être discutées et transformées par les collectifs qui s'en saisissent. L'autoconfrontation croisée n'est pas une procédure à respecter scrupuleusement, c'est un cadre qui peut être approprié de mille manières selon les métiers, les cultures, les histoires collectives.

Profaner n'est pas détruire!

Ce n'est pas un geste iconoclaste qui briserait les idoles. C'est une neutralisation ludique qui désactive la fonction sacrée tout en préservant la forme. Les enfants qui jouent avec l'objet rituel ne le cassent pas, ils en font autre chose.

De même, profaner un dispositif, ce n'est pas le rejeter mais l'ouvrir à de nouveaux usages, le rendre disponible pour l'inventivité collective. Cette logique de la profanation traverse tous les niveaux que nous allons maintenant explorer : elle s'opère au niveau organisationnel (profaner les structures instituées), au niveau groupal (le collectif comme instance profanatrice), au niveau individuel (les styles comme profanation du genre).

Mais elle ne se comprend pleinement que dans l'enchevêtrement de ces niveaux.

5.7.5. Le niveau organisationnel : l'institution et sa reprise créatrice

Au niveau de l'organisation comme institution singulière, se cristallise ce que nous avons nommé avec Clot le genre professionnel et avec Castoriadis l'imaginaire institué de cette organisation spécifique.

C'est le niveau où l'imaginaire social du fond global (le néolibéralisme, la rationalité gestionnaire) se particularise en formes organisationnelles concrètes : cette hiérarchie-ci, ces procédures-là, cette culture d'entreprise singulière.

L'institution comme sédimentation

Une organisation, c'est toujours le produit d'une histoire : des décisions passées, des conflits résolus (ou gelés), des compromis établis, des victoires et des défaites qui se sont cristallisées en structures.

Ces structures ne sont jamais neutres : elles portent la mémoire des rapports de force qui les ont produites, elles incarnent certaines réponses à des problèmes qui ne se posent peut-être plus de la même manière, elles véhiculent des significations parfois devenues opaques.

Cette sédimentation est nécessaire : on ne peut recommencer à zéro chaque matin.

Mais elle devient problématique lorsqu'elle se fige en nature - quand les acteurs oublient que ces structures sont des institutions humaines, historiques, modifiables, et les traitent comme des données intangibles.

- **C'est l'hétéronomie au niveau organisationnel** : l'organigramme apparaît comme impératif,
- **les processus comme rationnels par nature,**
- **la culture comme immuable.**

Le changement comme réinstitution

Le modèle herméneutique que nous proposons conçoit le changement organisationnel non comme substitution d'une structure par une autre, mais comme réinstitution : le collectif se réapproprie sa capacité instituante, il se reconnaît comme source de ses propres structures, et il peut dès lors les transformer en connaissance de cause.

Cette réinstitution passe nécessairement par une phase de « dés-évidence » : faire apparaître comme contingent, historique, modifiable ce qui apparaissait comme nécessaire, naturel, immuable.

Les dispositifs cliniques opèrent précisément cette dés-évidence :

- **l'instruction au sosie** révèle que le "travail prescrit" est toujours déjà interprété, ajusté, contourné dans le travail réel - il n'a donc pas la nécessité qu'on lui prêtait.
- **L'autoconfrontation croisée** montre que le "genre professionnel" n'est pas un code unique mais un répertoire de variations possibles - il peut donc être enrichi, transformé.

Mais cette dés-évidence ne suffit pas. Il faut aussi que le collectif puisse effectivement transformer ce qu'il a dés-évidencé. C'est ici qu'intervient la profanation : restituer à l'usage commun (au collectif de travail) ce qui avait été séparé dans la sphère de l'autorité managériale.

Les critères de qualité du travail n'appartiennent pas "naturellement" à la direction, ils peuvent être réappropriés par les professionnels.

Les modalités d'organisation ne sont pas l'apanage des consultants en organisation, elles peuvent être repensées par ceux qui vivent quotidiennement les contradictions du travail.

5.7.6. Le genre professionnel comme institution profanable

Le concept de genre professionnel chez Clot occupe une position charnière entre le niveau organisationnel et le niveau groupal.

Le genre, c'est ce répertoire transpersonnel de manières de faire qui précède chaque sujet mais ne subsiste que par sa reprise constante. Il est institué (il précède l'individu, il structure son activité) mais il est aussi constamment réinstitué par les styles singuliers qui le reprennent.

Or, le genre peut se figer, se scléroser, devenir intouchable - il devient alors une sorte de tradition morte qui pèse sur les vivants. Les professionnels appliquent les "règles du métier" sans plus comprendre leur sens, par simple conformisme ou par peur de la sanction des pairs. Le genre est devenu sacré : on ne peut que s'y conformer ou le transgresser, mais on ne peut plus jouer avec lui.

La controverse professionnelle - telle qu'elle s'ouvre dans l'autoconfrontation croisée - est précisément une profanation du genre.

En confrontant différentes manières de s'approprier la culture métier (le genre) on désactive son caractère intouchable. On découvre qu'il peut être interprété autrement, qu'il contient plus de possibles qu'on ne croyait, qu'il est disponible pour de nouvelles reprises créatives.

Le genre redevient ce qu'il n'aurait jamais dû cesser d'être : non pas une loi rigide mais un répertoire vivant, ouvert, appropriable.

Cette profanation du genre est essentielle au changement organisationnel. Car c'est au niveau du genre que se cristallise ce qu'on nomme souvent la "culture organisationnelle" ou la "résistance au changement".

Si le genre est sclérosé, sacralisé, toute tentative de changement sera vécue comme une violence, une transgression intolérable, « on a toujours fait comme ça ».

Si le genre est maintenu vivant, profanable, le changement peut être vécu comme une reprise créatrice, une nouvelle appropriation dans la continuité d'une tradition qui ne cesse de se transformer.

5.7.7. Le niveau groupal : le collectif comme opérateur quotidien (Oury)

C'est au niveau du collectif - l'équipe, le service, le groupe de métier - que s'opère quotidiennement, concrètement, la profanation ou au contraire la sacralisation des institutions. Car le collectif n'est jamais un simple exécutant de normes définies ailleurs : il est toujours déjà un interprète créateur, même quand il ne se reconnaît pas comme tel.

La psychothérapie institutionnelle : profaner les places assignées Jean Oury et la tradition de la psychothérapie institutionnelle ont développé une pratique qui éclaire remarquablement ce qui peut se jouer au niveau du collectif.



Figure 3J.Oury-le collectif
comme fond

Dans un hôpital psychiatrique traditionnel, les places sont assignées et sacralisées : il y a les soignants (qui savent, qui ont le pouvoir) et les soignés (qui ne savent pas, qui subissent). Cette séparation est tellement instituée qu'elle apparaît comme naturelle, nécessaire au soin même. Or, Oury montre que cette séparation produit précisément l'inverse du soin : elle enferme le patient dans son identité de malade, elle interdit toute possibilité de reprise subjective, elle fige les rapports dans une asymétrie mortifère

. La psychothérapie institutionnelle consiste alors à profaner ces places assignées : créer des espaces - le club thérapeutique, les réunions de service, les groupes de parole - où les places ne sont plus sacralisées, où un patient peut porter la parole collective, où un soignant peut être en position d'apprendre, où les rôles deviennent fluides et réversibles.

Cette profanation n'est pas une simple inversion (les patients deviendraient soignants et vice-versa), elle est l'ouverture d'un espace de jeu où les places peuvent être reprises, resignifiées, transformées. Le club thérapeutique n'abolit pas la différence

soignant/soigné, mais il la désactive temporairement pour permettre d'autres modes de relation. C'est exactement la logique de la profanation : neutraliser ludiquement une séparation instituée sans nécessairement la détruire.

Le collectif de travail comme instance profanatrice : Transposé au contexte organisationnel, cela signifie que le collectif de travail peut devenir l'instance qui profane quotidiennement les prescriptions, les hiérarchies, les rôles assignés - non pas en les abolissant frontalement (ce qui produirait le chaos) mais en ouvrant des espaces où ils peuvent être mis en jeu autrement.

C'est exactement ce que décrit Clot lorsqu'il parle du collectif comme ressource psychologique : le collectif n'est pas seulement une équipe qui coopère, c'est une instance qui permet à chacun de ne pas porter seul le poids des contradictions organisationnelles. Face à une prescription impossible, face à des injonctions contradictoires, le collectif peut élaborer des réponses collectives qui contournent, ajustent, réinterprètent les prescriptions sans les transgresser frontalement.

Ces arrangements informels, ces "systèmes D", ces règles non écrites du métier : autant de profanations discrètes du prescrit qui permettent au travail de continuer malgré l'inadéquation des prescriptions.

Mais ces profanations restent souvent implicites, honteuses même - les acteurs les vivent comme des "tricheries" nécessaires plutôt que comme des témoignages de l'intelligence pratique.

Le rôle des dispositifs cliniques est précisément de légitimer ces profanations : de les mettre en mots, de les reconnaître comme relevant du métier, de les instituer comme dimensions normales de l'activité.

L'instruction au sosie révèle que "tricher" avec la prescription est en réalité travailler ; l'autoconfrontation montre que ces ajustements singuliers participent du genre professionnel.

La grille comme dispositif toujours remis en jeu

Un concept central d'Oury mérite d'être mobilisé ici : celui de grille. Dans la psychothérapie institutionnelle, la grille désigne l'ensemble des instances, des réunions, des dispositifs qui structurent la vie collective de l'institution. Mais cette grille n'est jamais figée : elle est constamment discutée, ajustée, transformée par le collectif lui-même dans les réunions de "grille" où l'on s'interroge sur le fonctionnement de la grille. Cette mise en abyme est essentielle : le collectif ne se contente pas d'appliquer les dispositifs qui le structurent, il s'interroge sur ces dispositifs eux-mêmes, il les profane en les remettant en jeu.

C'est une illustration parfaite du principe de réinstitution permanente : les institutions ne sont jamais définitives, elles restent ouvertes à leur propre transformation par le collectif qui les porte.

Transposé au changement organisationnel, cela signifie qu'un collectif autonome n'est pas un collectif qui aurait trouvé la "bonne" organisation et pourrait désormais la reproduire indéfiniment. C'est un collectif qui maintient ouverte la possibilité de réinterroger ses propres modalités d'organisation, qui peut profaner ses propres règles quand elles deviennent obsolètes ou oppressives, qui se donne les moyens de se réinstituer périodiquement.

Le lien collectif et culture de métier :

C'est ici que se noue le lien décisif entre le collectif au sens d'Oury et la culture de métier au sens de Clot.

Le collectif n'est pas simplement un groupe de personnes qui travaillent ensemble. C'est l'instance concrète, vivante, qui porte et transforme la culture métier.

Sans collectif actif, le genre se sclérose : il devient une collection de règles mortes, appliquées mécaniquement ou transgressées honteusement.

Avec un collectif vivant, le genre reste une tradition dynamique : un répertoire de possibles constamment enrichi par les controverses professionnelles, les appropriations créatrices, les profanations fécondes.

Le collectif est donc le lieu où la culture de métier se réinstitue quotidiennement.

C'est dans les échanges informels, dans les débriefings après une situation difficile, dans les transmissions entre anciens et nouveaux, que le genre se transmet tout en se transformant.

Et c'est dans les dispositifs plus formalisés - les groupes de métier, les autoconfrontations, les réunions d'analyse de pratique - que cette réinstitution peut devenir consciente, délibérée, maîtrisée.

5.8. Le niveau individuel : les styles comme profanation du genre

Au niveau le plus "micro" - celui des sujets singuliers dans leur activité quotidienne - se joue également un rapport constant entre institution et profanation. Car aucun sujet n'applique jamais mécaniquement les prescriptions ou le genre professionnel : il les rend à sa main, se les approprie pour en faire son « style », c'est-à-dire qu'il les reprend à sa manière, selon son histoire propre, ses ressources singulières, sa compréhension située.

Le style comme profanation discrète

Clot définit le style comme la manière singulière dont un professionnel reprend le genre collectif. Tout professionnel opère selon son style : il ajuste les règles du métier aux singularités de la situation, il mobilise certaines "ficelles" plutôt que d'autres, il invente des tours de main personnels.

Cette stylisation(appropriation) n'est pas une déviance par rapport à une norme qu'il faudrait appliquer à la lettre, elle est la condition même pour que le genre reste vivant.

Or, cette appropriation est déjà une forme de profanation : le sujet reprend le genre institué mais le désactive de son caractère prescriptif pour en faire un usage singulier. Il joue avec le genre, il le détourne, il l'adapte - exactement comme l'enfant profane l'objet rituel en jouant avec lui. Cette profanation n'est pas consciente, théorisée, elle est simplement la manière dont tout sujet vivant habite nécessairement les institutions qui le précèdent.

Mais cette profanation peut être plus ou moins assumée, plus ou moins créatrice.

- **Lorsque le genre est sclérosé, sacralisé**, les professionnels vivent leurs styles comme des écarts coupables qu'il faut dissimuler.
- **Lorsque le genre est maintenu vivant, profanable**, les styles peuvent être reconnues, partagés, intégrées au genre lui-même qui s'enrichit ainsi de nouvelles variations.

La puissance d'agir comme moteur de profanation

Le concept de puissance d'agir chez Clot - emprunté à Spinoza - désigne cette capacité à affecter et être affecté, à agir sur son milieu et sur soi-même.

Un sujet dont la puissance d'agir est entravée, c'est un sujet qui ne peut plus s'approprier, styliser, qui ne peut plus profaner : il est réduit à l'application mécanique du prescrit ou au retrait pur et simple (la démission psychique, le désengagement).

Développer la puissance d'agir, c'est donc aussi développer la capacité de profanation : permettre aux sujets de reprendre créativement les prescriptions, de jouer avec le genre, d'inventer de nouvelles manières de faire qui n'étaient pas prévues.

Cette capacité ne s'enseigne pas, elle se restaure : en créant les conditions où les sujets peuvent effectivement expérimenter qu'ils peuvent agir autrement, qu'ils ne sont pas condamnés à répéter indéfiniment les mêmes gestes selon les mêmes modalités.

Les dispositifs cliniques opèrent précisément cette restauration :

- en mettant en mots le travail réel avec ses ajustements et ses inventions, l'instruction au sosie légitime les profanations discrètes que chaque professionnel opère déjà.

- En confrontant des stylisations différentes, l'autoconfrontation montre que le genre n'est pas une loi unique mais un espace de variations possibles où chacun peut inscrire sa propre manière.

5.6.6. L'enchevêtrement spiral : comment les niveaux s'interpellent

Ce qui importe, c'est de comprendre que ces quatre niveaux ne sont jamais simplement juxtaposés ou hiérarchisés. **Ils sont en interaction constante, chaque niveau interpellant les autres dans un mouvement que nous proposons de penser comme un enchevêtrement de spirales herméneutiques.**

Du micro au macro : comment le processus d'appropriation transforme l'imaginaire

Partons du plus concret : un professionnel « stylise » sa pratique, invente un nouveau tour de main pour résoudre un problème récurrent. Cette invention singulière (niveau individuel) peut être partagée dans le collectif de travail (niveau groupal), qui l'intègre progressivement au répertoire des manières de faire acceptables.

Cette intégration enrichit le genre professionnel (niveau organisationnel), qui se trouve ainsi transformé de l'intérieur. Et si cette transformation se généralise, si elle est reprise par d'autres collectifs dans d'autres organisations, elle peut finir par modifier l'imaginaire social du métier lui-même (niveau social-historique).

C'est exactement ce mouvement ascendant que décrit Clot lorsqu'il montre comment les styles individuels alimentent le genre, et comment le genre en se transformant modifie progressivement la "culture de métier".

Mais ce mouvement n'est possible que si les niveaux supérieurs restent profanables : si le genre n'est pas sacralisé (il peut intégrer de nouvelles variations), si l'organisation reste ouverte (elle peut reconnaître de nouvelles manières de faire), si l'imaginaire social n'est pas figé (il peut accueillir de nouvelles significations du métier).

Du macro au micro : comment l'imaginaire contraint les styles

Mais le mouvement inverse est tout aussi réel : l'imaginaire social institué (niveau social-historique) structure ce qui peut apparaître comme une nouvelle pratique légitime ou une transgression inacceptable.

Dans un imaginaire néolibéral obsédé par la performance et la rapidité, certaines manières de faire - prendre le temps, privilégier la qualité sur la quantité, refuser l'intensification - apparaîtront comme des résistances coupables plutôt que comme des appropriations singulières légitimes du métier.

Cet imaginaire se cristallise dans les prescriptions organisationnelles (niveau organisationnel) : les indicateurs de performance, les objectifs chiffrés, les procédures formalisées qui contraignent l'activité.

Ces prescriptions pèsent sur le collectif (niveau groupal), limitant l'espace des profanations acceptables. Et elles finissent par entraver le pouvoir d'agir individuel (niveau individuel), réduisant les marges de manœuvre pour la appropriation créatrice.

Ce mouvement descendant est celui qu'analyse Castoriadis sous le nom d'hétéronomie : l'imaginaire institué se présente comme naturel, nécessaire, intouchable, et il empêche le déploiement de l'imaginaire instituant à tous les niveaux.

Les sujets intériorisent les normes comme évidentes, les collectifs reproduisent les prescriptions sans les interroger, les organisations perpétuent les structures héritées, l'imaginaire social se fige en dogme.

La spirale herméneutique : un mouvement circulaire jamais achevé :

Ce qui se passe réellement, c'est que ces deux mouvements - ascendant et descendant - sont toujours simultanés et en tension.

À chaque instant, à chaque niveau, se joue une dialectique entre institution et profanation :

- Au niveau social-historique : l'imaginaire institué (le néolibéralisme) contraint les possibles, mais l'imaginaire instituant (les mouvements sociaux, les expérimentations collectives, les résistances créatrices) ouvre de nouvelles significations
- **Au niveau organisationnel** : le genre institué (les règles du métier) structure l'activité, mais les appropriations personnelles (les variations créatrices) le transforment progressivement
- **Au niveau groupal** : le collectif reproduit les prescriptions (il applique les procédures), mais il les profane aussi (il les ajuste, les détourne, les réinterprète)
- **Au niveau individuel** : le sujet est formaté par les normes intériorisées, mais son pouvoir d'agir lui permet aussi de les reprendre créativement.

Cette dialectique ne se résout jamais définitivement.

Il n'y a pas de point final où l'autonomie serait pleinement réalisée, où tous les dispositifs seraient définitivement profanés, où l'imaginaire instituant régnerait sans entrave.

Il y a seulement un travail permanent de profanation et de réinstitution, à tous les niveaux, dans toutes les directions.

C'est ce que nous nommons l'enchevêtrement de spirales herméneutiques : chaque niveau est lui-même structuré comme un cercle herméneutique (on ne comprend les parties qu'à partir du tout, le tout qu'à partir des parties), et ces cercles s'interpellent mutuellement dans un mouvement spiralé qui n'a ni début absolu ni fin définitive.

Le changement organisationnel, dans cette perspective, n'est jamais un passage d'un état A à un état B, c'est l'activation consciente de ce mouvement spiralé, la tentative de rendre chaque niveau plus profanable, plus ouvert à sa propre transformation.

5.8.1. Implications pratiques : orchestrer l'enchevêtrement

Cette compréhension de l'enchevêtrement spiral transforme radicalement la pratique d'intervention. Car on ne peut plus se contenter d'agir sur un seul niveau en espérant que les effets se propageront automatiquement aux autres. Il faut au contraire intervenir simultanément sur plusieurs niveaux tout en respectant l'autonomie de chacun.

Créer des espaces de profanation à chaque niveau

Concrètement, cela signifie :

- **Au niveau organisationnel** : ne pas se contenter de "changer les process" mais créer les conditions où les prescriptions peuvent être interrogées, ajustées, profanées par ceux qui doivent les appliquer. Les dispositifs cliniques (instruction au sosie, autoconfrontation) sont précisément des espaces protégés où cette profanation devient légitime.
- **Au niveau groupal** : constituer ou reconstituer des collectifs de travail qui ne soient pas de simples équipes hiérarchiques mais des espaces où la parole peut circuler librement, où les règles peuvent être discutées, où les rôles peuvent être mis en jeu. Les réunions de métier, les groupes de co-développement, les ateliers de disputatio : autant de dispositifs qui créent cet espace profanateur.
- **Au niveau individuel** : restaurer le pouvoir d'agir en légitimant les stylisations créatrices, en reconnaissant l'intelligence pratique déjà à l'œuvre, en permettant aux professionnels de se reconnaître comme auteurs de leurs propres manières de faire plutôt que comme simples exécutants de procédures.
- **Au niveau social hisorique** : participer aux débats collectifs sur le sens du travail, sur la finalité de l'organisation, sur les critères de qualité qui devraient prévaloir.

Ne pas laisser l'imaginaire néolibéral régner sans partage, mais faire entendre d'autres voix, d'autres significations possibles du métier, du service public.... Maintenir la profanabilité du modèle lui-même Mais surtout - et c'est peut-être le point le plus délicat - il faut que le modèle herméneutique lui-même reste profanable.

Il ne doit jamais devenir une nouvelle orthodoxie, une nouvelle procédure sacralisée.

Les trois moments du cycle (écoute radicale, élaboration collective, ancrage créateur) ne sont pas des étapes obligées qu'il faudrait suivre scrupuleusement. Ce sont des orientations qui peuvent être reprises, appropriées, profanées selon les contextes.

De même, les dispositifs cliniques ne doivent jamais être fétichisés. Il ne s'agit pas d'appliquer religieusement le protocole de l'autoconfrontation mais de s'inspirer de sa logique pour inventer des dispositifs adaptés aux situations singulières. L'instruction au sosie peut être détournée, transformée, hybridée avec d'autres pratiques.

Ce qui importe, ce n'est pas la pureté méthodologique mais la capacité à créer des espaces où la parole sur le travail réel devient possible....et vivante.

Cette exigence de profanabilité du modèle est ce qui distingue radicalement l'intervention herméneutique de l'expertise technique.

L'expert applique sa méthode, le profanateur propose des dispositifs qui peuvent être joués autrement.

L'expert sacralise son savoir, le profanateur le rend disponible pour l'usage commun.

L'intervenant comme gardien de la profanabilité

Le rôle de l'intervenant, dans cette perspective, devient celui d'un gardien de la liberté de profaner à tous les niveaux. Sa tâche n'est pas de piloter le changement, de contrôler le processus, de garantir l'atteinte des objectifs. Elle est de veiller à ce que les dispositifs restent profanables, à ce que les collectifs maintiennent leur capacité de réinstitution, à ce que l'imaginaire instituant ne se laisse pas capturer par les formes qu'il a lui-même créées.

Cette posture est inconfortable car elle implique de renoncer à la maîtrise, d'accepter que les choses échappent, de se laisser surprendre par ce que les collectifs vont produire. Mais c'est précisément ce renoncement qui permet l'autonomie collective. **Car on ne peut créer l'autonomie pour d'autres, on peut seulement créer les conditions où ils peuvent se reconnaître comme autonomes** - c'est-à-dire comme capables de profaner leurs propres institutions, de se réinstituer périodiquement, de maintenir vivant leur imaginaire instituant.

5.9. Implications pratiques synthétiques

L'articulation du modèle herméneutique avec la clinique de l'activité transforme concrètement la pratique d'intervention : L'entrée par l'activité réelle.

Tout diagnostic organisationnel commence par une immersion dans le travail réel, pas par l'analyse des organigrammes ou des processus formels.

Les tensions organisationnelles se révèlent d'abord dans l'écart prescrit/réel, dans l'expérience quotidienne des empêchements, dans les dilemmes récurrents que les acteurs tentent de résoudre malgré l'inadéquation des prescriptions.

La légitimation de l'expertise des acteurs.

Ce ne sont pas les consultants ou les directions qui savent ce qu'il faut changer. Ce sont les professionnels eux-mêmes qui, via les dispositifs cliniques, identifient les empêchements et les possibles. Leur intelligence pratique, loin d'être un obstacle au changement, en est la ressource première.

La transformation comme développement, non comme substitution.

On ne change pas une organisation en substituant de nouvelles pratiques aux anciennes, en effaçant le passé pour écrire sur table rase. On la transforme en développant le pouvoir d'agir collectif à partir du genre existant, en ouvrant de nouvelles possibilités de appropriation tout en préservant la reconnaissance du métier par les pairs.

L'évaluation par le travail bien fait. Le critère de réussite d'une transformation organisationnelle n'est pas l'alignement sur la vision stratégique initiale (qui peut et doit évoluer), mais la restauration d'un sentiment de "travail bien fait" chez les acteurs. Si les professionnels peuvent à nouveau faire du "beau travail" selon les critères de leur métier, alors le changement est réussi, quelles qu'aient été les déviations par rapport au plan initial. La temporalité longue du développement. Les dispositifs cliniques ne produisent pas de résultats immédiats. Ils engagent un processus long de développement du pouvoir d'agir, qui passe par des phases de déstabilisation, de controverse, de réélaboration. Cette temporalité entre en tension avec l'urgence gestionnaire, avec l'injonction à "changer vite". Mais c'est le prix de transformations qui ne soient pas de simples adaptations de surface.

6. La polyphonie organisationnelle : arranger sans réduire

6.1. L'organisation comme composition polyphonique

Le parcours que nous avons accompli - de la critique du modèle linéaire à la proposition d'un modèle cyclique, de l'herméneutique à la clinique de l'activité, de l'hétéronomie à l'autonomie collective - nous conduit à une dernière considération, d'ordre presque esthétique, qui éclaire rétrospectivement tout notre propos : **l'organisation est fondamentalement polyphonique.**

Cette affirmation doit être prise au sens fort, musical, du terme. Une organisation n'est pas une mélodie unique que tous devraient chanter à l'unisson, ni même une harmonie où des voix différentes se fondraient dans un accord parfait. **Elle est une polyphonie : une multiplicité de lignes mélodiques distinctes qui se déploient simultanément, chacune avec son propre rythme, son propre timbre, sa propre logique interne, et dont l'entrelacement produit une texture sonore complexe, changeante, parfois dissonante, toujours vivante.**

Les pré-compréhensions que nous avons évoquées, les styles individuels qui actualisent le genre professionnel, les différentes temporalités qui coexistent dans l'organisation (le temps court de la production, le temps long de la transmission du métier, le temps intermédiaire des projets), les registres multiples du sens (sensation, direction, signification) : autant de voix distinctes qui ne peuvent être réduites à une ligne unique sans appauvrir radicalement la richesse du tissu organisationnel.

Le modèle hétéronome du changement est, au fond, un modèle monodique : il présuppose qu'une voix directrice (la vision stratégique, la coalition qui la porte) doit guider toutes les autres, les aligner, les synchroniser. **La résistance qu'il rencontre inévitablement n'est rien d'autre que l'affirmation têtue de la polyphonie irréductible du réel organisationnel.** Les acteurs résistent parce qu'ils portent d'autres voix, d'autres lignes mélodiques, qui demandent à être entendues et intégrées à la composition d'ensemble.

6.2. » Arranger » plutôt qu'imposer

Si l'organisation est polyphonique, alors le rôle de l'intervenant - et plus largement du management - n'est pas celui du soliste qui impose sa partition à un orchestre muet, ni même celui du chef qui impose son interprétation autoritaire. Il est celui de l'arrangeur au sens musical du terme : celui qui, face à une matière sonore donnée (les voix existantes, les thèmes qui circulent, les rythmes établis), travaille à créer une nouvelle configuration où ces éléments peuvent s'articuler autrement, révéler des harmonies inédites, faire entendre des rapports inattendus. Arranger, ce n'est jamais partir de rien.

C'est toujours partir de quelque chose qui existe déjà - un thème populaire, une mélodie traditionnelle, un fragment musical - et le reprendre en le transformant.

L'arrangeur ne crée pas ex nihilo, il re-crée : il fait advenir du nouveau à partir de l'ancien, il révèle des possibilités latentes dans le matériau existant, il propose une autre manière d'écouter ce qui était déjà là.

Cette métaphore de l'arrangement éclaire remarquablement ce que nous avons nommé la reprise créatrice dans le troisième moment du modèle cyclique. **Transformer le genre professionnel, c'est l'arranger** : ni le préserver à l'identique (ce qui le condamnerait à la sclérose), ni le remplacer par du neuf (ce qui détruirait la tradition vivante du métier), mais le reprendre en révélant des variations possibles, en légitimant de nouvelles stylisations, en ouvrant des harmonies inédites entre des voix qui ne dialoguaient pas encore.

Le dispositif de l'autoconfrontation croisée, dans cette perspective, apparaît comme une véritable scène d'arrangement : deux professionnels confrontent leurs manières de faire le même travail, c'est-à-dire leurs stylisations singulières du genre partagé. Ce qui émerge de cette confrontation n'est ni la validation d'un style contre l'autre, ni la fusion des deux dans un compromis mou, mais la révélation d'un espace de variations possibles au sein du genre. Les deux voix demeurent distinctes, mais leur mise en dialogue fait entendre des harmoniques que chacune, isolée, ne produisait pas.

6.3. Conserver l'hétérogénéité comme condition de l'émergence

Mais attention : arranger n'est pas uniformiser. Un bon arrangement musical préserve la distinctivité des voix tout en créant une cohérence d'ensemble. Si toutes les voix chantent la même mélodie à l'octave, on obtient certes de l'unité, mais on perd la richesse polyphonique.

La consonance naît de la différence, non de l'identité.

C'est ici que la pensée du changement organisationnel doit accomplir un renversement décisif.

L'hétérogénéité - la multiplicité des pré-compréhensions, la diversité des styles, la pluralité des rythmes et des temporalités - n'est pas un obstacle à surmonter pour atteindre l'alignement. Elle est la condition même de l'émergence du sens comme phénomène complexe, vivant, capable d'évolution.

En physique des systèmes complexes, on sait que c'est précisément l'hétérogénéité - la présence d'éléments divers, de fluctuations, de "bruit" - qui permet l'émergence de structures nouvelles. Un système parfaitement homogène est un système mort, incapable de créativité.

De même, une organisation où régnerait l'uniformité parfaite - où tous auraient la même compréhension, le même style, le même rythme - serait une organisation morte, incapable de s'adapter, d'innover, de se transformer. **Le modèle hétéronome, avec son obsession de l'alignement, poursuit en réalité un idéal mortifère : celui d'une organisation-machine où toutes les pièces s'ajusteraient sans friction, sans jeu, sans écart.**

Il méconnaît que c'est précisément dans les écarts, dans les tensions créatrices, dans les dissonances productives, que se loge la vitalité organisationnelle. La clinique de l'activité l'a bien compris : l'écart entre travail prescrit et travail réel n'est pas un défaut de l'organisation qu'il faudrait combler en perfectionnant les prescriptions. C'est l'espace même où s'exerce l'intelligence pratique, où se déploie la créativité professionnelle, où émerge le nouveau. De même, la diversité des styles individuels au sein du genre professionnel n'est pas une déviance à corriger : c'est ce qui maintient le genre vivant, capable d'évolution.

6.4. La consonance par-delà l'unisson : harmoniser l'hétérogène

La théorie musicale distingue l'unisson (deux voix qui chantent exactement la même note) de la consonance (deux notes différentes qui s'harmonisent).

L'unisson produit certes de l'unité, mais il est pauvre harmoniquement : il n'exploite pas les ressources du spectre sonore.

Les intervalles consonants - la tierce, la quinte, l'octave - sont précisément ceux où deux hauteurs distinctes entrent en résonance, créant des harmoniques supplémentaires qui enrichissent le son.

Transposée au changement organisationnel, cette distinction est cruciale.

- **Le modèle hétéronome vise l'unisson** : que tous adoptent la même vision, comprennent de la même manière, agissent selon les mêmes critères.
- **Le modèle herméneutique vise la consonance** : que des compréhensions distinctes, des styles différents, des temporalités multiples parviennent à entrer en résonance, créant une harmonie d'ensemble qui ne supprime pas mais présuppose l'hétérogénéité.

Cette consonance de l'hétérogène, c'est très exactement ce que la tradition herméneutique nomme la fusion d'horizons. Gadamer ne dit jamais que les horizons doivent se confondre, devenir identiques. Il dit qu'ils fusionnent en s'élargissant mutuellement : chaque horizon, en s'exposant à l'altérité de l'autre, découvre des dimensions de lui-même qu'il ne connaissait pas.

Les horizons demeurent distincts, mais ils ne sont plus séparés : ils sont devenus capables de résonance. Dans le contexte organisationnel, cette consonance se

manifeste concrètement lorsque des acteurs aux positions différentes, aux préoccupations divergentes, aux styles distincts, parviennent néanmoins à élaborer collectivement une compréhension partagée de la situation qui n'oblitére aucune de ces différences.

Non pas un consensus mou où chacun abandonnerait ses préoccupations propres, mais une intelligence collective qui intègre la pluralité des perspectives en les articulant dialectiquement.

6.5. Celibidache et l'art de laisser émerger : une autre figure du leadership

Cette conception polyphonique du changement organisationnel appelle une refonte de la figure même du leader. Le leader n'est plus celui qui impose sa vision surplombante, qui "crée l'urgence" par décret, qui forme une "coalition directrice" détentrice de l'autorité de transformation.



Il devient celui qui crée les conditions pour que quelque chose puisse émerger - un sens partagé, une direction commune, une consonance inattendue.

Pour comprendre ce renversement, il faut convoquer une figure paradoxale de l'histoire de la direction d'orchestre : Sergiu Celibidache (1912-1996).

Figure 4 - Célidache- La musique n'est rien

Paradoxale car Celibidache refusait tout ce qui fait ordinairement la gloire d'un chef : il refusait d'enregistrer ses concerts (considérant que la musique ne peut exister que comme événement vivant, irréproductible), il exigeait des dizaines de répétitions là où d'autres se contentaient de quelques-unes, il refusait les tournées internationales pour s'enraciner avec un seul orchestre (l'Orchestre philharmonique de Munich pendant ses vingt dernières années).

6.5.1. La direction d'orchestre comme phénoménologie appliquée

La conception de Celibidache était explicitement phénoménologique.

il considérait que le rôle du chef n'était pas de "produire" le son mais de créer les conditions où le son pouvait advenir comme phénomène. Cette distinction est cruciale et rejoint exactement notre critique du modèle hétéronome.

"Produire" le son, ce serait le concevoir comme résultat d'une causalité mécanique : le chef donne une impulsion, les musiciens exécutent, le son résulte. **C'est la logique**

instrumentale qui sous-tend le modèle de Kotter : la direction crée l'urgence (cause), les acteurs réagissent (effet), le changement en résulte (produit).

Cette logique suppose une maîtrise totale de la chaîne causale, une transparence du rapport moyens-fins.

Mais pour Celibidache, la musique n'est jamais un simple effet mécanique. **C'est un phénomène** - quelque chose qui apparaît, qui se donne à l'écoute, qui émerge d'un ensemble de conditions sans jamais se réduire à elles.

Le chef ne produit pas le son, il prépare le terrain pour que le son puisse se manifester dans sa plénitude. Cette préparation passe par un travail minutieux sur des conditions multiples : la qualité du silence avant l'attaque, la tension corporelle des musiciens, l'acoustique de la salle, et surtout l'attention collective qui doit être comme un espace de résonance prêt à accueillir le phénomène sonore.

6.5.2. L'époque musicale : l'art de suspendre toute intention.

Celibidache parlait d'époque - reprenant le terme husserlien désignant la suspension du jugement, la mise entre parenthèses de nos préconceptions. Dans sa pratique, cela signifiait : suspendre la volonté de produire un certain effet, renoncer à l'intention préconçue de "faire sonner" l'orchestre d'une certaine manière, accepter de ne pas savoir à l'avance ce qui va advenir.

Cette époque musicale n'est pas une passivité, bien au contraire. Elle demande un travail intense de préparation : régler l'équilibre des pupitres, affiner les transitions, ajuster les tempi non selon un métronome abstrait mais selon le "temps vécu" qui doit habiter l'œuvre. Mais toute cette préparation vise à créer un espace où le son pourra émerger librement, sans être contraint par l'ego du chef.

Le parallèle avec notre modèle herméneutique est évident.

L'intervenant dans une organisation ne peut "produire" le changement par décret. Il ne peut que créer les conditions où une compréhension nouvelle, une direction partagée, une transformation du genre professionnel peuvent émerger.

Cette création de conditions passe par un travail minutieux - installer les dispositifs cliniques, protéger l'espace dialogique, maintenir ouverte la controverse professionnelle - mais elle exige aussi une époque : suspendre la tentation d'imposer sa propre vision, renoncer à la maîtrise totale du processus, accepter que ce qui émergera ne sera jamais exactement ce qu'on avait prévu.

6.5.3. Le son comme événement dans l'aida

Celibidache insistait sur le fait que le son n'existe jamais de manière isolée mais toujours dans la relation : relation entre les instruments, relation entre le son et le silence qui le

précède et le suit, relation entre l'émission sonore et l'acoustique de la salle, relation entre l'orchestre et le public.

Le son émerge dans un espace relationnel complexe - ce que nous avons nommé l'aida (間). Cette conception rejoint remarquablement l'esthétique japonaise du ma (間) - l'intervalle, le silence, l'espacement qui structure la musique traditionnelle japonaise. Le ma n'est pas un vide à combler mais l'espace même où le son peut résonner, se déployer, révéler ses harmoniques.

Sans ma, les sons se superposent dans une saturation qui empêche toute émergence véritable.

Dans les répétitions de Celibidache, une attention extraordinaire était portée aux silences, aux transitions, aux respirations collectives de l'orchestre. Ce n'était jamais des "temps morts" mais des moments d'intense préparation où l'espace de l'aida se constituait, créant les conditions pour que le son suivant puisse advenir avec sa pleine présence.

Transposé au changement organisationnel : les moments d'écoute radicale, les espaces de délibération, les temps de maturation collective ne sont jamais des "pertes de temps" par rapport à l'action productive.

Ils sont la constitution même de l'aida organisationnel, cet espace relationnel où pourra émerger une compréhension partagée qui ne soit pas imposée de l'extérieur mais advienne du dedans de la pratique collective.

6.5.4. Célibidache : laisser advenir

6.5.5. L'orchestre comme organisme auto-organisé

Un aspect passionnant de la conception de Celibidache était sa conception de l'orchestre. Contrairement au modèle hiérarchique classique (le chef commande, les musiciens exécutent), Celibidache travaillait à faire de l'orchestre un organisme auto-organisé où chaque musicien devenait co-responsable du phénomène sonore d'ensemble. Dans ses répétitions interminables, il ne donnait pas d'instructions directives du type "jouez plus fort ici". Il posait des questions : "Entendez-vous ce qui se passe aux bois quand vous attaquez cette phrase ? Qu'est-ce qui devrait changer dans votre jeu pour que l'équilibre soit juste ?" Il cultivait l'écoute mutuelle entre les musiciens, leur capacité à s'ajuster en temps réel les uns aux autres, à former un "espace de résonance collective".

Cette conception rejoint directement ce que la clinique de l'activité nomme le collectif de travail. Le collectif n'est pas donné par l'organigramme, il se constitue dans et par l'activité commune lorsque les professionnels développent une capacité d'ajustement mutuel, une attention réciproque, des critères partagés de qualité. Le rôle de

l'intervenant n'est pas de piloter ce collectif de l'extérieur mais de créer les conditions où il peut se constituer comme instance auto-organisée.

Les dispositifs de l'autoconfrontation croisée fonctionnent exactement comme les répétitions de Celibidache : ils ne donnent pas de réponses toutes faites, ils créent un espace où les professionnels peuvent s'entendre les uns les autres, comparer leurs manières de faire, élaborer collectivement les critères du "bon travail". C'est le collectif lui-même qui devient l'instance légitime de jugement, non plus l'autorité hiérarchique externe.

6.5.6. Le refus de l'enregistrement : la primauté de l'événement vivant

Le refus de Celibidache d'enregistrer ses concerts n'était pas une coquetterie d'artiste mais une position philosophique cohérente. L'enregistrement fixe, fige, transforme l'événement vivant en objet reproductible. En plus il introduit des distorsions : filtrage de certaines séquences et ajout d'artefacts. Or, pour Celibidache, la musique n'existe que comme événement - singulier, irréversible, non reproductible. Chaque concert est unique car les conditions ne sont jamais exactement les mêmes : l'acoustique de la salle, l'état des musiciens, la présence du public, tout cela crée une configuration singulière où le phénomène sonore adviendra d'une manière chaque fois différente.

Cette insistance sur l'événement contre l'objet éclaire notre critique de la réification organisationnelle. Le modèle hétéronome traite le changement comme un produit reproductible : on applique la méthode Kotter, on obtient le résultat, on peut transposer à d'autres contextes. Mais le changement organisationnel, comme l'interprétation musicale, n'est jamais un objet mais un événement : il advient dans une situation singulière, avec des acteurs singuliers, dans une histoire singulière. Prétendre le standardiser, c'est le manquer dans ce qui fait sa vitalité propre.

Le modèle herméneutique respecte cette dimension événementielle. Chaque cycle (écoute radicale, élaboration collective, ancrage créateur) sera singulier car il s'ancre dans une situation unique. Les dispositifs cliniques ne sont pas des procédures standardisées mais des cadres souples qui doivent être chaque fois réinventés, adaptés selon le contexte. L'intervenant ne peut jamais reproduire mécaniquement ce qui a fonctionné ailleurs : il doit chaque fois se laisser surprendre par l'émergence de quelque chose d'inédit.

6.5.7. La temporalité organique contre le tempo mécanique

Celibidache rejetait l'usage du métronome. Pour lui, le tempo juste d'une œuvre n'est jamais une vitesse abstraite (60 à la noire, 120 à la blanche) mais une temporalité organique qui dépend de l'acoustique de la salle, de la densité de la texture orchestrale, du contenu émotionnel de la musique. Dans une salle très réverbérante, il fallait ralentir

pour que les sons aient le temps de se déployer sans se brouiller. Dans une œuvre polyphonique dense, il fallait trouver le tempo qui permette à chaque voix d'être audible.

Cette attention à la temporalité vivante, organique, située, s'oppose radicalement à la temporalité mécanique du management par objectifs : deadlines arbitraires, planning serré, rythme imposé de l'extérieur sans attention aux conditions réelles. Le modèle de Kotter (dans sa version linéaire) présuppose une temporalité linéaire, prévisible, maîtrisable. Mais la transformation organisationnelle a sa temporalité propre, qui ne peut être forcée sans dommage.

Le développement du pouvoir d'agir, l'enrichissement de la culture professionnelle (genre), la reprise créatrice de la tradition : tout cela demande du temps, un temps qui ne se mesure pas en semaines ou en trimestres mais en cycles de maturation collective. Comme le musicien qui doit laisser résonner une phrase avant d'attaquer la suivante, le collectif organisationnel a besoin de temps de respiration, de silence fécond, de latence créatrice.

6.5.8. Le chef qui écoute : posture de l'intervenant herméneutique

Au final, Celibidache incarne une figure paradoxale de leadership : le chef qui écoute plus qu'il ne dirige. Ses gestes à la baguette étaient réputés minimaux, presque ascétiques. Il ne cherchait pas à impressionner par des gesticulations spectaculaires. Toute son attention était tournée vers l'écoute : écoute de ce qui émerge de l'orchestre, écoute de l'équilibre entre les pupitres, écoute de la qualité du silence.

Cette posture d'écoute radicale est exactement celle que nous avons placée au cœur du modèle herméneutique. L'intervenant n'est pas celui qui sait et qui transmet son savoir, mais celui qui maintient ouvert l'espace d'écoute. Écoute de la polyphonie organisationnelle déjà là, écoute des voix minoritaires ou dissonantes, écoute de ce qui se dit dans l'écart entre travail prescrit et travail réel.

Le chef d'orchestre qui dirige de manière autoritaire produit peut-être une exécution techniquement correcte, mais souvent sans vie, sans surprise, sans cette qualité d'émergence qui fait qu'un concert devient événement. De même, l'intervenant qui impose sa méthode, qui applique mécaniquement ses outils, qui cherche à contrôler le processus de transformation, produit peut-être un changement conforme au plan mais mort, sans appropriation véritable, sans cette qualité d'advenue qui fait qu'une organisation se reconnaît dans sa propre transformation.

6.5.9. De la maîtrise à la maïeutique

Cette figure du chef-qui-écoute nous ramène à une tradition philosophique ancienne : celle de la maïeutique socratique. Socrate ne prétendait rien enseigner ; il se disait "accoucheur" - celui qui aide l'autre à faire advenir le savoir qu'il porte déjà en lui sans le

savoir encore. La maïeutique n'est pas une transmission de contenus mais une création de conditions : par le questionnement, par la mise en tension des contradictions, par le refus des réponses trop rapides, Socrate créait l'espace où son interlocuteur pouvait penser par lui-même.

Celibidache était un maïeuticien du son : il ne transmettait pas une "interprétation" toute faite que l'orchestre devrait reproduire, il créait les conditions où l'orchestre pouvait faire advenir le phénomène musical dans sa plénitude. De même, l'intervenant herméneutique est un maïeuticien du sens organisationnel : il ne transmet pas une vision stratégique prédéfinie, il crée les conditions où le collectif peut élaborer sa propre compréhension de la situation et sa propre direction.

Ce passage de la maîtrise (je contrôle le processus de A à Z) à la maïeutique (je crée les conditions de l'émergence) implique un renoncement difficile pour beaucoup de consultants et de managers. Il faut accepter de ne pas savoir à l'avance ce qui va émerger, de ne pas contrôler totalement le processus, de se laisser surprendre par ce que le collectif va produire. Mais c'est le prix de transformations véritablement appropriées, véritablement vivantes.

6.5.10. Implications concrètes pour la pratique

Cette méditation par Celibidache n'est pas une digression esthétique. Elle a des implications pratiques directes pour la conduite du changement :

Multiplier les "répétitions" plutôt que de forcer la "première".

Comme Celibidache exigeait des dizaines de répétitions là où d'autres se contentent de trois ou quatre, le modèle herméneutique assume une temporalité longue, itérative. Les moments d'écoute radicale, d'élaboration collective, d'expérimentation ne sont pas des préparations en vue d'un "grand soir" du changement mais des occasions renouvelées où le sens peut progressivement émerger et se préciser.

Travailler la qualité du silence et de l'intervalle.

Dans une organisation saturée de communications, de réunions, d'injonctions, créer des espaces de silence, de retrait, de respiration collective devient crucial. Les dispositifs cliniques fonctionnent précisément parce qu'ils créent des cadres temporels protégés, à l'écart du flux ordinaire de l'activité, où une parole différente devient possible.

Cultiver l'attention collective plutôt que d'imposer des consignes.

Le chef autoritaire donne des instructions précises : "jouez forte ici, piano là". Celibidache cultivait l'écoute mutuelle : "Entendez-vous ce que font les autres ? Comment devez-vous ajuster votre jeu en conséquence ?" De même, plutôt que de

prescrire de nouvelles procédures, l'intervenant peut cultiver l'attention réciproque entre acteurs, leur capacité à s'ajuster mutuellement.

Accepter que chaque situation soit unique.

Comme Celibidache refusait d'enregistrer parce que chaque concert est un événement singulier, l'intervenant doit résister à la tentation de "packager" ses méthodes en solutions reproductibles. Chaque organisation, chaque collectif, chaque moment historique demande une approche singulière, une appropriation des dispositifs, une inventivité renouvelée.

Évaluer par la qualité phénoménale, pas seulement par les indicateurs.

Comment évaluait-on un concert de Celibidache ? Pas seulement par la précision technique ou le respect de la partition, mais par une qualité d'ensemble difficile à objectiver : la présence, l'intensité, la justesse intérieure du son. De même, l'évaluation d'un changement organisationnel ne peut se limiter aux indicateurs et aux objectifs chiffrés. Il faut aussi interroger : quelle est la qualité vécue du travail ? Le sentiment de pouvoir "bien faire" a-t-il été restauré ? Une certaine beauté collective a-t-elle émergé ?

6.6. La disputatio comme pratique polyphonique

Cette conception trouve une illustration concrète dans la pratique de la disputatio médiévale réintroduite dans les dispositifs pédagogiques et organisationnels. La disputatio n'est pas un débat moderne où chacun défend sa position dans l'espoir de convaincre l'autre. C'est un exercice rigoureux où l'on doit systématiquement présenter les arguments pour et contre une thèse, où l'on doit se faire l'avocat de positions auxquelles on n'adhère pas personnellement. Cette pratique est profondément polyphonique : elle force à faire entendre des voix multiples, y compris celles avec lesquelles on est en désaccord. Elle cultive la capacité à demeurer dans l'incertitude, dans le doute, sans chercher prématurément à clore le questionnement par une réponse définitive. Elle reconnaît que la vérité n'est jamais « monodique » mais émerge de la confrontation respectueuse d'interprétations divergentes. Appliquée au changement organisationnel, la disputatio devient un dispositif qui institutionnalise l'hétérogénéité : elle crée un cadre où les voix dissonantes ne sont pas réprimées comme résistances irrationnelles mais accueillies comme contributions nécessaires à l'élaboration collective. Elle transforme ce qui serait autrement une cacophonie stérile en une polyphonie productive. De même, les ateliers de théâtre masqué avec les bondres balinais créent un espace où les participants doivent incarner successivement des personnages aux caractères opposés, aux émotions contradictoires. Le masque permet de donner voix à des dimensions de soi ordinairement réprimées, de faire entendre des registres inhabituels. Cette pratique cultive la capacité à contenir en soi-même la

polyphonie, à ne pas réduire prématurément la complexité intérieure à une identité monolithique.

6.6. L'aida comme espace de possibilité et de déploiement de la polyphonie

6.7. L'aida et la polyphonie organisationnelle

6.7.1. L'aida : l'espace où la polyphonie devient possible

C'est ici que la philosophie japonaise de l'aida (間) révèle toute sa pertinence. L'aida n'est pas un espace vide entre des entités pleines, mais l'espace même où la polyphonie devient possible. Le ma en musique japonaise - les silences, les intervalles, les respirations - n'est jamais un simple vide à combler. C'est ce qui permet aux notes de résonner, de se distinguer les unes des autres, de créer un rythme. De même, l'aida organisationnel - cet entre-deux dialogique que nous avons placé au centre du modèle cyclique - est ce qui permet aux voix distinctes de ne pas simplement se superposer dans une confusion bruyante, mais de s'articuler en polyphonie intelligible.

Le dialogue herméneutique crée des espaces de résonance où les différences peuvent s'exprimer sans s'annuler. Le caractère 間 - cette porte qui s'ouvre sur le soleil - suggère que l'aida est aussi bien ouverture qu'encadrement : il y a un cadre (la porte) qui structure l'espace, mais ce cadre n'enferme pas, il ouvre sur l'extérieur (le soleil). De même, les dispositifs de la clinique de l'activité créent des cadres structurants (les règles de l'instruction au sosie, le protocole de l'autoconfrontation) qui ne contraignent pas la parole mais la libèrent en lui offrant un espace protégé où s'exprimer.

6.7.2. Implications pratiques : assumer de cultiver l'hétérogénéité productive

Cette reconnaissance de la dimension polyphonique des organisations transforme concrètement la pratique d'intervention :

Résister à l'obsession de l'alignement.

Quand une organisation demande de l'aide pour "aligner les équipes", "faire adhérer tout le monde à la vision", "éliminer les silos", il faut entendre derrière ces demandes légitimes (qui pointent vers de vraies difficultés de coordination) une tentation mortifère : celle de réduire l'hétérogénéité au nom de l'efficacité. Le rôle de l'intervenant est alors de reformuler la demande : non pas "comment aligner ?" mais "comment créer de la consonance tout en préservant la diversité des voix ?"

Créer des espaces de polyphonie explicite.

Les dispositifs dialogiques - disputatio, autoconfrontation croisée, cafés philo organisationnels, théâtre masqué - ont précisément cette fonction : rendre audible la polyphonie qui existe déjà mais reste souvent implicite ou réprimée. Ils créent des scènes où les voix minoritaires, les positions dissonantes, les interprétations divergentes peuvent s'exprimer sans être immédiatement jugées ou neutralisées.

Valoriser la fonction des "traducteurs".

Dans une organisation polyphonique, certains acteurs jouent spontanément un rôle crucial de traduction entre des univers de sens différents : ils parlent le langage de la direction et celui du terrain, ils comprennent les logiques techniques et les enjeux humains, ils font le pont entre des services qui ne se comprennent pas. Ces "interprètes" ne doivent pas être perçus comme des francs-tireurs déstabilisants mais comme des ressources précieuses pour créer de la résonance entre voix hétérogènes.

Accepter les temporalités multiples.

La polyphonie organisationnelle implique une poly-rythmie : différentes activités, différents métiers, différents projets ont des temporalités propres qui ne peuvent être forcées dans un tempo unique sans dommage. Le planning serré de la transformation rapide entre en contradiction avec le temps long de la transmission du métier, avec le temps imprévisible de l'innovation, avec les rythmes biologiques et psychologiques des personnes. Arranger, c'est aussi composer avec ces temporalités multiples au lieu de vouloir les synchroniser autoritairement.

Cultiver la "pensée contrapuntique".

Edward Said, dans ses derniers travaux, proposait une "pensée contrapuntique" (par analogie avec le contrepoint musical) : la capacité à penser simultanément plusieurs lignes de sens, à maintenir en tension des perspectives contradictoires sans chercher prématurément à les résoudre dans une synthèse. Cette capacité est essentielle pour intervenir dans des organisations complexes : résister à la tentation de simplifier, accepter de naviguer dans l'ambiguïté, maintenir ouvertes des questions qui n'ont pas de réponse univoque.

6.7.3. La beauté comme critère : quand le changement devient œuvre

Enfin, cette perspective polyphonique introduit un critère inattendu, rarement évoqué dans la littérature sur le changement organisationnel, mais peut-être plus décisif qu'il n'y paraît : celui de la beauté.

Un changement organisationnel réussi n'est pas seulement celui qui atteint ses objectifs stratégiques, qui améliore les indicateurs de performance, qui satisfait les parties prenantes. C'est aussi - peut-être surtout - celui qui crée de la beauté : une certaine qualité esthétique de l'existence collective, une sensation partagée d'harmonie malgré

les tensions, un sentiment que les choses sont "à leur place" non par contrainte mais par consonance.

Les Japonais ont un mot pour cela : shitsurai (室礼), l'art de l'arrangement spatial qui crée une atmosphère où chaque élément est à sa place tout en demeurant distinct. Ou encore ma-ai (間合い), la distance juste entre les éléments - ni trop proche (confusion), ni trop loin (séparation), mais à la distance où peut advenir la relation vivante.

Quand les acteurs organisationnels disent d'un changement qu'il "sonne juste", qu'il "fait sens", qu'ils peuvent "se reconnaître dedans", ils pointent vers cette dimension esthétique qui excède la pure rationalité instrumentale. Ils perçoivent que quelque chose s'est arrangé de telle manière que les voix distinctes parviennent à consonner, que l'hétérogénéité devient productive plutôt qu'écrasante, que le sens émerge comme une qualité d'ensemble irréductible à la somme des parties.

C'est peut-être là le critère ultime d'un changement véritablement herméneutique : non pas qu'il ait été mené selon la bonne procédure (Kotter), non pas même qu'il ait restauré le pouvoir d'agir des acteurs (Clot), mais qu'il ait créé les conditions d'émergence d'une beauté collective - cette qualité fragile, toujours menacée, jamais acquise définitivement, où une communauté humaine parvient à exister ensemble malgré et à travers ses différences, dans une consonance qui n'oblitére pas mais révèle et valorise l'hétérogénéité.

Conclusion : vers une autonomie organisationnelle

Le passage d'un modèle linéaire et hétéronome à un modèle cyclique et herméneutique du changement organisationnel, ancré dans la dialectique du travail réel et reconnaissant la dimension polyphonique irréductible des organisations, ne relève pas d'une simple préférence théorique. Il engage une conception radicalement différente de ce qu'est une organisation, de ce que signifie sa transformation, et ultimement de ce que peuvent être l'autonomie et l'émancipation dans le contexte organisationnel contemporain.

Là où le modèle hétéronome réifie l'organisation en objet à transformer selon une volonté surplombante, le modèle herméneutique la reconnaît comme sujet collectif capable de se comprendre et de se transformer lui-même. Cette reconnaissance n'est pas une naïveté : elle ne nie pas les rapports de pouvoir, les intérêts divergents, les conflits structurels qui traversent toute organisation. Mais elle refuse de traiter ces tensions comme des obstacles externes à la compréhension, pour les intégrer au contraire comme dimensions constitutives du processus herméneutique lui-même.

L'apport de la clinique de l'activité est ici décisif : en ancrant le changement dans le travail réel et dans la dialectique prescrit/réel, elle offre un point d'appui concret à l'herméneutique, qui pourrait autrement demeurer dans l'abstraction philosophique. Le travail réel, c'est le lieu où se manifeste déjà l'intelligence pratique des acteurs, où se révèlent les empêchements organisationnels, où s'éprouve la nécessité du changement. C'est aussi le lieu où se construit le genre professionnel, cette tradition vivante qui constitue le milieu de l'activité.

L'attention portée à la polyphonie organisationnelle - à la multiplicité irréductible des voix, des styles, des temporalités - révèle que l'hétérogénéité n'est pas un défaut à corriger mais la condition même de la vitalité collective. La figure de Celibidache nous rappelle que le rôle du leadership n'est pas d'imposer l'unisson mais de créer les conditions où une consonance peut émerger de la diversité elle-même. L'intervenant, comme l'arrangeur musical, travaille à révéler des harmonies possibles sans réduire la richesse polyphonique du tissu organisationnel.

Ce que le modèle herméneutique enrichi par la clinique de l'activité et la pensée de la polyphonie rend possible, c'est une forme d'autonomie collective au sens où Castoriadis l'entendait : non pas l'indépendance illusoire vis-à-vis de toute détermination, mais la capacité à se donner à soi-même ses propres lois en pleine connaissance de cause, à se reconnaître comme source de son propre devenir. Une organisation autonome n'est pas une organisation sans contraintes, mais une organisation capable de mettre en question ses propres institutions, de délibérer collectivement sur ses orientations, de se transformer en comprenant ce qu'elle transforme, de cultiver la beauté de son existence collective.

L'exigence de réinstitution permanente des dispositifs eux-mêmes participe pleinement de cette autonomie. Elle affirme qu'aucune méthode, aussi émancipatrice soit-elle dans son principe, ne peut prétendre échapper à la nécessité d'être constamment reprise, stylisée, réappropriée par les collectifs qui s'en saisissent. Cette plasticité des dispositifs n'est pas un défaut mais une condition : elle seule permet qu'ils demeurent vivants, qu'ils servent effectivement le développement du pouvoir d'agir plutôt que de se figer en nouvelles formes de prescription.

Dans le contexte contemporain de gouvernementalité néolibérale, où les rhétoriques de l'autonomie, de l'empowerment et de l'agilité servent souvent à masquer le renforcement des mécanismes de contrôle, cette proposition d'un modèle véritablement herméneutique du changement organisationnel, enraciné dans le travail réel, attentif à la polyphonie, équipé de dispositifs réinstitutifs, peut sembler naïve ou utopique. Elle est pourtant, à mon sens, une condition nécessaire pour que les organisations deviennent des espaces d'émancipation collective plutôt que de réification accrue.

Le modèle de Kotter n'était pas, dans sa formulation initiale, dépourvu d'une certaine générosité. Il visait à faciliter des transformations nécessaires, à surmonter les blocages organisationnels, à susciter l'engagement des acteurs. Mais son inscription dans une logique hétéronome et monodique le condamne à produire l'inverse de ce qu'il vise : non pas l'appropriation mais la soumission, non pas l'engagement mais l'alignement contraint, non pas la transformation mais l'adaptation à une vision prédéfinie, non pas la polyphonie vivante mais l'unisson mortifère.

Le modèle herméneutique que nous proposons ici n'est pas une panacée. Il exige du temps, de la patience, une tolérance à l'incertitude que les organisations contemporaines, soumises à l'impératif d'urgence et de rentabilité immédiate, accordent rarement. Mais c'est précisément cette temporalité pressée, cette injonction à "changer vite", qui produit tant de transformations avortées, tant de réformes qui ne prennent pas, tant d'acteurs épuisés par des changements qu'ils n'ont jamais pu s'approprier.

Si l'on prend au sérieux l'idée que les organisations sont d'abord des communautés de sens et de métier, des espaces polyphoniques où se co-construit une compréhension partagée du monde et de l'action à travers le travail réel, alors il faut accepter que leur transformation ne peut être que le fruit d'un processus herméneutique, nécessairement lent, nécessairement dialogique, nécessairement ouvert à l'inattendu. Il faut accepter aussi que ce processus s'ancre dans l'activité concrète, dans le travail tel qu'il se fait effectivement, avec ses empêchements et ses ressources, ses dilemmes et ses inventions. Il faut enfin accepter que l'hétérogénéité des voix ne soit pas réduite mais arrangée, que la consonance soit recherchée au-delà de l'unisson.

C'est le prix de transformations qui ne soient pas de simples adaptations de surface, mais des métamorphoses véritables - des transformations où les acteurs ne subissent pas le changement mais en deviennent les auteurs, où les organisations ne s'alignent pas sur des visions prédéfinies mais élaborent collectivement leur propre devenir, où le travail prescrit se rapproche enfin du travail réel parce que celui-ci a pu se dire et se faire reconnaître, où la polyphonie organisationnelle révèle sa beauté propre dans une consonance qui célèbre plutôt qu'elle n'efface la diversité des voix.

Mono no aware : l'émouvance des choses qui adviennent

Il y a, dans la culture esthétique japonaise, un concept qui éclaire d'une lumière particulière ce que nous cherchons ici : le mono no aware (物の哀れ), que l'on pourrait traduire par "l'émouvance des choses" ou "la sensibilité à l'éphémère". Ce n'est pas la tristesse devant ce qui passe, mais une forme aiguë de présence à la beauté justement parce qu'elle est fragile, transitoire, impermanente. Les pétales de cerisier qui tombent, la rosée du matin qui s'évapore, la lune qui décroît : le mono no aware désigne cette capacité à être touché par ce qui advient et déjà se retire, cette reconnaissance que la beauté n'existe que dans son apparaître éphémère, jamais dans sa fixation définitive.

Appliqué au changement organisationnel, le mono no aware nous invite à reconnaître que la beauté collective qui peut émerger d'une transformation réussie - cette consonance où des voix hétérogènes s'articulent en une composition vivante - n'est jamais acquise une fois pour toutes. Elle advient comme événement, elle se manifeste dans des moments singuliers (une réunion où quelque chose se débloque enfin, une controverse professionnelle où le genre se transforme, un instant où le collectif fait corps malgré les différences), puis elle se retire, appelle sa reprise, demande sa réinstitution. C'est précisément parce qu'elle est éphémère qu'elle est belle. Et c'est précisément parce qu'on ne peut la figer qu'elle reste vivante.

Le modèle hétéronome veut capturer, stabiliser, reproduire : il tue le mono no aware en prétendant le préserver. Il transforme l'événement en procédure, la consonance vivante en processus standardisé, l'émotion partagée en indicateur de satisfaction. Le modèle herméneutique, au contraire, honore le mono no aware en acceptant que toute transformation soit à la fois accomplissement et commencement, que toute institution doive être constamment réinstituée, que toute consonance soit à rejouer.

Il ne s'agit pas de renoncer à la durée - le genre professionnel est bien une tradition qui se transmet - mais de comprendre que cette durée n'est possible que par la reprise constante, le processus d'appropriation toujours renouvelé, la profanation qui empêche la sacralisation mortifère. Les ouvriers du collectif au sens d'Oury, les arrangeurs au sens musical, les gardiens de l'ouverture à la profanation : tous œuvrent à maintenir vivant ce mono no aware organisationnel, cette sensibilité à ce qui émerge et doit être accueilli dans sa fragilité même, sans prétendre le fixer définitivement.

Celibidache le savait : chaque concert est unique, irréversible, non reproductible. Ce n'est pas un défaut, c'est la condition même pour que la musique existe comme événement vivant plutôt que comme objet mort. De même, chaque transformation organisationnelle réussie est unique, située, éphémère. On ne peut que créer les conditions de son émergence, puis accepter qu'elle se retire pour appeler sa reprise. C'est cette acceptation de l'impermanence - non pas comme résignation mais comme reconnaissance de la vie même - qui distingue le pilotage authentique de la volonté de maîtrise. Piloter, c'est composer avec ce qui advient et déjà s'échappe. C'est être touché par la beauté qui apparaît, sans prétendre la capturer.

Retour au vol

Revenons, pour finir, à notre métaphore initiale. Piloter le changement organisationnel, c'est trouver et maintenir l'altitude juste - cette altitude paradoxale où l'on voit assez loin pour anticiper sans perdre le contact avec le sol, où l'on sent les turbulences sans s'y noyer, où l'on peut contempler tout en restant relié.

Le modèle de Kotter volait trop haut : 4500 mètres, dans la pure contemplation stratégique, le sol estompé, la réalité effacée. À cette altitude, on exulte peut-être, mais on ne pilote plus - on dérive, porté par les vents de l'imaginaire néolibéral, déconnecté de ce qui fait que les acteurs s'accrochent ou décrochent.

Le modèle herméneutique que nous proposons, c'est le moment où l'on sort les aérofreins, où l'on accepte de redescendre vers l'altitude où l'on peut à la fois voir loin et distinguer le terrain, où l'on sent à nouveau le bruit des frottements avec la masse d'air - cette résistance qui n'est pas un obstacle mais l'indice même qu'on est relié au réel.

À cette altitude, on voit encore suffisamment loin pour décider d'une destination (la théorie reste possible), mais on est suffisamment ancré dans la réalité pour élaborer une stratégie de progression adéquate (la praxis devient effective). On voit les ascendances où s'accrocher (les collectifs vivants, les ouvriers du collectif, les dispositifs qui fonctionnent), on voit les zones de turbulences à traverser (les résistances qui sont en réalité des pré-compréhensions à accueillir), on voit les destinations possibles sans prétendre maîtriser la trajectoire.

Et surtout, à cette altitude, on entend la polyphonie : le bruit du vent n'est plus ce silence mortifère de la haute altitude où plus rien ne résonne, c'est le son complexe d'une masse d'air traversée de courants multiples, de températures différentes, de pressions diverses - exactement comme l'organisation est traversée de voix multiples, de temporalités hétérogènes, de désirs contradictoires qui peuvent, si on crée les conditions de leur articulation, produire non pas le chaos mais la consonance.

L'altitude juste, c'est aussi accepter de ne jamais être définitivement installé. Les conditions changent, les ascendances se déplacent, il faut constamment ajuster. C'est

exactement ce que nous dit l'exigence de réinstitution permanente : aucun dispositif n'est définitif, aucune altitude n'est acquise une fois pour toutes. Il faut maintenir vivante la capacité de profaner ses propres certitudes, de questionner ses propres altitudes, de redescendre quand on s'aperçoit qu'on a perdu le contact.

Piloter, au final, ce n'est pas contrôler. C'est sentir, ajuster, composer avec les forces en présence. C'est accepter d'être surpris par ce qui émerge quand on crée les bonnes conditions. C'est reconnaître que la beauté d'un vol réussi - comme celle d'un changement organisationnel réussi - n'était pas entièrement prévisible au départ, qu'elle advient comme événement plutôt qu'elle ne se produit comme résultat d'un plan.

Alors oui, ce modèle demande plus de temps, plus de patience, plus d'humilité que les recettes prêtes à l'emploi. Mais c'est le prix pour voler vraiment - pour piloter plutôt que dériver, pour transformer plutôt que conformer, pour faire advenir de l'autonomie collective plutôt que de reproduire de l'hétéronomie sous des habits neufs.

L'altitude juste, c'est là où théorie et pratique peuvent enfin se tenir ensemble. C'est là où l'on peut piloter.

Glossaire

Aida (間) : Concept japonais désignant l'entre-deux, l'intervalle, l'espace relationnel où les choses adviennent. Non pas un vide mais le lieu même de l'émergence et de la relation. Le caractère représente une porte s'ouvrant sur le soleil, suggérant l'alignement nécessaire entre dimensions.

Enchevêtrement spiral : Concept désignant l'interaction dynamique entre les différents niveaux de la réalité organisationnelle (historique-sociologique, organisationnel, groupal, individuel) qui s'interpellent mutuellement dans un mouvement circulaire jamais achevé, chaque niveau étant lui-même structuré comme un cercle herméneutique.

Grille (psychothérapie institutionnelle) : Chez Oury, ensemble des instances, réunions et dispositifs qui structurent la vie collective de l'institution. La grille n'est jamais figée mais constamment discutée et transformée par le collectif lui-même dans des réunions réflexives.

Imaginaire institué / Imaginaire instituant : Chez Castoriadis, distinction fondamentale entre l'imaginaire déjà là (les significations sociales établies) et la puissance créatrice toujours présente qui permet l'émergence de significations radicalement nouvelles. Le rapport entre ces deux dimensions détermine le degré d'autonomie d'une société.

Profanation : Chez Agamben, opération qui restitue à l'usage commun ce qui avait été séparé dans la sphère du sacré. Non pas destruction mais neutralisation ludique qui désactive la fonction sacrée tout en préservant la forme, ouvrant ainsi de nouveaux usages possibles.

Arraisonnement (Gestell) : Concept heideggérien désignant la disposition moderne où tout étant se trouve sommé de se présenter comme fonds disponible pour une volonté calculante et instrumentale.

Autoconfrontation croisée : Dispositif de la clinique de l'activité où deux professionnels confrontent leurs manières respectives de faire le même travail, à partir de films de leur activité, ouvrant ainsi une controverse productive sur le métier.

Autonomie collective : Pour Castoriadis, capacité d'une société ou d'un collectif à se reconnaître comme source de ses propres institutions et à maintenir ouverte la possibilité de les transformer, par opposition à l'hétéronomie qui occulte cette auto-institution.

Cercle herméneutique : Concept central de Gadamer décrivant la structure de toute compréhension : on ne comprend les parties qu'à partir d'une pré-compréhension du

tout, et le tout qu'en articulant les parties. Il n'existe pas de point zéro de la compréhension.

Clinique de l'activité : Approche développée par Yves Clot et son équipe au CNAM, qui vise le développement du pouvoir d'agir des professionnels par l'analyse de leur activité réelle. S'appuie sur la distinction fondamentale entre travail prescrit (les procédures formalisées) et travail réel (l'activité effective avec ses ajustements et empêchements). Conceptualise le milieu de travail selon quatre dimensions : impersonnelle (la tâche), interpersonnelle (les relations), transpersonnelle (le genre professionnel) et personnelle (le style). Propose des dispositifs dialogiques (instruction au sosie, autoconfrontation croisée) qui permettent aux professionnels d'explicitier leur activité, d'ouvrir des controverses sur le métier, et ainsi de développer le genre professionnel. La transformation organisationnelle passe par la restauration des conditions collectives permettant le développement de l'activité, plutôt que par l'imposition de nouvelles prescriptions.

Consonance : En musique, rapport harmonieux entre notes distinctes qui résonnent ensemble sans se confondre. Transposée au changement organisationnel, désigne l'harmonie de l'hétérogène : l'articulation de différences qui créent une cohérence sans uniformité.

Dispositifs subjectivants et instituants : Dispositifs qui produisent simultanément de la subjectivité (transforment ceux qui s'y engagent) et de l'institution (créent de nouvelles règles, légitimités, manières de faire).

Empowerment ontologique : Reconnaissance que la capacité d'initiative et d'action est constitutive de l'être-au-monde, toujours déjà présente, plutôt qu'une ressource à octroyer depuis l'extérieur.

Épochè : Terme husserlien désignant la suspension du jugement, la mise entre parenthèses des préconceptions. Chez Celibidache, désigne la suspension de la volonté de produire un effet pour laisser émerger le phénomène sonore.

Fūdo (風土) : Concept de Watsuji Tetsurō désignant le milieu climatique et culturel où dimensions naturelles et culturelles se co-constituent historiquement pour former un monde habitable.

Fusion d'horizons : Chez Gadamer, processus par lequel des compréhensions initialement distinctes s'articulent pour former un horizon commun élargi, sans se dissoudre dans l'uniformité.

Genre professionnel : Chez Clot, répertoire de manières de faire, de règles tacites, de "ficelles du métier" qui constituent le milieu transpersonnel de l'activité. Le genre vit par sa reprise dans des styles individuels.

Hétéronomie : Pour Castoriadis, régime où un collectif méconnaît qu'il est source de ses propres institutions et les attribue à une instance extérieure (dieux, nature, lois du marché). S'oppose à l'autonomie.

Instruction au sosie : Dispositif clinique où un professionnel doit expliciter son travail en instruisant un sosie fictif qui devrait le remplacer sans que personne ne s'en aperçoive. Force la verbalisation du travail réel.

Ma (間) : En esthétique japonaise, l'intervalle, le silence, l'espacement qui structure la musique et l'art. Non pas un vide mais l'espace où les sons/formes peuvent résonner et se distinguer.

Milieu : Chez Clot, ensemble de ressources matérielles, symboliques et sociales dans lequel l'activité se déploie. Ni environnement objectif ni subjectivité pure, le milieu se transforme dans et par l'activité.

Polyphonie : Multiplicité de lignes mélodiques distinctes se déployant simultanément. Transposée à l'organisation, désigne l'irréductibilité des voix, styles, temporalités qui ne peuvent être ramenés à une ligne unique sans appauvrissement.

Pouvoir d'agir : Concept spinoziste repris par Clot désignant la capacité à affecter et être affecté, à agir sur son milieu et sur soi-même. Le développement du pouvoir d'agir est la visée centrale de la clinique de l'activité.

Pré-compréhension : Chez Gadamer, compréhension préalable, non thématisée, qui rend possible tout acte de compréhension explicite. S'enracine dans l'appartenance à une tradition et à un monde vécu.

Réinstitution : Processus permanent par lequel un collectif transforme ses propres institutions, dispositifs et règles, maintenant ouverte leur plasticité contre leur réification en procédures fixes.

Style : Chez Clot, manière singulière dont un professionnel reprend et actualise le genre professionnel, l'adapte aux situations spécifiques tout en préservant sa reconnaissance par les pairs.

Sous-jacence : Concept central de Jean Oury désignant ce qui gît dessous, ce qui travaille dans l'inconscient de l'institution et qui permet ou empêche l'émergence du sens. La sous-jacence renvoie aux dimensions inconscientes, désirantes, imaginaires qui structurent le collectif en profondeur, au-delà des structures manifestes et des discours explicites. Elle constitue le fond pulsionnel et symbolique sur lequel s'appuie toute élaboration collective, comparable à ce que Freud nomme « l'autre scène » pour le psychisme individuel. Oury insiste sur le fait qu'on ne peut agir directement sur la sous-jacence – on ne peut que créer les conditions pour qu'elle se déploie ou se transforme à

travers des dispositifs institutionnels appropriés. Dans le contexte organisationnel, la sous-jacence désigne cette nappe souterraine de désirs, d'affects, d'imaginaires partagés qui soutient (ou mine) toute tentative de changement. Ignorer la sous-jacence – comme le font les modèles hétéronomes du changement – conduit à des transformations de surface qui ne prennent pas, car elles ne sont pas ancrées dans le tissu fantasmatique et symbolique du collectif. À l'inverse, travailler avec la sous-jacence suppose d'accueillir l'opacité du collectif, sa part d'irrationnel, ses résistances comme autant de manifestations de cette vie souterraine qu'il s'agit de faire advenir plutôt que de maîtriser.

Travail prescrit/travail réel : Distinction centrale de la clinique de l'activité. Le prescrit désigne les procédures formalisées, le réel l'activité effective avec ses ajustements, inventions et empêchements. L'écart révèle les tensions organisationnelles.

Présentation des auteurs et penseurs mobilisés

John P. Kotter (1947-) : Professeur émérite à Harvard Business School, spécialiste du leadership et du changement organisationnel. Son modèle en huit étapes (Leading Change, 1996) est devenu une référence internationale en management du changement.

Hans-Georg Gadamer (1900-2002) : Philosophe allemand, figure majeure de l'herméneutique philosophique contemporaine. Son œuvre principale Vérité et Méthode (1960) développe le concept de cercle herméneutique et de fusion d'horizons.

Yves Clot (1953-) : Psychologue du travail français, professeur émérite au CNAM, fondateur de la clinique de l'activité. Développe les concepts de genre professionnel, de pouvoir d'agir et l'usage de dispositifs comme l'autoconfrontation croisée.

Cornelius Castoriadis (1922-1997) : Philosophe et psychanalyste grec-français, penseur de l'autonomie et de l'auto-institution de la société. Critique radical de l'hétéronomie et du capitalisme bureaucratique. Développe les concepts d'imaginaire social institué et instituant.

Giorgio Agamben (1942-) : Philosophe italien contemporain, figure majeure de la philosophie politique. Développe une pensée du dispositif et de la profanation, notamment dans Qu'est-ce qu'un dispositif ? (2006) et Profanations (2005). Prolonge les analyses de Foucault sur le pouvoir.

Jean Oury (1924-2014) : Psychiatre français, fondateur de la clinique de La Borde et figure centrale de la psychothérapie institutionnelle. Développe les concepts de collectif, de grille institutionnelle et de club thérapeutique. Influence majeure sur la pensée du collectif comme instance thérapeutique et instituante.

Eugène Enriquez (1931-2019) : Sociologue et psychosociologue français, spécialiste de l'analyse institutionnelle. Propose une topique des niveaux psychiques et sociaux (historique-sociologique, organisationnel, groupal, individuel) qui permet de penser la complexité des processus de changement.

Martin Heidegger (1889-1976) : Philosophe allemand, auteur de Être et Temps (1927). Ses concepts d'être-au-monde, d'arraisonement (Gestell) et sa phénoménologie de l'existence influencent profondément la pensée contemporaine.

Barbara Stiegler (1971-) : Philosophe française, professeure à l'Université Bordeaux-Montaigne. Travaille sur la biopolitique, le néolibéralisme et les transformations contemporaines du capitalisme (Il faut s'adapter, 2019).

Luc Boltanski (1940-) : Sociologue français, directeur d'études à l'EHESS. Co-auteur du *Nouvel Esprit du Capitalisme* (1999) avec Ève Chiapello, analyse les transformations idéologiques du capitalisme contemporain.

Michel Foucault (1926-1984) : Philosophe français, penseur des dispositifs de pouvoir, de la gouvernementalité et de la subjectivation. Ses analyses des mécanismes de contrôle influencent la pensée critique des organisations.

Baruch Spinoza (1632-1677) : Philosophe néerlandais dont le concept de puissance d'agir (*potentia agendi*) influence la psychologie du travail contemporaine, notamment via les travaux de Clot.

Watsuji Tetsurō (1889-1960) : Philosophe japonais, auteur de *Fūdo* (1935). Développe une phénoménologie du milieu climatique et culturel comme condition de l'existence humaine.

Sergiu Celibidache (1912-1996) : Chef d'orchestre roumain, phénoménologue de la musique. Refusait les enregistrements, considérant la musique comme événement vivant irréproductible. Développe une pratique de direction comme création de conditions d'émergence du son.

Edward Said (1935-2003) : Intellectuel palestino-américain, théoricien postcolonial. Propose dans ses derniers travaux une "pensée contrapuntique" capable de maintenir en tension des perspectives multiples.

Bibliographie sélective

Changement organisationnel

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

Herméneutique

Gadamer, H.-G. (1960/1996). *Vérité et Méthode*. Seuil.

Gadamer, H.-G. (1977/1991). *L'Art de comprendre. Écrits I : Herméneutique et tradition philosophique*. Aubier.

Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Seuil.

Clinique de l'activité

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. PUF.

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF.

Clot, Y. & Faïta, D. (2000). "Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes", *Travailler*, n°4, p. 7-42.

Clot, Y. & Lhuillier, D. (dir.) (2010). *Agir en clinique du travail*. Érès.

Philosophie politique et sociale

Castoriadis, C. (1975). *L'Institution imaginaire de la société*. Seuil.

Castoriadis, C. (1997). *Fait et à faire. Les Carrefours du labyrinthe V*. Seuil.

Agamben, G. (2006). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*. Payot & Rivages.

Agamben, G. (2005). *Profanations*. Payot & Rivages.

Boltanski, L. & Chiapello, É. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Gallimard.

Stiegler, B. (2019). *"Il faut s'adapter"*. Sur un nouvel impératif politique. Gallimard.

Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. PUF.

Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Desclée de Brouwer.

Phénoménologie

Heidegger, M. (1927/1986). *Être et Temps*. Gallimard.

Heidegger, M. (1954/1958). *"La question de la technique"*, in *Essais et conférences*. Gallimard.

Maldiney, H. (2007). Penser l'homme et la folie. Jérôme Millon.

Husserl, E. (1913/1950). Idées directrices pour une phénoménologie. Gallimard.

Pouvoir et dispositifs

Foucault, M. (1975). Surveiller et punir. Naissance de la prison. Gallimard.

Foucault, M. (1997). "Il faut défendre la société". Cours au Collège de France (1975-1976). Seuil/Gallimard.

Foucault, M. (2004). Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France (1978-1979). Seuil/Gallimard.

Philosophie de l'action

Spinoza, B. (1677/1994). Éthique. PUF.

Arendt, H. (1958/1983). Condition de l'homme moderne. Calmann-Lévy.

Psychothérapie institutionnelle et analyse institutionnelle

Oury, J. (2001). Hiérarchie et révolution. Champ social.

Oury, J. (1986). Création et schizophrénie. Galilée.

Oury, J. & Depussé, M. (1993). À quelle heure passe le train... Conversations sur la folie. Calmann-Lévy.

Tosquelles, F. (1992). Éducation et psychothérapie institutionnelle. Hiatus.

Philosophie japonaise

Watsuji, T. (1935/2011). Fūdo, le milieu humain. CNRS Éditions.

Nishida, K. (1926/1987). L'éveil à soi. CNRS Éditions.

Kimura, B. (1992/2000). L'entre. Une approche phénoménologique de la schizophrénie. Jérôme Millon.

Musique et esthétique

Celibidache, S. (1992). Über musikalische Phänomenologie [Conférences].

Eco, U. (1962/1965). L'Œuvre ouverte. Seuil.

Said, E. (1993/2000). Culture et impérialisme. Fayard/Le Monde diplomatique.