



**HAL**  
open science

# Réintroduire l'ambiguïté en gestion : conceptualisation et mise en perspective

Jennifer Urasadettan

► **To cite this version:**

Jennifer Urasadettan. Réintroduire l'ambiguïté en gestion : conceptualisation et mise en perspective. Sociologie. Université d'Angers, 2019. tel-02874011

**HAL Id: tel-02874011**

**<https://univ-rennes2.hal.science/tel-02874011>**

Submitted on 18 Jun 2020

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

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



## REINTRODUIRE L'AMBIGÜITE EN GESTION : CONCEPTUALISATION ET MISE EN PERSPECTIVES

### Mémoire soumis en vue de l'**Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement à l'Université d'Angers par  
**Jennifer URASADATTAN**

**Maître de Conférences, Université Rennes 2, LiRIS**

Le 21 Octobre 2019, devant le jury composé de :

**Frédérique CHEDOTEL** (Directrice de recherche)

Professeur à l'Université d'Angers, GRANEM

**Sabrina LOUFRANI-FEDIDA** (Rapporteure)

Professeur à l'Université de Nice-Sophia Antipolis, GREDEG

**Dominique P. MARTIN** (Suffragant)

Professeur à l'Université Rennes 1, IGR-IAE de Rennes, CREM

**Ewan OIRY** (Rapporteur)

Professeur à l'ESG-UQAM/IAE de Poitiers, CEREGE

**Nathalie RAULET-CROSET** (Rapporteure)

Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris, GREGOR

**Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ** (Suffragante)

Maître de Conférences HDR à l'Université Paris-Est-Créteil, IRG



## Remerciements

Je tenais tout d'abord à remercier Frédérique Chédotel, ma directrice de HDR, d'avoir bien voulu accepter de m'encadrer dans ce travail si particulier, à la fois introspectif et analytique, ces deux dimensions ne cohabitent pas toujours (en tout cas pour ma part) de façon heureuse ! Elle a su me guider et m'accompagner dans la rédaction de cet écrit à la fois humainement et scientifiquement, ce qui me donne un bon aperçu de comment un.e doctorant.e peut être épaulé.e.

Je remercie également mes rapporteurs, Sabrina Loufrani-Fedida Ewan Oiry et Nathalie Raulet-Crozet, et mes suffragants, Dominique P. Martin et Isabelle Vandangeon-Derumez d'avoir bien voulu évaluer ce dossier de HDR. Je vous suis très reconnaissante d'y avoir consacré du temps et je ne doute pas que les échanges qui s'en suivront seront très constructifs et m'orienteront dans ma pratique de recherche.

Merci à mon directeur de thèse, Alain Briole, pour sa bienveillance et ses conseils avisés, qui me servent encore aujourd'hui.

Ma gratitude va également à mes co-auteur.e.s, Alain Amintas, Nathalie Beaupère, Franck Burellier, Pascal Glémain, Serge Guérin, Gilles Pinte, Gérard Podevin, Eve Saint-Germes, Céline Schmidt et Sabrina Semache, avec qui j'ai beaucoup eu de plaisir à travailler.

Ces recherches n'auraient pu être réalisées sans l'accueil des organisations et des entreprises, qui ont accepté de se mettre dans la temporalité de la recherche en participant à nos études.

Je tiens enfin à remercier Alain Amintas d'avoir relu au pied levé ce document.

## Liste des travaux

### Tableau de synthèse : production scientifique

Publications	Nombre
A. Thèse et mémoire	2
B. Articles dans des revues à comité de lecture	11
C. Contributions à des ouvrages collectifs	2
D. Communications dans des Congrès avec comité de lecture	18
E. Rapport de recherche	3
F. Articles en soumission	2
G. Articles en rédaction	1
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

#### A. Thèse et mémoire [2]

- [1] (2009), « Culture d'entreprise et dynamique organisationnelle : contribution à une redéfinition, le cas du groupe hospitalier mutualiste », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2
- [2] (2003), « Culture d'entreprise et changement organisationnel : le cas Languedoc Mutualité », mémoire en vue du diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) Dynamique organisationnelle et transformations sociales

#### B. Articles dans des revues à comité de lecture [12]

- [3] (2019), « Le temps presse ! Perception du temps et formes de coopération au sein d'un projet », Management International, accepté pour publication le 27/06/2019, à paraître (rang 3 CNRS, rang 2 FNEGE, rang A HCERES)
- [4] (2019), « The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units", M@n@gement, Vol 22-1, Janvier (rang 2 CNRS / FNEGE, rang A HCERES)
- [5] (2018) J. Urasadettan, P. Glémain et A. Amintas, « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération : le cas d'Emmaüs International », Revue française de gestion, Volume 44, Numéro 271, Mars 2018, p.29-45 (rang 3 CNRS, rang 2 FNEGE, rang A HCERES)
- [6] (2017) J. Urasadettan et F. Burellier, "Appropriation process of dirty work : focus on health executives in a medical services restructuring", Journal of Organizational Change Management, vol. 30, issue 4, pp.569-583 (rang 3 CNRS /FNEGE, rang B HCERES)
- [7] (2016) J. Urasadettan, N. Beaupère, G. Pinte, G. Podevin, « Logiques d'appropriation et transformation d'un champ professionnel : le rôle d'une charte qualité pour

l'accompagnement à la VAE ? », Formation Emploi : revue des sciences sociales, n°141, Janvier-Mars 2018, p. 213-232 (rang 4 CNRS, rang C HCERES)

- [8] (2015), « La diffusion de la logique compétence au sein des structures d'insertion : une analyse en termes d'étendue du découplage, le cas de la constitution d'une gestion territorialisée de l'emploi », *La revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des entreprises*, N° 275-276, p. 49 – 59 (rang 4 FNEGE, rang C HCERES)
- [9] (2015), « Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Management & Avenir n°80, Octobre*, p. 15 – 31 (rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE, rang B HCERES)
- [10] (2014), « Les ambiguïtés de langage comme reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée des études des cultures organisationnelles ? », *Gérer et Comprendre, n°116, Juin*, p. 81 - 91 (rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE, rang B HCERES)
- [11] (2013) S. Guérin, J. Urasadettan et E. Saint-Germes, « Le défi de l'intégration professionnelle des travailleurs âgés : le cas d'électricité et réseaux de France », *Revue Gestion, numéro d'été, volume 38, numéro 2*, p. 20 - 29 (rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE, rang B HCERES)
- [12] (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Humanisme et Entreprise, N° 303, Mai-Juin-Juillet*, p. 25 - 40
- [13] (2010), « De la culture comme construit social : vers un renouvellement de la notion d'intégration culturelle en contexte de rachat », *Gérer et comprendre, N°102, Décembre*, p. 47-56 (rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE, rang B HCERES)
- [14] (2008), « Nouvelles stratégies mutualistes : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives, N° 306, Mai*, p. 12-22 (rang C HCERES)

### C. Contribution à des ouvrages collectifs [2]

- [15] (2015) Avec A. Amintas et P. Glémain, « Entreprises sociales et développement local : quel processus entrepreneurial pour quel(s) entrepreneur(s)? », dans « Entreprises solidaires, l'économie sociale et solidaire en question(s) », sous la direction de P. Glémain et E. Bioteau, collection économie et société, ed. Presses Universitaires de Rennes
- [16] (2013) Avec S. Guérin et E. Saint-Germes, « Le défi de l'intégration professionnelle des travailleurs âgés : le cas d'électricité et réseaux de France », *Gestion des carrières*, ouvrage coordonné par S. St-Onge et S. Guerrero, collection Gestion et savoirs, ed. HEC Montréal

### D. Communication dans des congrès avec comité de lecture [17]

- [39] (2019) Participation à la 1<sup>ère</sup> journée du GRT « GRH et Recherches Sensibles », 13 Juin, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

- [17] (2018) Avec P. Glémain et A. Amintas, « De l'idéal à l'idéal de l'autogestion dans les coopératives : une analyse exploratoire de la SCOP La Contemporaine », *XVIIIe Rencontres du RIUESS, Rennes, du 16 au 17 Mai*
- [18] (2016) Avec P. Glémain et A. Amintas, « Coopérations au sein d'un réseau en ESS: le cas d'Emmaüs International », *XVIe Rencontres du RIUESS, Montpellier, du 25 au 27 Mai*
- [19] (2015) Avec F. Burellier, « Le processus d'appropriation du sale boulot : focus sur des cadres de santé lors d'un regroupement de services médicaux », *26ème congrès de l'AGRH, Montpellier, du 4 au 6 Novembre*
- [20] (2014) « Les ambiguïtés de langage comme ressource stratégique : le cas de la communauté de pratique du GHM », *24ème conférence de l'AIMS, Rennes*
- [21] (2013) Avec A. Amintas et P. Glémain, « Entreprises sociales et développement local : quel processus entrepreneurial pour quel(s) entrepreneur(s) ? », *XIIIe Rencontres du RIUESS, Penser et faire l'ESS aujourd'hui : Valeurs, Statuts, Projets ? Angers*
- [22] (2013), « Les ambiguïtés de langage comme reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée des études des cultures organisationnelles ? », *7ème colloque international du GEM&L, Identités, langages et cultures d'entreprise La cohésion dans la diversité ? 21 - 22 mars 2013 Euromed-Management, Marseille*
- [23] (2012) Avec Sabrina Semache, « Le cadre hospitalier, nouvel acteur des ressources humaines ? », *23ème congrès de l'AGRH, « les interfaces de la GRH », Nancy, 12-14 Septembre*
- [24] (2012), « Constitution d'une communauté de pratiques et construction d'une représentation partagée du mutualisme : le cas du GHM », *12èmes rencontres sur la prospective des métiers " Prospective du management, management de la prospective", ESSEC, Paris*
- [25] (2012), « La démocratie interne : apports d'une approche croisée entre organisations de l'ESS et entreprises à but lucratif », *Colloque RSE, vers de nouvelles formes de coopération en entreprises, de l'intergénérationnel à la diversité sociale, ESG Management School, paris*
- [26] (2011), « De la spécificité de la gestion des ressources humaines dans le secteur mutualiste : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *11èmes rencontres du RIUESS sur l'économie sociale et solidaire et le travail, Université de droit et d'économie, Poitiers*
- [27] (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Journée de recherche Ethique et Management, CEDAG, Université Paris-Descartes*
- [28] (2011) « Concentration du secteur de la santé et décentralisation de la fonction Ressources Humaines : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *11èmes rencontres sur la prospective des métiers " Quel Management des Ressources Humaines demain ? ", ESSEC, la Défense*
- [29] (2009) « Vers un renouvellement de la notion d'intégration culturelle en contexte de rachat : les apports de l'étude de cas », *20ème congrès AGRH Université Toulouse 1/ESC Toulouse*
- [30] (2008) « Les apports de la notion de couplage lâche au concept de culture d'entreprise : le cas du groupe mutualiste hospitalier », *journée AIMS – AGRH "Défis des organisations de santé, défis des Sciences de Gestion"*

- [31] (2007) « Place des pratiques organisationnelles dans la culture d'entreprise : conséquence ou déterminants ? », *18ème congrès AGRH Université de Fribourg*
- [32] (2007) « Stratégie de groupe mutualiste et adaptation de ses cliniques au contexte local : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Colloque ISTECH, Paris*
- [33] (2006) « L'apprentissage d'une nouvelle culture d'entreprise en contexte de rachat : paradigme de la cohérence et biais communicationnels », *congrès AFITEP, Paris*

### **E. Rapports de recherche [3]**

- [34] (2019) Avec C. Schmidt, Les besoins en accompagnement RH des petites associations du bassin d'emploi rennais, rapport de recherche à destination de We Ker
- [35] (2015) Avec N. Beaupère, G. Pinte et G. Podevin, Etude sur l'accompagnement VAE en Bretagne, rapport de recherche pour le GREF Bretagne
- [36] (2011) Avec A. amintas, V. Lai et S. Petrus, la facilitation de la création d'entreprises par les salariés d'entreprises fragiles : une approche par les compétences, rapport de recherche pour l'UES « coopérer pour entreprendre grand-Ouest »

### **F. Articles en cours de rédaction [1]**

- [37] Avec P. Glémain et G. Krauss, « S'associer pour construire un champs professionnel, ou comment aboutir un projet collectif de « *social banking* » entre organisations sociales ?, working paper en vue d'une soumission à la revue *m@n@gement*

### **G. Articles en soumission [1]**

- [38] (2019) Avec C. Schmidt, « L'employeurabilité : proposition d'un cadre conceptuel en GRH à partir d'une étude exploratoire dans les petites associations », soumission à la Revue de Gestion des Ressources Humaines le 9 Avril

## Liste des sigles

AFITEP : Association Francophone de Management de Projet – Paris

AFNOR : Association Française de NORmalisation

AGRH : Association francophone de gestion des ressources humaines

AIMS : Association internationale de management stratégique

ANRT : Association nationale de la recherche et de la technologie

COM Contrat d'objectifs et de moyens

CIFRE : Conventions Industrielles de Formation par la REcherche

CAE : Coopérative d'activités et d'emploi

CHU : Centre hospitalier universitaire

DEA : Diplôme d'études approfondies

DG : direction générale

ESS : Economie sociale et solidaire

ESSEC : Ecole Supérieure Des Sciences Economiques Et Commerciales

FNEGE : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

GEM&L : Groupe d'études Management & Language

GHM : Groupe hospitalier mutualiste

GREF Bretagne : Groupement d'Intérêt Public Relation emploi-formation

ISTEC : Ecole supérieure de commerce et Marketing

RECMA : Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, devenue Revue internationale de l'économie sociale

RGRH : Revue de gestion des ressources humaines

RIUESS : Réseau Inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire

SIAE : Structure d'insertion par l'activité économique

VAE : Validation d'acquis d'expérience

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>3</b>
<b>Liste des travaux</b> .....	<b>4</b>
<b>Liste des sigles</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>10</b>
1. Cadrage des travaux présentés : la notion d'ambiguïté .....	10
1 Les apports du développement des recherches sur l'ambiguïté en Sciences de gestion.....	17
2 Un positionnement interprétativiste .....	21
3 L'Etude de cas comme méthode de recherche.....	22
4 Optique et plan des travaux.....	26
<b>Chapitre 1 : L'ambiguïté, du niveau individuel au niveau collectif</b> .....	<b>27</b>
1. L'ambiguïté en contexte organisationnel : une dimension oubliée de la gestion ? .....	29
2. Appréhension de l'ambiguïté par sa nature et son niveau de partage .....	36
3. L'incidence de l'ambiguïté sur l'appréhension individuelle du travail .....	40
4. L'ambiguïté au niveau du groupe : tremplin de l'action organisée ? .....	43
<b>Chapitre 2 : De l'ambiguïté à l'action organisée : ce que produit l'ambiguïté</b> .....	<b>49</b>
1. S'approprier l'ambiguïté et en faire sens.....	51
2. L'Ambiguïté, déterminant de la coopération ? .....	61
3. Ambiguïté et découplage .....	70
<b>Chapitre 3 : Apports et pistes de recherches</b> .....	<b>90</b>
1. Quels types d'ambiguïté pour quelles nouvelles pratiques ? Apports de ces recherches .....	92
5. Pistes d'encadrement .....	101
<b>Bibliographie</b> .....	<b>112</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>123</b>
<b>Liste des encadrés</b> .....	<b>124</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>125</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>126</b>
<b>Curriculum Vitae</b> .....	<b>129</b>
<b>Texte intégral de mes principaux travaux</b> .....	<b>137</b>

# INTRODUCTION

## 1. Cadrage des travaux présentés : la notion d'ambiguïté

Les recherches en Sciences de gestion ont pour objet de comprendre comment des individus établissent des règles collectives d'organisation dans un cadre professionnel. Or ces tentatives de régulations s'établissent dans des situations complexes, caractérisées par des acteurs nombreux, des normes peu explicites ou inexistantes, et une information à la fiabilité variable, rendant la prise de décision collective malaisée. Ce sont ces capacités d'interprétation des individus que nous avons cherchées à étudier. Plus précisément, comprendre les ressorts d'un groupe de travail nécessite de mettre en évidence comment les individus ont fait sens d'une situation a priori peu intelligible, afin d'aboutir à une action organisée. Autrement dit, nous analysons la situation sous l'angle de son **ambiguïté**.

Au cours de cette introduction, nous présenterons dans un premier temps comment cette thématique a été élaborée, avant d'en préciser les apports pour la recherche en Sciences de gestion. Nous aborderons par la suite les démarches épistémologiques et de recherches mobilisées.

### 1.1. Une constante : l'étude de l'action organisée en contexte de changement

L'ensemble des travaux présentés résultent de mes travaux de recherche, et débutent par la rédaction et la soutenance de mon mémoire de DEA en 2003 [2], portant sur l'intégration des cultures de métier (notamment celle des médecins et des soignants) dans la culture d'entreprise d'une clinique mutualiste. Cette première incursion dans la recherche a été l'occasion de poser les jalons de ma thèse. En effet, l'entreprise d'accueil, mutuelle exerçant dans les domaines de la complémentaire santé et des soins médicaux, et ayant créée dès 1909 une clinique mutualiste destinée à accueillir ses adhérents, connaît une phase de croissance sans précédent : forte du rachat de cinq cliniques, le groupe se positionne en tant que « deuxième opérateur régional » de santé. Or les cliniques acquises étant désormais soumises au Code de la Mutualité, leur regroupement sous une même entité pouvait engendrer l'affrontement de deux logiques a priori contradictoires : celles des structures acquises (privées à but lucratif) et celle du groupe d'accueil (privée à but non lucratif). La diffusion des principes mutualistes qui se traduit à un niveau plus opérationnel par le non dépassement d'honoraires des médecins risque de les décourager d'exercer au sein de l'établissement racheté : ils sont en effet moins payés pour une somme de travail équivalente. D'autre part, les cliniques rachetées ne bénéficiant pas d'un environnement identique (population urbaine ou rurale, fortement ou peu médicalisée), elles doivent adopter des stratégies locales différentes tout en gardant à l'esprit l'éthique mutualiste. Le directeur général confesse certains dysfonctionnements durables, liés à la non coordination des structures entre elles (refus de changer de fournisseurs, grèves des salariés pour une revalorisation des salaires), et se montre d'autant plus intéressé par une éventuelle collaboration que, mutualiste dans l'âme il déplore la « perte de l'esprit mutualiste », tant auprès du personnel que des adhérents.

Ces discussions ont abouti à ce que je poursuive mon travail au sein du groupe, cette fois-ci en tant que thésarde et salariée en CIFRE. J'ai ainsi continué à approfondir mes recherches sur la culture d'entreprise, et ai soutenu mon doctorat en 2009 [2]. Cette thématique, et plus spécifiquement cette **acceptation de la culture comme un construit social en perpétuelle reconstruction**, est issu de la théorie des organisations et de la sociologie des organisations, se situe dans la lignée de mon DEA en sociologie

des organisations, m'a naturellement conduit à conduire ma thèse et ma spécialité d'enseignement dans le champ de la **gestion des ressources humaines**.

Bien que le concept de culture d'entreprise soit actuellement moins étudié au profit d'autres notions telles que la marque-employeur, la socialisation ou l'intégration (pour des recherches plus contextualisées), il me paraissait intéressant de le mobiliser pour deux raisons :

- Il séduisait beaucoup le directeur du groupe, qui voyait la « culture mutualiste » comme vecteur du changement, alors qu'elle est classiquement considérée par les Sciences de gestion comme de nature à favoriser la stabilité (Thévenet, 2015)
- La plupart des études menées en Sciences de gestion insistaient sur son aspect intégrateur, la comprenant comme un « ciment organisationnel » (Hafsi et Demers, 1997), alors que des recherches plus anthropologiques sur les organisations les analysaient plutôt comme vectrices de clivages ou d'incompréhensions, amenant à reconsidérer les phénomènes de résistance au changement sous un angle plus complexe ou en tout cas plus compréhensif que celui de la peur du changement ou de l'opposition de principe.

**Plus largement, au-delà de l'analyse de l'organisation par sa culture d'entreprise, je cherchais à comprendre ce qui pouvait amener les individus à construire une action organisée, sachant que leurs motivations, leurs ressources, leurs représentations de la situation et leurs cultures étaient différentes, et qu'ils travaillaient dans un contexte normé.**

Ce questionnement a orienté mes recherches suivantes. J'ai par la suite travaillé sur le concept d'appropriation [6] [7] [8] - ou comment les récipiendaires d'un changement, souvent imposé, réaménagent la situation afin de le rendre plus intelligible - et de système de découplage ou de couplage lâche [7] [13] [30], entendu comme un système composé simultanément d'éléments spécifiques et dotés d'une identité propre et d'éléments standardisés et en lien avec l'environnement, permettant à ses acteurs de gérer les ambiguïtés inhérentes à chaque localisation (Glassman, 1973 ; Orton et Weick, 1990). Je me suis ensuite focalisée sur les notions de sale boulot [6] [19], mettant en évidence les activités physiquement, socialement ou moralement stigmatisées (Hughes, 1996), puis de coopération [3] [4] [5] dans le cadre de projets organisationnels ou inter-organisationnels.

J'ai (seule ou à plusieurs) investigué successivement neuf terrains de recherche, afin d'étudier les notions précédemment évoquées. Il s'agit d'un groupe de cliniques mutualistes par rachat (2005-2008), de membres d'une coopérative d'activité et d'emploi souhaitant développer leur activité (2011), du groupe électricité et réseaux de France (2013), d'un groupe de structures d'insertion par l'activité économique (2013-2014), d'accompagnateurs à la validation d'acquis d'expérience (2015-2016), de deux unités médicales du pôle ventre d'un centre hospitalo-universitaire appelées à fusionner (2015-2016), l'association Emmaüs (2016), et actuellement de petites associations (1 à 5 salariés) et de DRH et responsable de formation d'entreprises du BTP en Bretagne.

Certaines recherches ont nécessité des ressources pécuniaires, que j'ai pu réunir (co-financement de ma thèse par l'ANRT -dans le cadre d'une CIFRE- et du groupe Languedoc Mutualité, aide de la MSHB –maison des sciences de l'Homme en Bretagne- pour l'étude de la fusion de deux unités médicales d'un CHU, co-financement par un contrat plan état- région et une aide spécifique de Rennes 2 dans l'analyse des pratiques de GRH des petites associations). J'ai également piloté certains de ces projets (recherches sur le groupe Languedoc Mutualité, fusion de deux unités médicales d'un CHU, recherche sur les petites associations). Elles ont conduit à produire 39 documents de recherches, dont deux sous forme de mémoire et de thèse, 11 sous forme d'articles dans des revues internationales ou nationales avec comité de lecture répertoriées (dont 2 de rang 2 FNEGE et 5 de rang 3 FNEGE), 2 contributions à

des ouvrages collectifs, 18 communications dans des congrès avec comité de lecture, 3 rapports de recherche, 2 articles en soumission et 1 article en rédaction.

Le tableau suivant récapitule mes principales productions par terrains de recherche :

**TABLEAU 1 : Thèmes abordés par terrains de recherche**

THEME DE RECHERCHE	TYPE DE CONTRIBUTION	FORME DU TRAVAIL	N°	ANNEE
<i>TERRAIN 1 : GROUPE MUTUALISTE : CLINIQUES HISTORIQUES MUTUALISTES ET CLINIQUES MUTUALISTES PAR RACHAT (2005-2009)</i>				
Fondements	Recherche doctorale	▪ Thèse	[2]	2009
Ambiguïté culturelle	Résultats de l'enquête	▪ Colloque du GEM&L	[22]	2013
		▪ Article dans Gérer et comprendre	[13]	2010
		▪ Journée éthique et management	[27]	2011
		▪ Article dans Humanisme & Entreprise	[12]	2011
Intégration culturelle	Résultats de l'enquête	▪ Congrès AFITEP	[33]	2006
		▪ Congrès AGRH	[31]	2007
		▪ Congrès AGRH	[29]	2009
		▪ Article dans Gérer et comprendre	[13]	2010
Ambiguïté de langage, appropriation	Résultats de l'enquête	▪ Colloque de l'AIMS	[20]	2014
		▪ Article dans Gérer et comprendre	[10][9]	2014
		▪ Article dans Management & Avenir	]	2015
Couplage lâche	Résultats de l'enquête	▪ Colloque ISTE	[32]	2007
Mutualisme	Résultats de l'enquête	▪ Journée AIMS-AGRH	(30)	2008
		▪ Article dans la RECMA	[14]	2008
		▪ Colloque prospective des métiers	[28]	2011
		▪ Colloque prospective des métiers	[24]	2012
Pratiques RH en santé	Résultats de l'enquête	▪ Rencontres du RIUESS	[26]	2011
<i>L'objectif de cette recherche était d'étudier comment la rapide croissance du groupe mutualiste, composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées et désormais soumises au code de la mutualité contribuait à modifier sa culture..</i>				

---

**TERRAIN 2 : SALARIES D'UNE COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI DEVELOPPANT LEUR ACTIVITE (2011)**

Compétences entrepreneuriales	Recherche	▪ Rapport de recherche	[36]	2011
Processus entrepreneurial	Résultats de l'enquête	▪ Colloque du RIUESS	[21]	2013
		▪ Chapitre d'ouvrage	[15]	2015

*En interviewant les salariés nouvellement entrés au sein d'une CAE, cette recherche avait pour objectif d'appréhender leur compréhension de la transférabilité de leur compétences dans leur projet entrepreneurial, et de réfléchir avec la CAE à l'amélioration de ses dispositifs d'accompagnements.*

---

**TERRAIN 3 : ELECTRICITE ET RESEAUX DE FRANCE (2013)\***

Intégration professionnelle	Résultats de l'enquête	▪ Article dans la revue Gestion	[11]	2013
		▪ Chapitre d'ouvrage	[16]	2013

*Cette recherche visait à donner à l'entreprise un état des dispositifs dédiés aux seniors engagés, et d'évaluer leur efficacité dans la construction par les seniors de leur carrière..*

---

**TERRAIN 4 : GROUPEMENT DE STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE (2013-2014)**

Couplage lâche et logique compétence	Résultats de l'enquête	▪ Article dans la Revue des Sciences de Gestion	[8]	2015
--------------------------------------	------------------------	---	-----	------

*Le groupe étudié, composé de structures d'insertion et d'entreprises à but lucratif, cherche à développer des outils de gestion de l'emploi commun, permettant de faciliter l'accès des salariés en insertion à de emplois non aidés. Notre recherche a cherché à évaluer ce changement, en étudiant les logiques d'action de chaque partenaire..*

---

**TERRAIN 5 : ACCOMPAGNATEURS A LA VALIDATION D'ACQUIS D'EXPERIENCE DANS LE CADRE D'UNE CHARTE QUALITE (2015-2016)**

Appropriation, VAE, Charte qualité	Recherche	▪ Rapport de recherche	[35]	2016
	Résultats de l'enquête	▪ Article dans Formation emploi	[7]	2016

*L'étude a cherché dans un premier temps à évaluer l'impact d'une charte qualité à destination des accompagnateurs à la VAE émise par la région Bretagne en 2008, et dans un second temps à initier une nouvelle charte visant à prendre en compte la réforme de la formation professionnelle de 2014..*

---

**TERRAIN 6 : DEUX UNITES MEDICALES D'UN POLE D'ACTIVITE D'UN CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (2015-2016)**

Appropriation, sale boulot	Résultats de l'enquête	▪ Colloque AGRH	[19]	2015
		▪ Article dans le Journal of organizational Change Management	[6]	2017
Ambiguïté du projet, coopération	Résultats de l'enquête	▪ Article dans M@n@gement	[4]	2018
Temporalité du projet, coopération	Résultats de l'enquête	▪ Article dans Management International	[3]	2019

*La recherche menée a pour but d'étudier la fusion de deux unités médicales appartenant à deux spécialités distinctes (gastro-entérologie et hépatologies), dans un contexte de forte contrainte budgétaire.*

---

**TERRAIN 7 : EMMAÛS (2016-2017)\***

Coopération, ambiguïté culturelle	Résultat de l'enquête	▪ Colloque du RIUESS	[18]	2016
		▪ Article dans le Revue française de Gestion	[5]	2017

*Il s'agit d'étudier deux types de projets humanitaires développés au sein d'Emmaüs (le projet d'accès à l'eau potable pour les habitants du lac Nokoué au Bénin qui s'est déroulé entre 2006 et 2015, ainsi que le projet container entre Bougival et Nuevo Paris en Uruguay datant de 2011), afin de voir quels types de coopération ont été développés.*

---

**TERRAIN 8 : PETITES ASSOCIATIONS (1 A 5 SALARIES) D'UN BASSIN D'EMPLOI (2018-2019)**

Employeurabilité	Recherche	▪ Rapport de recherche	[34]	2019
		▪ Article en soumission à la RGRH	[38]	2019

*Cette étude est centrée sur la notion d'employeurabilité. Il s'agit plus précisément d'analyser comment les présidents de petites associations (de 1 à 5 salariés) concilient leur fonction de dirigeant et celle d'employeur. Il s'agit par la même occasion d'étudier la mobilité de ses salariés. Se cantonnent-ils au secteur de l'ESS ?*

---

**TERRAIN 9 : DRH ET RESPONSABLES FORMATIONS D'ENTREPRISES DU BTP (2018-2019)**

Appropriation	Recherche	▪ Rapport de recherche	[35]	2019
---------------	-----------	------------------------	------	------

*L'OPCA du secteur du BTP cherche par cette étude à voir quels usages sont faits de la VAE, tant par les profils des demandeurs que par leurs motivations. Plus largement, l'objectif est d'évaluer l'efficacité du dispositif et si-possible de réfléchir à comment l'étendre.*

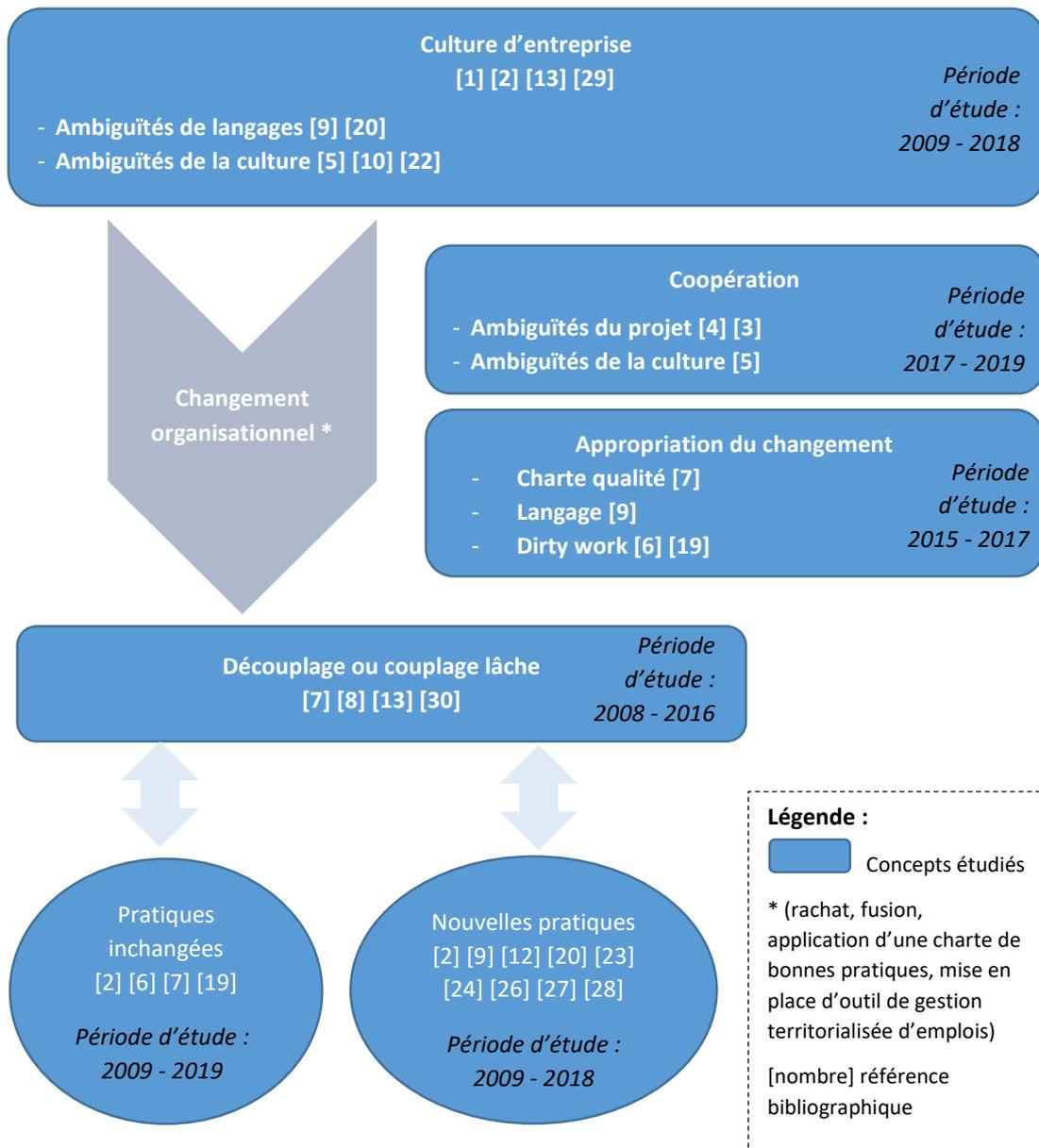
---

\* Travail à partir de données secondaires (rapports de recherche) et primaires (entretiens)

Le changement, qu'il soit organisationnel (terrains 1, 3, 4, 5 et 6) ou personnel (terrains 2 et 8), et la dynamique organisationnelle (terrains 7 et 9) apparaissent comme centraux dans mes travaux. Ils sont dans une grande majorité de cas à l'origine du déclenchement du processus de recherche. Ce changement organisationnel peut être extérieur aux individus et leur être imposé (terrains 1, 3, 5, 6), émaner d'eux (terrains 2 et 4) ou avoir été décidé conjointement (terrains 7, 8 et 9). Ces différents terrains ont constitué l'occasion de comprendre les éléments susceptibles d'expliquer dans quelle mesure l'action organisée dans le cadre d'un changement organisationnel aboutissait ou non à l'élaboration de nouvelles pratiques professionnelles comme organisationnelles.

En organisant mes thématiques de recherches autour de celle du changement organisationnel dans une optique processuelle, j'obtiens le schéma suivant :

FIGURE 1 : PANORAMA DES RECHERCHES REALISEES



En lisant le graphique de haut en bas, la culture d'entreprise constitue ma première thématique ([1], [2], [13] et [29]), que j'ai successivement déclinée en ambiguïtés de langage – façon dont le discours de la direction à propos de la culture organisationnelle est interprété par les salariés- ([9] et [20]) entre 2014 et 2015, et en ambiguïtés de la culture – équivocités liées à la culture aboutissant à une divergence dans les actions entreprises- ([5], [10] et [22]) entre 2013 et 2017. Ces deux types d'ambiguïtés, sous-jacentes à chaque organisation ont une influence sur le processus de changement organisationnel. Plus particulièrement, elles sont de nature à peser sur les formes de coopérations établies ([3], [4], [5]), et sur la façon dont les acteurs se les approprient ([6], [7], [9], [19]).

Le changement organisationnel se stabilise ensuite, et peut aboutir à l'établissement de nouvelles pratiques s'il a fait l'objet d'une appropriation, et d'une coopération ([2] [9] [12] [20] [23] [24] [26] [27] [28]). Mais ce changement peut également s'achever sur un statu quo sans provoquer de nouvelles pratiques. Au-delà des évolutions provoquées, ce changement se manifeste par la disparition et l'apparition d'ambiguïtés, qui se manifesteront dans les découplages existants ([7], [8], [13], [30]).

Chaque organisation est ainsi composée simultanément de liens forts (alignement des pratiques entre elles, ou des valeurs avec les pratiques) et de liens faibles (non alignement entre pratiques entre elles ou des valeurs et des pratiques) permettant à ses acteurs de gérer les ambiguïtés locales, et de maintenir un statu quo entre acteurs hétérogènes. Ces découplages permettent de faire vivre le changement, que celui-ci soit simplement affiché (pas de changement des pratiques) ou effectif (nouvelles pratiques).

## 1.2. L'émergence de l'ambiguïté comme concept central de recherche

Comprendre comment des individus, si différents soient-ils, tentent de travailler ensemble nécessite **d'étudier le contexte de développement de l'action organisée**. Nous avons au cours de nos recherches abordé des terrains variés, privés (groupe de cliniques mutualistes, petites associations, organisation non gouvernementale) comme publics (hôpital), ou mixtes (accompagnateurs à la VAE). Cette action de « faire organisation » peut être volontaire (cas des SIAE s'associant avec des entreprises utilisatrices afin de gérer à l'échelle territoriale les emplois de leurs salariés en insertion) ou contrainte (cas des deux unités médicales hospitalières, sommées de se regrouper afin d'être plus « efficaces »), et réunir des acteurs plus ou moins proches (appartenant à une même organisation, possédant le même métier, ou non).

Les termes de cette action organisée sont plus ou moins fixés à l'avance, et peuvent être négociés pendant son élaboration. Ils peuvent porter sur ses finalités, les moyens alloués, ou encore la manière de faire. Etzioni (1961) a mis en valeur la nécessité de la convergence des points de vue des individus et des groupes pour la conduite d'un projet collectif. Mais cela n'implique pas qu'un tel consensus existe dans toutes les organisations ni que pour fonctionner, toute organisation ait besoin d'un consensus dans tous les domaines qui se rapportent à son activité. Il existerait donc plusieurs sphères de consensus plus ou moins exigibles selon les groupes et selon les organisations :

- Un consensus sur les valeurs générales. Il s'agit des valeurs sociétales ou communautaires, et non des valeurs propres à l'organisation étudiée.
- Un consensus sur les buts de l'organisation. Il s'agit des objectifs ou des stratégies d'affaires vers lesquels l'organisation dirige ses efforts.
- Un consensus sur les moyens. Cela comprend la politique, c'est-à-dire la ligne de conduite à suivre, les tactiques (manières dont sont menées les opérations et plus précisément les instruments utilisés pour la réalisation de ces actions). L'obtention d'un tel consensus est relativement complexe car elle touche des comportements concrets que les individus doivent adopter au quotidien, en plus de la difficulté à prévoir avec précision l'efficacité des moyens choisis. C'est pourquoi les croyances ont souvent plus d'effets sur le choix des moyens que la rationalité.
- Un consensus sur le niveau de participation dans l'organisation. Plus la participation est associée à des contraintes, moins se pose la question du consensus, comme c'est le cas des règles de sécurité sur le lieu de travail. En revanche, lorsque la participation implique un engagement personnel ou le bénévolat, le consensus devient crucial pour l'organisation.
- Un consensus sur le devoir de performance. La participation n'implique pas nécessairement la performance. Cette dernière dépend de la perception du rapport entre la contribution et la rétribution. Le consensus du groupe exprime par exemple la nature et le volume des devoirs à accomplir contre un salaire donné.

- Un consensus sur les perspectives cognitives. Ce consensus est fondamental car il entraîne un accord sur les faits, fondé sur la communauté du langage, un cadre

Mais les termes de cette négociation ne sont pas clairs. Les situations sont très complexes, et souvent caractérisées par des acteurs nombreux, des règles peu explicites ou inexistantes, et une information à la fiabilité variable, rendant la prise de décision collective malaisée. Ces situations ont beaucoup été étudiées en gestion, notamment à travers le prisme de l'incertitude, c'est-à-dire du manque d'information. Elles sont le plus généralement appréhendées comme un ensemble d'éléments (situations) à « faire parler » à l'aide d'outils divers (reporting, études de marché, indicateurs), afin d'en extrapoler des tendances.

Cependant, l'incertitude y est analysée de façon très générale, et confondue avec l'ambiguïté [4]. Ces deux notions sont cependant distinctes, la première procédant d'un manque d'information à combler, tandis que la seconde tient plutôt à la capacité des individus à interpréter une situation en termes de problèmes ou d'opportunités (Thirty, 2002). Feldman (1991) définit d'ailleurs l'ambiguïté comme l'impossibilité à interpréter clairement un phénomène ou une série d'évènements.

Ce sont ces capacités d'interprétation des individus que nous avons cherchées, tout au long de notre parcours de chercheuse à étudier. Plus précisément, **comprendre les ressorts d'un groupe de travail nécessite de mettre en évidence comment les individus ont fait sens d'une situation a priori peu intelligible, afin d'aboutir à une action organisée**. Autrement dit, nous nous sommes attachés à analyser l'ambiguïté inhérente à une situation et son traitement par les individus.

## 2. Les apports du développement des recherches sur l'ambiguïté en Sciences de gestion

La mise en œuvre des outils de gestion s'appuie sur l'acceptation implicite de leur légitimité, si ce n'est de leur efficacité. Or, faire des recherches en Sciences de gestion en suivant ce postulat revient à étudier une portion infime des situations : celles pour lesquelles une action organisée est envisageable et censée. Qu'en est-il des autres situations, les plus nombreuses à mon sens, celles paraissant incompréhensibles, équivoques, incertaines, insurmontables, en d'autres termes ambigus ?

Afin de répondre à cette question, j'étudierai dans un premier temps la perception –plutôt négative– de l'ambiguïté par les Sciences de gestion, avant d'en justifier une étude plus ouverte (éloignée d'une recherche systématique d'élimination), et d'en proposer un nouvel angle d'analyse (l'ambiguïté comme tentative d'établissement d'une situation de gestion).

### 2.1. Une vision tronquée de la notion d'ambiguïté

En Sciences de gestion, l'ambiguïté n'a que très peu été étudiée de façon directe. Elle figure dans d'autres études portant sur la culture organisationnelle ou encore le management de projet, au sein desquelles elle apparaît comme une situation à éviter. La culture organisationnelle vise par exemple à définir « un comportement approprié, [qui] relie et motive les individus, et impose certaines solutions, là où il y a ambiguïté » (Hampden-Turner, 1992) [2, 4, 9, 10, 13]. Cette vocation à réduire l'ambiguïté apparaît également dans les recherches portant sur le management de projet, ce dernier ayant pour mission d'atteindre un objectif prédéfini, tout en veillant à gérer les incertitudes liées à l'environnement (Eisenhardt et Tabrizi, 1995).

Dans les deux cas, l'ambiguïté apparaît en creux comme une situation qu'il faut s'efforcer d'éviter, en suivant les règles (management de projet) ou les normes (culture d'entreprise) édictées. Hors, ces constats souffrent de deux écueils :

- L'ambiguïté ne semble apparaître qu'en l'absence de prescriptions. Cependant, l'existence de règles peut, au même titre que leur absence, être constitutive d'ambiguïté. Du fait d'un manque de clarté, d'une multiplicité de sens ou de croyances résultant d'idéologies fragmentées, contradictoires et confuses, l'organisation peut engendrer de l'ambiguïté, et rendre les actions entreprises moins lisibles. Ainsi, dans le champ de la culture d'entreprise, certains chercheurs, comme Frost (1991) ou Martin (2002) démontrent que cette dernière, loin d'apporter de la clarté ou de la cohérence organisationnelle, serait plutôt de nature à perdre les individus, voire à les freiner dans leur tentative d'organiser leur action.
- Considérée dans ces études de façon négative, elle semble néfaste à l'action organisée, en ce qu'elle empêcherait les individus de trouver un sens partagé à leur action. Outre que le partage d'un sens collectif ne constitue pas un préalable à l'action organisée (Vidaillet, 2003), l'ambiguïté peut être considérée comme une ressource pour l'action, plutôt que comme un frein. En effet, Eisenberg (1984) démontre qu'elle peut constituer une ressource pour l'organisation. En maintenant une certaine souplesse dans l'interprétation des règles ou du contexte, elle permet la poursuite d'actions, et contribue à harmoniser les divergences, développer les relations interpersonnelles, ou encore préserver l'engagement des partenaires.

## **2.2. De l'ambiguïté déviante à la nécessaire ambiguïté**

Dans le domaine des Sciences de gestion, l'ambiguïté est souvent considérée comme un état anormal à contrôler car de nature à affecter les processus de décision. Or, nous considérons que passer sous silence cette dimension de l'organisation contribue à la réifier, c'est-à-dire à nier qu'elle constitue un construit social, fruit des interprétations, négociations, conflits et sphères de consensus qui la traversent. A ce titre, l'ambiguïté représente le produit de l'interpénétration des batailles de dialectes locaux, de jargons professionnels, de lieux communs, et de discours relatifs aux groupes et individus.

Cette approche permet des débouchés dans le management de l'innovation en mettant l'accent sur l'incertitude née de la mise en place d'un processus d'innovation. Plus spécifiquement, elle insiste sur la nécessité de laisser une certaine latitude de rôle aux innovateurs et suggère que ces derniers apprennent à vivre avec l'ambiguïté (Nonaka et Yamanouchi 1989, Pascale 1990, Peters 1987). Des travaux en GRH montrent que le besoin de manager l'ambiguïté est lié à un regroupement d'individus différenciés ethniquement et socialement (Cox et Blake 1990).

Selon Meyerson (1991), la prise en compte de l'ambiguïté au sein des organisations peut se faire de plusieurs façons :

- Selon une perspective théorique, cherchant à développer une compréhension holiste de l'organisation. La difficulté de cette approche réside dans le fait d'envisager la situation étudiée dans son ensemble, sans pour autant la considérer comme formant un système nécessairement cohérent.
- Selon une perspective épistémologique, visant à faire cohabiter différentes « voies de connaissance » au sein d'une même structure. Ainsi, cette perspective encourage le développement de paradigmes pluriels, capables de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme. De tels paradigmes tels que le positivisme aménagé (Miles et Huberman, 1991),

le réalisme critique (Bhaskar, 1978), ou encore le pragmatisme, défendent la fragilité et le pluralisme des connaissances (Giroto-Séville et Perret, 2002). Ainsi, selon Pierce (1934), aucune vérité n'est définitive et absolue, elle est dépendante de toute expérience à venir. De ce fait, « *le progrès scientifique n'est pas de rendre plus ténu un voile d'apparence qui nous cacherait la nature intrinsèque de la réalité, mais d'accroître notre aptitude à répondre aux préoccupations de groupes de gens sans cesse élargis, et en particulier aux préoccupations de ceux qui font des observations de plus en plus précises et des expériences de plus en plus poussées* » (Rorty, 1995, p.116, extrait de Giroto-Séville et Perret, 2002).

- Selon une perspective politique, ambitionnant de légitimer les diversités d'interprétations, de croyances et d'intérêts. Il s'agit ici de considérer que le savoir en entreprise émane de différents acteurs (opérationnels comme direction), chacun ayant une légitimité à s'exprimer et à voir son avis considéré dans l'analyse de la situation. De même, au lieu de passer sous silence les ambiguïtés liées à la situation, il est préférable de les communiquer afin de désamorcer ou de tenir compte des incompréhensions latentes.
- Selon une perspective pratique, permettant aux organisations de vivre leurs ambiguïtés et par la même occasion, d'encourager l'innovation et des technologies « floues ». Les ambiguïtés ne sont plus vues comme des situations d'évitement, de non-dit ou de tabou, mais plutôt comme des occasions de confronter ses croyances ou ses oppositions et de faciliter par là même une action organisée susceptible de revêtir une signification partagée (mais non forcément collective) pour le plus grand nombre.

Nous souscrivons à la définition d'Eisenberg, et comprenons l'ambiguïté comme une ressource potentielle. En ce sens, toute situation ambiguë est plutôt à considérer comme une tentative d'établir une situation intelligible aux yeux de tous, c'est-à-dire comme une tentative d'établissement d'une situation de gestion.

L'ambiguïté comme tentative d'établissement d'une situation de gestion

Nos travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux de Cohen, March et Olsen (1972), qui mettent en avant la notion d'ambiguïté inhérente à toute organisation. Les auteurs développent l'idée selon laquelle les préférences des acteurs, loin d'être claires, apparaissent au contraire « *toujours multiples, floues, contradictoires et surtout ambiguës, et c'est grâce à cette ambiguïté qu'elles sont ouvertes à interprétation et donc finalement compatibles avec une variété de comportements* » (Friedberg, 1997, p.275). La désolidarisation du lien entre objectifs et actions permet alors de penser l'inattendu, le déraisonnable et l'improvisé.

A rebours des analyses érigeant l'organisation comme parangon de rationalité, March met ainsi en évidence l'ambiguïté générale caractérisant les contextes d'action des organisations en développant le modèle de l'organisation comme anarchie organisée (Cohen, March et Olsen 1972). L'ambiguïté porte ici sur trois éléments : les préférences des acteurs, souvent équivoques et tendant à se former en cours de processus, la technologie, dont l'action rend difficile l'évaluation des résultats produits, et la faible structuration des processus de décision. Cette situation entraîne une « *ambiguïté des appartenances des acteurs (l'entrée ou la sortie sont faciles) et des pertinences des problèmes (il est relativement facile d'introduire de nouveaux problèmes dans le processus [...]) et des solutions (il est relativement facile de "charger" le processus de décision par de nouvelles solutions [...])* » (Friedberg,

1997, p. 282)<sup>1</sup>. Contrairement au « *mythe rationnel* » (Friedberg, 1997, p.283), les organisations ne sont pas ces ensembles dont les moyens sont orientés vers des fins précises, où les chaînes de causes sont aisément discernables, les solutions étant toujours élaborées en regard de problèmes précisément identifiés. Les occasions d'actions sont en fait peu définies en amont, et nécessitent ainsi d'être identifiées comme telles par les acteurs, par l'attribution d'un sens au contexte et à leur action.

Dans nos travaux, cette attention portée au contexte nous a amenée à nous pencher sur les situations de gestion. Girin (1990), via le concept de situation de gestion, met en avant cette dimension interprétative de l'ambiguïté et sa résolution possible par l'élaboration de cadres collectifs de compréhension. Définie comme une situation réunissant des participants devant « *accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin, 2016, p. 166), la situation de gestion présente de fortes occasions d'ambiguïté. Selon Aggeri (2017), cette ambiguïté peut émerger de trois sources : des managers, détenteurs du « *jugement externe* » et ayant une analyse décalée par rapport à celle des participants, les participants eux-mêmes, qui pour conduire leur action « *mobilisent des cadres d'interprétation, des modes de lecture de la situation, des schémas cognitifs qui leur permettent de donner du sens mais qui sont également sources de quiproquos* » (p. 23), et enfin les situations elles-mêmes, qui, emboîtées les unes aux autres, peuvent être difficilement discernables.

Les situations de gestion constituent pour Journé et Raulet-Croset (2008) une opportunité pour l'action managériale, car elles représentent une occasion de développer une interaction située, c'est-à-dire circonscrite et construite avec l'environnement, propre à lui donner un sens. Comme le précisent Schmidt et al. (2011), le sens ne préexiste pas aux situations rencontrées, « *il est introduit par des actes de représentation qui éventuellement exerceront une influence sur les choix de situations qui contribuent de façon plus marquée au sens* » (p. 60). Ce processus constitue alors un « *espace de problématisation* » (Schmidt et al., 2011). Tout l'enjeu réside alors dans ce passage d'une situation ambiguë à une situation intelligible, qui rend possible l'action organisée. Ici, la notion de contexte, introduite par Zask (2008) et clairement distinguée de celle de situation est capitale, car elle met l'accent plus clairement sur ce passage de l'ambiguïté à l'action. Dans la continuité des travaux de Dewey, l'auteur définit le contexte comme « *le milieu dans lequel prend place telle ou telle conduite* » (p. 314), quand la situation correspond à une « *action mutuelle, à une interaction* » (p. 314). Ainsi, le contexte est vu comme un préalable, réunissant l'ensemble des conditions susceptibles de limiter l'action (dont l'ambiguïté), alors que la situation augmente son champ, par la focalisation sur certains aspects du milieu s'y prêtant (travail pour rendre le contexte intelligible et développer une action organisée).

Les travaux précédemment cités circonscrivent l'ambiguïté aux périodes de changements organisationnels, c'est-à-dire aux périodes « d'ambiguïtés déclarées » sans étudier les périodes « d'ambiguïtés ordinaires ». **Nous proposons ainsi, au cours de l'exposé de nos travaux, de compléter les travaux existants par l'étude de l'ambiguïté sous deux prismes spécifiques :**

- **L'ambiguïté produite par l'organisation hors contexte de changement, notamment à travers sa culture d'entreprise (l'ambiguïté ordinaire).** Cette ambiguïté ordinaire regroupe l'ensemble des situations routinières au sein de l'organisation, mais qui n'en sont pas moins porteuses d'ambiguïté pour ses parties prenantes. Ceci peut les amener à réinterpréter la

---

<sup>1</sup> Par la suite, dans un article de 1978, il propose la typologie des ambiguïtés suivante : l'ambiguïté des préférences (formées dans l'action plutôt qu'a priori), l'ambiguïté des pertinences, liant excessivement les problèmes entre eux et l'ambiguïté de l'histoire et de l'expérience du passé, porteuses de significations multiples

situation en fonction d'éléments externes et contextuels, à produire de nouvelles routines ou à minima à donner une nouvelle signification à la routine existante.

- **L'ambigüité produite par l'organisation en contexte de changement, et plus particulièrement à travers les projets intra ou inter-entreprises qu'elle met en place (l'ambigüité déclarée).** Cette ambigüité déclarée est inhérente au changement, qui apparaît comme une « invention dogmatique » (Alter, 2005), le changement exigé apparaissant comme « dépourvu de sens, bizarre, dysfonctionnel, inapproprié, incompréhensible, surdimensionné ou simplement inadapté » (Ibid., p. 68). Les pratiques ainsi diffusées, parce qu'elles ne correspondent pas à ce que vivent les individus, ne sont alors pas investies. Le changement peut apparaître comme « imposé » par l'extérieur et ne pas être appliqué en interne ou être appliqué a minima [7].

Envisagée comme une pluralité d'interprétations d'une situation non forcément concordantes entre elles, l'ambigüité nécessite d'opter pour une démarche de recherche permettant de tenir compte de cette pluralité. Mes recherches sont de fait basées sur un positionnement interprétativiste.

### 3. Un positionnement interprétativiste

L'épistémologie étudie la validité scientifique des connaissances : « Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance » (Perret et Séville 2007, p. 13). Nos recherches sont ancrées dans un paradigme interprétativiste, posant l'hypothèse « que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs, chercheurs), dans des contextes toujours particuliers. Ils reconnaissent le caractère fortement contextualisé, interprété et construit de la connaissance produite » (Perret et Girod-Séville 2002, p. 321). Ce paradigme se retrouve à trois niveaux : celui de la nature de la connaissance produite (la nature du lien entre sujet et objet de recherche), le chemin de la connaissance, et les critères de validité de la connaissance.

Concernant la nature de la connaissance produite, nous avons cherché à travers l'étude de la culture d'entreprise, de l'appropriation, du dirty work, de la coopération, ou encore de l'ambigüité, à mettre l'accent sur la nature subjective du monde social, sur la signification individuelle et sur la perception des personnes créant leur réalité de manière continue en interagissant avec les autres (Bessire, 2002). En cela, nous nous démarquons du paradigme positiviste, s'appuyant sur le présupposé ontologique selon lequel l'objet (ou la réalité) et le sujet (qui l'observe ou l'expérimente) seraient indépendants l'un de l'autre. Au contraire, pour les interprétativistes comme les constructivistes, la réalité sociale est une construction élaborée par les individus en interaction. En ce sens, la réalité construite conjointement par les acteurs et la réalité construite méthodologiquement par le chercheur sont liées. Ainsi, le réel est créé par les significations que les individus lui attribuent, qui sont par définition subjectives et intersubjectives (Allard-Poési, 1997). A ce titre, l'objet d'étude du chercheur, élaboré au cours de ses interactions avec le terrain, constitue le produit de sa subjectivité : il existe dans les Sciences de gestion des problèmes d'interaction avec le champ d'observation et la représentation qui en est faite (Pérez, 1998).

Cette acception relativiste façonne le chemin de la connaissance emprunté. Contrairement à l'épistémologie positiviste, qui cherche à expliquer la réalité, arguant que cette dernière « a un sens en elle-même » la rendant indépendante du chercheur (Le Moigne, 1995, p.23), l'interprétativisme se centre sur la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il « développe une démarche prenant en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques » (Pourtois et Desnet, 1988, p.27 et 28, cité par Perret

et Séville, 2003). Cette interprétation des comportements implique de donner à voir les significations locales que les acteurs en donnent. L'épistémologie interprétativiste se détache du constructivisme, en ce que cette démarche compréhensive participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés.

Enfin, les critères de validité des connaissances diffèrent entre paradigmes positivisme, interprétativisme et constructivisme. Pour les tenants du positivisme, toute recherche à caractère « scientifique » doit être confirmable (par d'autres expériences testant sa probabilité) et réfutable (corroborée tant qu'elle n'a pas été infirmée). Ces critères sont remis en causes par les interprétativistes et les constructivistes, en raison de leur caractère universel, en opposition avec la visée idiosyncratique de chaque recherche. Pour les interprétativistes, les critères de validité reposent sur le caractère idiographique d'une part, et les capacités d'empathie du chercheur d'autre part.

Le caractère idiographique des recherches repose sur l'étude d'évènements singuliers (le rachat de cliniques [1] [2] [13] [29], les effets d'une charte de qualité [7] sur les pratiques d'accompagnement, la mise en place d'une GPEC territoriale sur les entreprises en bénéficiant [8], la mutualisation de deux unités médicales [4]), étudiés en situation. La compréhension d'un phénomène est alors dérivée du contexte, et « *la connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels* » (Perret et Séville, 2007, p. 29).

Pour le chercheur, l'empathie se matérialise par une compréhension des réalités sociales observées, et par l'appropriation du langage et des terminologies des acteurs, afin d'atteindre « leur réalité » (Perret et Séville, 2003). Les auteurs reprennent l'opérationnalisation de ces deux critères par Denzin (1984), au travers des questions suivantes :

- Est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue ?
- Est-ce qu'elle est enracinée historiquement et temporellement ?
- L'interprétation proposée est-elle cohérente ? Produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?

L'ensemble des recherches menées s'est toujours attaché à **respecter autant que possible ces deux critères, en mettant en avant l'importance du contexte de production du phénomène étudié, son interprétation par les acteurs, et sa cohérence**, notamment par des restitutions des travaux menés auprès de ces derniers. Il s'agissait pour moi, au-delà des présentations faites (dans le cadre de ma thèse [1] et de mes travaux suivants [4] [8] [14] [35] [36]), de donner mon interprétation du contexte, afin qu'elle serve d'outil de réflexivité aux acteurs de terrain. Certains travaux constituent d'ailleurs des recherches-actions, associant les acteurs quant à l'élaboration de la problématique de recherche comme dans la réponse formulée ([35] [36]).

#### **4. L'Etude de cas comme méthode de recherche**

Mes travaux reposent sur une démarche qualitative, plus à même de mettre en évidence la richesse des terrains de recherche (Miles et Huberman, 2003) d'une part, et la spécificité des contextes des situations étudiées (Pettigrew, 1992) d'autre part.

Plus précisément, nous avons opté pour la méthodologie de l'étude de cas, définie comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'information sont utilisées* » (Yin, 2017, p. 23). Selon Gombault (2005), l'intérêt de la méthode des cas réside dans l'acuité de son analyse du « réel », permettant une focalisation sur le contexte du phénomène étudié, et sur les dynamiques présentes au sein d'environnements

spécifiques (Eisenhardt, 1989). Elle comporte donc une dimension diachronique, en ce qu'elle « permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps, mais en ajoutant d'autres sources de « preuves », qui n'existent pas dans l'étude historique, notamment l'observation directe et l'entretien systématique » (Gombault, ibid, p. 33). Elle est donc parfaitement adaptée pour étudier des processus (appropriation, coopération, couplage lâche) ou pour donner une vision holiste d'un phénomène (culture d'entreprise) et en restituer la complexité par la démonstration de ses intrications.

Hlady-Rispal (2015) insiste sur la faible utilisation de cette démarche dans les recherches en Sciences de gestion, en raison notamment du « nombre réduit de sociétés prêtes à confier leurs secrets organisationnels à un chercheur ayant une mission de publication, [de] leur peu de conviction quant à l'intérêt stratégique des résultats découverts, [de] la faible reconnaissance enfin du monde académique qui tend encore à privilégier les méthodes de traitement quantitatif » (p. 252). Pour Dumez (2016), l'étude de cas peut mener à une impasse scientifique soit par manque d'élévation théorique (cas des monographies), soit par généralisation théorique excessive (biais de circularité).

Selon Yin, l'étude de cas constitue une méthode adéquate quand la question de recherche commence par « pourquoi » ou « comment » (Yin, 2017). Mes questions de recherches ont toutes été orientées vers la description et l'explication d'un processus (comment), entendues ici comme un premier pas pour révéler les motivations et interprétations des acteurs (pourquoi). Par exemple :

- Comment se fonde la coordination du groupe si ce n'est sur le partage d'une même culture mutualiste ? Quels types de liens président à sa tenue ? [1]
- Comment des modes d'intégration distincts de celui prôné par la direction, viennent relativiser la vision dominante de l'intégration culturelle, basée sur des valeurs partagées ? [13]
- Comment l'éthique mutualiste peut-elle faire aboutir à une évolution des pratiques touchant au non dépassement d'honoraire des médecins ? [12]
- Comment les ambiguïtés d'une culture organisationnelle sont-elles utilisées par le personnel et la direction comme ressources leur permettant de justifier leurs changements de pratiques et de la faire évoluer ? [10]
- Comment, en contexte de changement organisationnel, les ambiguïtés de langage émanant de la direction, peuvent permettre son appropriation par le personnel ? [9]
- Comment le développement d'une coopération entre structures d'insertion par l'activité économique et entreprises peut-il questionner la définition de la compétence des salariés en insertion, et aboutir à un couplage lâche ? Quels seront les contours de ce découplage ? [8]
- Comment les accompagnateurs à la VAE s'approprient-ils la charte de qualité de 2008 ? [7]
- Dans un contexte de changement organisationnel, comment les individus s'approprient-ils le sale boulot que l'on tente de leur déléguer ? [6]
- Comment la perception de la culture organisationnelle par ses membres influence-t-elle les formes de coopération développées dans le cadre de projets ? [5]
- Comment l'ambiguïté inhérente à un projet peut-elle influencer les formes de coopérations développées au sein d'une équipe, et favoriser sa réussite ? [4]

Cette démarche, pour Hlady-Rispal (2015) présente une grande variété tant dans sa visée (tester, inventer ou contredire une théorie), que dans ses spécificités concrètes (traitement quantitatif ou qualitatif, types de données sélectionnées). De fait, elle a fait l'objet de nombreuses typologies (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Gombault, 2005 ; Hlady-Rispal, 2000, 2015, Tsoukas, 1989 ; Yin, 2017), dont certaines catégories ont fait l'objet de critiques. Par exemple, Dumez (2016) remet en cause la dichotomie entre étude de cas unique et multiple, la délimitation du périmètre du

cas, de ses spécificités empiriques et théoriques nécessitant de fait des comparaisons avec d'autres terrains ou d'autres théories, la rendant de fait multiple.

Afin de présenter les caractéristiques de chaque étude de cas menées, j'ai utilisé la grille élaborée par Loufrani-Fedida (2015), qui donne un aperçu des classifications existantes :

TABLEAU 2 : Exposé des types d'étude de cas menées d'après Loufrani-fédida (2015)

Visée et spécificités	Typologie	Référence de mes travaux
<b>Visée de l'étude de cas</b>	Descriptive / explicative (Eisenhardt, 1989 ; Tsoukas, 1989 ; Yin, 2017)	Descriptive et explicative : tous
	Exploratoire/confirmatoire (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007)	Exploratoire : tous
<b>Spécificités de l'étude de cas</b>	Inductive/déductive/abductive (Gombault, 2005)	Abductive : tous
	Unique/multiple (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2017)	Multiples : Groupe mutualiste, accompagnateurs VAE, Emmaüs, Petites associations  Uniques : salariés de CAE, structures d'insertion par activité, mutualisation de deux unités médicales
	Rétrospective/longitudinale (Eisenhardt, 1989 ; Pettigrew, 1990 ; Van de Ven et Poole, 2005 ; Eisenhardt et Graebner, 2007)	Rétrospectives : groupe mutualiste, salariés des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), structures d'insertion par l'activité économique, Emmaüs, petites associations  Longitudinales : accompagnateurs VAE, mutualisation de deux unités médicales

Les études de cas produites ont à la fois une portée descriptive et explicative. Si en effet dans un premier temps je me suis attachée à décrire le processus auquel les acteurs étaient confrontés (le rachat de leur clinique par un groupe mutualiste, les salariés d'une CAE souhaitant développer leur propre activité, des structures d'insertion développant avec des entreprises une GPECT, des accompagnateurs à la VAE face à une nouvelle charte de qualité, la fusion entre deux unités médicales d'un CHU ...), ces descriptions ont constitué le premier pas vers une visée explicative, cherchant à approfondir un concept (appropriation, coopération, etc...), et donnant lieu à des typologies.

La plupart de mes travaux ont un caractère exploratoire plutôt que confirmatoire, car ils sont orientés vers l'élaboration d'une théorie. Mes études de cas ont fait émerger des « conjectures théoriques » ou pistes de recherche à partir des données empiriques obtenues (Eisenhardt et Graebner, 2007). L'encadré suivant en donne un exemple :

La recherche porte sur la capacité de deux équipes médicales appartenant à un même pôle d'activité d'un CHU à coopérer suite à l'injonction de la direction de fusionner. L'ambiguïté de la situation est ici étudiée comme un ressort potentiel de coopération.

La revue de littérature nous a permis de préciser notre cadre de recherche portant sur les liens entre ambiguïté et coopération dans le cadre d'un projet. La coopération peut prendre deux formes alternatives (complémentaire et communautaire). L'ambiguïté joue un rôle à deux niveaux dans le développement de la coopération, d'une part en influençant le passage d'une forme de coopération à l'autre, d'autre part dans leur ordre d'apparition successif (coopération communautaire ou complémentaire en premier ?). Ce cadre de recherche nous amène à traiter plus particulièrement deux propositions, que nous chercherons à contextualiser sur le terrain. Ces deux pistes de recherches illustrent une démarche abductive, en ce sens qu'elles ne constituent ni des hypothèses classiques qu'il faudrait valider ou invalider au sens d'une démarche hypothético-déductive, ni des résultats issus d'une démarche inductive issue de la généralisation d'un terrain. La démarche abductive consiste à « tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig, 1993) par allers-retours successifs entre terrain (formulation de pistes de recherches provisoires) et concepts (appropriation, sale boulot, coopération, etc...). L'abduction est ainsi un « processus de formation d'une hypothèse explicative [à laquelle nous préférons le vocable de piste de recherche]. C'est la seule opération logique introduisant une nouvelle idée, (...) et suggère simplement que quelque chose peut être. De sa suggestion, une démarche déductive peut tirer une prédiction qui peut ensuite être mise à l'épreuve par induction » (Peirce, 5.171). Ainsi, j'ai le plus souvent créé un plan général de codage, permettant l'identification a priori de catégories d'analyses, mais également le développement de codes émergents au cours du processus de recherche (Miles et Huberman, 2003). Les propositions sont les suivantes :

Proposition 1 : la structuration d'un projet peut générer de l'ambiguïté auprès de l'équipe, appelée ambiguïté interne,

Proposition 2 : le niveau d'ambiguïté interne ressenti par le groupe projet peut avoir une incidence sur le passage d'une forme de coopération à une autre (complémentaire VS communautaire).

Afin d'explorer au mieux mes terrains de recherche, j'ai eu recours à la fois à des études de cas uniques et multiples. Trois situations peuvent, selon Yin (2017), justifier une étude de cas unique : le test d'une théorie existante, sa représentativité d'un cas ou d'un contexte général, ou encore son aspect « révélateur » d'un phénomène connu mais peu étudié car difficile d'accès. Les trois études de cas uniques effectuées (CAE, SIAE, fusion au sein d'un CHU) portent sur l'aspect révélateur d'un phénomène (l'existence de représentations spécifiques à liées à l'utilisation d'un outil de gestion pour les deux premières recherches) et le test d'un phénomène connu mais peu étudié (les conséquences de l'ambiguïté sur la coopération entre deux équipes). A contrario, mon travail doctoral (groupe de cliniques mutualistes), comme certaines de mes recherches (VAE, Emmaüs, petites associations) ont donné lieu à des études de cas multiples, motivées par la recherche de similarités ou de différences et la mise en évidence les régularités de processus (Koenig, 1993). Pour Huberman et Miles (2003), l'étude de cas multiples permet ainsi d'améliorer la validité externe, de procéder à des comparaisons et à une réplification de résultats.

Enfin, les terrains étudiés m'ont conduite à réaliser des études de cas rétrospectives et longitudinales. Mon travail doctoral, ainsi que mes recherches sur les salariés des CAE, les SIAE et Emmaüs ont été

rétrospectives, c'est-à-dire réalisées a posteriori du processus étudié. Si la première a été réalisée dans une optique comparative (étude multi-site post rachat par le groupe mutualiste), conformément à l'optique de réplique (Eisenhardt et Graebner, 2007), les suivantes ont eu une visée représentative. Deux de mes recherches ont été longitudinales, se caractérisant selon Forgues et Vandangeon-Derumez (1999) par trois éléments : les données sont recueillies pendant au moins deux périodes distinctes, les thématiques étudiées sont comparables d'une période à l'autre, et l'analyse consiste à comparer les données entre elles, afin de retracer leur évolution. Ainsi, ma première étude portait sur les accompagnateurs à la VAE, car il s'agissait de co-construire avec eux les bases d'une nouvelle charte de bonnes pratiques, qui soit mieux adaptée que la précédente, datant de 2008. La seconde s'attachait à étudier la mutualisation de deux unités médicales.

Les recherches réalisées m'ont donné une expérience tant sur le plan institutionnel (comment piloter une recherche et trouver des financements) que sur le plan méthodologique (étude de cas), qui m'aideront à encadrer des doctorants. Elles m'ont également permis de construire mon identité en tant que chercheuse, et de construire un objet de recherche, l'ambiguïté organisationnelle, que j'aimerais investiguer, dans le cadre de recherches doctorales. Le positionnement de directrice de thèse me permettra d'aiguiller mes doctorant.e.s sur ce sujet en m'aidant de mes travaux précédents, mais également de leur laisser l'espace nécessaire à ce qu'ils s'approprient leur sujet.

## **5. Optique et plan des travaux**

### **Chapitre I : L'ambiguïté, du niveau individuel au niveau collectif :**

Cette première partie vise à définir plus précisément la notion d'ambiguïté entre visions essentialiste et interactionniste, et à montrer dans quelle mesure elle peut constituer un tremplin à l'action organisée (ambiguïté comme choc créateur de sens). Cette acception de l'ambiguïté nécessite de se placer à la fois à un niveau individuel (le salarié) et collectif (le groupe de travail), les deux niveaux entretenant des liens de récursivité entre eux.

### **Chapitre II : L'ambiguïté, du niveau individuel au niveau collectif :**

La seconde partie conduira à présenter l'ambiguïté à travers trois thématiques développées au gré de mes recherches : l'appropriation, la coopération, et la gestion territorialisée de l'emploi. La partie sur l'appropriation explique les mécanismes par lesquels un collectif de travail arrive à faire sens d'une situation lui apparaissant initialement comme ambiguë. La partie portant sur la coopération vise à explorer les liens existants entre formes d'ambiguïté et formes de coopérations, et la dernière partie sur le découplage analyse cette notion comme une situation ambiguë non surmontée. Plus généralement, ces cas montrent que l'ambiguïté n'apparaît pas uniquement dans des situations nouvelles, mais qu'elle se développe également dans des situations déjà stabilisées. Elle met de plus en évidence que l'organisation est dans une large mesure pourvoyeuse d'ambiguïté.

### **Chapitre III : Apports et pistes de recherche :**

S'appuyant sur ce constat, la dernière partie visera dans un premier temps à présenter dans quelle mesure la direction d'une organisation peut accompagner ses équipes de travail et les aider à « gérer l'ambiguïté ». Je présenterai pour cela les apports de mes recherches. Dans un second temps, j'annoncerai quelles pistes de recherches je vise et comment j'y inclue des doctorants.

# Chapitre 1 : L'ambiguïté, du niveau individuel au niveau collectif

TABLEAU 3 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants

---

**TERRAIN 1 : GROUPE MUTUALISTE : CLINIQUES HISTORIQUES MUTUALISTES ET CLINIQUES MUTUALISTES PAR RACHAT (2005-2009)**

*Etude de la rapide croissance du groupe mutualiste, composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées et désormais soumises au code de la mutualité, et de leur acception de la culture mutualiste.*

- [1] (2009), « Culture d'entreprise et dynamique organisationnelle : contribution à une redéfinition, le cas du groupe hospitalier mutualiste », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2
- [9] (2015), « Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Management & Avenir*, n°80, Octobre, p. 15 – 31
- [10] (2014), « Les ambiguïtés de langage comme reflet de l'ambiguïté culturelle : une dimension oubliée des études des cultures organisationnelles ? », *Gérer et Comprendre*, n°116, Juin, p. 81 - 91
- [12] (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Humanisme et Entreprise*, n° 303, p. 25 - 40
- [13] (2010), « De la culture comme construit social : vers un renouvellement de la notion d'intégration culturelle en contexte de rachat », *Gérer et comprendre*, n°102, Décembre, p. 47-56
- [30] (2008) « Les apports de la notion de couplage lâche au concept de culture d'entreprise : le cas du groupe mutualiste hospitalier », *Journée AIMS – AGRH "Défis des organisations de santé, défis des Sciences de gestion"*

---

**TERRAIN 6 : DEUX UNITES MEDICALES D'UN POLE D'ACTIVITE D'UN CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (2015-2016)**

*La recherche menée a pour but d'étudier la fusion de deux unités médicales appartenant à deux spécialités distinctes (gastro-entérologie et hépatologies), dans un contexte de forte contrainte budgétaire.*

- [4] (2018), « The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units », *M@n@gement*, Vol 22-1, Janvier 2019
- [6] (2017) J. Urasadettan et F. Burellier, "Appropriation process of dirty work : focus on health executives in a medical services restructuring", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, n°4, p.569-583

---

**TERRAIN 7 : EMMAÛS (2016-2017)**

*Il s'agit d'étudier deux types de projets humanitaires développés au sein d'Emmaüs (le projet d'accès à l'eau potable pour les habitants du lac Nokoué au Bénin qui s'est déroulé entre 2006 et 2015, ainsi que le projet container entre Bougival et Nuevo Paris en Uruguay datant de 2011), afin de voir quels types de coopération ont été développés.*

- [5] (2018) J. Urasadettan, P. Glémain et A. Amintas, « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération : le cas d'Emmaüs International », *Revue Française de Gestion*, Vol. 44, n° 271, p.29-45
-

Je considère l'ambiguïté comme une ressource et plus précisément comme une possibilité d'action collective. Cela nécessite d'étudier comment cette dernière évolue d'une situation jugée incompréhensible à une situation ayant du sens. Autrement dit, il s'agit d'étudier comment une mosaïque d'interprétations divergentes d'un contexte particulier (niveau individuel) donne lieu par le jeu des interactions à une transformation de ces interprétations (niveau collectif) permettant une régulation. L'enjeu de ce chapitre est de comprendre comment se déroule ce processus, et comment l'entreprise pourrait favoriser une action organisée porteuse de sens aux yeux des équipes de travail.

Si l'ambiguïté a été peu traitée en gestion, elle reste néanmoins bien présente, voire très répandue dans les situations de travail, qu'elles se déroulent en contexte de changement ou pas. L'objet du premier point de cette partie sera de démontrer que l'organisation est productrice d'ambiguïté, tant au travers de sa culture que des projets qu'elle met en place, cette dernière pouvant grever le sens donné aux messages communiqués, et affecter les capacités d'action des individus. En cela, elle nécessite d'être étudiée, afin de comprendre dans un premier temps dans quelle mesure sa correcte appréhension par les managers peut clarifier le contexte, et permettre un meilleur enrôlement des individus.

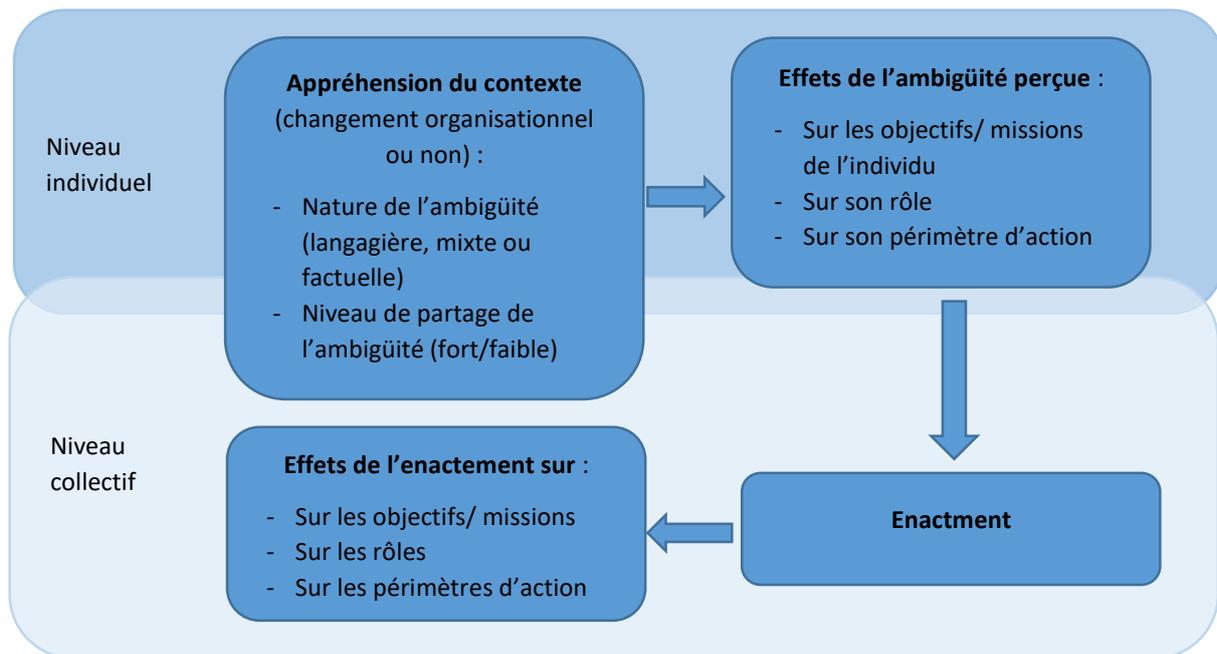
Dans un deuxième temps, j'analyserai à l'échelle individuelle comment l'individu appréhende un contexte ambigu. J'apporterai ensuite un point de vue interactionniste, en démontrant que l'ambiguïté est par nature inhérente à l'interprétation qu'en font les individus (acception symbolique). De ce point de vue, le changement organisationnel, souvent communiqué sous un angle technique et rationalisant, est de nature à créer lui-même cette ambiguïté ou à la développer. Cela me permettra d'établir une grille d'analyse, montrant comment l'ambiguïté est appréhendée par l'individu à travers deux dimensions : sa nature, et son niveau (en termes d'intensité). Je déterminerai ainsi quelles sont les racines de l'ambiguïté, en précisant qu'au-delà de l'acte langagier, elle doit être étendue aux actes ou pratiques, qui peuvent paraître aussi ambigus qu'un discours. Puis, sera analysée l'influence du niveau d'ambiguïté sur la propension à agir des individus. En effet, l'annonce ou la survenue d'un événement inattendu peut, en bousculant la lecture du contexte des individus en augmenter l'ambiguïté, et influencer leur capacité d'action.

Dans un troisième temps, j'étudierai comment cette dernière se matérialise dans la relation au travail et au collectif de l'individu, à travers trois composantes, susceptibles d'être transformées : les objectifs, le rôle, et le périmètre d'action.

L'objet de la dernière partie sera, en me plaçant maintenant à l'échelle d'un groupe de travail (ou d'un groupe projet) d'étudier comment cette ambiguïté appréhendée individuellement peut occasionner un changement de représentation du contexte, lui permettant de poser les jalons d'une action organisée. Je reviendrai plus particulièrement sur la notion d'enactment développée par Weick (1979), qui s'attache à étudier ce passage du niveau individuel au niveau collectif. Cette partie, en revenant sur le modèle ESR de Weick (1979) détaillera le processus permettant aux individus de poser - suite à leurs tentatives de rendre le contexte intelligible - les jalons d'une action collective. L'ambiguïté éprouvée à l'échelle individuelle est ainsi transférée, discutée, débattue au niveau du groupe, ce qui peut permettre une entente sur une réaction collective à adopter face au contexte. Ainsi, si elle est majoritairement reconnue comme un contexte à éviter, l'ambiguïté peut également être analysée comme une tentative d'établissement d'une situation de gestion, préalable à l'action organisée. Il s'agit alors pour le manager de comprendre comment utiliser cette ambiguïté afin d'enrôler son équipe.

Le schéma suivant résume cette partie :

FIGURE 2 : L'APPREHENSION DE L'AMBIGÜITE DU NIVEAU INDIVIDUEL AU NIVEAU COLLECTIF



## 1. L'ambiguïté en contexte organisationnel : une dimension oubliée de la gestion ?

L'ambiguïté en contexte organisationnel est somme toute assez banale, et touche aussi bien les situations routinières que les contextes de changement. Nous proposons dans cette partie d'illustrer la genèse de ces situations à travers trois points :

- Les effets délétères de la culture organisationnelle, ou comment un ensemble de valeurs et de pratiques prescrites par l'organisation censé éliminer l'ambiguïté conduit plutôt à la provoquer, qu'il s'agisse de situations routinières ou pas
- la mise en place de projets impliquant des équipes, ou comment leur développement peut engendrer des divergences d'interprétations et en grever la réalisation
- les changements organisationnels, dont l'instauration peut créer de l'ambiguïté et se révéler contre-productifs s'ils ne conduisent pas à une transformation de la situation en opportunité d'action organisée.

### 1.1. La génération d'ambiguïté à travers la culture organisationnelle

Mes recherches doctorales ont constitué dans un premier temps l'occasion d'appréhender l'ambiguïté, au prisme de la culture organisationnelle. J'ai par la suite diffusé ces travaux afin de mettre en évidence la part ambiguë que toute culture comporte au sein d'une organisation [1, 5, 9, 10, 13].

La notion de culture d'entreprise ne naît qu'en 1951 (Jaques), son apparition en Sciences de gestion résultant d'études sur les facteurs explicatifs du succès d'organisations japonaises, dont les principes et les valeurs diffèrent pourtant de ceux communément admis en occident. Elle est définie par Elliot Jaques comme le mode de pensée et d'action habituel et traditionnel d'une organisation, plus ou moins partagé par tous ses membres. Elle regroupe l'ensemble des moyens ou des techniques mis à

disposition de l'individu visant à établir des relations avec d'autres membres ou groupes dans et hors de l'entreprise. Nombre d'auteurs en ont indirectement abordé cette notion dans leurs travaux. Olivier Meier (2006) fait ainsi un récapitulatif des liens existants entre paradigmes de l'organisation et définitions de la culture d'entreprise (cf. tableau ci-dessous).

TABLEAU 4 : Définitions de la culture en fonction de la perception de l'organisation, tiré de Meier 2006

Vision de l'organisation	Postulats de base	Définition de la culture	auteurs
Mécaniste	L'organisation est rationnelle	La culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation	Fayol, Taylor, Weber
Humaniste	L'organisation doit assouvir les besoins de son personnel. Elle doit les motiver	La culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par les individus dans une organisation	Lewin, Mc Gregor, Maslow, Barnard
Systémique	L'organisation est un organisme composé d'éléments en interaction	La culture est un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe	Bertalanffy, Morin
Politique	L'organisation est le reflet du rapport de force existant	La culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans une organisation	March, Simon, Crozier

Bien que chaque approche théorique donne une définition précise de la culture d'entreprise, un point commun subsiste entre elles : la culture constitue un ensemble d'éléments qui s'ils sont intériorisés, confèrent une même interprétation de l'organisation et de son environnement. Ce consensus autour d'une signification partagée est formalisé par Schein (1985), pour qui la culture est « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert et constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne* ». Hampden Turner (1992) va plus loin dans la fonction intégrative de la culture, en ce que cette dernière, définissant « *un comportement approprié, qui relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l'information, ses relations internes et ses valeurs.* »

Cette valorisation de **la culture comme système « devant être partagé »** trouve ses racines en anthropologie, dont l'analyse insiste sur le rôle de la culture ambiante dans la formation des personnalités individuelles, cette dernière façonnant la société à son image. Selon Malinowski (1933), « *l'analyse fonctionnelle de la culture part du principe que, dans tous les types de civilisation chaque coutume, chaque objet matériel, chaque idée et chaque croyance remplit une fonction vitale quelconque* ». Radcliffe Brown (1952) la désigne même comme clé de voûte d'un système social cohérent, « *ce qui écarte les conflits persistants, impossibles à régler* ». De façon similaire, Parsons (1968) assigne à la culture un rôle de garant du système social : les quatre systèmes déterminants de l'action (systèmes biologique, psychique, social et culturel) obéissent à une cybernétique précise, dans laquelle le système culturel domine les autres et oriente l'action.

Plus largement, cette idée d'emprise de la culture sur l'individu, et de la nécessité de son adhésion à celle-ci pour être « adapté » à sa société, ou à son organisation est également présente dans

différents auteurs en psychologie et en sociologie. Ainsi, chez Freud<sup>2</sup>, « *la culture (et la civilisation) se présente ainsi comme analogue au sur-moi* ». Elle est la cristallisation de ce que Freud appellera dans « *Malaise* » le « *sur-moi collectif* », et « *remplit une fonction primaire d'interdictions qui s'exerce de façon privilégiée sur les trois désirs instinctifs : le meurtre, le cannibalisme et l'inceste* ». Par ailleurs, selon Durkheim (1978), la cohésion sociale est le fruit de l'incorporation de la culture ou de l'habitus par l'individu. Défini comme « *la disposition générale de l'esprit et de la volonté qui fait voir les choses sous un jour déterminé* », l'habitus constitue une contrainte sociale extérieure à l'individu, qui s'impose à lui en orientant les comportements. La culture apparaît comme l'instrument de la cohésion sociale pour Durkheim, au sens où toute inexistence ou perte de cohérence des normes prônées peut conduire à une situation d'anomie, conduisant à une destruction de l'ordre social.

En Sciences de gestion, la culture comme garante de la cohésion sociale a non seulement été reprise dans ses liens avec la performance, mais également pour expliquer le mode de fonctionnement de certains groupes sociaux ou configurations d'organisations (par exemple, en mobilisant Mintzberg, 1986 ou Ouchi, 1982). De façon plus générale, de nombreuses définitions de la culture insistent sur son importance dans le processus de socialisation du personnel, et sur le fait qu'unaniment partagée, elle confère à chaque membre un filtre commun d'analyse de l'organisation et de l'environnement, et un opérateur de convergence des buts. Martinet (1990) met par exemple l'accent sur le rôle intégrateur de la composante culturelle des organisations : « *le culturel, produit organisé d'une sédimentation de l'histoire [...] forme un ensemble de valeurs, idées, langages et rationalités qui constituent autant de normes implicites que l'individu intériorise et à l'égard desquelles il situe consciemment ses comportements. Il joue donc un rôle puissant d'intégration et d'homogénéisation des conduites personnelles, en renforçant de manière plus douce et plus clandestine le système de règles imposé par la structure organisationnelle et la configuration du pouvoir* »<sup>3</sup>.

Frost (1991) synthétise l'ensemble de ces approches en ce qu'il nomme le « **courant intégrateur** ». Ayant fait l'objet de nombreuses applications en Sciences de gestion, ce courant soutient qu'une culture « performante » se caractérise par une forte cohérence, un large consensus au sein de l'organisation, et une grande clarté dans les processus organisationnels. Née de sa parfaite adéquation au personnel et aux structures mises en place, cette cohérence culturelle s'appuie sur le présupposé d'une vision cohérente de l'organisation. Meyerson (1991) définit ainsi la cohérence au niveau culturel comme « *le rapport existant entre les divers types de manifestations d'une même culture : les valeurs épousées concordent ainsi avec les pratiques formelles, lesquelles répondent aux normes informelles, mythes, rituels, etc* ». Pour lui, elle engendre une vaste concorde au niveau de l'organisation : le personnel partage les mêmes valeurs et significations, et promeut une fidélité, un engagement qui peuvent déboucher – avec un peu de chance ! - sur une grande productivité. Ce consensus engendre de la clarté : **toute ambiguïté est exclue de cette approche**. Schein (1991) adhère à cette vision et relègue les éventuelles ambiguïtés nées des différences d'interprétation et des sous-cultures au rang de « déviance » par rapport à l'intégration culturelle souhaitée par les fondateurs.

Cette approche définit la culture en termes de valeurs claires et cohérentes, et d'interprétations communes à l'ensemble du personnel. De ce fait, elle sert de cadre d'analyse pour chaque individu - Weick lui confère d'ailleurs un rôle de système d'interprétation de l'environnement. Tout élément non cohérent est alors perçu comme une absence de culture organisationnelle. La culture crée ainsi une communauté ex ante en s'appliquant au sujet, indépendamment d'une délibération puisqu'elle en constitue le cadre. Largement repris dans les problématiques d'intégration culturelle suite à des

---

<sup>2</sup> Cité par Enriquez, 1983

<sup>3</sup> Cité par Burlaud et Malo 1988, p.63

opérations de fusions-acquisitions, ce courant est à la base du management par les valeurs, et a été surnommé par Swidler (1986) « le courant dominant ». Il interprète la culture d'entreprise comme un ensemble d'éléments convergeant vers une même interprétation et de l'organisation et de son environnement (ici, la portée humaniste de l'esprit mutualiste).

Cependant, cette acception de la culture comme construit cohérent conduit, selon Bowles (1989), à réduire l'initiative des acteurs en donnant aux valeurs rationnelles du management (efficacité, productivité, qualité) une place prépondérante au sein de l'organisation. Le développement d'une culture issue de la direction porterait une dimension « manipulatoire » qui viserait à cacher aux salariés par le biais de récits, de slogans et d'autres manifestations langagières, l'idéologie de « l'efficacité technico-économique » (Lorino, 2005). Une seconde limite apparaît dans la compréhension erronée de la culture comme produit d'un consensus au sein du personnel (Thévenet, 1999). Envisager la culture comme source de consensus tend à assimiler toute interprétation locale des événements, au mieux à une sous-culture, et au pire à de la résistance au changement. Cette acception confère un caractère transgressif à toute organisation informelle, et nie la dimension créatrice de celle-ci (Babeau et Chanlat, 2008), quand elle ne cherche pas à réduire la capacité interprétative du sujet en imposant un système de significations de plus en plus basé sur l'exacerbation des émotions (Sievers, 1986). Une troisième limite tient au rôle de « ciment organisationnel » (Hafsi et Demers, 1997) octroyé à la culture, qui s'appuie sur un déterminisme entre valeurs et actions, largement discutable (Godelier, 2006). Enfin, une dernière limite porte sur le lien supposé entre langage et culture et sur la fonction cohésive de la production langagière. Ce lien est remis en cause par Fronda (2008), qui démontre que l'adoption par le personnel d'un langage particulier ne signifie pas que les changements culturels sous-jacents voulus par la direction soient pour lui porteurs de signification.

En réaction au courant dominant, un second courant, porté par des anthropologues et des sociologues du travail s'est développé. **Partant de la notion d'ambiguïté, ce second courant la replace au cœur de l'organisation, en balayant le mythe tout puissant de la rationalité des organisations et des acteurs économiques, et en se plaçant dans une dimension symbolique** <sup>4</sup>. Plus précisément, ce second courant se divise en deux perspectives - la différenciation et la fragmentation :

La première perspective, qualifiée de « perspective de différenciation » par Frost (1991), met l'accent sur les consensus « partiels » pouvant émerger au sein de l'organisation, et étudie les sous-cultures correspondant aux divers groupes en interaction dans l'organisation (Martin et Siel, 1983 ; Sainsaulieu, 1977). Contrairement au courant intégrateur qui désigne la direction comme une source de culture se répandant à travers l'organisation, elle localise les sources de culture à un niveau opérationnel : émanant des différents corps de métier, les cultures locales façonnent, par leur juxtaposition, une culture d'entreprise. Si le premier courant part des valeurs pour expliquer l'action, la perspective différenciatrice part des pratiques et de leur attribution progressive de sens pour justifier les valeurs (Vidaillet, 2003). De ce fait, la frontière naturelle entre les cultures naît des différences de pratique existant entre les métiers, ainsi que des spécificités de langage en découlant (Gardin, 2006). L'ambiguïté naît des interstices entre les cultures locales, et des difficultés de compréhension que peuvent engendrer ces sources de régulations, parfois complémentaires, parfois concurrentes.

La seconde perspective, dite perspective de fragmentation, rompt tout lien entre culture et cohérence en remplaçant l'ambiguïté, c'est-à-dire les différentes interprétations ou façons de réagir face à un même phénomène (ici, le non dépassement d'honoraires), au cœur de son analyse. Un tel appariement

---

<sup>4</sup> Parmi lesquels, on peut relever : Pondy et alii, 1983; Morgan et alii, 1983, Chanlat et alii, 1984; Chanlat & Dufour, 1985, Aktouf, 1986, 1988, 1989, 1990; Aktouf & Chrétien, 1987; Alvesson, 1987; Turner, 1990; Hassard & Pym, 1990; Chanlat, 1990.

ne constituerait en définitive qu'un dogme de signification et d'ordre propagé par le management et les chercheurs (Levitt et Nass, 1989). Toute culture est par essence entièrement ambiguë et ne permet pas toujours « *d'interpréter clairement un phénomène ou une série d'événements* » (Feldman, 1991, p. 146). Elle doit donc être étudiée dans la seule intention d'en préciser les sens « locaux ».

Plaçant la notion d'ambiguïté au cœur de leur analyse, ces modèles alternatifs n'ont pas donné lieu à beaucoup d'applications en ressources humaines, et apparaissent relativement peu dans les études de culture d'entreprise relevant du domaine de la gestion (Frost, 1991). Meyerson (1991) constate que « *l'exclusion de l'ambiguïté dans l'étude de la culture peut aussi bien être un artefact de notre propre culture qu'inhérente à la culture étudiée. Ainsi, inclure l'ambiguïté dans l'étude d'une culture défie notre définition de la culture et questionne l'idéologie la sous-tendant* (p.144) ». Le fait que ce type d'étude n'ait pas été valorisé serait donc intimement lié à ce que les chercheurs préfèrent ce qui est clair, stable et ordonné. En effet, l'élévation de la gestion au rang de « science » lui confère un vernis scientifique (Larson, 1977) se traduisant par une modélisation de l'organisation en tant que monde articulé en objectifs et propriétés dociles (lois stables, ordre rationnel, et structures stables) (Reinharz, 1979). De plus, bien que certains scientifiques étudient les propriétés du « désordre » des systèmes (théorie du chaos), la plupart tentent de localiser l'ordre durable au cœur du désordre (Meyerson, 1991). Dans le domaine des Sciences de gestion, l'ambiguïté est considérée comme un état anormal à contrôler, et les études traitant des avantages de l'ambiguïté (March 1978, Weick 1979), considèrent finalement cette dernière comme de nature à affecter les processus de décision.

**De ce point de vue, le parti pris de nos travaux est que recentrer les recherches sur l'ambiguïté en culture d'entreprise permettrait cependant des avancées théoriques certaines.**

Nous considérons qu'il n'existe pas de cultures ou de langages culturels, et toute tentative de postuler de telles unités abstraites ne résulterait que d'une construction logique unilatérale du pouvoir, comme l'ont montré des travaux en anthropologie (Crapanzano 1986, Rosaldo 1986). Selon Clifford (1983), une culture est durable et se constitue de dialogues créatifs entre sous-cultures d'insiders et outsiders de diverses factions. Le langage est le produit de l'interpénétration et des batailles de dialectes régionaux, de jargons professionnels, de lieux communs, de discours relatifs aux groupes et individus. En défiant l'autorité épistémologique et politique d'une interprétation dominante de la culture, une telle critique rend sa légitimité à de multiples interprétations, et rend centrale la notion d'ambiguïté.

Ce paradigme ouvre alors de multiples champs de recherche en Sciences de gestion<sup>5</sup>. Dans le champ de la GRH, qui nous intéresse plus particulièrement, des travaux ont ainsi montré de longue date un besoin de manager l'ambiguïté, qui peut être lié à un regroupement d'individus différenciés ethniquement et socialement (Cox et Blake 1990) ou encore à une difficulté à interpréter une situation (Feldman 1991), susceptibles d'inhiber l'action du personnel et le démotiver. De même, certains ont étudié les effets des ambiguïtés sur les individus, et ont montré qu'elles étaient source de stress (Kahn

---

<sup>5</sup> Si nos recherches se polarisent sur le champ de la GRH, de multiples autres disciplines sont concernées. Par exemple, dans le management de l'innovation, l'ambiguïté permet de mettre l'accent sur l'incertitude née de la mise en place d'un processus d'innovation. Plus spécifiquement, elle insiste sur la nécessité de laisser une certaine latitude dans le rôle des innovateurs et suggère que ces derniers apprennent à vivre avec l'ambiguïté (Nonaka et Yamanouchi 1989, Pascale 1990, Peters 1997). D'autres ont étudié les effets des ambiguïtés au niveau des dynamiques organisationnelles. Smith (1973) a par exemple montré l'omniprésence et l'importance du processus d'influence sociale sur le niveau d'ambiguïté collective. Weick (1979) a également relié le processus de création de sens à celui de gestion de l'équivoque, une notion relativement proche de celle d'ambiguïté. Thiétard et Forgues (2006) abordent quant à eux la présence du désordre dans les organisations comme conséquence de leur nature dynamique et de la volonté délibérée des acteurs. Ils insistent d'autre part sur l'apparition de nouvelles formes d'ordre, par l'expérimentation de nouveaux paradigmes organisationnels.

et al. 1964) d'insatisfaction, de turnover, et de tension (Bedeian et Armenakis 1981, Hall 1972, Rizzo et al. 1970). L'encadré suivant illustre ce point.

#### ENCADRE 2 : LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES FACE A L'AMBIGÜITÉ

Comme l'a montré Barnard, le management des ressources humaines est confronté à la question des contradictions existantes entre valeurs affichées et pratiques effectives des organisations. Rojot (2005) cite un exemple illustrant cet état : « *l'employé d'une maison de location de voitures qui a basé la totalité de sa campagne publicitaire sur le service au client, le sourire, vous refuse agressivement la réduction société à laquelle vous estimez avoir droit et qui vous a toujours été accordée dans le passé. De plus, sur un ton de plus en plus violent il refuse de vérifier le bien-fondé de votre demande dans son manuel de procédures. Vous aurez à payer le tarif plein si vous souhaitez repartir en voiture ! Le manager de service, beaucoup plus aimable, confirme cependant la position prise par son employé avec regrets, sous une raison plus ou moins plausible de changement de politique, ou de la fusion-acquisition récente de la chaîne par un conglomérat* » (p. 87).

Ici, par exemple, pour des raisons de logique de fonctionnement interne, l'efficience prend le pas sur l'efficacité. Du fait d'un manque de clarté, d'une multiplicité de sens ou de croyances résultant d'idéologies fragmentées, contradictoires et confuses, l'organisation peut ainsi engendrer de l'ambiguïté, et rendre les actions entreprises moins lisibles. Dans la mesure où les ambiguïtés prennent racines dans les valeurs, les croyances, les intérêts et les structures présentes, elles sont par d'essence culturelle (Meyerson 1989) et il est illusoire de croire que l'organisation puisse les supprimer et indiquer clairement au personnel les actions à entreprendre. De plus, à la suite de Merton, Godelier (2006) démontre que même si une cohérence d'ensemble se dégage d'un groupe, les personnes disposent toujours de marges d'action à l'intérieur du cadre et des règles posées par un paradigme culturel incarné à un moment de l'histoire par des institutions sociales. Ils peuvent les appliquer d'une façon normale ou décalée par rapport au sens commun. Ils peuvent aussi s'y opposer. La prééminence donnée par les Sciences de gestion à la vision intégratrice de la culture au détriment des acceptions différenciatrices et fragmentées montre bien les limites d'analyses qu'il y a à aborder l'intégration culturelle du seul point de vue de la direction. Elle montre également que le langage en tant que support de diffusion culturelle n'est pas exempt d'ambiguïtés reflétant des ambiguïtés organisationnelles.

## 1.2. La génération d'ambiguïté dans les projets

Pour étudier l'ambiguïté, je me suis également penchée sur l'étude d'équipes projet. L'étude du projet de fusion entre deux services médicaux d'un centre hospitalo-universitaire (terrain n°6 du tableau 1), réalisée en 2015, m'a notamment permis d'analyser l'ambiguïté que provoque non seulement sa mise en place, mais également sa mise en œuvre [4]. Défini comme une « *organisation temporaire dotée de ressources en vue de réaliser sur une période donnée un effort unique et nouveau, qui doit gérer les incertitudes et les besoins d'intégration afin de parvenir aux changements salutaires visés* » (Turner et Müller, 2003, p. 7), le projet a rarement été mis en relation avec la notion d'ambiguïté, cette notion étant parfois confondue avec celle d'incertitude. Or, pour Thirty (2002), l'incertitude se distingue de l'ambiguïté en ce qu'elle correspond à un décalage entre information disponible et information requise, conduisant à un manque d'information. Alors que le management de l'incertitude requière la recherche d'informations supplémentaires, celui de l'ambiguïté est davantage lié à une capacité à faire sens de la situation, en la définissant en termes de problème ou d'opportunité. **Les recherches liant projet et ambiguïté sont alors centrales en ce qu'elles peuvent renseigner sur la façon dont les membres d'une équipe interprètent l'ambiguïté, et quelle structuration du projet elle entraîne.**

Des recherches plus récentes (Walker et al., 2017; Laine et al., 2016) confirment la nécessité pour l'équipe projet confrontée à une situation ambiguë d'en extraire un sens. Pich et al. (2002) l'illustrent en montrant comment l'appréhension de l'ambiguïté influence la stratégie et la structuration du projet. Si l'ambiguïté est faible, la stratégie sera « instructionniste », privilégiant une certaine planification, une hiérarchie formelle, et un budget dédié à la gestion de l'ambiguïté calculé à partir d'une liste de risques potentiels associés. Si elle est moyenne, une stratégie de « learning » sera envisagée, reposant sur une focalisation sur le court terme (le moyen et long terme étant susceptibles d'être reprogrammés), une coordination flexible et latérale, et un management par la récompense. Enfin, une forte ambiguïté donnera lieu à une stratégie « sélectionniste », basée sur la compétition entre plusieurs scénarios et l'association de toute l'équipe au scénario victorieux. Tous ces travaux traitent cependant une seule dimension de l'ambiguïté dans le cadre de la gestion de projet, que l'on pourrait qualifier d'ambiguïté externe, c'est-à-dire liée aux difficultés à interpréter l'environnement externe au projet (opportunités sur le marché, nombre de concurrents, degré d'innovation). En revanche, peu de recherches portent sur l'ambiguïté générée par le projet lui-même, tant dans ses caractéristiques que dans sa perception.

Pourtant, la structuration du projet constitue elle-même une source d'ambiguïté pour l'équipe projet. Yang et al. (2014), montrent par exemple les conséquences de la répétition et du chevauchement de tâches sur le degré d'ambiguïté perçu du projet. Dameron (2004) montre également que l'ambiguïté a une forte incidence sur la dynamique de projet. Plus particulièrement., elle analyse l'ambiguïté liée au projet comme étant un facteur de frein ou d'évolution de la coopération, impulsant par là une accélération du changement.

### **1.3. La génération d'ambiguïté à travers les changements organisationnels**

Les changements organisationnels sont également, au même titre que les projets mis en place générateurs d'ambiguïtés, tant pour ses initiateurs que pour ses bénéficiaires. Trois terrains ont permis d'étudier comment les changements y contribuaient : l'étude du groupe de cliniques mutualistes, constitué par croissance externe et le changement induit auprès des établissements rachetés (Terrain n°1 du tableau 1, [1] [30]), la mise en place d'une gestion territorialisée de salariés en insertion entre structures d'insertion par l'activité économique et entreprises à but lucratif (Terrain n°4 du tableau 1, [8]), et la préparation d'une charte qualité régionale sensée améliorer les pratiques des accompagnateurs à la validation des acquis d'expérience (Terrain n°5 du tableau 1).

Bien que les entités comme les changements organisationnels soient très différents, ils présentent les mêmes sources d'ambiguïtés pour le personnel. En effet, qu'il s'agisse de faire l'objet d'un rachat, ou d'établir des outils de gestion communs, l'ambiguïté liée au changement a pour origine des sources de régulation différentes entrant en concurrence et rendant flou le contexte d'action. Ainsi le terrain 1 (constitution du groupe de cliniques mutualistes), montre une friction entre pratiques mutualistes et pratiques antérieures, le terrain 4 (création d'outils de GPEC inter-organisationnelle) relate deux acceptions différentes de la compétence, et le terrain 5 (élaboration d'une charte qualité régionale pour la VAE) fait état de deux chartes de qualité se juxtaposant.

La pluralité de ces sources de régulation n'est pas sans poser problème, une charte pouvant apparaître plus légitime que l'autre. Cependant, l'obligation de conformité à une régulation jugée externe peut aussi conduire les individus à considérer les pratiques imposées comme une « invention dogmatique » (Alter, 2005), le changement exigé apparaissant comme « *dépourvu de sens, bizarre, dysfonctionnel, inapproprié, incompréhensible, surdimensionné ou simplement inadapté* » (ibid., p. 68). Les pratiques

ainsi diffusées, parce qu'elles ne correspondent pas à ce que vivent les individus, ne sont alors pas investies. Deux situations peuvent être observées :

- le changement « imposé » par l'extérieur n'est pas appliqué en interne et cette situation aboutit à un découplage entre pratiques énoncées et pratiques réelles (non modifiées);
- le changement « imposé » est appliqué, mais sans qu'il acquière, pour les individus, une signification claire quant à son utilité. Ainsi, « *ils [les changements] amènent les acteurs à s'y investir un peu comme dans une comédie dans laquelle ils se sentent, en tant que personnes, parfaitement étrangers* » (Alter, 2002, p. 24).

Dans les deux cas, le changement proposé apparaît comme injustifié pour deux raisons :

- si ceux-ci n'en dégagent pas, a priori, un sens dans l'orientation de leurs pratiques, ils ne les modifieront pas. Les nouvelles pratiques se juxtaposeront alors à un existant qui ne sera jamais remis en cause ;
- a posteriori, s'ils n'ont pas la possibilité d'influencer le changement en fonction de leurs pratiques, ils la comprendront comme une contrainte qu'ils chercheront à éviter, ou à laquelle ils répondront a minima pour ne pas être sanctionnés.

Fondé sur une croyance (efficacité, reconnaissance, performance) émanant d'un organisme régulateur vu comme externe (le groupe mutualiste, entreprises clientes des salariés en insertion, région désireuse de créer la charte VAE), ce changement peine à faire l'objet d'une appropriation par ses utilisateurs, c'est-à-dire à se transformer en une « innovation » au sens d'Alter. En effet, elle n'est pas fondée sur leur expérimentation et sur l'adaptation de cette invention aux réalités du terrain. Pour l'auteur, l'innovation est nécessairement issue de la confrontation, par un corps social, entre qualités théoriques de l'invention proposée et réalités du milieu avec ses contingences, aboutissant à une validation de cette dernière. L'ambiguïté qui naît de ces régulations plurielles est de nature à freiner toute dynamique de changement. Cependant, elle peut également constituer pour le personnel une occasion d'interpréter le contexte, et de créer une situation de gestion au sens de Girin. Dans ce cas, l'ambiguïté apparaît comme un choc créateur de sens, ouvrant la possibilité à des modifications de pratique. Nous expliciterons cela dans la quatrième partie de ce chapitre.

En conclusion, l'objet de cette partie était de proposer une autre façon d'étudier l'ambiguïté en organisation. En effet, contrairement à l'idée d'un objectif de cohérence et de clarté dans la poursuite de ses objectifs (approche intégratrice dominante), l'organisation est génératrice d'ambiguïté dans différents contextes (changement culturel, ou travail en équipe projet par exemple). En retraçant ces différents contextes, je me suis attachée à montrer que si l'ambiguïté est un angle mort de la recherche, elle pourrait permettre de renouveler la recherche en Sciences de gestion, en introduisant des recherches sur le management de l'ambiguïté, et la façon dont les employés la vivent et agissent sur et avec l'ambiguïté, celle-ci pouvant influencer leur capacité à trouver du sens à leur action dans un contexte donné.

## **2. Appréhension de l'ambiguïté par sa nature et son niveau de partage**

A ce stade, il apparaît nécessaire d'aller plus avant et d'étudier comment les individus et collectifs de travail se saisissent de ces contextes ambigus afin de voir comment les managers peuvent sinon les limiter, du moins les rendre propices au développement d'une action organisée. Ceci suppose néanmoins, au préalable, de conceptualiser l'ambiguïté, la définir et en donner les caractéristiques.

Mes recherches se sont attelées à cette démarche et m'ont permis de mieux comprendre ce concept. Pour les retracer, je justifierai dans un premier temps l'adoption d'un point de vue interactionniste, l'ambiguïté semblant davantage liée à la lecture inter-subjective du cadre environnemental pour établir une action qu'à la définition mécanique d'éléments objectivement contradictoires. Dans un second temps, j'approfondirai la notion de contexte ambigu à travers deux dimensions : la nature de l'ambiguïté produite et son niveau. J'établirai ensuite l'impact d'un contexte ambigu sur la capacité d'action d'un individu et de collectifs.

## **2.1. La nature inter-subjective de l'ambiguïté : l'approche interactionniste**

Si l'ambiguïté a toujours de façon plus ou moins directe sous-tendu mes travaux, je ne me suis attachée que très récemment à la circonscrire. Mes travaux de 2018 [4] portant sur la fusion de deux unités médicales au sein d'un centre hospitalo-universitaire (Terrain 6) ont constitué l'occasion de formaliser la notion d'ambiguïté. En effet, cette notion y a été étudiée selon deux prismes complémentaires : celui de son périmètre objectif, et celui, plus subjectif, de sa dimension interactionniste.

Définie dans un premier temps en linguistique comme une expression signifiant deux ou plusieurs sens (définition d'Appollonius Dyscole, reprise par C. Fuchs, 1994), l'ambiguïté comprend (bien que ces catégorisations continuent à faire débat auprès des spécialistes) trois acceptions distinctes, définies par Fuchs (1994), Le Goffic (1982) ou encore Martin (1987) : l'ambiguïté proprement dite (plurivocité), donnant lieu à deux lectures ou interprétations incompatibles et mutuellement exclusives, la plurivocité par défaut (Fuchs, 1994), évoquant une signification floue, approximative, souvent due à une indétermination référentielle, et la plurivocité par excès, par laquelle les sens s'additionnent sans être mutuellement exclusifs. Selon Fuchs (1994), l'ambiguïté a deux sources. Si hors de son contexte d'énonciation, une locution comporte une configuration lexicale ou syntaxique équivoque, elle sera qualifiée d'ambiguïté virtuelle. Si le contexte lui-même contribue à créer de l'ambiguïté, s'appliquant ainsi à une unité linguistique actualisée, il s'agira alors d'une ambiguïté effective. Cette dernière catégorie peut-elle-même se scinder en deux : l'ambiguïté effective involontaire (cas du malentendu), ou volontaire. Cette situation est alors créée soit avec la complicité du locuteur (ambiguïté ludique tenant au jeu de mot ou au calembour), soit dans une intention manipulatoire, propre à servir les intérêts de l'émetteur (Kerbrat-Orecchioni, 2005).

Etendues au champ des organisations, les recherches portant sur l'ambiguïté se sont scindées en deux courants. Le premier courant, s'attachant à définir ce qu'est l'ambiguïté a donné lieu à de nombreuses études mettant en évidence son caractère indirect, vague, disqualifiant ou encore flou, sans que le périmètre de l'ambiguïté ne soit finalement circonscrit (pour une revue de littérature de ces recherches, voir Eisenberg, 2006). Cette polysémie, et le flou conceptuel qui en découle est pour Eisenberg, inhérente à l'impossibilité de localiser le moment où « surgirait » l'ambiguïté, entre l'intention de l'émetteur, l'interprétation du récepteur, ou le contenu du message. Il lui paraît ainsi titanesque de tenter de circonscrire un périmètre, car cela supposerait de pouvoir la situer dans la communication.

Le second courant, délaissant l'analyse de l'ambiguïté par son périmètre, préfère mettre en avant sa dimension subjective et interactionniste (Weick, 1979), en étudiant le poids du contexte social sur sa perception. Essentiellement mobilisées dans une optique interprétative, ces études montrent que des phrases ou des situations pouvant apparaître comme claires dans certains contextes peuvent sembler floues dans d'autres et laisser place aux conjectures. Etendant l'ambiguïté aux actions, ces recherches définissent l'ambiguïté organisationnelle comme « l'impossibilité d'interpréter clairement un phénomène ou d'une série d'évènements » (Feldman, 1991).

Nous nous positionnons dans ce second courant, qui met en avant la dimension centrale d'enactment, pour étudier comment les individus appréhendent l'ambiguïté. En considérant la réalité extérieure comme une production sociale des membres de l'organisation, l'enactment permet d'expliquer comment les individus, par leur activité cognitive se forgent une représentation de l'environnement qui va contribuer à le façonner. En privilégiant certains facteurs par rapport à d'autres, ils sélectionnent leur environnement en fonction de leur carte causale (ensemble des environnements enactés et stockés, servant à fournir des schémas d'interprétation), et produisent de nouvelles enactions cohérentes avec les anciens environnements enactés (Weick 1979). Weick ne rejette pas pour autant les approches contingentes mais limite leur portée : « l'impact sur les organisations de l'environnement, de la technologie ou de la taille, dépendent de l'interprétation des décideurs » (Daft et Weick 1984 p.293). Cet enactment est alors un préalable à la construction de sens, qui désigne l'action par laquelle une situation ambiguë devient intelligible et source d'action organisée.

Dans ce cadre, mes recherches (terrains n°1 et n°6) montrent que l'interprétation de l'ambiguïté d'un contexte supposent de s'intéresser à deux dimensions de cette ambiguïté. La première (partie 2.2) concerne la nature de l'ambiguïté, qui peut être langagière, mais peut également s'élargir aux actes ou aux pratiques. La seconde (partie 2.3) renvoie au niveau d'analyse : l'ambiguïté n'existe pas qu'au niveau individuel, il se pose également la question de la façon dont elle est partagée par le collectif de travail (équipe de travail ou groupe projet). Ces deux dimensions permettent de mieux situer l'ambiguïté, et d'en étudier l'évolution possible vers l'action organisée.

## **2.2. De la dimension langagière à l'aspect factuel de l'ambiguïté**

Ma recherche doctorale [1] m'a amené à définir l'ambiguïté langagière, mais au-delà de cela, à étudier son étendue. Elle peut en effet émaner du langage, mais également des interprétations faites des événements. Elle n'a donc pas uniquement une origine langagière. Deux perceptions de l'ambiguïté, essentialiste et interactionniste se côtoient ainsi, la première l'assignant à un phénomène uniquement langagier, la seconde l'élargissant à une dimension factuelle.

Si je comprends l'ambiguïté dans sa seconde acception, j'ai dans un premier temps centré mes recherches sur l'ambiguïté langagière, en ce qu'elle pouvait, contrairement à sa perception commune favoriser l'appropriation d'un changement organisationnel [9]. Cette attention portée au langage me paraissait intéressante au regard de mon terrain de recherche (Terrain 1 portant sur le groupe de cliniques mutualistes), car dans le cadre du rachat de cliniques auparavant à but lucratif par le groupe mutualiste, l'éthique et la culture mutualiste avaient fait l'objet d'une large communication auprès des membres des établissements rachetés. Le langage représentait le véhicule principal de la stratégie du groupe, dans un temps marqué par des mutations organisationnelles (croissance rapide) et d'un contexte affaibli (Weick, 1995), marqué par un secteur de la santé de plus en plus contraint budgétairement. Il était donné au langage le rôle de support principal de « l'intelligence collective » des individus (Grosjean et Lacoste, 1999). Pour Wernerfelt (1984), il a d'ailleurs acquis le statut de ressource, c'est-à-dire d'actif spécifique à l'entreprise, reconnu comme pérenne, et servant de base à l'élaboration d'une stratégie. L'encadré suivant expose le terrain de recherche.

### **ENCADRE 3 : CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE (TERRAIN N°1)**

Le partage d'un même langage par tous les membres du groupe (celui des cliniques rachetées comme le personnel historique) revêt une importance majeure aux yeux de la direction centrale. En effet, cette entité s'est développée par croissance externe, en rachetant entre 1996 et 2003 cinq cliniques – auparavant à but lucratif, ayant désormais un statut mutualiste. Dans le même temps, les

investissements croissants faits dans les plateaux techniques, et la progression ralentie de l'ONDAM (objectif national des dépenses d'assurance maladie) ont fortement contribué à accélérer la concurrence entre établissements. Face à cette concurrence croissante, les cliniques mutualistes, qui représentent 6 % de l'offre de santé privée totale, se distinguent par leur non sélection du patient à l'entrée (pas de dépassement d'honoraires). Elles peuvent constituer un rempart au développement d'une médecine à deux vitesses, et trouver là une occasion de légitimer leur socle éthique auprès des patients, comme du personnel. Transmettre et faire partager l'esprit mutualiste au personnel des cliniques rachetées est alors primordial.

Le langage, s'il est intériorisé, confère une même interprétation de l'organisation et de son environnement. En tant que support de la culture d'entreprise, il « *définit un comportement approprié, qui relie et motive les individus, et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté* » (Hampden Turner, 1992). Dans cette acception, maîtriser le langage, ou le considérer comme une ressource, reviendrait dès lors à diminuer les ambiguïtés dont il serait porteur. Entendue comme « une indétermination dans l'usage de la langue, c'est-à-dire dans les métaphores, dans la polysémie, dans le flou de certains actes de langage, mais aussi dans le soin extrême qui peut être apporté à certaines expressions » (Gherardi, 2008), l'ambiguïté de langage peut donner lieu à deux situations :

- Une difficulté de compréhension des règles (March et Olsen, 1976), aboutissant à une ambiguïté organisationnelle, c'est-à-dire à une « impossibilité d'interpréter clairement un phénomène ou d'une série d'évènements » (Feldman, 1991). Cette ambiguïté organisationnelle entraîne des difficultés à orienter ses pratiques, en l'absence de consignes claires.
- Un décalage entre actes langagiers et pratiques. Ici, la précision du vocabulaire utilisé ou au contraire son caractère très général, n'apparaissent pas pour les salariés comme cohérentes avec les pratiques de l'organisation.

Par la suite, nos travaux de 2018 [4], portant sur la fusion de deux unités médicales au sein d'un hôpital ont considéré le langage dans ses dimensions langagières et factuelles. L'ambiguïté exprimant en effet la difficulté à interpréter deux énoncés contradictoires, cette interprétation peut être liée à une confrontation aux faits, et pas uniquement au langage ou aux écrits. Si la linguistique la circonscrit au niveau langagier, les Sciences de gestion l'étendent à des situations matérielles. Cette recherche permet ainsi de mettre en évidence trois dimensions :

- L'ambiguïté langagière, dont la pluralité d'interprétation entraîne des difficultés à orienter ses pratiques, à comprendre les règles (March et Olsen, 1976), en l'absence de consignes claires.
- L'ambiguïté mixte, témoignant d'une dichotomie entre acte langagier et pratique effective, la précision du vocabulaire utilisé ou au contraire son caractère très général, n'apparaissent pas pour les salariés comme cohérentes avec les pratiques de l'organisation.
- L'ambiguïté factuelle, regroupant l'ensemble des décalages perçus entre pratiques (professionnelles ou organisationnelles) menant à une indétermination sur la conduite à tenir dans un cas particulier.

### **2.3. L'analyse du contexte par le niveau d'ambiguïté**

J'ai également cherché à caractériser ce concept par son niveau. Au-delà de l'étude de l'individu, il s'agissait de savoir si l'ambiguïté d'une situation était fortement ou faiblement partagée par un même groupe. Mes travaux portant sur la fusion entre deux unités médicales [4] ont été l'occasion de tester dans quelle mesure le niveau d'ambiguïté avait une influence sur les formes de coopération

développées au cours d'un projet. Je suis partie de l'hypothèse selon laquelle le niveau d'ambiguïté pourrait avoir une conséquence sur la forme de coopération mise en œuvre. En effet, une situation perçue comme fortement ambiguë par l'équipe pourrait être de nature à créer une construction collective de sens (Weick, 1995). Or, si ce processus est susceptible d'aboutir à une vision commune de l'action à organiser, il ne présuppose nullement du partage d'une même représentation par l'équipe (Vidaillat, 2003).

De façon pratique, l'identification du niveau d'ambiguïté a consisté au cours de cette recherche à repérer lors des différents entretiens la fréquence de retour des éléments posant ambiguïté au sein de l'équipe de projet élargie (médecins des deux unités et plateau technique). Si cette ambiguïté était soulevée par plus de la moitié des personnes interviewées, appartenant à plus d'un corps de métier (corps médical et corps soignant), et à au moins deux niveaux hiérarchiques différents (niveau opérationnel et niveau encadrant), elle était considérée comme forte, sinon, elle était évaluée comme moyenne (entre la moitié et un quart des personnes sans critère de variété), ou faible (en dessous).

L'ambiguïté à l'échelle individuelle peut ainsi être appréhendée à travers deux dimensions :

- Sa nature (langagière, factuelle ou mixte)
- Son niveau (faiblement, moyennement ou fortement partagé par le groupe de travail)

Ces deux dimensions permettent de préciser les contours de l'ambiguïté. A partir de cette conceptualisation de l'ambiguïté, nous pouvons maintenant approfondir la question de l'incidence de l'ambiguïté sur l'appréhension du travail par les individus (partie 3) et par les collectifs (partie 4).

### **3. L'incidence de l'ambiguïté sur l'appréhension individuelle du travail**

Mes travaux partent du constat suivant lequel l'ambiguïté a une influence directe sur les possibilités d'action des individus. Plus précisément, un contexte éprouvé comme ambigu va avoir une incidence sur la façon dont un salarié va percevoir son travail et ses relations de travail. Mes travaux de 2018 [4] sur la fusion de deux unités médicales au sein d'un CHU ont ainsi été l'occasion d'utiliser cet angle d'approche, dans la continuité des travaux initiateurs de Dameron (2004, 2005) sur le fonctionnement des équipes de travail dans le cadre de projets. L'auteur montre que les formes de coopérations adoptées par le groupe de projet sont largement tributaires de l'ambiguïté perçue de la situation par les acteurs. Plus particulièrement, l'ambiguïté peut porter sur trois objets, issus des travaux de Dameron (2004, 2005) :

- L'ambiguïté des objectifs assignés. L'ambiguïté liée aux objectifs permet de faciliter l'aller-retour entre les différentes finalités prêtées par les membres du groupe au projet. Cette traduction permet alors de comprendre les objectifs alternativement du point de vue du groupe, et d'un point de vue individuel, en facilitant la conciliation de ces deux visions dans une action collective.
- L'ambiguïté des rôles produits. Elle porte sur l'enrôlement, ou la construction progressive des rôles des participants dans le cadre du projet, et joue sur la difficulté de s'identifier à la fois à son métier et au projet. La multiplication des collectifs de travail qui en résulte peut conduire à un éclatement des identités professionnelles (Asquin et al., 2007), et à leur recomposition. Cette gestion identitaire se jouera dans l'apprentissage du rôle au sein du projet et à son positionnement par rapport à son identité professionnelle.

- L'ambiguïté portant sur le périmètre d'action engagé. Elle tient au choix d'inclure de nouveaux membres au sein du projet au fur et à mesure de sa progression, quitte à perdre l'objectif premier du projet. Elle joue sur la reconnaissance réciproque entre les différents membres du groupe.

L'encadré suivant, propose une illustration, pour montrer comment ces « objets » de l'ambiguïté ont pu être contextualisés dans le cadre de la recherche.

#### ENCADRE 4 : CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE (TERRAIN N°6)

Cette recherche, portant sur la fusion de deux unités médicales (hépatologie et gastro-entérologie) au sein d'un CHU, avait pour objectifs de formaliser la notion d'ambiguïté, et d'identifier sur quels objets elle se portait. La première phase du projet, caractérisée par le blocage des médecins, commence à la sélection par le médecin chef de pôle des personnes composant le groupe de projet, et prend fin à l'obtention d'un lit supplémentaire dédié à l'hépatologie, qui devait initialement être supprimé.

Le projet est marqué à ses débuts par une forte ambiguïté portant sur les objectifs visés par le projet. L'objectif officiel est de faire gagner en efficience les deux unités (hépatologie et gastro-entérologie) en les regroupant, afin de parvenir à une plus grande amplitude horaire, conduisant à pratiquer davantage d'actes médicaux. Pourtant, selon les hépatologues et le corps soignant, cet objectif ne vise pas « la nouvelle unité », mais bien la spécialité d'hépatologie, qui se verra amputée de deux lits dans la nouvelle configuration. En effet l'ambiguïté que les hépatologues perçoivent entre une communication officielle visant à harmoniser les visions divergentes des hépatologues et des gastro-entérologues (tout le monde aurait besoin de gagner en efficience) et les actes (seul les hépatologues doivent gagner en efficience car ils doivent accueillir autant de patients avec moins de lits) les conduit à la rendre stratégique en dénonçant la position privilégiée dont bénéficieraient les gastro-entérologues, et à refuser de mettre en œuvre le projet. Ces suppressions de lits sont interprétées par les hépatologues comme un camouflet pour cette spécialité, réputée moins rentable. A contrario, les médecins gastro-entérologues interprètent plutôt ces objectifs comme allant dans le sens des patients, très demandeurs.

A cette ambiguïté sur les objectifs s'ajoute une ambiguïté sur les rôles aboutissant à une impossibilité de se coordonner. En effet, le chef de projet ne semble pas impulser le changement, et ne réunit pas le groupe de projet, ce qui donne une grande confusion sur la marche à suivre et les rôles assignés à chacun. Le mutisme du chef de projet est même interprété comme un manque de considération, ne poussant pas à créer une dynamique de projet. A contrario, désireux de mettre le groupe projet en avant, et persuadé de la nécessité ses membres de trouver leur propre mode d'organisation, le chef de projet leur donne toute latitude pour agir. Les médecins (hépatologues comme gastro-entérologues) interprètent alors cette ambiguïté factuelle (une position officielle de chef de projet sensée mener une équipe alors qu'aucune piste n'est esquissée) comme une preuve de la position fantôme de ce groupe de projet, censé donner une forme négociée à un changement qui ne l'est pas.

Le périmètre du projet apparaît également comme ambigu. Si un groupe de projet existe officiellement, il semble être un relais de la direction générale plus qu'une instance de décision. Ceci amène les hépatologues à court-circuiter le chef de projet afin de présenter leur doléance à la direction générale, sans d'ailleurs obtenir de résultat tangible. Cette mécompréhension tient pour les hépatologues à l'utilisation des canaux traditionnels, par structuration verticale et spécialité médicale, plutôt que par le recours aux canaux développés par le projet (chef de projet). Cette première phase prend fin suite à la mobilisation des hépatologues, tardivement relayée par le chef de projet auprès de la direction générale, qui conduit à ne supprimer qu'un seul lit d'hépatologie au lieu de deux. Cette situation ambiguë pour le personnel trouve ainsi une issue en étant utilisée par le chef de projet pour préserver l'engagement des différents partenaires (Direction Générale et groupe projet).

Cet encadré synthétise nos résultats quant à la thématique de l'incidence de l'ambiguïté sur l'appréhension individuelle du travail. Nous avons vu dans la partie 2 que l'ambiguïté peut être caractérisée par sa nature (langagière, mixte ou factuelle) et son niveau de partage par le collectif de travail (fort niveau d'ambiguïté en cas de partage, faible niveau d'ambiguïté si ce sentiment est peu partagé). Mes recherches, que retracent la partie 3, montrent également qu'elle se répercute sur l'appréhension du travail des individus à travers : leurs objectifs, leurs rôles, et leur périmètre d'action, en mobilisant les travaux de Dameron (2005). Globalement, ce travail permet de contextualiser l'appréhension de l'ambiguïté, et de mieux comprendre son influence sur l'appréhension du travail, au niveau des individus.

Le tableau suivant présente la synthèse des différentes dimensions liées à l'ambiguïté que j'ai mises en évidence : le type d'ambiguïté (langagière, factuelle ou mixte), son objet (objectifs, rôles et périmètre) et son niveau (bas, moyen, fort). Appliqué au cas de la fusion, au cours de sa première phase, il permet de comprendre les différentes facettes de l'ambiguïté et d'analyser ses effets. Durant cette phase, il apparaît ainsi que l'ambiguïté facilite l'inertie, les différents interlocuteurs n'arrivant pas à trouver une interprétation commune ou plus morcelée sur lequel bâtir une action collective.

TABLEAU 5 : L'ambiguïté selon la nature, l'objet et le niveau, application au terrain de recherche n°6

Objet de l'ambiguïté	Type d'ambiguïté	Niveau	Interprétations plurielles	Décision
Objectifs	- langage : efficacité pour tous (DG) - acte : suppression de 2 lits en hépatologie (DG)	Fort	Pour les gastro-entérologues : Le projet doit être fait  Pour les hépatologues : Les deux spécialités doivent être équilibrées dans ce projet	Refus pour les hépatologues de mettre en œuvre le projet
Rôles	acte : position hiérarchique de leader du chef de projet - acte : pas d'impulsion du chef de projet	Fort	Pour le chef de projet : Le groupe de projet doit prendre son autonomie  Pour le groupe de projet : Le groupe de projet est un simulacre.	Pas d'investissement dans les rôles ni de dynamique de projet
Périmètres	acte : existence officielle du groupe de projet acte : relais de la DG	Fort	Pour les hépatologues : Il faut négocier directement avec la DG  Pour le chef de projet : Intervention directe auprès de la DG pour négocier le nombre de lits supprimés	Délimitation des frontières entre projet et DG et début de la mise en commun en interne

Après avoir analysé comment l'individu peut appréhender l'ambiguïté, et proposé une grille d'analyse, la partie suivante présente comment elle peut favoriser un choc créateur de sens, présidant à l'action organisée. Pour cela, je me place à un niveau collectif.

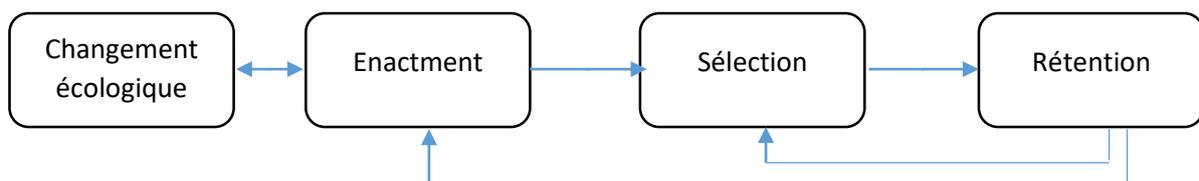
## 4. L'ambiguïté au niveau du groupe : tremplin de l'action organisée ?

Mes travaux doctoraux [9, 12], ou plus récents sur la fusion entre deux unités médicales [4, 6] ou encore l'évaluation d'une charte de qualité auprès des accompagnateurs à la VAE [7], s'attachent à développer la notion d'enactment comme processus permettant de faire sens de l'ambiguïté d'une situation.

L'enactment est un préalable à la construction de sens (sensemaking), qui désigne l'action par laquelle une situation ambiguë devient intelligible et source d'action organisée. Si l'ambiguïté d'une situation peut conduire à une « spirale négative de perte du sens » (p. 1243), caractérisée par une impossibilité à initier une action collective (Patriotta et Spedale, 2009), elle peut également constituer un choc créateur de sens (Weick, 1995), à partir duquel ses membres vont interpréter leur environnement et en élaborer une signification dans laquelle inscrire leur projet. Les principaux travaux de ce courant interactionniste (Eisenberg, 1984, 2006 ; Feldman, 1991, Weick, 1991) montrent que l'ambiguïté peut constituer une ressource pour l'organisation car elle maintient une certaine souplesse et permet la poursuite d'actions. Ainsi pour Eisenberg (1984, 2006), peut contribuer à harmoniser les divergences, développer les relations interpersonnelles, ou encore préserver l'engagement des partenaires. Elle peut également, en donnant un sens à une situation favoriser la coopération.

L'enactment désigne le processus par lequel les individus génèrent leur environnement à travers leurs actions et le sens qu'ils y donnent (Smircich et Stubbart, 1985). L'enactement est déclenché lorsque le contexte habituel d'action (nommé changement écologique par Weick) évolue, créant un écart entre nos actes et le nouveau contexte. Cette situation, perçue comme ambiguë par les individus constitue donc une occasion de produire du sens, en modifiant ses croyances et ses comportements, et d'être en conformité avec ce qui est compris du contexte. A cette première phase succède celle de sélection, période pendant laquelle l'individu tente de se situer par rapport au contexte en ne retenant que les éléments lui paraissant les plus significatifs, et en élaborant progressivement un nouveau cadre de référence orientant ses gestes. Enfin, intervient la phase de rétention, par laquelle le cadre crée est testé, consolidé et légitimé dans le développement et la répétition d'actions nouvelles. Le schéma ci-dessous synthétise le schéma ESR (enactment, sélection, rétention) de Weick (1979) :

FIGURE 3 : MODELE ESR DE WEICK (1979)



Dans ce schéma, l'ambiguïté est le facteur déclencheur du processus d'enactment. Mes travaux illustrent ces trois phases pendant lesquelles l'ambiguïté est rendue intelligible.

### 4.1. L'Enactment comme interrogation éthique

A travers l'étude du développement d'un groupe mutualiste, mon travail doctoral [9, 12] propose une illustration de la phase d'enactment : la progressive acceptation du dépassement d'honoraire par le personnel, pratique pourtant non mutualiste à l'origine. L'encadré suivant reprend le contexte de recherche et développe cette illustration.

La recherche doctorale menée, s'attachant à étudier le développement d'un groupe mutualiste de cliniques constitué par croissance externe (rachat de cliniques non mutualistes auparavant), se déroule dans un contexte de progression constante des dépassements d'honoraires des médecins, amenant à une segmentation entre une médecine payante mais réputée de qualité, et une médecine gratuite, destinée aux patients ne pouvant accéder aux parcours « hors tarifs ». De par leur statut mutualiste, les cliniques étudiées ne pratiquent pas de dépassement d'honoraires, et s'assurent que leurs médecins n'aient pas recours à cette pratique (notamment pour ceux appartenant au secteur 2, dit non conventionné et les autorisant à en pratiquer). Le manque d'attractivité des établissements à but non lucratif peut ainsi, à terme, poser des problèmes de recrutement et de fidélisation du corps médical au sein du groupe. Cette inquiétude est d'autant plus forte pour les cliniques mutualistes, dont l'éthique de solidarité est fondée sur l'encadrement des non dépassements d'honoraires. Nos entretiens auprès du personnel montrent que la perception de cette pratique est en train d'évoluer, et que ce dernier y est plutôt favorable s'il est encadré. Le contexte de consumérisme croissant des patients, et leur perception du dépassement d'honoraire comme signal de niveau de qualité de l'acte, a amené le personnel des cliniques à une destruction de sens, le non dépassement d'honoraire perdant sa signification éthique auprès des patients et auprès du personnel.

Cette recherche montre l'influence du contexte dans le changement de perception de l'éthique et son interprétation par le personnel. Ainsi, si l'émergence d'une médecine à deux vitesses apparaît pour certains comme un signe positif (présence et développement d'une clientèle « captive »), la majorité du personnel l'interprète comme le signe d'un retard du mouvement mutualiste sur les modes de rémunération de ses praticiens. Elle montre également la dimension collective de déconstruction/construction du sens attribué au non dépassement d'honoraire par les médecins. En effet, bien que reconnaissant généralement le bien fondé du non dépassement d'honoraire, le personnel, autant soignant qu'administratif se montre solidaire des médecins, et n'est pas choqué par l'émergence de dépassements au sein de la clinique. Il est à noter que la direction ne mentionne aucunement l'existence de dépassements d'honoraires au sein de l'établissement, les indications que nous avons obtenues à ce propos émanant du personnel de bloc et de certains chirurgiens. Cette pratique se fait donc dans le silence d'une direction écartelée entre obligation d'égalité d'accès aux soins et nécessité de retenir ses médecins. Ce processus aboutit à la création, par les médecins, de nouvelles stratégies d'action, entendues ici comme « une vision générale de l'action à organiser » (Swidler, 1986). Elles peuvent être déjà existantes (pour les médecins qui pratiquaient déjà des dépassements d'honoraires) ou nouvelles (pour ceux n'en pratiquant pas). Ici, les médecins vont opter de façon discrète pour des dépassements d'honoraires, actes qui n'auraient eu aucun sens pour eux si le contexte n'avait pas évolué dans ce sens, leur permettant de légitimer cette pratique.

Dans cette recherche, la perte de sens du non dépassement d'honoraire se pose en termes éthiques. Est-ce éthique d'adopter cette pratique et d'alimenter une médecine de moins en moins égalitaire ? L'éthique est selon Rojot (1992), « *l'art de diriger sa conduite* ». Elle constitue « *l'ensemble des repères, des principes, des valeurs qui guident l'action d'un individu pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* » (Hireche et El Mourabet, 2007). **Parmi les travaux sur l'éthique, qui sont recensés dans mon article, je m'intéresse tout particulièrement à ceux qui étudient la perception d'un acte comme éthique ou pas au cours du temps.** De ce point de vue, Malherbe définit l'éthique comme « *la recherche d'un juste rapport à l'incertitude. (Elle) n'est donc pas une doctrine à suivre mais une manière de vivre à la recherche d'une juste position à prendre à l'égard du certain et de l'incertain* ». Elle doit être interprétée et mise en œuvre en fonction d'un « *contexte varié et incertain, par des acteurs aux rationalités souvent différenciées* » (Malherbe, 2008). L'éthique est donc l'objet d'un compromis

permanent, qui émerge d'une construction commune des représentations de l'environnement des individus (Ring et Rands, 1989).

Ainsi, qualifier un acte d'éthique nécessite l'émergence d'une même signification auprès de l'ensemble des parties prenantes. Cette production de sens ou *sensemaking* (Weick et Roberts, 1993) est l'action par laquelle le sens est élaboré, et l'inconnu « structuré » (Waterman 1990). Il se caractérise ainsi par sa fonction identitaire : en produisant son environnement, l'individu définit les frontières de sa personnalité et s'inscrit dans un contexte précis (Ring et Van de Ven, 1989), traduit en termes de contraintes d'action et de latitudes d'action. L'élaboration d'un compromis peut engendrer une modification de comportement éthique chez l'individu (Skinner 2005, Zey-Ferrell et Weaver, 1979). L'éthique constitue ainsi un processus d'enactement en tant que mise en conformité de ses pratiques avec son environnement, toujours exposé au jeu intersubjectif et contingent des rapports sociaux et de leurs interprétations sous-jacentes (Habermas, 1973 ; Friedberg, 1993 ; Weick, 1995). Selon Rojot (2005), la création d'un sens collectif et ses répercussions sur l'environnement se développe en période de fort changement et diminue lorsque ce dernier devient plus routinier, faisant de l'entreprise une création et une destruction perpétuelle de sens, influençant son environnement.

Pour sa part, Malherbe (2008) remarque qu'il convient de « *relativiser ce principe de gouvernance éthique, et de le considérer comme un mythe institutionnel et organisationnel contemporain* », au sens de Barthes (1957). Ici, le mot mythe s'applique à l'interaction entre discours symbolique et pratiques sociales, et se comprend comme un discours qui remodèle le rapport signifiant-signifié. Ainsi, un certain décalage peut exister entre valeurs affichées et pratiques effectives. Par exemple, Regnard et Gouil (2005) ou encore Duchesne (2007) montrent que le principe de non lucrativité ne constitue dans certaines organisations qu'une incantation formelle lorsque la logique de l'intérêt financier prend le pas sur celle de la non lucrativité (aménagement d'un droit individuel à ristourne contournant le principe de non lucrativité). De ces différentes pratiques peuvent alors résulter quelques évolutions de la norme éthique (Giddens, 1979, 1984, Friedberg, 1993, Reynaud, 1993). L'étude de cas présentée dans la partie suivante, et portant sur la légitimation progressive des dépassements d'honoraires au sein d'une clinique mutualiste, en est une illustration.

## **4.2. La sélection comme ressort de la participation à un projet**

Dans un second temps, mes travaux portant sur la fusion entre deux unités médicales [6, 4], montrent quant à eux le passage de la phase d'enactment à celle de sélection. Plus précisément, ils mettent en évidence le travail d'interprétation des cadres infirmiers, qui comprennent dans quelle mesure ce projet, auquel l'ensemble du personnel semble hostile, peut contribuer à asseoir leur légitimité au sein de l'équipe en tant qu'agent du changement. Un premier article datant de 2017 [6] montre la création de ce cadre de référence, tendant à légitimer non seulement le changement, mais également leur part active à ce projet.

Le projet de fusion de deux unités médicales d'un CHU, imposé par la direction, est à l'arrêt, les médecins refusant de s'investir dedans. En lui-même, le processus apparaît comme précipité, non concerté, et peu organisé à la fois par le personnel médical du service gastro-entérologie et hépatologie. Les médecins, et plus particulièrement les hépatologues, perçoivent la direction de pôle comme ambiguë dans ce processus. En effet, certains de ses actes, comme l'instauration jugée tardive de groupe de travail, la communication centralisée et parcellaire (les médecins n'ont été au courant que très récemment du programme des travaux), apparaissent comme dirigistes et de nature à susciter la défiance. Contrairement aux médecins, le personnel soignant est assez favorable au regroupement des deux services, et trouve même qu'une mutualisation, permettant une réelle polyvalence du personnel aurait été préférable. Les cadres de santé voient ce projet comme l'occasion de valoriser leur tâche. En effet, le travail du cadre de santé s'éloigne de celui de soignant, et fait appel à des savoirs autres que ceux liés directement au soin du patient. Or ces compétences gestionnaires et organisationnelles ne sont reconnues ni des infirmiers, ni des médecins, car trop éloignées de la survie immédiate du patient (Bourret, 2006). Ainsi, être moteur dans l'élaboration des règles de programmation des lits et mettre en place ce processus permet d'occuper ces deux dimensions. En se montrant proactif, les cadres signalent leur intérêt pour les besoins des personnels soignants et médicaux, et modèlent le futur en influençant les règles d'organisation du travail.

Le personnel soignant a ainsi commencé à se réunir pour discuter de ce changement, alors même que l'équipe de travail, réunissant les médecins responsables des deux unités à réunir et les cadres de santé, ne s'est pas encore constituée. Les soignants soulèvent une multitude de questions, touchant notamment à la gestion des lits (les lits fléchés en hépatologies seront-ils toujours les mêmes ? y aura-t-il une sectorisation des patients ? Jusqu'à quelle heure peut-on prescrire des transfusions ?), et nécessitant la participation des médecins, qui s'agrègent progressivement aux réunions. Il émerge un constat : la multiplication des actes médicaux créée par ce regroupement nécessite un poste supplémentaire d'infirmier de programmation, chargé de programmer l'hospitalisation du patient suite à la consultation du médecin, de lui réserver un lit ou un fauteuil sur une durée correspondant à l'acte prescrit et enfin de compléter les explications du médecin sur les raisons de l'hospitalisation, le déroulement de la procédure, les préparations à faire avant l'hospitalisation (examens, diète). Cette demande permet d'agréger l'équipe autour d'une volonté commune, contribuant à en rendre solidaires ses membres.

L'ambiguïté apparaît ici entre la position hiérarchique et la position fonctionnelle inhérente à la fonction de cadre de santé. La configuration bureaucratique et marquée par la prégnance des corps médicaux et administratifs caractérisant les hôpitaux laisse assez peu d'initiative aux soignants. De ce fait, même si le rôle d'agent du changement dévolu aux cadres de santé devrait faire d'eux le relais de la direction dans le cadre de projet, il n'en est rien en réalité : tout changement ne peut aboutir qu'avec l'aval des médecins, seuls à même d'enrôler le reste du personnel. Ici, **les soignants vont sélectionner le cadre de référence qui leur paraît le plus à même de légitimer leur place** : celui d'agent du changement, en contradiction avec leur position hiérarchique, les reléguant à l'arrière-plan après les médecins.

### 4.3. La rétention comme mise à l'épreuve du nouveau cadre de référence

Enfin, une dernière illustration, portant sur ce même projet [4, 6], explicite la phase de rétention, et montre comment, à l'issue de la fusion des deux unités médicales, l'ensemble du personnel tente de répondre à la direction générale du CHU, désireuse, deux mois après ce regroupement d'évaluer le

nombre d'acte pratiqué afin de vérifier si les prévisions d'augmentation d'activité se sont réalisées.

ENCADRE 7 : ILLUSTRATION DE LA PHASE DE RETENTION (TERRAIN N°6)

A l'issue de la fusion entre les deux unités médicales, le chef de pôle, également responsable du projet est chargé par la direction générale d'en présenter un bilan. L'inquiétude au sein de l'unité de soin augmente fortement, car bien que la fusion soit actée, le personnel craint des réaménagements dans les horaires, comme dans la demande d'augmentation du nombre d'actes pratiqués. Le chef de pôle réunit l'équipe de projet, reformée pour la circonstance, et lui présente ce qu'il a compris de son entrevue avec le directeur général adjoint. Il explique d'ailleurs à cette occasion que son discours lui a paru ambigu, à la fois par son côté rassurant (il a été chaleureusement félicité d'avoir mené à bien ce regroupement), et stressant (le directeur adjoint lui ayant demandé par deux fois si les résultats présentés étaient provisoires, ou de nature à progresser). La direction générale pousse en effet à la multiplication des actes, les objectifs escomptés à la fin de la phase de transformation n'ayant pas été atteints.

L'ambiguïté porte sur le nombre d'actes réalisés, qui peuvent être compris comme un résultat intermédiaire à améliorer, ou un résultat définitif. Une grande partie de la réunion est alors passée à estimer si le nombre d'actes escomptés par le chef de pôle au tout début du projet a été compris par la direction générale comme étant un engagement à respecter, ou comme une estimation sujette à révision. La discussion s'oriente vers la seconde interprétation. Il est signalé par le médecin anesthésiste que l'écueil majeur auquel l'équipe se heurte est d'ordre technique : un nombre plus soutenu d'actes aurait nécessité une plus grande salle de réveil. Or, cette situation n'a jamais été prise en compte dans les prévisions, uniquement centrées sur l'équilibre entre nombres d'actes et nombre de lits disponibles. De plus, la séparation des lits entre patients d'hépatologie et patients de gastroentérologie amène à leur sous-utilisation. Le groupe de travail se réunit à nouveau afin de discuter des conclusions rendues par la direction générale, et de trouver des solutions afin d'augmenter le nombre d'actes, sans toutefois aller jusqu'aux chiffres proposés, jugés irréalistes. Elle s'achève sur la modification des règles de gestion des lits, aboutissant à une forme de mutualisation entre lits d'hépatologie et lits de gastroentérologie, les modifications en salle de réveil étant matériellement impossibles. Les médecins, rétifs à la mutualisation des lits (entre patients d'hépatologie et patient de gastroentérologie) au début du projet, y sont finalement favorables, le regroupement leur ayant permis de réaliser que cela était possible. Le principal des discussions porte alors sur les possibilités de combinaison d'actes d'hépatologies et de gastro-entérologie sur des lits indifférenciés, et de nouvelles estimations sont faites, que le chef de projet est chargé de communiquer à la direction adjointe. Cette dernière accepte les modifications faites et valide le projet, au grand soulagement de l'unité.

A la fin du projet, les deux unités regroupées ont appris à travailler de concert, ce qui a permis l'établissement d'un nouveau cadre de référence, basé sur une plus grande mutualisation du personnel soignant et une perception de l'unité dépassant la division par spécialité médicale. Ce nouveau cadre de référence, allant dans le sens d'une plus grande mutualisation est testé à l'occasion de cette mise à l'épreuve de la direction, et s'avère concluant.

## Conclusion du premier chapitre

L'étude de l'ambiguïté est d'autant plus importante que l'organisation ne constitue pas une entité rationnelle ni cohérente. Que cette ambiguïté soit ordinaire (véhiculée par la culture) ou extraordinaire (développée à l'occasion d'un projet ou plus largement d'un changement organisationnel), elle constitue un pan important de l'organizing (Weick, 1979). L'organisation est vue comme un processus de construction continue d'actions accomplies et répétées par des acteurs en interaction, cherchant du sens à leur action dans des contextes rarement intelligibles qu'ils cherchent à transformer en situations de gestion.

Dans mes travaux, je considère, d'un point de vue interactionniste, que l'ambiguïté naît des interactions et du ressenti des interlocuteurs davantage que du constat objectif et extérieur d'un décalage naissant susceptible de créer de l'équivoque. Parmi mes principales contributions, les résultats de mes différents terrains permettent de caractériser l'ambiguïté, à travers trois dimensions (nature, objet, niveau). Nous défendons également l'idée, contrairement à ce que la littérature classique en Sciences de gestion laisse entendre, suivant laquelle l'ambiguïté constitue une opportunité d'action individuelle comme collective, si elle fait l'objet d'un enactment.

La partie suivante montre ce que produisent en termes d'action organisée ces tentatives de rendre intelligible un contexte ambigu : de l'appropriation, de la coopération, et du couplage lâche.

## Chapitre 2 : De l'ambiguïté à l'action organisée : ce que produit l'ambiguïté

Après avoir défini dans la partie précédente ce que regroupait le concept d'ambiguïté, je vais dans cette deuxième partie exposer à partir de mes travaux l'incidence de l'ambiguïté sur l'action organisée. Le tableau suivant indique les travaux mobilisés afin de la réaliser.

TABLEAU 6 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants

---

### TERRAIN 1 : GROUPE MUTUALISTE : CLINIQUES HISTORIQUES MUTUALISTES ET CLINIQUES MUTUALISTES PAR RACHAT (2005-2009)

*L'objectif de cette recherche était d'étudier comment la rapide croissance du groupe mutualiste, composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées et désormais soumises au code de la mutualité contribuait à modifier sa culture.*

- [9] (2015), « Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Management & Avenir n°80, Octobre*, p. 15 – 31
- [12] (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Humanisme et Entreprise*, n° 303, 25-40
- [24] (2012), « Constitution d'une communauté de pratiques et construction d'une représentation partagée du mutualisme : le cas du GHM », *12èmes rencontres sur la prospective des métiers " Prospective du management, management de la prospective"*, ESSEC, Paris
- [26] (2011), « De la spécificité de la gestion des ressources humaines dans le secteur mutualiste : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *11èmes rencontres du RIUESS sur l'économie sociale et solidaire et le travail, Université de droit et d'économie, Poitiers*
- [27] (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Journée de recherche Ethique et Management, CEDAG, Université Paris-Descartes*
- [30] (2008) « Les apports de la notion de couplage lâche au concept de culture d'entreprise : le cas du groupe mutualiste hospitalier », *journée AIMS – AGRH "Défis des organisations de santé, défis des Sciences de Gestion"*

---

### TERRAIN 4 : GROUPEMENT DE STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE (2013-2014)

*Le groupe étudié, composé de structures d'insertion et d'entreprises à but lucratif, cherche à développer des outils de gestion de l'emploi commun, permettant de faciliter l'accès des salariés en insertion à des emplois non aidés. Notre recherche a cherché à évaluer ce changement, en étudiant les logiques d'action de chaque partenaire.*

- [8] (2015), « La diffusion de la logique compétence au sein des structures d'insertion : une analyse en termes d'étendue du découplage, le cas de la constitution d'une gestion territorialisée de l'emploi », *La revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des entreprises*, n° 275-276, p. 49 – 59
-

---

**TERRAIN 5 : ACCOMPAGNEURS A LA VALIDATION D'ACQUIS D'EXPERIENCE DANS LE CADRE D'UNE CHARTE QUALITE (2015-2016)**

*L'étude a cherché dans un premier temps à évaluer l'impact d'une charte qualité à destination des accompagnateurs à la VAE émise par la région Bretagne en 2008, et dans un second temps à initier une nouvelle charte visant à prendre en compte la réforme de la formation professionnelle de 2014.*

- [7] (2016) J. Urasadettan, N. Beaupère, G. Pinte, G. Podevin, « Logiques d'appropriation et transformation d'un champ professionnel : le rôle d'une charte qualité pour l'accompagnement à la VAE ? », *Formation Emploi : revue des sciences sociales*, n°141, Janvier-Mars 2018, p. 213-232
- [35] (2015) Avec N. Beaupère, G. Pinte et G. Podevin, Etude sur l'accompagnement VAE en Bretagne, rapport de recherche pour le GREF Bretagne

---

**TERRAIN 6 : DEUX UNITES MEDICALES D'UN POLE D'ACTIVITE D'UN CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (2015-2016)**

*La recherche menée a pour but d'étudier la fusion de deux unités médicales appartenant à deux spécialités distinctes (gastro-entérologie et hépatologies), dans un contexte de forte contrainte budgétaire.*

- [6] (2017) J. Urasadettan et F. Burellier, "Appropriation process of dirty work: focus on health executives in a medical services restructuring", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, n° 4, pp.569-583
- [19] (2015) Avec F. Burellier, « Le processus d'appropriation du sale boulot : focus sur des cadres de santé lors d'un regroupement de services médicaux », *26ème congrès de l'AGRH, Montpellier, du 4 au 6 Novembre*
- [3] (2019), « Le temps presse ! Perception du temps et formes de coopération au sein d'un projet », *Management International*, accepté pour publication le 27/06/2019, à paraître
- [4] (2019), « The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units », *M@n@gement*, Vol 22-1, Janvier

---

**TERRAIN 7 : EMMAÛS (2016-2017)**

*Il s'agit d'étudier deux types de projets humanitaires développés au sein d'Emmaüs (le projet d'accès à l'eau potable pour les habitants du lac Nokoué au Bénin qui s'est déroulé entre 2006 et 2015, ainsi que le projet container entre Bougival et Nuevo Paris en Uruguay datant de 2011), afin de voir quels types de coopération ont été développés.*

- [5] (2018) J. Urasadettan, P. Glémain et A. Amintas, « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération : le cas d'Emmaüs International », *Revue Française de Gestion*, Vol. 44, n° 271, p.29-45
- [18] (2016) Avec P. Glémain et A. Amintas, « Coopérations au sein d'un réseau en ESS: le cas d'Emmaüs International », *XVIe Rencontres du RIUESS, Montpellier, du 25 au 27 Mai*

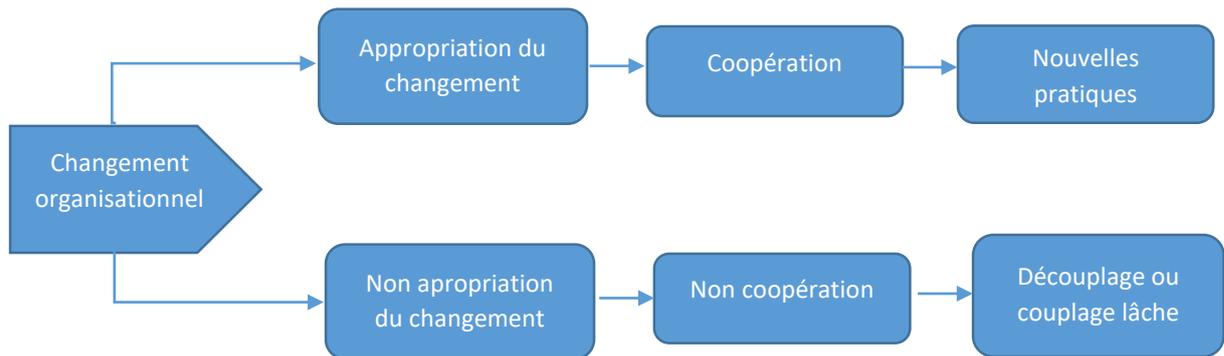
---

Nous avons vu dans la partie précédente que l'action organisée ne pouvait naître, selon moi, que d'une situation édictée, c'est-à-dire d'une mise en commun des lectures individuelles du contexte. Cependant, cette mise en commun n'aboutit pas nécessairement à une action organisée.

Cette partie sera l'occasion de montrer dans un premier temps que le développement d'une conduite commune repose d'abord sur l'appropriation de la situation ou du changement (1), conduisant par la suite au développement d'une coopération (2). Je développerai ces deux notions, et plus précisément les formes qu'elles peuvent prendre en fonction des types d'ambiguïtés (nature, objets et niveaux)

individuellement et collectivement ressenties. Dans un second temps, j'envisagerai les cas pour lesquels l'ambiguïté d'une situation ne permet pas d'aboutir à une action collective, et maintient les organisations dans un statu quo formalisé par un découplage ou système de couplage lâche (3), c'est-à-dire une dichotomie entre le niveau macro de l'organisation (la direction, incitant à un changement spécifique) et les niveaux méso et micro (le groupe projet ou l'équipe de travail, et les individus ayant des difficultés à comprendre le changement dans le sens voulu par la direction), n'aboutissant pas à un changement de pratiques. Le schéma ci-dessous synthétise le contenu de ce chapitre :

FIGURE 4 : DE L'AMBIGUÏTE A L'ACTION ORGANISEE



## 1. S'approprier l'ambiguïté et en faire sens

### ENCADRE 8 : TRAVAUX MOBILISES

- [6] (2017) J. Urasadettan et F. Burellier, "Appropriation process of dirty work: focus on health executives in a medical services restructuring", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, issue 4, pp.569-583
- [7] (2016) J. Urasadettan, N. Beaupère, G. Pinte, G. Podevin, « Logiques d'appropriation et transformation d'un champ professionnel: le rôle d'une charte qualité pour l'accompagnement à la VAE ? », *Formation Emploi : revue des sciences sociales*, n°141, Janvier-Mars 2018, p. 213-232
- [9] (2015), « Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel : le cas du groupe hospitalier mutualiste », *Management & Avenir n°80, Octobre*, p. 15 – 31
- [19] (2015) Avec F. Burellier, « Le processus d'appropriation du sale boulot : focus sur des cadres de santé lors d'un regroupement de services médicaux », *26ème congrès de l'AGRH, Montpellier, du 4 au 6 Novembre*

Le changement organisationnel, et l'ambiguïté qu'il génère, ont été étudiés sous différents angles, comme sa typologie (Autissier et Moutot, 2007), le mode de résistance qu'il peut engendrer (Soparnot, 2013), ou encore son appropriation. Ce concept d'appropriation est apparu comme central pour deux terrains de recherche, celui portant sur les accompagnateurs à la VAE évalués dans leur application de la charte de bonnes pratiques professionnelles diffusée par la région Bretagne (Terrain 5), et le CHU, désireux de faire fusionner deux unités médicales (terrain 6). Ces recherches ont constitué l'occasion

**d'étudier dans quelle mesure l'ambiguïté initiale d'un changement peut être interprétée par le personnel et engendrer une action organisée.**

La notion d'appropriation est essentiellement mobilisée en contexte de changement organisationnel, afin d'étudier comment ses différents acteurs le comprennent et arrivent à l'opérationnaliser. Elle insiste sur l'idée « *qu'on ne peut raisonner sur les comportements des individus ni seulement en terme d'intérêts individuels, ni seulement en termes de contraintes par les structures, mais qu'il faut prendre en compte les relations sociales concrètes, et le contexte social dans lesquels les individus sont impliqués* » (Bernoux, 2004, p.26). L'appropriation est définie par Grimand (2006) comme « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* » (p.17). Ainsi, les récipiendaires de ce changement le transforment et lui insufflent du sens, en faisant évoluer leurs représentations à son égard. Ce faisant, ils interprètent la situation afin d'en diminuer l'ambiguïté.

Grimand (2012) met en évidence quatre logiques permettant d'analyser l'appropriation d'un changement. La perspective rationnelle ou instrumentale l'appréhende comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale, assimilant toute ambiguïté à de la résistance au changement. La perspective socio-politique voit l'appropriation comme un support de légitimation de l'action faisant l'objet de stratégies personnelles ou collectives, tandis que la perspective cognitive insiste sur la dimension d'apprentissage véhiculée par le changement, « *permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique* » (p. 244). La perspective symbolique, quant à elle, interprète le changement et les outils de gestion créés comme un vecteur de construction du sens. L'émergence d'une construction simultanée des représentations de l'environnement des individus, ou sensemaking (Weick et Roberts, 1993) se caractérise également par sa fonction identitaire : en produisant son environnement, l'individu ou le groupe définit les frontières de sa personnalité et s'inscrit dans un contexte précis.

Ces recherches m'ont permis d'étudier le processus d'appropriation sous trois angles distincts, mais complémentaires, correspondant aux trois objets de l'ambiguïté déjà évoqués dans la première partie. Ainsi, dès lors que l'ambiguïté portant sur les objectifs du changement est levée, une certaine valeur est accordée à l'appropriation, allant de la simple caution à l'assimilation. De même la clarification des rôles au sein du groupe dans la conduite du changement conduit à sa mise en œuvre concrète, soit par concertation, soit par délégation. Enfin, l'identification du périmètre d'action de l'équipe permet de mettre fin à l'ambiguïté relative à la portée du changement et de son appropriation. Le tableau suivant présente les liens entre objets de l'ambiguïté et dimensions de l'appropriation :

**TABLEAU 7 : Objets de l'ambiguïté et dimensions de l'appropriation**

<b>Dimensions de l'appropriation</b>	<b>Objet de l'ambiguïté</b>
Valeur accordée (caution, assimilation, appropriation)	Portant sur les objectifs
Mise en œuvre (concertation ou délégation)	Portant sur les rôles
Portée (fermeture ou ouverture)	Portant sur le périmètre d'action

Je vais au cours de cette partie aborder successivement ces trois dimensions de l'appropriation (valeurs en 1.1, Mise en œuvre en 1.2 et Portée en 1.3), en les liant aux trois objets de l'ambiguïté identifiées dans le chapitre précédent (objectifs, rôles et périmètre d'action), et en mobilisant deux de mes terrains à titre d'illustration.

Le premier terrain [5] a consisté dans un premier temps à évaluer l'impact d'une charte qualité à destination des accompagnateurs à la VAE émise par la région Bretagne en 2008, et dans un second temps à initier une nouvelle charte visant à prendre en compte la réforme de la formation professionnelle de 2014. En termes méthodologique, l'étude a été menée à partir de 20 entretiens semi-directifs avec 20 accompagnateurs à la VAE, choisis parmi 16 structures d'accompagnement, et d'un focus group sur les enjeux liés à la professionnalisation et à l'accompagnement et la rédaction de la nouvelle charte. Méthodologiquement, cette démarche consistait en une recherche-action, définie par Le Boterf (1983), comme « *un processus dans lequel les acteurs sociaux [ici les accompagnateurs à la VAE] ne sont plus considérés comme de simples objets passifs d'investigation, et deviennent des sujets conduisant une recherche avec la collaboration de chercheurs professionnels* ». Concrètement l'organisation des focus groups s'est déroulée en deux phases. La première a consisté dans l'organisation de trois ateliers participatifs réunissant chacun huit accompagnateurs à la VAE, choisis en raison de leur diversité, au cours desquels ils ont exprimé leur point de vue à propos de trois thématiques : la professionnalisation, la réforme de la formation professionnelle de 2014, et l'accompagnement. Une synthèse de ces ateliers a été faite, puis présentée aux accompagnateurs, qui sont partis de cette base pour construire une nouvelle charte.

Le second projet [terrain 6] étudié consiste en la fusion de deux unités de soins au sein du pôle abdomen d'un CHU français. Ce pôle est composé de quatre services, un service chirurgical (chirurgie hépatobiliaire et digestive) et trois services cliniques (urologie, maladies de l'appareil digestif, et du foie). La direction générale a décidé dès 2013 et pour le dernier trimestre de 2015, de réunir les services cliniques maladies de l'appareil digestif et du foie. Ce changement vise trois objectifs : économiser du personnel en regroupant géographiquement les hôpitaux de jour, de semaine et le service ambulatoire de gastroentérologie, étendre les horaires afin de stimuler l'activité de gastroentérologie, et favoriser l'attractivité du service pour les internes en décloisonnant l'enseignement. 150 personnes (médecins et personnels soignants) sont concernées par ce regroupement. La fusion a été impulsée par le médecin responsable de pôle, encouragée par la direction générale, et annoncée lors d'un conseil de pôle, en avril 2014. A cette occasion, le chef de pôle a constitué un groupe projet, constitué de représentants de chaque un corps de métier (médecins, soignants) et services (hépatologie, gastro-entérologie) concernés. Il bénéficie d'une marge d'autonomie réduite en termes financiers : des objectifs de suppression des lits (de 24 à 22 lits) lui ont été assignés, basés sur une comparaison entre le pôle étudié et d'autres CHU. Théoriquement, cette dernière ne devrait pas être préjudiciable, car compensée par un meilleur taux d'occupation des lits. En termes de méthode, nous avons effectué une analyse longitudinale durant toute la période du projet (un an et demi). Pour cela, nous avons mené 26 entretiens en trois temps (contextualisation, déroulement du projet et bilan), avec l'équipe projet (2 médecins, 3 cadres infirmières, le médecin chef de pôle, le cadre soignant de pôle), les 11 médecins des deux unités médicales, et le personnel du plateau technique (3 infirmières de programmation, 1 médecin anesthésiste, 2 infirmières anesthésistes, 2 brancardières). Ces entretiens ont été complétés par des observations non participantes réalisées durant la phase de déroulement du projet (11 réunions), et une observation participante (Deux jours en tant que brancardier, juste avant le regroupement entre les deux unités, afin de d'étudier la circulation spatiale au sein de la future unité).

### **1.1. Les valeurs de l'appropriation**

Au-delà des quatre logiques d'appropriation énoncées par Grimand (2012), appréhender l'appropriation d'un dispositif requiert d'en adopter une « *compréhension conjointe* » (De Vaujany, 2006). La démarche suppose alors, dans un premier temps, d'étudier le dispositif « *du point de vue des*

concepteurs formateurs comme un processus à optimiser, à corriger. Elle suppose également d'aborder le point de vue des utilisateurs, de comprendre l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre [le dispositif] propre à un usage. Elle implique enfin d'adopter le point de vue des utilisateurs afin de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes » (*Ibid.*, p. 116). De Vaujany va donc plus loin en analysant tant l'utilisation qui est faite du dispositif, que son évocation par les parties prenantes, ces deux dimensions participant de la valeur qui lui est accordée. Emergent alors trois valeurs associées au dispositif mis en œuvre, qui vont caractériser l'appropriation locale (cf. tableau suivant).

TABLEAU 8 : Trois conceptions de la valeur de l'appropriation d'un changement (inspiré de Vaujany, 2006)

	Valeur caution	Valeur d'assimilation	Valeur d'appropriation
<b>Valeur du dispositif mis en œuvre</b>	Accent mis sur la légitimité sociale apportée par le dispositif ou changement	Accent mis sur la valeur intrinsèque du dispositif ou changement, en raison de l'amélioration technique qu'il apporte	Accent mis à la fois sur les dimensions sociales et intrinsèques de l'outil/du changement, conçu ici comme évolutif et redéfini à l'usage
<b>Etendue de l'appropriation</b>	Acceptation de l'outil/du changement, que ce dernier conduise à une évolution des pratiques ou pas	Actualisation de la valeur de l'outil / du changement auprès des parties prenantes	Rétroaction visant à une concorde entre aménagement de l'outil/du changement et principes d'actions

Etudier la mise en œuvre d'un dispositif selon la perspective « *valeur caution* » permet de mettre en évidence son appropriation comme résultant de l'acquisition d'une légitimité sociale au sein du champ institutionnel (Di Maggio & Powell, 1991). La « *valeur d'assimilation* » insiste sur la valeur intrinsèque de l'outil. Selon De Vaujany et Grimand (2005), l'enjeu essentiel du dispositif réside dans sa phase de conception. L'appropriation dépend de la pertinence de l'outil créé, de laquelle découlent aussi son acceptation et son utilisation effective. Enfin, la « *valeur d'appropriation* » met en évidence la dynamique suscitée par le dispositif, notamment auprès des parties prenantes. Ici, l'appropriation se traduit davantage par les interactions/itérations entre les parties prenantes et le dispositif que par son adoption institutionnelle (la valeur caution) ou technique (valeur d'assimilation).

Nous considérons que ces trois perspectives permettent d'appréhender l'ambiguïté du changement. En effet, elles permettent d'étudier la « *mise en acte* » d'un outil ou d'un dispositif, en formalisant, d'une part, les valeurs possibles qu'elle peut prendre (caution, assimilation, appropriation), et en fournissant, d'autre part, des critères tangibles d'évaluation de l'appropriation<sup>6</sup>. Or, la multiplicité des acteurs induit une pluralité de visées assignées à un même dispositif. Cette ambiguïté portant sur les objectifs peut ainsi conduire les différentes parties prenantes à adopter une valeur différente selon sa perception de la situation. Parmi nos travaux, cette grille de lecture trouve son application auprès de deux terrains de recherche : les accompagnateurs à la VAE auxquels la région Bretagne a fait signer en 2008 une charte de qualité portant sur leurs pratiques professionnelles et qui souhaitent la renouveler

<sup>6</sup> Elles ne sont pas indépendantes les unes des autres, le dispositif comme les interactions entre parties prenantes ne sont pas figées dans le temps, elles peuvent être amenées à évoluer. Elles peuvent également se juxtaposer ou se combiner selon le degré d'hétérogénéité des parties prenantes et selon des temporalités différentes.

pour 2015 (terrain 5), et le personnel de deux unités médicales appelées à fusionner après une forte incitation de la part de la direction de l'hôpital (Terrain 6).

Le cas de la charte qualité de l'accompagnement à la VAE est une bonne illustration de notre approche. En 2008, la Région Bretagne, dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM), a rédigé et fait signer une charte de bonnes pratiques aux accompagnateurs à la VAE et aux organismes de formations professionnelles, constituant « *un engagement déontologique des organismes assurant, à titre onéreux ou gratuit, cette prestation* » (extrait de la charte de 2008). En 2014, elle a souhaité rénover cette charte, afin d'en faire un outil qui engage davantage ses signataires, et qui éclaire mieux les candidats VAE quant à la qualité de l'accompagnement mené. Concrètement, il apparaît en comparant ces deux chartes, une évolution d'une valeur caution en 2008 (Encadré 9) à une valeur d'appropriation (Encadré 10) qui s'accompagne d'une évolution de l'ambiguïté.

#### ENCADRE 9 : LA CHARTE DE 2008 - PAS D'AMBIGÜITES D'OBJECTIFS ET UNE VALEUR DE CAUTION

La charte de 2008 se caractérise par une faible connaissance du contenu de la charte par ses signataires. Cet état de fait est rapproché de l'appropriation qualifiée de « *caution* » par Vaujany (2006), et qui ne permet pas aux accompagnateurs d'y trouver un sens. Déclinaison de la charte des services de l'État, elle a été rédigée et proposée aux accompagnateurs dans l'optique « *d'impulser une dynamique et de faire un lien entre les différents opérateurs de la VAE* » (chef de service de la Région), afin de favoriser une régulation renforcée. Concrètement, elle ne modifie pas les pratiques professionnelles des accompagnateurs, qui restent cadrées par des normes internes (par ex, AFNOR). En ce sens, la signature de la charte n'a pas provoqué d'ambiguïté, sa ratification ayant été immédiatement interprétée comme la preuve d'un accompagnement de qualité, et comme la manifestation d'un partenariat institutionnel avec la Région. Elle garantit *a minima* des principes d'accompagnement des candidats, qui ne vont pas jusqu'à détailler des pratiques précises. En cela, elle n'est nullement engageante. Le succès de la charte de 2008 tient donc davantage à sa large ratification qu'à son application effective par les structures d'accompagnement. La généralité des principes énoncés ne permet pas de créer d'ambiguïté entre les valeurs affirmées et les pratiques dispensées. En ce sens, la charte revêt une « *valeur caution* », son appropriation par les accompagnateurs reposant sur l'acquisition d'une légitimité sociale au sein du champ institutionnel (Di Maggio & Powell, *op. cit.*). En outre, la formalisation de principes généraux permet essentiellement de conférer une cohérence à ce champ professionnel, et légitime la Région comme acteur incontournable de ce dispositif, tant auprès de l'État qu'auprès de ses parties prenantes (candidats, financeurs, organismes certificateurs, structures d'accompagnement).

La Région souhaite que le projet d'une nouvelle charte soit une occasion de réfléchir aux pratiques d'accompagnement et les faire converger. Des entretiens réalisés avec les accompagnateurs, il ressort également que la structuration du champ de la VAE (mobilisation d'une multitude d'acteurs et cloisonnement) pose question. La charte apparaît alors comme l'occasion de faire reconnaître à l'ensemble des acteurs de la VAE le rôle de clé de voûte des accompagnateurs, et d'insister sur l'aspect processuel de la VAE nécessitant une meilleure circulation d'informations, considérées comme sensibles par les jurys. Si, dans un premier temps, le projet est pensé comme une simple mise à jour de la charte de 2008, la réforme de la formation professionnelle, en venant modifier le champ de l'accompagnement à la VAE, amènera très vite la Région à tenir compte de l'évolution réglementaire et à l'intégrer<sup>7</sup>. Cet environnement instable est interprété par les accompagnateurs comme un signal pour légitimer des pratiques non officielles (renseignements collectés auprès des candidats passés en jury pour mieux comprendre sa logique, contact avec les membres des jurys et les responsables de formation), et dans le meilleur des cas pour les faire évoluer vers une plus grande coopération avec les autres acteurs du dispositif. L'ambiguïté de l'environnement est donc, lors de la nouvelle charte, l'occasion de créer du sens pour les accompagnateurs, en redéfinissant leur identité, et en attribuant à la région le rôle de soutien logistique et organisationnel dans cette démarche. La charte, construite sur l'identification des accompagnateurs à leur métier, constitue le socle d'une future action organisée, puisqu'il est amené à être précisé, au fur et à mesure que se dessineront les contours de la formation professionnelle. Si la future charte apparaît donc relever davantage du modèle de « *valeur d'appropriation* », elle ne perd pas pour autant sa « *valeur caution* », apparaissant aussi comme un signal d'engagement sur la qualité des prestations d'accompagnement.

Le tableau suivant synthétise les différentes « valeurs » de la charte 2008 et celles du projet de construction d'une nouvelle charte de 2015, et le type d'appropriation correspondant.

TABLEAU 9 : Les différentes valeurs prises par la charte régionale d'accompagnement à la VAE

	Charte de 2008		Charte de 2016
<b>Valeur du dispositif par acteur</b>	Valeur d'assimilation pour la région. La charte fait émerger des pratiques d'accompagnement de qualité. Elle a un pouvoir régulateur	Valeur caution pour les accompagnateurs signataires. La signature de la charte apporte aux accompagnateurs une légitimité (signal de qualité auprès des candidats)	Valeur d'appropriation pour la région comme pour les accompagnateurs. Le projet de charte se construit sur les interactions nouées entre la région et les accompagnateurs. Son contenu a vocation à évoluer.
<b>Type d'appropriation</b>	Les accompagnateurs modifient leurs pratiques en fonction de la charte	Les accompagnateurs sont signataires de la charte mais ne l'utilisent pas	Les interactions entre la Région et les accompagnateurs (voire les points relais conseil, les financeurs et les jurys) façonnent le nouvel outil

<sup>7</sup> Les compétences des accompagnateurs sont élargies vers l'orientation et la recherche de financement de formations complémentaires, pour des candidats ne réussissant pas à valider la totalité d'un diplôme.

Pour conclure, cette recherche montre, à l'aide d'une illustration (Terrain 5), que l'ambiguïté portant sur les objectifs d'un changement (ici le renouvellement d'une charte de qualité), et les tentatives de clarifications faites par ses récipiendaires sont de nature à favoriser son appropriation. Le changement n'est alors plus perçu comme une simple caution, n'entraînant aucune modification de pratiques, mais comme une occasion de fonder une action organisée, reflet d'une valeur d'appropriation. Cette grille d'analyse a permis, de même, d'analyser la fusion entre deux unités de soin et de montrer qu'elle présente le passage d'un changement ayant valeur d'assimilation pour une catégorie d'acteur à une valeur d'appropriation pour l'ensemble du groupe de travail (Terrain 6). **Globalement, il apparaît que l'appropriation d'un changement peut revêtir trois valeurs (caution, assimilation, appropriation), elles-mêmes susceptibles d'évoluer au cours du temps au gré des interprétations qu'ont les acteurs de leur environnement. Les valeurs d'appropriation sont étroitement liées aux ambiguïtés liées aux objectifs que porte le changement organisationnel.**

## 1.2. Mise en œuvre de l'appropriation

La seconde dimension de l'appropriation que je voudrais mettre en avant tient à sa mise en œuvre concrète, qui peut donner lieu à une concertation et à une délégation. Cette mise en œuvre est à mettre en lien avec l'ambiguïté liée aux rôles, qui tient tant à leur identification qu'à leur distribution. Parmi mes travaux, j'illustrerai cette partie à l'aide de mes recherches sur les accompagnateurs à la VAE, dans la continuité de la partie précédente (Encadré 11), ainsi que sur la fusion de deux unités médicales d'un CHU (Encadré 12) :

### ENCADRE 11 : LA CHARTE QUALITE : VERS UNE APPROPRIATION PAR CONCERTATION

Dans le cadre de l'accompagnement à la mise en place de la VAE, les résultats révèlent que l'appropriation de la charte qualité est aussi étroitement liée à la façon dont elle est élaborée. En effet, si la première version de la charte a plutôt été construite dans l'idée de rassembler les accompagnateurs autour d'un référentiel de pratique peu contraignant, avec une démarche descendante, la seconde version visait à faire participer plus activement les accompagnateurs, sans définir de ligne directrice. En effet, la Région souhaitait que ce soit une occasion de réfléchir aux pratiques d'accompagnement, et éventuellement de les faire évoluer de manière convergente, et partir des difficultés quotidiennes auxquelles se heurtent les accompagnateurs, pour définir un nouveau cadre collaboratif. Suivant une démarche de recherche intervention, j'ai pris ainsi part à l'organisation de trois focus groups réunissant chacun huit accompagnateurs à la VAE, choisis en raison de leur diversité, au cours desquels ils ont exprimé leur point de vue à propos de trois thématiques : la professionnalisation, la réforme de la formation professionnelle de 2014, et l'accompagnement. Une synthèse de ces ateliers a été faite, puis présentée aux accompagnateurs, qui sont partis de cette base pour construire une nouvelle charte. Parmi ses principales préconisations, la charte de 2015 clarifie les missions de l'accompagnateur en cas de validation partielle de la VAE, et invite les accompagnateurs à préciser certaines informations nécessaires au candidat afin qu'il choisisse librement son accompagnateur. Mais surtout, elle formalise les engagements de la région Bretagne envers les accompagnateurs, et témoigne de sa volonté de participer à entretenir la dynamique de partage de pratiques. Plus précisément, elle s'engage à constituer des groupes d'analyse de pratiques professionnelles, à mettre en place des temps de travail entre accompagnateurs, à faciliter le travail en réseau avec les « autres » acteurs de la VAE, ainsi que l'accès à l'information et à tout document permettant un accompagnement de qualité, et enfin à donner de la visibilité à des actions d'accompagnement originales et novatrices.

Cette démarche a appelé les accompagnateurs à faire évoluer leur rôle, de simples récipiendaires à acteurs du changement. Cependant, cette proposition d'auto-rédaction de la charte est aussi apparue ambiguë aux accompagnateurs : s'agit-il d'un dispositif permettant une meilleure coopération ou d'une façon pour la Région de les contrôler plus étroitement en les rendant directement comptables de leurs propres directives ? Plusieurs accompagnateurs ont ainsi peiné au cours des focus group à se positionner : « *j'ai du mal à comprendre ce que l'on attend de nous, il fallait nous le demander au début de la VAE, pas maintenant qu'on a trouvé comment travailler* » (Accompagnateur VAE). Ces difficultés identifiées sont davantage visibles dans les focus group portant sur les thèmes de la professionnalisation et de la réforme de la formation professionnelle, la première parce qu'elle les met directement en cause et renvoie aux régulations plurielles dont ils font l'objet (qu'est-ce qu'un bon professionnel ? Suis-je un bon professionnel et qui devrait imposer ces normes ?), et la seconde parce qu'ayant du mal à l'appréhender, ils sont plutôt en demande d'informations que de discussion. Seuls les focus groups sur l'accompagnement leur permettaient de mettre suffisamment à distance leurs pratiques pour se centrer sur le processus de VAE, et d'étudier leurs pratiques du point de vue des candidats. Cette posture leur permettait plus facilement d'être force de proposition. L'appropriation s'appuie aussi ici sur la résolution des ambiguïtés de rôles. Les accompagnateurs sont finalement entendus comme acteurs à part entière de leurs pratiques professionnelles, ce rôle étant pleinement reconnu par la région, comme le montre l'encadré précédent.

**ENCADRE 12 : LA FUSION DE DEUX UNITES MEDICALES D'UN CHU : UNE APPROPRIATION PAR DELEGATION DU SALE BOULOT**

La fusion des deux unités médicales a donné lieu à un travail conjoint sur le thème de la délégation du sale boulot, avec des effets sur l'élaboration et l'appropriation des rôles du personnel concerné. Ce changement est rendu possible grâce à la volonté des cadres de santé de prendre en charge la programmation des lits, considérée par les médecins comme du sale boulot. Cette prise en charge du sale boulot n'est pas vécue comme une corvée, mais plutôt comme une occasion d'affirmer son importance et de se faire reconnaître des autres corps professionnels. Différentes tactiques de normalisation du sale boulot apparaissent ici, et sont mobilisées afin de valoriser l'identité des cadres infirmiers, qui apparaît ici distinctement de celle des infirmières et des médecins. La première est le recadrage (Ashforth et Kreiner, 1999). Il consiste pour les cadres de santé à transformer le sale boulot (par exemple, réaliser un roulement), en se focalisant sur l'honneur ou l'utilité de leur rôle pour les autres ou en affirmant qu'elles font simplement leur travail, tout en alertant les médecins sur ses conditions matérielles et organisationnelles du travail. La seconde est le recentrage (Ashforth et Kreiner, 1999). Les cadres de santé profitent alors de la réorganisation pour mettre en avant les compétences valorisantes de leur métier (écoute, disponibilité...), tout en camouflant le sale boulot. La troisième tactique va consister à valoriser, non pas leur propre rôle, mais celui des infirmières de programmation, qui vont s'emparer du sale boulot. Ici, la valorisation des cadres de santé est indirecte : en défendant leurs équipes, les cadres de santé défendent leur propre identité. Le cadre supérieur de santé va ainsi appuyer ses équipes de cadre de santé, et les aider à s'affirmer par rapport aux médecins.

Dans le cas de la fusion, les tactiques décrites sur le thème du sale boulot délégué aux soignants (recadrage, recentrage et valorisation) peuvent être rapprochées des tactiques de normalisations utilisées par des managers pour normaliser le travail de leurs équipes (Ashforth et al., 2007). Au final, le chef de pôle et le responsable des soins feront la demande conjointe d'un poste supplémentaire d'infirmier de programmation. Cette coopération dépasse le cadre du processus de délégation, car elle fait montre d'un objectif commun aux deux corps de métier, transcendant leurs logiques respectives : la bonne marche de la nouvelle unité médicale. Dans le même temps, cette demande conjointe correspond à leur logique propre : pour les médecins, déléguer un travail qui leur semble méprisable,

et pour les cadres de santé, apparaître comme soucieux de leurs équipes et désireux de préserver leur qualité de travail. L'appropriation de la mise en œuvre de la fusion s'appuie ainsi, dans cette seconde étude de cas, sur la résolution des ambiguïtés de rôles. La délégation du « sale boulot » des médecins aux cadres de santé est ainsi une occasion de se valoriser par rapport au personnel.

Finalement, nos recherches montrent que l'appropriation tient non seulement à l'appropriation de ses objectifs, mais également de sa mise en œuvre. Elle nécessite que les individus interagissent pour comprendre et s'attribuer leurs rôles respectifs. Ceci peut se faire de deux façons, par concertation, ou par délégation. La partie suivante démontre que l'appropriation tient également au choix de sa portée. Ce dernier est à relier à l'identification du périmètre d'action du changement.

### 1.3. Portée de l'appropriation

La dernière dimension attachée à l'appropriation tient à sa portée, c'est-à-dire dans quelle mesure le changement modifie les relations du groupe avec les autres groupes ou individus de son environnement. Dans le premier cas, l'appropriation du changement conduit à une modification des relations entre le groupe et son environnement (encadré 12 : cas des accompagnateurs à la VAE), et dans le second cas, les relations restent inchangées (encadré 13 : cas de la fusion entre deux unités médicales d'un CHU). Ces deux études de cas montrent que la portée donnée à l'appropriation témoigne de la façon dont a été résolue l'ambiguïté portant sur le périmètre de l'action, entre affirmation des frontières de l'équipe travaillant sur le changement (appropriation fermée) et alliances avec des partenaires externes (appropriation ouverte).

#### ENCADRE 13 : LA CHARTE QUALITE : UNE APPROPRIATION OUVERTE

Au-delà d'un désir de coopération, nous avons vu précédemment que le nouveau projet de charte qualité d'accompagnement à la VAE, s'inscrit dans un contexte mouvant, qui ne rend pas aisé d'estimer sa portée vis-à-vis des autres acteurs de la VAE (organismes financeurs, certificateurs). Pour l'ensemble des acteurs de la VAE, il s'agit alors de reconnaître le rôle clef de l'accompagnateur et de faciliter sa mission en coopérant avec lui. Cela pose plusieurs questions, qui relèvent du périmètre de l'appropriation. Par exemple, il s'agit de clarifier les frontières de l'accompagnement à la VAE, entre le conseil en évolution professionnelle (CEP), issu de la réforme de la formation professionnelle de 2014, et les actuels Points relais conseil à la VAE. Animés par des conseillers généralistes, les Points relais conseil représentent souvent les premiers interlocuteurs du candidat avant qu'il ne choisisse une structure d'accompagnement. Les CEP ont quant à eux pour rôle de permettre à chaque individu de mieux identifier ses aptitudes ou compétences et de l'aider dans son orientation professionnelle. Des questions se posent alors. Le CEP se substituera-t-il à ces points relais conseils ? Ou bien encore, les conseillers VAE pourront-ils endosser le rôle du CEP ? De même, la réforme de 2014 laisse une place croissante aux OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés). Initialement chargés de collecter, de mutualiser et de redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle, ils sont désormais chargés d'évaluer la qualité des prestations des structures d'accompagnement à la VAE. La concomitance entre rédaction de la nouvelle charte d'accompagnement à la VAE et réforme de la formation professionnelle interroge donc l'opportunité d'étendre cette charte aux financeurs, afin qu'ils l'intègrent dans leurs critères d'évaluation.

L'ambiguïté réside ici dans le périmètre d'action de la charte qualité. Cette dernière doit-elle rester circonscrite aux seuls accompagnateurs à la VAE, quand dans le même temps son efficacité réside plutôt dans la bonne coordination entre acteurs que dans leur action isolée ? Il a donc été fait le choix ici d'une charte inclusive, plaçant l'accompagnateur au cœur d'un réseau de parties prenantes, dont

la mission est de se mouvoir autour du candidat, figure centrale ici. De fait, la portée de cette charte étant étendue à d'autres acteurs, son appropriation est considérée comme ouverte, c'est-à-dire conçue pour pouvoir y inclure d'autres acteurs, traditionnellement considérés comme externes à un champ pourtant en pleine restructuration. La portée de l'appropriation, peut également être fermée, comme l'illustre le cas suivant.

#### ENCADRE 14 : LA FUSION DE DEUX UNITES MEDICALES D'UN CHU : UNE APPROPRIATION FERMEE

Contrairement à l'élaboration de la charte qualité, la fusion entre les deux unités n'a pas été comprise comme un changement de nature à modifier l'identité du groupe. Tout au plus une coopération entre corps de métier s'est-elle établie de temps du regroupement et du déménagement. Il s'agit avant tout de faire fonctionner la nouvelle unité, chacun selon son domaine de compétence. Les entretiens menés montrent que chaque corps de métier possède une idée précise de son périmètre de réflexion et d'action dans le cadre de cet aménagement des nouveaux locaux, et que la division du travail par métier domine. Ainsi, bien que des réorganisations aient été pratiquées suite au regroupement des deux unités sur un même lieu, les régulations qui ont lieu se font principalement au sein d'un même métier : « *Chacun a géré son domaine. Par exemple, le roulement des équipes de soignants, c'est moi qui m'en suis occupé, parce que c'est mon rôle, pas celui des médecins* » (Cadre responsable de l'hôpital de jour et de semaine). Cette répartition par métier se traduit spatialement, les médecins s'occupant essentiellement de l'organisation du plateau technique (où sont pratiqués les actes médicaux) et les soignants de celle des nouveaux locaux. « *C'est facile, tout ce qui relève du médical est confié aux médecins, et tout ce qui relève des soins des patients aux soignants* », précise sous forme de boutade un des médecins interviewés. De leur côté, les cadres de santé des trois services se rencontrent pour évoquer les formations transversales à mettre en place afin que tous les infirmiers deviennent polyvalents et apprennent à soigner les patients d'hépatologie, comme ceux de gastro-entérologie. Cette division par métier subsiste même si la situation a un impact sur tous les corps de métier. Ainsi, la décision prise par les médecins de diminuer le nombre d'actes médicaux sur le plateau technique conduit le corps soignant à réaffecter les lits en conséquence, mais sans que la décision ne soit discutée. Le groupe de travail n'a d'ailleurs pas survécu au regroupement géographique, et aucune réunion de réajustement n'a eu lieu : « *après l'installation dans les nouveaux locaux, c'est vrai que le groupe de travail ne s'est plus réuni. En même temps, on était tous un peu stressés donc je pense qu'on a tous réagi en nous centrant sur nos périmètres respectifs* ». (Médecin chef de pôle).

Dans ce second cas, le périmètre de l'action reste fermé. Il ne comporte aucune ambiguïté, dans le sens où aucun des membres n'a introduit l'idée selon laquelle la fusion pourrait être l'occasion de modifier les façons de travailler en incluant des partenaires externes, qui ont été parties prenantes du projet (service informatique, service RH). Le projet n'a pas vocation à créer de telles nouvelles interactions, ni à être inclusive. Les relations développées avec des partenaires (service informatique, service RH) sont provisoires, et n'auront duré que le temps du projet.

#### Conclusion du point 1 :

Mes travaux permettent de caractériser l'appropriation, à partir de plusieurs études de cas. Il apparaît qu'elle peut être **définie selon trois dimensions : les valeurs (caution, assimilation, appropriation) qu'elle prend auprès des acteurs, sa mise en œuvre (concertation ou délégation), et sa portée (ouverte ou fermée)**. Elle s'appuie sur la résolution des trois objets de l'ambiguïté (portant sur les objectifs, les rôles et le périmètre d'action). A partir de cette base, la partie suivante étudie un autre aspect de ce que produire en termes d'actions organisées l'ambiguïté : la coopération.

## 2. L'Ambiguïté, déterminant de la coopération ?

### ENCADRE 15 : LISTE DES TRAVAUX UTILISES

- [3] (2019), « Le temps presse ! Perception du temps et formes de coopération au sein d'un projet », *Management International*, accepté pour publication le 28 Juin 2019, à paraître
- [4] (2019), « The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units », *M@n@gement*, Vol 22-1, Janvier
- [5] (2018) J. Urasadettan, P. Glémain et A. Amintas, « Liens entre culture organisationnelle et type de coopération : le cas d'Emmaüs International », *Revue française de gestion*, Volume 44, Numéro 271, Mars 2018, p.29-45
- [18] (2016) Avec P. Glémain et A. Amintas, « Coopérations au sein d'un réseau en ESS: le cas d'Emmaüs International », *XVIe Rencontres du RIUESS, Montpellier, du 25 au 27 Mai*

Mes recherches sur l'ambiguïté m'ont conduite à développer une seconde notion, la coopération. Pour la mettre en perspective, les recherches présentées dans ce second point sont les plus récentes, et s'échelonnent entre 2016 et 2018. Elles ont pour objet de compléter celles portant sur l'appropriation, en ce qu'elles sont ciblées sur **la traduction concrète de l'appropriation en termes d'interactions développées entre parties prenantes d'un changement organisationnel**. Nous avons vu précédemment que la mise en œuvre de l'appropriation pouvait prendre la forme d'une concertation ou d'une délégation. Toutefois, cette analyse prend peu en compte l'établissement progressif d'une coopération entre les acteurs du changement, et comment elle peut évoluer au court du temps. **L'objet de cette partie est ainsi, en étudiant la coopération comme un processus évolutif au court d'un changement organisationnel, de déterminer les liens existants entre ambiguïté et coopération, et de comprendre comment la première notion peut influencer les formes de la seconde.**

### 2.1. Ambiguïté et coopération ? Une relation peu approfondie

#### 2.1.1. L'ambiguïté comme déterminant de la coopération ?

Définie par Dejours (1993) comme « *l'ensemble des liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune* », la coopération s'appuie sur le partage d'aspirations profondes. Elle se distingue de la simple coordination, en ce qu'elle est fondée sur le partage d'un but commun aboutissant à l'élaboration commune de règles de fonctionnement, la seconde étant fondée sur l'établissement de règles émanant d'une entité supérieure, censée faciliter le fonctionnement collectif (Kenis et Provan, 2006). La coopération englobe ainsi aussi bien les objectifs visés (atteinte d'un objectif commun) que les règles de coordinations développées (Dameron, 2004).

La coopération est sous tendue par le fait de trouver un sens partagé à une situation, cette dernière se caractérisant par sa forte ambiguïté ou incertitude, les deux termes semblant interchangeables au sens où il s'agirait d'y apporter une même réponse. Ainsi, la Sociologie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1992), dont l'objet est de montrer comment différents groupes, mus par des conventions spécifiques s'entendent afin d'aboutir à une action organisée, met en évidence le rôle de l'incertitude liée à une situation dans la mobilisation d'un principe supérieur commun capable de transcender les conventions existantes (Lewis, 1969). Toute convention, définie comme un « *cadre interprétatif mis au point et utilisé afin de procéder à l'évaluation des situations d'action et à leur coordination* » (Diaz-Bone et Thévenot, 2010, p.4), aura alors pour fonction de « *canaliser l'incertitude à partir d'une forme commune d'évaluation* » (Eymard-Duvernay, 2006, p. 6). Pour Boltanski et Thévenot, les acteurs ont

une réflexivité sur leur utilisation, ce qui leur permet en situation ambiguë ou caractérisée par une forte incertitude d'établir des ponts entre les différentes conventions mobilisées, voire de les faire évoluer. La construction d'accord se fait alors par trois processus : la clarification, consistant à réinterpréter une situation sous l'angle d'une autre convention, la critique, désignant la manière dont une situation, négativement qualifiée au vue de sa convention est finalement évaluée, et le compromis, visant à associer des composantes issues de conventions différentes afin de correspondre à un bien commun transcendant. Il s'agit ici de la recherche d'un accord conduisant les individus à s'élever au-dessus des contingences. La coopération apparaît alors comme le produit de la qualification de la situation.

Ce lien entre ambiguïté et coopération apparaît également, mais de façon plus ténue dans la Sociologie de la traduction (Callon, 2006), qui s'attache à étudier la manière dont la coopération est produite et aboutit à la construction d'un acteur-réseau stable. Plus précisément, la coopération prend ici la forme d'une traduction, matérialisée par quatre éléments en constante interaction (Callon, 2006). Le premier élément, nommé problématisation, est constitué par la récursivité entre la formulation d'un problème et sa résolution à l'aide d'un objet technique. Le second élément tient aux rôles que chaque participant va accepter d'endosser afin de résoudre le problème posé. Le troisième élément, appelé dispositif d'intéressement, est composé des gains possibles retirés par chaque actant de sa participation au changement. La construction de ces rôles, associée aux dispositifs d'intéressement engagés forment un dispositif d'enrôlement des membres potentiels. Dès lors que chaque actant (humain ou non humain) a décidé de participer, il reste alors à mobiliser les alliés (dernier élément), qui seront désignés comme porte-paroles des actants enrôlés. La sociologie de la traduction envisage ainsi la coopération comme étant subordonnée à la construction continue d'un sens partagé, se renouvelant à chaque nouvelle controverse.

Bien qu'elles mettent en évidence la richesse du lien existant entre ambiguïté et coopération, en précisant notamment comment la coopération est bâtie sur l'interprétation acceptée sinon partagée d'une situation ambiguë, ces théories n'en épuisent toutefois pas l'intérêt, en laissant de côté certains points. Ainsi, la coopération est au cœur de ces recherches, toutefois sa caractérisation passe au second plan derrière l'étude de l'établissement du but commun. Rien n'est précisé quant à la forme qu'elle pourrait prendre, tant dans les modes de coordinations élaborés que dans leur rapport avec les objectifs définis. Nous ignorons également si la coopération varie au cours du temps, ou si elle reste identique. Enfin, l'ambiguïté est évoquée souvent confondue avec l'incertitude, mais elle n'est jamais précisément définie. Nous proposons dans les parties suivantes de revenir successivement sur les notions de coopération puis d'ambiguïté pour complexifier le lien précédemment identifié.

### **2.1.2. De la notion de coopération et de ses liens avec l'ambiguïté**

La coopération est largement étudiée en management de projet, car elle apparaît comme primordiale dans sa réussite. La littérature s'oriente vers trois directions.

La première vise à étudier quels facteurs permettent de la favoriser, et cible trois types de facteurs. Le premier tient au contexte au sein duquel naît et se développe le projet, et englobe aussi bien le niveau de consensus à propos des objectifs fixés (Boddy et MacBeth, 2000 ; Zika-Viktorssona et al., 2003), et le niveau de maîtrise technologique (Pinto and Covin, 1989, Sundstrom et al., 1990), que la qualité des relations entre l'organisation-projet et l'organisation permanente (Näsänen et Vanharanta, 2016 ; Lehtonen and Martinsuo, 2009). Le second facteur tient à la composition de l'équipe, analysée à travers son niveau de concordance culturelle (Skander et al., 2006 ; Barnes et al., 2002), de complémentarité technique (Kadefors et al., 2007) ou encore de variété de rôle endossés (Pauget et

Wald, 2013). Enfin, le dernier facteur, lié au management de l'équipe dans un sens psycho-social (Zannad, 2009), tient aux écarts existants entre missions liées au projet et au métier, au manque d'évaluation des compétences développées au cours du projet, et à la pression exercée par la structure-mère. Toutefois, ce premier courant comporte les mêmes écueils que la littérature sociologique. La coopération est peu définie, et parfois confondue avec la coordination (règles formelles et hiérarchiques) ou la collaboration (n'incluant pas de mutualisation des tâches). Elle est de plus étudiée dans une dimension fixiste, donnant de cette notion une vision immuable durant tout le temps du projet. Enfin, aucune de ces études ne lie explicitement la coopération à l'ambiguïté.

Le second courant s'attache à caractériser la coopération. Les travaux de Dameron (2004, 2005) montrent qu'au cours d'un projet, deux formes de coopérations émergent, qui correspondent aux deux conceptions de la coopération issues de la littérature sociologique et managériale, fondées sur les paradigmes holistes et individualistes. La première forme de coopération, construite sur une logique opportuniste, repose sur l'arbitrage entre gains et pertes retirés par les individus de la poursuite de la coopération. Caractérisée par une solidarité organique (Durkheim, 1930), bâtie sur la différenciation des individus, et sur la division du travail, elle se matérialise par une formalisation contractuelle, centralisée et dotée de contrôles. La seconde forme de coopération répond à un besoin partagé d'identification sociale (Dameron, 2004). Motivée par une solidarité mécanique basée sur la confiance (Durkheim, 1930), elle se manifeste par l'adhésion à des valeurs communes et un développement décentralisé et informel. Dameron (2005, 2004, 2002) met en évidence trois dimensions constitutives des coopérations, permettant d'appréhender leur spécificité. Toute coopération se construit autour d'une finalité (pourquoi coopérer ?), d'une forme d'interdépendance préférée (comment s'organiser le partage des tâches et qui en décidera ?), et d'engagements en définissant les cibles (à qui sont destinées les règles mises en place ?). Le tableau suivant reprend cette analyse :

**TABEAU 10 : Les formes de coopération dans l'organisation (Dameron, 2004)**

<b>Dimensions</b>	<b>Coopération complémentaire</b>	<b>Coopération communautaire</b>
Finalité	Congruence d'intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec groupes externes

Dans la lignée des recherches précédentes, le dernier courant, considérant la coopération comme un processus, ambitionne d'étudier les différentes formes de coopération prises selon le stade d'avancement du projet. Elles sont cependant plurielles dans leurs conclusions. Ainsi, un premier mouvement considère que chaque projet est marqué à ses débuts par une coopération communautaire (Browning et al., 1995 ; Ingham et Mothe, 2007 ; Nooteboom et al. 1997 ; Zucker 1986), se justifiant par la nécessité de trouver un cadre d'entendement commun au sein de l'équipe et de s'approprier le projet. Par la suite, l'établissement collectif de règles de fonctionnement conduit au développement d'une coopération complémentaire. Dameron (2005, 2004, 2002) montre ainsi que la coopération au sein d'un projet évolue selon trois stades, rappelant les trois phases de Lewin (1947). Le premier stade, dit d'« initialisation » se caractérise par une coopération communautaire. Il s'appuie sur un fort besoin d'identification sociale de la part de l'équipe à son projet, et se traduit par une régulation informelle, fondée sur une croyance en « l'absorption de l'intérêt individuel dans les objectifs communs » (Dameron, 2004 : 142). Cette première phase s'achève à la conclusion d'accords

passés avec des partenaires externes et délimite les frontières entre l'équipe et l'environnement. Le stade de la « transformation », marqué par les difficultés rencontrées au fur et à mesure de l'avancement dans le projet, nécessite une évolution et une formalisation des règles initiales. Il correspond à une coopération complémentaire, caractérisée par une hiérarchisation des savoirs entre métiers spécialisés et fonction support, et prend fin à la concrétisation du projet. Enfin, la « cristallisation » débute à la renégociation des objectifs une fois le projet réalisé (prototype), et donne lieu à une coopération communautaire, le groupe redéfinissant « son identité dans la matérialisation du projet » (Dameron, 2005, p. 111). Elle s'oriente vers une renégociation des engagements de tous les partenaires, et l'arrivée de nouveaux partenaires externes.

Le second mouvement démontre au contraire que l'émergence d'une coopération complémentaire en tout début de projet peut favoriser sa dynamique, car elle permet de formaliser le rôle de chaque membre, et de l'inciter à s'investir dans le projet (Lee et Cavusgil, 2006 ; Frankel et al., 1996 ; Mayer et al., 1995 ; Pesqueux, 2009 ; Goold et Campbell, 1987 ; Sitkin, 1995). Par la suite, une coopération communautaire, basée sur le développement de la confiance entre membres peut plus facilement se mettre en place, et donner lieu à l'élaboration d'un cadre commun de référence, et à une progression rapide du projet. Cette variété dans la succession des formes de coopération montre qu'au-delà des spécificités de structuration de chaque projet (modalité de fixation des objectifs, composition de l'équipe, mode de management), les formes de coopération prises dépendent des interprétations que s'en font leurs membres. Ce faisant, ils structurent l'inconnu et se construisent leur propre réalité. Dès lors, le projet n'est plus un espace aux frontières objectives se présentant aux acteurs et à leur analyse, mais une réalité cognitivement et socialement produite.

Les deux derniers mouvements évoqués sont intéressants dans le cadre de notre recherche car ils ont le mérite de préciser les formes prises par la coopération, et comment elles peuvent s'enchaîner tout au long du projet. De plus, ces recherches mettent en avant le rôle de l'ambiguïté dans le passage d'une forme de coopération à l'autre au fur et à mesure que se développe le projet. Par exemple, Dameron identifie trois sources d'ambiguïté (liée aux objectifs définis, aux rôles endossés par ses membres et au périmètre du projet) pour expliquer l'enchaînement des types de coopération. La notion d'ambiguïté semble donc centrale ici, car elle fait l'objet d'un sensemaking par l'équipe (Weick, 1995), l'amenant non seulement à coopérer, mais à favoriser une forme de coopération plutôt qu'une autre selon l'interprétation faite du projet.

## **2.2. La transition entre ambiguïté du projet et types de coopération**

Cette partie de nos travaux nous a amenée à traiter deux propositions, que nous avons cherché à contextualiser au cours de notre recherche. Ces deux pistes de recherches illustraient une démarche abductive, en ce sens qu'elles ne constituaient ni des hypothèses classiques qu'il faudrait valider ou invalider au sens d'une démarche hypothético-déductive, ni des résultats issus d'une démarche inductive issue de la généralisation d'un terrain. La première proposition était la suivante : **la structuration du projet peut générer de l'ambiguïté auprès de l'équipe-projet (au même titre que l'environnement), propre à contribuer à sa dynamique.** La seconde proposition était : **le niveau d'ambiguïté interne pourrait avoir une incidence sur le passage d'une forme de coopération à une autre.** De ce point de vue, l'ambiguïté interne a une incidence sur les formes de coopérations développées au cours du projet. En effet, une forte ambiguïté engendrerait davantage de coopération complémentaire, et une faible ambiguïté entraînerait une coopération communautaire.

Parmi nos principaux résultats, cette partie de nos travaux nous a d'abord permis de montrer qu'il est possible de scinder le processus de fusion en quatre étapes, distinguées selon les formes de

coopération mises en œuvre. A chaque phase correspond une modification dans le mode de coopération majoritairement pratiqué et dans l'ambiguïté<sup>8</sup>. Ils nous ont également donné l'occasion d'approfondir le rôle de l'ambiguïté en tant que ressource ou contrainte pour le projet. Enfin, ils nous ont permis de comprendre le rôle de l'ambiguïté interne, dans les transitions entre formes de coopérations.

### **2.2.1. La fusion, un processus en quatre phases liant ambiguïtés et formes de coopération**

L'encadré ci-dessous présente brièvement les quatre phases du projet de fusion de deux unités médicales d'un CHU, distinguées selon leur degré d'ambiguïté et la forme de coopération prise.

#### **ENCADRE 16 : LA MISE EN EVIDENCE DE PHASES – LE CAS DE LA FUSION D'UNITES AU CHU**

La première phase, dite d'initialisation, commence par la sélection par le médecin chef de pôle des personnes composant le groupe de projet, et prend fin à l'obtention d'un lit supplémentaire dédié à l'hépatologie et de l'arrêt de la mutualisation des lits entre hépatologie et gastroentérologie. Elle dure six mois, et se caractérise par une forte ambiguïté sur les objectifs, peu partagés (suppression de deux lits d'hépatologie, dont un des deux serait attribué à la gastroentérologie) comme sur les rôles (difficultés du chef de projet à investir les rôles de coordinateur sensé élaborer et transmettre les règles, et de passeur, sensé appuyer la demande d'un lit supplémentaire formulée par les hépatologues). Il en découle une ambiguïté sur le périmètre du projet (lequel semble inclure la direction générale). Par ailleurs, cette phase reflète essentiellement une coopération complémentaire, marquée par une prééminence des logiques identitaires et de spécialités médicales, avec une incapacité à renégocier et à s'approprier les objectifs généraux.

La deuxième phase, dite de transformation (Dameron, 2005) dure neuf mois et débute avec la première réunion du groupe de travail formé par le coordinateur en Novembre 2014. Elle se caractérise par le développement d'une coopération communautaire (construction d'objectifs communs et de pistes d'action réalisables). A ce stade, le projet se caractérise par une faible ambiguïté sur les objectifs (nécessité d'avoir un poste supplémentaire d'infirmier de programmation), sur les rôles (les médecins sont les décideurs finals des règles de répartition des lits, les cadres de santé sont à l'initiative des réunions et de l'élaboration des règles, et le chef de projet comme le groupe de travail apprend à passer par les bons canaux pour négocier), et sur le périmètre du projet (la direction générale est désormais mise à l'écart). Les deux formes de coopération sont observables, cependant la coopération communautaire prévaut notamment au sein du groupe de travail. L'investissement des cadres de santé dans le projet et le développement d'une coopération communautaire tient à la reconnaissance professionnelle qu'ils peuvent potentiellement retirer de la réussite du projet.

La troisième phase du projet, ou cristallisation, dure deux mois et débute à l'aménagement dans les nouveaux locaux, en octobre 2015. Le projet comporte peu d'ambiguïtés sur les objectifs, les rôles à

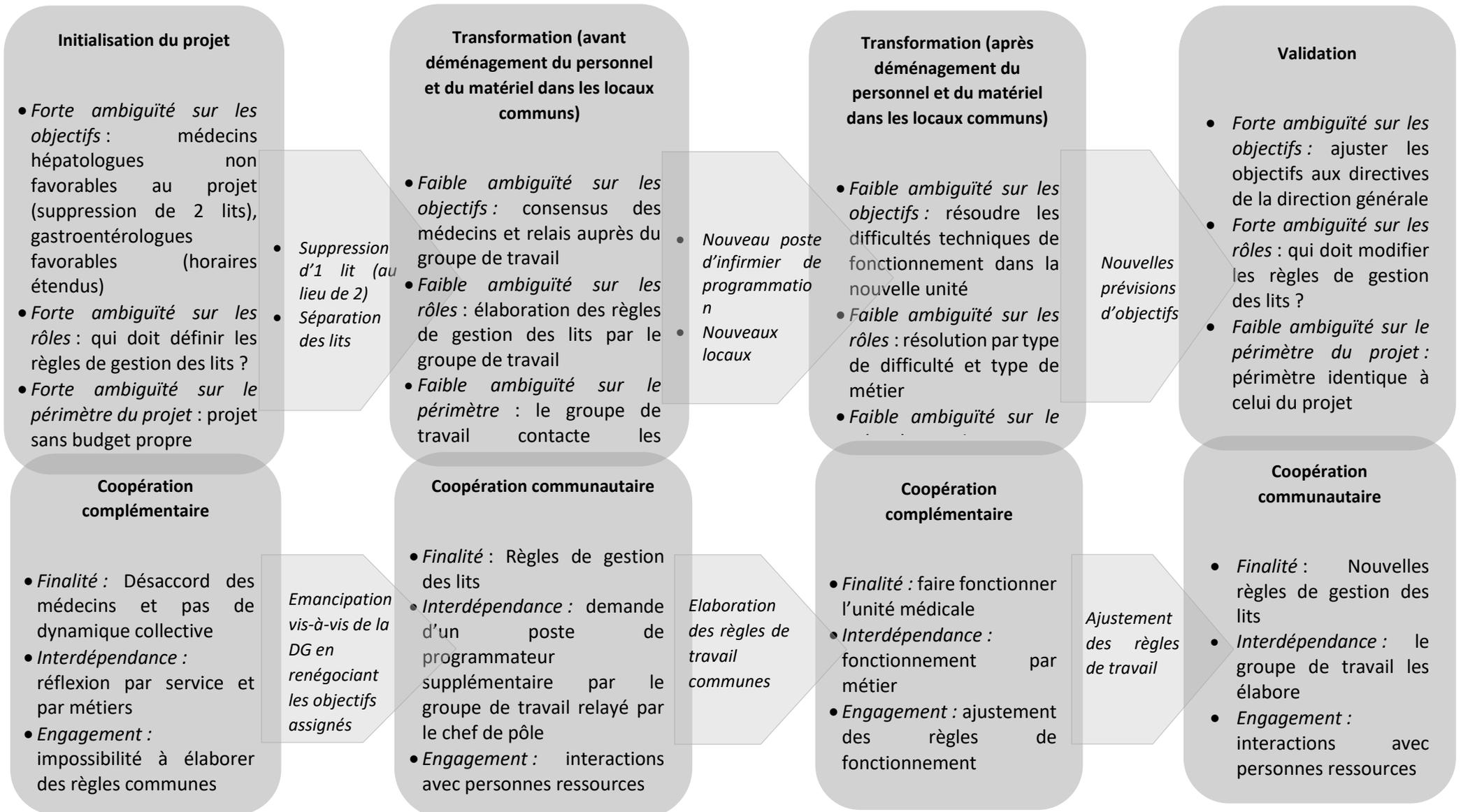
<sup>8</sup> Cette partie de nos travaux nous a amenée à traiter deux propositions, que nous cherché à contextualiser au cours de notre recherche selon une démarche abductive. La première proposition était la suivante : la structuration du projet peut générer de l'ambiguïté auprès de l'équipe-projet (au même titre que l'environnement), propre à contribuer à sa dynamique. La seconde proposition était : le niveau d'ambiguïté interne pourrait avoir une incidence sur le passage d'une forme de coopération à une autre. De ce point de vue, l'ambiguïté interne a une incidence sur les formes de coopérations développées au cours du projet. En effet, une forte ambiguïté engendrerait davantage de coopération complémentaire, et une faible ambiguïté entraînerait une coopération communautaire.

tenir, et le périmètre, car il s'agit de faire fonctionner la nouvelle unité, chacun selon son domaine de compétence. Cette dernière étape se caractérise à la fois par une coopération communautaire (un des médecins du groupe projet appelant le service technique à propos d'un ascenseur jugé trop lent par les brancardiers), et une coopération complémentaire (redéfinition de la composition des équipes soignantes). Cependant, la coopération complémentaire domine. En effet, les régulations qui ont lieu se font encore principalement au sein d'un même métier, comme je l'ai montré dans la partie précédente.

La dernière phase d'un mois, dite phase de validation est mue par la volonté de la direction générale, deux mois après l'aménagement au sein des nouveaux locaux, de vérifier l'efficacité de la nouvelle unité médicale. A ce titre, le chef de pôle est chargé par la direction générale d'en présenter un bilan. Le niveau d'ambiguïté augmente fortement, car bien que la fusion soit actée, le personnel craint des réorganisations. La direction générale pousse à la multiplication des actes, les objectifs fixés n'ayant pas été atteints, l'aménagement des locaux sur le plateau technique ne le permettant pas. Cette phase se traduit par la multiplication des coopérations communautaires. Ainsi, « *dès qu'on a su que la direction demandait des aménagements le groupe de travail s'est réuni et on a discuté des possibilités d'augmenter le nombre d'actes par jour* » (cadre de santé en hépatologie). Le groupe de travail se réunit à nouveau afin de discuter des conclusions rendues par la direction générale, et de trouver des solutions afin d'augmenter le nombre d'actes, sans toutefois aller jusqu'aux chiffres proposés, jugés irréalistes. Elle s'achève sur la modification des règles de gestion des lits, aboutissant à une forme de mutualisation entre lits d'hépatologie et lits de gastroentérologies.

En conclusion, le schéma suivant synthétise les quatre étapes du projet, en mettant en relation les niveaux et types d'ambiguïtés avec les formes de coopération développées.

FIGURE 5 : INFLUENCE DU NIVEAU D'AMBIGÜITE LIEE AU PROJET SUR LES FORMES DE COOPERATION DEVELOPPEES



### 2.2.2. Structuration du projet, facteur d'ambiguïté interne ?

L'enquête que nous avons présentée montre que la façon dont le projet se structure a une grande incidence sur l'ambiguïté perçue par la nouvelle unité médicale, mais aussi que cette dernière peut freiner comme accélérer la dynamique de projet. L'ambiguïté peut ainsi constituer une ressource, mais ce n'est pas toujours le cas. Ainsi, un projet qui semble a priori fortement structuré dans les objectifs fixés comme dans les moyens alloués engendre, contrairement à ce que l'on pourrait attendre, une forte ambiguïté. Cette ambiguïté apparaît tant dans le langage (le projet est sensé améliorer l'efficience... mais de qui ?) que dans les pratiques (un chef de projet est nommé qui n'agit pas ...), et s'observe dans trois domaines, qui vont être sujets à interprétations diverses : les objectifs, les rôles, et le périmètre du projet.

En périodes de fortes comme de faibles ambiguïtés, nous avons ainsi observé que les attentes d'éclaircissement ou la mise en œuvre d'actions visant à lever l'équivoque (par exemple l'intervention du chef de projet auprès de la direction générale afin de ne supprimer qu'un lit aux hépatologues au lieu de deux) portent essentiellement sur des dimensions formelles, telles que des engagements fermes et publics (la décision de ne supprimer qu'un seul lit d'hépatologie a été actée lors d'un conseil de pôle), des écrits (l'ouverture d'un poste supplémentaire d'infirmier de programmation a fait l'objet d'un mail envoyé par la DRH, les règles de programmation des lits ont été consignées dans un classeur de protocole, les comptes rendus des réunions du groupe de travail ont été écrits puis distribués), ou encore des canaux formels (utilisation des canaux de communication institutionnels - le chef de projet-pour faire une demande à la direction). Si des régulations plus informelles existent afin de faire sens de l'ambiguïté, elles sont moins fréquentes (contact avec le service informatique). L'ambiguïté interne provoquée est ici mobilisée par les hépatologues et l'équipe de travail, essentiellement afin de ralentir le processus de réunification, qui tel qu'il est compris, ne trouve pas de finalité à leurs yeux. Ainsi, elle peut être comprise comme une ressource stratégique au sens d'Eisenberg afin de développer les relations interpersonnelles, entre hépatologues dans un premier temps, puis entre hépatologues et gastro-entérologues dans un second temps, avant d'essayer de négocier avec la direction générale.

### 2.2.3. Le niveau d'ambiguïté interne comme facteur de passage entre coopérations ?

A l'issue de notre enquête de terrain, la figure suivante montre qu'il existe un lien de dépendance entre variation du niveau d'ambiguïté et forme de coopération développée au cours du projet.

FIGURE 6 : FACTEURS DE TRANSITION ENTRE ATTRIBUTS DU PROJET ET TYPES DE COOPERATION

		Coopération	
		Coopération complémentaire Volonté de stabiliser le changement	Coopération communautaire Volonté de favoriser le changement
Ambiguïté du Projet	Forte ambiguïté Forte dépendance du projet par rapport à la structure support	1 Initialisation du projet	4 Validation du projet
	Faible ambiguïté Indépendance du projet par rapport à la structure support	3 Transformation du projet (après installation dans les locaux communs)	2 Transformation du projet (avant déménagement dans les locaux communs)

Ainsi, la phase d'initialisation du projet (phase 1), ici caractérisée par une forte ambiguïté aboutit à une coopération complémentaire, tandis que la phase de transformation, correspondant à une baisse de l'ambiguïté, donne lieu à une coopération communautaire. Cependant, cette relation n'est pas systématique, car la coopération peut évoluer dans sa forme sans que le niveau d'ambiguïté ne change : en effet, la coopération évolue de communautaire à complémentaire alors que l'ambiguïté reste modérée, faisant passer le projet du stade de transformation avant déménagement des deux unités médicales dans les locaux communs (stade 2) à celui de transformation après déménagement (stade 3). Cette situation montre bien qu'au-delà d'un lien mécanique entre niveau d'ambiguïté et type de coopération, c'est le sens pris par le projet comme processus qui fera naître la forme de coopération la plus adéquate. Ainsi, le facteur déterminant la forme de coopération développée semble plutôt ici résider dans l'enjeu du changement selon la progression du projet. En effet, on peut observer que la coopération communautaire se développe lorsque le groupe de projet manifeste une forte volonté de changer de fonctionnement de l'unité (phases de transformation avant déménagement et de validation du projet), tandis que la coopération complémentaire, plus conforme au mode de fonctionnement habituel de l'hôpital est présente essentiellement lorsqu'il y a volonté de stabiliser le changement (initialisation et transformation après déménagement). Ainsi, « *il y a eu des moments où on a avancé très vite. Et d'autres non. Dès que la cellule de programmation a été réfléchi et que le poste d'infirmière de programmation a été accepté, on s'est calmé, il n'y avait plus d'urgence* » (cadre de santé, gastroentérologie).

Cette perspective est confirmée par les travaux de Gersick (1991), qui montre que les projets évoluent à travers une alternance de périodes d'équilibres et de révolutions, ces dernières correspondant à une modification des schémas de pensée (Silva et Hirscheim, 2007). Plus généralement, cette recherche confirme que la dynamique de changement de l'équipe procède par irrégularités, allers-retours, micro-modifications et cheminements complexes, qui rendent le projet erratique dans sa progression (Crossan et al., 2005 ; Turner et Müller, 2003, Chang et al., 2003). Le niveau d'ambiguïté du projet est ici largement associé au degré d'indépendance que le groupe projet essaie d'obtenir vis-à-vis de la direction générale, et qui répond au besoin de s'approprier le projet, en combattant l'inertie déterminée par cette distribution du pouvoir (Jaspersen et al., 2005). L'ambiguïté constitue bien un choc créateur de sens (Weick, 1995). Ainsi, les périodes de forte ambiguïté (initialisation et validation du projet) coïncident avec la mainmise de la direction sur le projet. « *Là le problème, c'est qu'on a de cellules de programmation qui sont distinctes, et normalement il devait avoir une réflexion de cette cellule d'information, qui devait fusionner. Et qui devait être au centre du dispositif. Parce que c'est elle qui va avoir la main sur les lits. Et ça visiblement ça reste très « à définir ». Et évidemment, ça se décide au niveau de la direction, nous on est tout juste bons à appliquer bêtement* » (Médecin en Hépatologie, responsable du groupe de travail). A contrario, les périodes de faible ambiguïté (transformation et cristallisation du projet) correspondent aux périodes où la direction générale est positionnée (ou se positionne) comme partenaire du projet, comme le montre la figure.

### **Conclusion du point 2 :**

L'objet de ce paragraphe était d'analyser les liens existants entre ambiguïté et formes de coopérations développées. Il s'agissait d'étudier plus précisément l'incidence de l'ambiguïté interne sur la coopération développée au cours d'un projet, à travers deux pistes : dans un premier temps, j'ai cherché à démontrer que la structuration d'un projet pouvait générer de l'ambiguïté auprès de l'équipe, et dans un second temps, je me suis interrogée sur l'incidence du niveau d'ambiguïté interne ressenti par le groupe projet sur le passage d'une forme de coopération à une autre.

A ces propositions de recherches peuvent être apportées les réponses suivantes : premièrement, la façon dont le projet se structure produit effectivement de l'ambiguïté au sein du groupe, et cette dernière peut freiner comme provoquer une dynamique de projet. Deuxièmement, le niveau d'ambiguïté n'est pas un facteur suffisant pour expliquer les transitions de formes de coopération car d'autres facteurs sont tout aussi explicatifs. Si je reprends la seconde proposition de recherche, selon laquelle le niveau d'ambiguïté déterminerait la forme de coopération, je pourrais ainsi la corriger de la façon suivante : la forme de coopération dépend de deux facteurs combinés, la volonté ou non de stabiliser le changement, et la volonté ou non de gagner en autonomie par rapport à sa structure mère, à laquelle est directement associé le niveau d'ambiguïté interne.

### 3. Ambiguïté et découplage

Cette partie a pour objet d'étudier une troisième configuration, selon laquelle l'ambiguïté d'une situation ne serait porteuse ni d'appropriation, ni de coopération, et par conséquent ne développerait aucune action organisée. Ainsi, une dernière façon de gérer les ambiguïtés liées aux situations organisationnelles peut consister en un statu quo, se traduisant par la persistance de l'ambiguïté, et de l'incohérence perçue entre actes langagiers, langage et acte, ou encore entre actes. Ce décalage est traité à travers le concept de système de couplage lâche, ou de découplage. La principale illustration que nous mobilisons pour illustrer cette partie est celle du groupe mutualiste, composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées.

#### ENCADRE 17 : LISTE DES TRAVAUX MOBILISES

- |      |  |
|------|--|
| [8]  | (2015), « La diffusion de la logique compétence au sein des structures d'insertion : une analyse en termes d'étendue du découplage, le cas de la constitution d'une gestion territorialisée de l'emploi », <i>La revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des entreprises</i> , N° 275-276, p. 49 – 59 |
| [12] | (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », <i>Humanisme et Entreprise</i> , N° 303, Mai-Juin-Juillet, p. 25 - 40  |
| [24] | (2012), « Constitution d'une communauté de pratiques et construction d'une représentation partagée du mutualisme : le cas du GHM », <i>12èmes rencontres sur la prospective des métiers " Prospective du management, management de la prospective"</i> , ESSEC, Paris  |
| [26] | (2011), « De la spécificité de la gestion des ressources humaines dans le secteur mutualiste : le cas du groupe hospitalier mutualiste », <i>11èmes rencontres du RIUESS sur l'économie sociale et solidaire et le travail</i> , Université de droit et d'économie, Poitiers                                       |
| [27] | (2011), « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », <i>Journée de recherche Ethique et Management</i> , CEDAG, Université Paris-Descartes  |
| [30] | (2008) « Les apports de la notion de couplage lâche au concept de culture d'entreprise : le cas du groupe mutualiste hospitalier », <i>journée AIMS – AGRH "Défis des organisations de santé, défis des Sciences de Gestion"</i>   |

### **3.1. Le découplage comme manifestation d'une ambiguïté non créatrice de sens**

Le système de couplage lâche a été introduit par Thompson (1967), qui souligna l'inadéquation de la conception classique de l'organisation à saisir et décrire la façon dont elle gérait les ambiguïtés de son système de pratiques. Selon Glassman (1973), il est possible de parler de systèmes de couplage lâche quand ces derniers ont peu de variables en commun, ou des variables communes faiblement liées entre elles. Weick les décrit en termes de liens, et les appréhende comme des situations où certains éléments sont réactifs et flexibles tout en ayant une identité propre et une certaine indépendance (Weick, 1976). A la suite d'Orton et Weick (1990), je considère que le couplage lâche constitue un moyen de faire évoluer l'organisation en lui permettant de gérer ses ambiguïtés. La notion de couplage lâche a déjà été mobilisée pour décrire de vastes organisations ou des secteurs économiques entiers, tels que l'éducation nationale (Weick, 1976), les joint-ventures (Bygrave et Minitti, 2000), ou encore l'offre de santé (Luke, Begun et Pointer, 1989) et faire ressortir les latitudes offertes par ces structures pour leur permettre de réagir à la fois localement et globalement. Cependant, cette notion peine à être opérationnalisée. Il est ainsi malaisé de savoir si le découplage touche seulement certaines pratiques ou tout un pan d'activité (analyse en termes de niveaux de découplage) ou encore de comprendre quel type de découplage peut être permanent, temporaire, et éventuellement aboutir à la création de nouvelles pratiques, marquant ici une résolution locale de l'ambiguïté par l'action organisée. Dans une première partie, nous nous attacherons à opérationnaliser le découplage en termes de niveaux, afin dans une seconde partie si le niveau de découplage peut expliquer dans une certaine mesure soit sa stabilité (gestion à minima du découplage par l'organisation), soit sa disparition au profit d'une action organisée développant des pratiques hybrides ou de nouvelles pratiques (gestion de l'ambiguïté par la création de sens).

#### **3.1.1. Les différents degrés de découplage : une opérationnalisation par les dispositifs de gestion**

J'ai utilisé le courant des logiques institutionnelles afin de distinguer les degrés de découplage. Définies comme des « *pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale* » par Thornton et Ocasio (1999), les logiques institutionnelles sont avancées pour expliquer comment les individus changent et modèlent leurs institutions (Thornton, 2004). Ainsi, une organisation regroupe en son sein plusieurs logiques institutionnelles parfois incompatibles, dont l'évolution au cours du temps peut aboutir à trois configurations-types (Greenwood et al., 2011) : la domination d'une logique sur l'autre, la conciliation des deux logiques par différenciation des unités organisationnelles (Jarzabkowski, Matthiesen et Van de Ven, 2009) faisant apparaître un découplage, ou encore leur reconfiguration, donnant lieu à une organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010). Le couplage lâche alors peut être entendu comme une incompatibilité entre deux logiques institutionnelles, aboutissant à la coexistence de pratiques contradictoires. Deux facteurs sont traditionnellement avancés pour expliquer le niveau d'incompatibilité et donc de découplage entre logiques institutionnelles. Le premier facteur porte sur la nature de l'incompatibilité. Pour Pache et Santos (2010), l'incompatibilité entre logiques est d'autant plus forte que les objectifs sont divergents. En revanche, si elles portent sur les moyens et la teneur des actions prescrites, elles pourront être davantage compatibles, et aboutir à des pratiques conjointes. Le second facteur réside dans le degré de spécificité des logiques. Greenwood et al. (2011) montrent ainsi que plus des logiques sont spécifiques, et plus elles seront incompatibles. Au contraire, des logiques moins spécifiques, car davantage soumises à une ambiguïté inhérente aux buts et

pratiques prescrits, seront potentiellement compatibles. Selon Gilbert et al. (2012), « *la coexistence sur le long terme, et la multiplicité des acteurs porteurs de l'une, l'autre ou des deux logiques, semble permettre une certaine ambiguïté, et donc un certain degré de latitude pour les acteurs du champ organisationnel* ». De ce fait, plus les pratiques incompatibles, motivées par un contexte ambigu, coexistent depuis longtemps, et plus cette incompatibilité a de probabilités de perdurer.

Je propose de reprendre la définition d'Hatchuel et Weil du dispositif de gestion (1992) pour expliquer la notion de degré de découplage. Suivant Hatchuel et Weil, chaque dispositif de gestion peut être appréhendé selon trois dimensions : un substrat technique, une philosophie gestionnaire, et un modèle simplifié de l'organisation. Le substrat technique désigne l'ensemble des objets formels constituant la partie visible de l'outil. La philosophie gestionnaire correspond à l'ensemble des concepts permettant de décrire le but du nouvel outil mis en œuvre, mais surtout d'expliquer en quoi ce dernier est différent de l'outil utilisé jusque-là. Le modèle simplifié de l'organisation décrit l'ensemble des rôles-types que doivent tenir les promoteurs et utilisateurs de ce dispositif, afin que ce dernier fonctionne. Si nous rapprochons ces trois dimensions de la notion de couplage lâche, nous retrouvons trois configurations, correspondant à trois niveaux de couplage :

- En cas de domination d'une logique institutionnelle sur l'autre, les incompatibilités entre logiques sont en définitive faibles, car les objectifs poursuivis comme les moyens mis en œuvre s'alignent sur la première logique. Celle-ci n'offre que peu de latitudes d'interprétation et d'action. Cette situation se caractérise par une situation de faible découplage, tant sur la philosophie gestionnaire, que sur les substrats techniques et le modèle simplifié
- En cas de coexistence de deux logiques, les incompatibilités sont fortes, et aboutissent à un fort découplage, qui se reflètera au niveau des philosophies gestionnaires, des substrats techniques et des modèles simplifiés.
- En cas d'hybridation de logiques, les incompatibilités entre logiques sont partielles, le découplage peut être faible sur certains points des philosophies gestionnaires, des substrats techniques et des modèles simplifiés. Ces points de convergence dépendront des types « *d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissant opportuns à un instant donné* » (J. C. Moisdon, 1997, p. 10).

Le tableau ci-dessous présente les différents facteurs d'incompatibilité identifiés, les met en lien avec le degré de compatibilité des logiques institutionnelles entre elles, et précise le degré de découplage obtenu :

**TABLEAU 11 : Degré de découplage en fonction des logiques institutionnelles en présence**

	<b>Domination d'une logique sur l'autre</b>	<b>Séparation des logiques</b>	<b>Hybridation des logiques</b>
<b>Philosophie gestionnaire</b>	Elles sont compatibles entre elles	Elles sont incompatibles entre elles	Elles sont possiblement compatibles entre elles
<b>Modèle simplifié</b>	Ils sont similaires	Ils sont incompatibles	Compatibles
<b>Substrat technique</b>	Ils sont compatibles entre eux	Ils sont incompatibles entre eux	Partiellement compatibles
<b>Degré de découplage</b>	Faible découplage	Fort découplage	Faible découplage

### 3.1.2. Mise en œuvre de nouvelles pratiques ou découplage ?

Le mécanisme ESR d'enactment, rétention, et sélection de Weick (1979) permet d'expliquer comment les individus créent de nouvelles pratiques, mais également comment ils les reproduisent, par réinterprétation et requalification (ou non) en fonction du contexte. Ainsi, tout nouveau discours ou toute nouvelle pratique perçus comme « ambigus » est éprouvé par le personnel, afin d'y trouver un sens. Si tel est le cas, il est alors inclus aux routines pour être testé et le cas échéant se transformer en routine, sinon, ils seront rejetés, créant ainsi un découplage. Ce dernier apparaît alors comme une solution pour une entité, lui permettant de gérer les ambiguïtés inhérentes à son contexte.

Cette idée de confrontations des nouvelles pratiques au contexte, présente chez Weick est également mise en avant dans les recherches de Feldman et Pentland (2003), pour qui le maintien d'une pratique, fut-elle ancienne ou récente, est mue par une tension entre dimension ostensive (pratique idéale reposant sur une compréhension tacite des structures existantes) et performative (pratique effectivement réalisée en situation). La dimension ostensive des pratiques peut se manifester en amont de l'action, en tant que principe directeur, ou encore a posteriori, comme principe justificatif ou explicatif, par référence à une représentation commune. La dimension performative est prégnante dans la création de nouvelles pratiques, mais également dans leur maintien, leur activation continue contribuant à les conforter en tant que pratique légitime. Pour qu'une nouvelle pratique devienne une routine, c'est-à-dire que son usage ne soit plus occasionnel mais habituel, sa dimension performative doit s'adjoindre d'une dimension ostensive, créée par répétition et reconnaissance. Changer ses pratiques ou au contraire les maintenir procède de la même dynamique. Cette dernière dépend de la capacité d'agir des acteurs et de leur interprétation de l'environnement. Le tableau suivant synthétise les liens entre degré de découplage et création de nouvelles pratiques ou représentation.

TABLEAU 12 : Degré de découplage et nouvelles pratiques

	<b>Domination d'une logique sur l'autre</b>	<b>Séparation des logiques</b>	<b>Hybridation des logiques</b>
<b>Philosophie gestionnaire</b>	Elles sont compatibles entre elles	Elles sont incompatibles entre elles	Elles sont possiblement compatibles entre elles
<b>Modèle simplifié</b>	Ils sont similaires	Ils sont incompatibles	Compatibles
<b>Substrat technique</b>	Ils sont compatibles entre eux	Ils sont incompatibles entre eux	Partiellement compatibles
<b>Degré de découplage</b>	Faible découplage	Fort découplage	Faible découplage
<b>Validation des nouvelles pratiques</b>	Pratique vue comme davantage performative qu'ostensive	Pratique vue davantage comme ostensive que performative	Pratique vue comme davantage performative qu'ostensive
<b>Pérennisation des nouvelles pratiques</b>	Nouvelle pratique adoptée	Pratique inchangée	Nouvelle pratique adoptée

Deux terrains de recherche ont été propices à l'étude du découplage comme moyen de gérer les ambiguïtés d'une situation. Le premier terrain, investigué en 2015, est un regroupement de structures d'insertion s'étant associé avec des entreprises pour faciliter la sortie de ses salariés en insertion vers l'emploi (terrain n°4, [8]), et le second terrain est mon terrain de thèse, portant sur un groupe mutualiste composé de cinq cliniques, dont quatre, ayant fait l'objet d'un rachat, doivent désormais obéir au code de la mutualité (terrain n°1, ([30], [27], [26], [24], [12])).

### **3.2. Illustration de la notion de découplage comme matérialisation de l'ambiguïté : le cas des SIAE**

Partant de ce cadre théorique, j'ai étudié le lien entre couplage et ambiguïté en étudiant un groupe de cinq SIAE (Structures d'insertion par l'activité économique) s'étant associées à des entreprises afin de favoriser les débouchés professionnels de leurs salariés en insertion (terrain n°4). De formes associatives ou commerciales, les SIAE se caractérisent par l'accueil de personnes connaissant des difficultés d'insertion (bénéficiaires du RSA, personnes sortant d'incarcération...), et par la poursuite d'un projet social visant à permettre leur intégration au sein de la société. La normalisation croissante que connaît le secteur favorise aujourd'hui une logique gestionnaire, sensée « professionnaliser » les structures.

Les cinq structures d'insertion par l'activité économique (un atelier-chantier d'insertion, deux associations intermédiaires, une entreprise d'insertion et une mission locale) ont constitué une union d'associations (OTOP), à l'initiative d'une coopérative agricole. L'enjeu principal consiste à trouver rapidement de la main-d'œuvre à embaucher et, pour les structures d'insertion, à accueillir davantage de salariés en insertion, leur proposer une plus grande variété de débouchés possibles et améliorer leur taux d'insertion. Ceci donne lieu au développement de plusieurs outils communs, tels que des grilles d'évaluation des salaires en insertion, des référentiels de compétences, une cartographie des métiers des entreprises, ou encore une plaquette de présentation d'OTOP, un forum des métiers, et des dispositifs préparatoires à l'emploi (périodes d'immersion, parrainage et visites d'entreprises). L'objectif de notre enquête est d'étudier dans quelle mesure le dispositif développé amène les structures d'insertion à utiliser les outils, et plus largement à s'accorder avec les entreprises. Cette recherche exploratoire s'est basée sur deux types de données. D'une part, nous avons mobilisé des données primaires : des documents touchant à la création et au développement d'OTOP (compte-rendu d'AG, etc.), ainsi que des entretiens avec les directions de chaque composante d'OTOP, un élu du groupe de coopératives de l'agroalimentaire à l'origine de la création d'OTOP, et de deux DRH d'entreprises partenaires. Des données secondaires, provenant d'un mémoire de master, et de coupures de presse à propos de ce dispositif, largement médiatisé par les rédactions locales, ont également été utilisées. Ces données ont fait l'objet d'une analyse qualitative (analyse de contenu), axée sur la compréhension du dispositif par les acteurs, et plus particulièrement sur la notion de compétence, et sur l'utilisation qui en résulte.

#### **3.2.1. La compétence : un concept ambigu favorisant le couplage lâche ?**

Grâce à cette recherche de terrain, j'ai pu approfondir la notion de couplage lâche, dans le cas d'outils de gestion des compétences. Dans l'encadré suivant, nous prenons ainsi l'exemple de la mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à l'échelle territoriale entre OTOP et un groupe d'entreprises utilisatrices.

Pour comprendre le contexte d'OTOP, il convient cependant d'abord de préciser en quoi consiste la logique compétence. Cette logique s'appuie sur l'engagement de l'employeur à fournir au salarié les moyens de développer ses compétences, tandis que ce dernier accepte de les mettre au service de l'entreprise. En effet, au sein des entreprises, la formalisation de la compétence a donné lieu au développement d'une « logique compétence » (Zarifian, 1988). Cette logique se matérialise dans le développement d'outils de gestion du personnel (référentiel des compétences, référentiel métier, fiche de compétences, grilles d'évaluation), visant à le responsabiliser dans le développement de ses propres compétences, et dans l'accroissement du résultat de l'entreprise. L'idée sous-jacente naît du constat que les mutations croissantes de l'organisation du travail nécessitent davantage de polyvalence et d'autonomie de la part du salarié (Richebé, 2002). Développer la compétence en entreprise devrait ainsi donner aux salariés l'envie « *de coopérer, d'apprendre, et de se former afin de participer aux évolutions de l'organisation* » (Richebé, 2002, p. 105). Le salarié étant responsable de la progression de ses compétences, il est également co-acteur de son employabilité, c'est-à-dire de sa capacité à évoluer de façon autonome au sein du marché du travail. Cette logique de la compétence se traduit par un dispositif de GPEC, allant de la définition (plus ou moins précise) des compétences des salariés par poste, à leur évaluation par leur hiérarchie (chargée d'interpréter ces référentiels de compétences), et à des prévisions de formation (sensées correspondre à la stratégie de l'entreprise).

Partant de ces repères théoriques, j'ai observé au cours de mon enquête de terrain que la logique compétence était appréhendée d'une façon particulière par OTOP et les structures adhérentes, compte tenu de leur mission sociale.

#### ENCADRE 18 : OTOP FACE A LA DEMARCHE COMPETENCE

Nous avons observé que l'introduction d'outils de gestion soumet les membres d'OTOP à des pressions externes, qui ont une incidence sur leur fonctionnement interne. Ici, l'introduction d'outils de GPECT (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriales) permet certes d'établir des connexions entre organisations de l'économie sociale et solidaires, motivées par l'insertion de ses salariés, et les entreprises utilisatrices, désireuses d'avoir de la main d'œuvre formée, mais peut avoir une incidence sur la façon dont les premières gèrent ses salariés (accentuation de la pression, développement d'indicateurs quantitatifs et de court terme) en adoptant la logique des entreprises utilisatrices. Au sein des structures d'insertion, la notion de compétence est largement subordonnée à celle d'insertion. Sa représentation est plurielle, et dépend d'une multitude de facteurs (périmètre d'action national ou local, partenariats mis en place entre acteurs du public et acteurs du privé, nature de l'accompagnement...). Pour autant, la mission d'utilité sociale portée par ce secteur, entendue comme, « *l'activité d'une organisation de l'économie sociale qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite [...] de contribuer à la cohésion sociale [...], à la solidarité [...], à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable* » (J. Gadrey, 2003), est centrale. Les Structures d'insertion visent le développement de l'autonomie auprès de leurs salariés en insertion. La compétence, quand elle est évoquée, est logiquement appréhendée dans un sens plus large que celui prôné par les entreprises, et n'est pas définie uniquement par le champ professionnel. Les acteurs se structurent plutôt autour de l'engagement des salariés (permanents comme en insertion) autour du projet social visé, et de l'autonomie du salarié en insertion. Ce dernier peut être décliné en projet professionnel personnalisé, livret d'accompagnement, ou encore contrat d'engagement réciproque, et comprend souvent des rubriques telles que compétences-clés, ou encore socle de compétences.

La confrontation des notions de compétences et du développement d'outils communs sensés faciliter l'insertion, comme fluidifier le marché du travail est ainsi une source potentielle d'ambiguïté entre structures d'insertion et entreprises d'accueil. Cette ambiguïté peut porter sur les objectifs de la

compétence, les rôles attribués, et le périmètre d'action (Dameron, 2004). Le tableau ci-dessous résume les ambiguïtés possibles :

**TABLEAU 13 : Sources d'ambiguïtés possibles entre entreprises et structures d'insertion**

	<b>Ambiguïté portant sur les objectifs</b>	<b>Ambiguïté portant sur les rôles</b>	<b>Ambiguïté portant sur le périmètre</b>
<b>Point de vue des entreprises</b>	Efficacité du salarié	Responsabilisation du salarié	Sphère professionnelle
<b>Point de vue des structures d'insertion</b>	Autonomie du salarié	Reconnexion du salarié et du citoyen à la société	Sphère professionnelle et personnelle

### **3.2.2. Logiques de compétence et degrés de découplage**

Si la visée d'autonomie, portée par la compétence, semble concordante avec le développement du projet social poursuivi par les structures d'insertion, nous pouvons nous demander si l'apparition de la notion de compétence dans les outils développés résulte d'une logique d'hybridation ou d'affichage, donnant lieu à un découplage entre pratiques affichées et pratiques réelles. Pour répondre à cette question, nous mobilisons les travaux de Wuhl (1996). Selon S. Wuhl (1996) les SIAE peuvent entretenir trois types de liens avec les entreprises, la teneur de ces liens déterminant trois logiques d'action.

Le premier modèle, dit de séparation, conduit à une représentation de l'insertion comme un secteur économique à part entière, entendu comme un espace spécifique, dédié à la gestion des populations jugées inemployables, allant de contrats d'insertion en contrats d'insertion (Ebersold, 2005). Les SIAE ne cherchent pas à développer de relations avec les entreprises, et ne veulent pas se laisser gagner par la logique économique et d'efficacité qu'elles portent. Les SIAE animées par cette logique peuvent donc utiliser les dispositifs de gestion des compétences comme signal de professionnalisme à destination de leurs financeurs, sans pour autant que ces dispositifs ne soient utilisés en interne.

Dans le second modèle, dit de coordination, les SIAE font participer les entreprises au processus d'insertion, et sont subordonnées à leur logique. La mise à disposition des salariés en insertion à destination d'entreprises partenaires en est un exemple. Ce modèle, bien que plus collectif, reste cependant pensé dans un paradigme taylorien, axé sur l'insertion dans des emplois peu qualifiés, et ne modifiant pas l'organisation des acteurs économiques. Dans cette acception, la logique de compétence privilégiée est celle des compétences professionnelles, prônées par l'entreprise. Ici les compétences, définies par les entreprises, sont étroitement liées aux tâches mentionnées dans la fiche de poste.

Enfin, le modèle de la coopération, basé sur une forte interaction entre privé et public, amène les entreprises à changer leurs modes de formation et d'organisation du travail, afin de favoriser une intégration professionnelle qualifiante des salariés en insertion, ou ayant terminé leur période d'insertion. La représentation de la compétence du salarié en insertion est ici hybride, et introduit des éléments propres au monde des entreprises et à celui de l'insertion, et peut aboutir au développement d'outils spécifiques. L'approche de ces structures d'insertion étant globale, ce n'est pas tant la recherche de l'autonomie professionnelle des personnes en insertion qui est visée, que leur autonomie en général. La compétence fait l'objet d'une appropriation par les structures d'insertion, et induit des changements auprès des entreprises d'accueil (processus d'intégration spécifique, etc..).

En reprenant les trois modèles de combinaison des logiques institutionnelles évoquées précédemment, et en les mettant en rapport avec les trois logiques d'insertion mises en évidence par Wuhl, nous pouvons établir un parallèle entre logiques institutionnelles concurrentes au sein d'une même organisation et logiques d'insertion. Le tableau suivant propose ainsi une typologie des acceptations possibles de la compétence au sein des structures d'insertion.

**TABLEAU 14 : Les différentes logiques de compétence dans le secteur de l'insertion et leur incidence en termes d'étendue du découplage**

	<b>Logique de coordination/Domination d'une logique sur l'autre</b>	<b>Logique de séparation et co-existence de logiques</b>	<b>Logique de coopération/hybride</b>
<b>Philosophie gestionnaires de la compétence</b>	La logique de compétence des entreprises domine sur la logique d'insertion	Logique de compétence contre logique d'insertion	Logique de compétence et logiques d'insertion se rapprochent pour devenir complémentaires
<b>Substrat technique</b>	Utilisation des référentiels de compétence et de l'évaluation	Affichage des référentiels de compétence sans utilisation en interne	Utilisation des référentiels de compétence et d'autres outils issus de l'insertion
<b>Organisation simplifiée</b>	Structuration des rôles selon la dichotomie conception/exécution	Les acteurs en position de marginal-sécant entre structure d'insertion et entreprises adoptent une logique ou l'autre selon l'interlocuteur	Les structures des SIAE et des entreprises d'accueil s'hybrident progressivement (le rôle du DRH en entreprise évolue comme agent d'insertion)
<b>Degré de découplage</b>	Faible : logique compétence développée sans remise en question	Fort : portée générale, touche toute la notion de compétence et tous les dispositifs qui y sont traditionnellement associés	Moyen : certains outils sont utilisés et transformés dans les SIAE comme au sein des entreprises

### 3.2.3. Des logiques inconciliables ?

L'ensemble des outils proposés, et plus particulièrement les outils de gestion des compétences développés par OTOP, s'inscrivent pleinement dans une logique de formalisation, visant à une plus grande efficacité du partenariat. Chaque outil développé a été élaboré avec l'aide du DRH de la coopérative agricole, puis a fait l'objet d'enrichissements par une personne référence de chaque entreprise. Si de manière formelle, les outils sont utilisés dans les communications entre OTOP et les entreprises partenaires, ils sont en revanche très inégalement utilisés en interne par les structures. Le tableau ci-dessous présente le dispositif de gestion lié à OTOP :

TABLEAU 15 : Le dispositif de gestion d'OTOP, inspiré de Hatchuel et Weil, 1992

	Philosophie gestionnaire	Organisation simplifiée	Substrat technique
<b>Dispositif d'OTOP</b>	La formalisation de la compétence par la création de référentiels de compétences et de grille d'évaluation communes aux SIAE permet une meilleure information des entreprises et une meilleure insertion des salariés.	Les acteurs des entreprises partenaires (DRH et opérationnels) prennent de l'importance dans la définition et la valorisation des compétences des salariés en insertion	Référentiel de compétence au sein de chaque SIAE Réflexions sur l'élaboration d'un référentiel commun aux structures Grille d'évaluation des salariés en insertion commune aux SIAE

Si pour certaines structures, les outils mis au point par OTOP sont complémentaires des outils déjà existants, leur mise en place puis leur systématisation sera plus aisée et plus rapide. Ainsi, l'entreprise d'insertion TOP TROC avait déjà mis en place des fiches d'évaluation des salariés en insertion, en relation avec la fiche de compétences à posséder à la fin de la période d'insertion. Ces compétences sont déclinées en trois blocs, intitulés : compétences générales (lire, écrire, être ponctuel, savoir respecter les consignes données), compétences techniques, variables selon les métiers et compétences relationnelles (savoir travailler en équipe, savoir écouter, savoir communiquer un message). Pour le directeur de TOP TROC, « les outils mis en place dans le cadre d'OTOP sont bien, ils sont cohérents avec ce que nous, nous avons en interne. D'ailleurs, on n'avait pas trop le choix, parce que pour être crédible dans le cadre des appels d'offre [auxquelles TOP TROC répond dans le cadre de la clause sociale des marchés publics] il faut être professionnel, avoir des fiches d'évaluations, des référentiels métiers, il faut montrer qu'on sait ce que c'est de travailler ». Cet impératif est d'autant plus prégnant que les subventions touchées par les entreprises d'insertion dépendent pour partie du taux d'insertion de leurs salariés à l'issue de la période d'insertion. Il leur est donc nécessaire d'établir des relations durables avec des entreprises d'accueil. Il en va de même au sein de VITOL, dont la mission est de placer des salariés en insertion en contrats de mise à disposition. La mission locale se place dans la même logique que TOP TROC et VITOL. Pour la conseillère, « c'est normal de parler aux jeunes dans les mêmes termes que l'entreprise, et c'est tout à fait logique de mettre en communs nos outils avec OTOP. De toute façon, tout tourne autour du projet professionnel donc il faut parler en langage professionnel ». La mission locale a beaucoup démarché les entreprises partenaires afin qu'elles multiplient les stages, dans un premier temps à destination des jeunes, mais plus généralement des personnes demandeuses.

Pour l'atelier et chantier d'insertion ELO, il est au contraire beaucoup plus difficile d'utiliser ces outils, qui n'ont pas de sens au regard du processus d'insertion. Pour l'ensemble du personnel salarié, comme des bénévoles, l'insertion n'est pas assimilable à l'entreprise, car les deux structures ont des visées bien différentes. L'insertion apparaît comme un processus global, qui n'inclut pas uniquement la sphère professionnelle, mais également et surtout la sphère privée. Au dire du directeur d'ELO « accompagner quelqu'un en insertion, c'est lui donner des repères globaux, c'est structurer ça vie. Et c'est dur, ça demande beaucoup d'engagement de la part de la personne en insertion, comme de l'équipe ». Le registre de l'engagement, moteur de la personne en insertion comme du personnel, est inconciliable avec celui de la compétence professionnelle, perçu comme déshumanisé. En effet, pour

cette structure, l'insertion constitue une fin en soi, car elle contribue à donner une valeur sociale aux salariés en insertion, et à mettre en avant des activités à forte utilité sociale, négligées par le secteur privé à but lucratif. Pour le directeur d'ELO, « on ne va pas dès que le salarié en insertion arrive lui parler de bilan de compétence ou je ne sais quoi d'autre, c'est trop loin de lui. Et puis c'est trop loin des salariés d'ici ».

Un troisième cas émerge, celui de l'association intermédiaire ELA, dont l'utilisation des outils développés est partielle, mais dont les liens avec les entreprises apparaissent comme prioritaires pour son directeur. Certains outils, comme la grille d'évaluation sont systématiquement utilisés, mais elle ne s'appuie pas sur un référentiel de compétence ni de métier. Pour le directeur de la structure, « bah la grille d'évaluation suffit je veux dire ce qu'on demande aux salariés est assez simple, on ne va pas monter des usines à gaz. Le plus important est de montrer aux salariés qu'ils ont évolué ». Le directeur insiste beaucoup par ailleurs sur l'implication de l'entreprise d'accueil dans l'insertion des salariés. « Moi je ne mets pas à disposition des salariés dans n'importe quelle entreprise. Je vérifie à qui j'ai affaire, certaines entreprises s'en fichent totalement, elles sont dures avec les nouveaux, alors que justement ils ont besoin d'être rassurés pour bien bosser. En insertion, tu t'occupes du salarié, pas seulement de l'aspect professionnel mais de comment il va dans la vie, et après, quand il passe en entreprise, le décalage est trop fort, l'entreprise s'en fout ». Le directeur a fortement contribué à ce que le système de parrainage soit mis en place dans certaines entreprises (coopérative agricole notamment), afin de favoriser l'intégration des salariés en mise à disposition.

Ces trois cas illustrent bien comment, au sein d'une même structure (OTOP), peuvent co-exister trois configurations de logiques institutionnelles. Le tableau suivant leur degré potentiel de compatibilité, formalisé en termes de degrés de découplage (faible, moyen, fort).

TABLEAU 16 : Les logiques sous-jacentes à l'utilisation du dispositif d'OTOP

	<b>Domination d'une logique sur l'autre</b>	<b>Co-existence des logiques</b>	<b>Hybridation des logiques</b>
<b>Philosophie gestionnaire</b>	Logique d'OTOP identique à celle des SIAE	Logique d'OTOP peu compatible avec celle d'ELO	Logiques compatibles si aménagements de fond
<b>Modèle simplifié</b>	Les entreprises sont les acteurs ultimes de l'insertion	Les entreprises n'ont pas à intervenir à ce stade	Les partenaires peuvent aménager un parcours
<b>Substrat technique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches de compétences des salariés en insertion</li> <li>- Utilisation de la grille d'évaluation commune</li> <li>- Plaquette d'OTOP diffusée</li> </ul>	Les outils proposés ne sont pas utilisés en interne, et sont peu mobilisés dans les relations avec les entreprises partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de la grille d'évaluation commune par certaines structures</li> <li>- parrainage des nouvelles recrues par certaines entreprises.</li> </ul>
<b>Structures concernées</b>	Top Troc et Vitol	ELO	ELA et COOP AGRI
<b>Degré de découplage</b>	Faible	Fort	Moyen
<b>Validation des nouvelles pratiques</b>	Le partage d'outil favorise l'accompagnement du salarié dans le passage insertion-entreprise (pratique performative)	Les outils ne correspondent pas à la logique d'action de la structure d'insertion (pratiques ostensives)	L'aménagement d'outil facilite le passage des salariés uniquement s'ils sont prêts (pratique performative)
<b>Pérennisation des nouvelles pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiches de compétences des salariés en insertion</li> <li>- Utilisation de la grille d'évaluation commune</li> <li>- Plaquette d'OTOP diffusée</li> </ul>	Pratiques inchangées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de la grille d'évaluation commune par certaines structures</li> <li>- parrainage des nouvelles recrues</li> </ul>

La diffusion d'une « logique compétence », portée par OTOPT et diffusée auprès des structures d'insertion, provoque une situation de découplage, dont l'étendue varie selon la structure qui en est récipiendaire. Ce découplage est faible (TOP TROC et VITOL), car les trois outils diffusés sont largement utilisés en interne pour évaluer les salariés en insertion et valoriser le dispositif. Ce découplage est fort en cas de coexistence des deux logiques, et se traduit par un mode d'organisation et d'action inchangés. Ainsi, les fiches de compétences, comme la grille d'évaluation sont remplies rapidement par les conseillers en insertion lorsque la personne référente d'OTOP les contacte. Pour le responsable « ces fiches-là, on en a pas besoin pour nous, je veux dire on sait ce qu'ils valent nos salariés. Bon si après ils ont besoin de ces fiches pour les placer, les conseillers mettent quelques croix dessus, un rapide commentaire, et voilà, si ça ne leur convient pas tant pis. En même temps, jamais personne ne m'a téléphoné pour me dire que les fiches étaient remplies n'importe comment... ». Ces outils apparaissent comme un mal nécessaire pour les salariés permanents et les bénévoles, compréhension confortée par le responsable de la structure. Il joue en effet le rôle de tampon, et précise qu'il emploie le « jargon » de la compétence auprès des entreprises, et celui de l'engagement auprès du personnel de sa structure. Enfin, le découplage est moyen en cas d'hybridation, où seuls quelques outils sont utilisés

(la grille d'évaluation par exemple), et d'autres dispositifs créés (parrainage) au fur et à mesure de l'hybridation des logiques.

Pour conclure ce second point, cette recherche a ainsi démontré que **les différences de découplage au sein du groupe d'organisations étudiées sont une manifestation des tensions traversant les différentes structures**, et mettent en évidence des jeux d'acteurs, une hétérogénéité des parties prenantes, une vision utilitaire du dispositif créée, empêchant une représentation partagée du dispositif. Plutôt que de chercher un sens partagé à la création d'un dispositif, Allport (1962) insiste sur la nécessité de voir la mise en place d'un dispositif comme une structure collective, fondée sur la convergence de règles de fonctionnement. Les individus forment en effet un groupe non parce qu'ils ont des besoins de valeurs ou des objectifs communs, mais parce que chacun croit qu'il peut tirer un bénéfice de l'autre et possède une vision partagée des moyens pour y parvenir. La naissance d'une organisation se fonde ainsi sur un concours d'intérêts, se traduisant par une similarité de représentations des moyens à mettre en œuvre. Ces éléments ont d'ailleurs été confirmés par un certain nombre de recherches empiriques montrant le caractère partiel du consensus au niveau collectif, qui se focalise sur certains moyens à mettre en œuvre plutôt que sur les objectifs à atteindre (Bourgeois 1979, Porac et Thomas, 1990). A un niveau général, le groupe étudié apparaît comme une myriade de points d'accord temporaires, négociés par les membres d'un groupe durant leurs interactions, qui, s'ils disposent de représentations différentes de la situation, peuvent cependant parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre par le biais de la communication.

### **3.3. Illustration de la notion de découplage comme matérialisation de l'ambiguïté : le cas du GHM**

Précédemment, j'ai montré que le découplage peut constituer une façon de gérer l'ambiguïté d'une situation, car il permet d'introduire un peu de souplesse dans une structure formalisée, et supposée être cohérente. En apportant un nouvel éclairage sur une partie des données produites au cours de ma recherche doctorale (terrain n°1), qui a porté sur un groupe mutualiste composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées et désormais soumises au code de la mutualité [1], **la mobilisation de cette grille de lecture permet de montrer qu'une autre façon de gérer l'ambiguïté est de produire une action organisée, jugée comme cohérente dans un contexte précis.**

#### **3.3.1. Le mutualisme, un terme ambigu ?**

Créé au début du 20<sup>ème</sup> siècle en l'absence de tout autre dispositif d'assurance santé, le mutualisme est présenté par ses sympathisants comme une alternative viable conjuguant impératif économique et velléité éthique, au même titre que les coopératives et associations, il se caractérise par son identification corporatiste (groupements professionnels) et territoriale (ancrage communal) (Vincent et Delafosse, 2007). Partant de cette définition, mon objectif était d'étudier dans quelle mesure, en contexte de changement organisationnel, les ambiguïtés de langage émanant de la direction, et portant sur le mutualisme, pouvaient donner lieu à l'élaboration de nouvelles pratiques ou au contraire, freiner toute velléité d'action organisée.

Le groupe étudié est composé de six cliniques, dont la première a été fondée en 1909 et a toujours été mutualiste, les 5 autres ayant été rachetées par la mutuelle entre 1996 et 2003. Les cliniques étudiées sont régies par le code de la mutualité, selon les principes de solidarité, de non lucrativité et de proximité. Ces rachats ont permis une remise aux normes des plateaux techniques et des structures d'accueil. Les cliniques sont situées dans la même région, mais dans différents départements. Sur les six cliniques, trois étaient auparavant à but lucratif. La constitution de ce groupe témoigne d'une hiérarchie entre son « membre fondateur », la clinique A et ses « adhérents », les cinq cliniques rachetées. Si le fonctionnement quotidien de chaque clinique reste entre les mains des directions locales, les décisions liées à des investissements lourds (blocs opératoires, bâtiments, fournisseurs et logiciels communs), sont tenues en comité de direction, composé des directeurs de chaque clinique et du directeur du groupe. Aucun rachat n'a occasionné de licenciement de personnel (qui reste régi par la même convention collective), mais la démission de quelques médecins dans les établissements à but lucratif. Les modes de fonctionnement quotidiens n'ont pas été modifiés. Le mode de management du directeur de la clinique A (également directeur du groupe à l'époque) est très « paternaliste ». Il connaît et a placé chaque directeur à la tête de chaque établissement, et n'hésite pas à se rendre personnellement au sein des cliniques du groupe en cas de besoin, ce qui rend la direction locale un peu fantomatique. Seuls les chefs d'établissement communiquent avec lui.

Tout d'abord, nous présentons le discours sur le mutualisme de la direction. Il apparaît que chaque rachat a donné lieu à une forte communication de la direction locale et générale sur « l'esprit mutualiste » animant la clinique et la distinguant de ses concurrentes. De multiples réunions de pilotage ont été tenues à cet effet, qui ont été ensuite relayées par chaque directeur auprès du personnel, dans le cadre de réunions d'information à l'issue du rachat dans un premier temps, et lors de l'inauguration de chaque nouveau bâtiment, bloc opératoire, ou investissement coûteux. La direction valorise plus particulièrement trois aspects de « l'esprit mutualiste », par le biais d'un vocabulaire précis, diffusé par les documents officiels (livret d'accueil, site internet), internes (compte-rendu de réunions), ou à l'oral (réunions, inaugurations de bâtiments ou de nouveau matériel) :

- Le « partage » et le « groupe » sont largement évoqués. « *Le mutualisme, c'est le groupe, on a un groupe derrière nous qui ne nous laisse plus seul. Nous ne sommes plus isolés, et ça nous donne une force ça. J'ai beaucoup insisté dessus au moment du rachat, et je pense que le personnel sait qu'il n'est plus tout seul comme c'était le cas avant* » (Directeur de la clinique E). Le groupe hospitalier mutualiste est d'ailleurs décrit par la direction générale comme un « *réseau de soins* ». Chaque direction insiste sur la « *force du groupe* » formé par les six cliniques, sans en préciser la teneur.
- Les valeurs de « *solidarité* », « *d'égalité d'accès aux soins* » et de « *partage* » sont également beaucoup rappelées, et sont opposées aux cliniques privées à but lucratif, mues par une logique économique : « *Ici c'est ouvert à tout public [...]. On accepte tout genre de public, ce qui n'est pas le cas des cliniques privées* » (responsable des ressources humaines, clinique C).
- Ces valeurs sont également associées à celle de « *qualité des soins* », sans toutefois que ce lien ne soit clairement explicité. Ici, la qualité des soins est entendue comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour que le patient soit bien soigné, l'apport du mutualisme résidant dans leur dimension « *humaine* » (écoute et accompagnement du patient).
- La dimension démocratique liée à cette structure (un homme égale une voix) est enfin citée. Ainsi, le directeur du groupe évoque un « *supplément d'âme* », qui se traduirait par « *une reconnaissance des hommes et des structures* », n'existant pas dans les structures à but lucratif.

Du point de vue, maintenant, des salariés, les entretiens menés montrent que le mutualisme n'est pas si limpide dans ses principes, ni dans ses pratiques auprès du personnel des cliniques rachetées. Ces ambiguïtés jouent à trois niveaux. Le premier niveau concerne les objectifs du mutualisme : ce courant prône la solidarité, par exemple en ne pratiquant pas dans ses établissements le dépassement d'honoraire, favorisant ainsi l'accès à tous dans ses établissements. Cependant, le personnel s'interroge sur l'inadéquation entre l'interdiction du dépassement d'honoraire dans ses établissements, et le remboursement à ses adhérents de certains dépassements via la mutuelle. S'agit-il alors de positionner les dépassements d'honoraires comme pratiques non éthiques ou d'encourager ses adhérents à aller voir des établissements le pratiquant ? Le second niveau concerne, quant à lui, le rôle du groupe mutualiste vis-à-vis des cliniques rachetées : si les références au groupe sont nombreuses, cette qualification est-elle uniquement financière et de nature à insister sur son poids dans le secteur de la santé, ou souligne-t-elle une acception plus philosophique, portant sur la solidarité entre établissements, personnels et adhérents mutualistes ? Enfin, les salariés posent la question du périmètre d'action mutualiste : la multiplication d'établissements mutualistes appartenant à la même mutuelle n'est-elle pas de nature à favoriser l'établissement d'un parcours de santé uniquement mutualiste, faisant de ses adhérents des patients captifs ? La solidarité inhérente au mutualisme ne constitue-t-elle pas en définitive une façon de limiter la liberté du patient ?

**Pour analyser ces résultats, j'ai mobilisé la notion d'ambiguïté, et cherché à comprendre si le mutualisme se traduisait par de nouvelles pratiques ou par un découplage, dans le cas étudié. Cela m'a amenée à distinguer deux situations, qui sont maintenant expliquées.**

### **3.3.2. Cas de découplage : ambiguïtés du mutualisme et pratiques persistantes des salariés**

Si nous nous centrons plus particulièrement sur l'interprétation des pratiques du personnel à l'aulne de la communication de la direction sur le mutualisme, les entretiens menés mettent en évidence plusieurs situations perçues comme ambiguës en termes de langage, et excluant tout changement de pratiques.

#### **ENCADRE 20 : TROIS AMBIGUÏTÉS DE LANGAGE**

La première ambiguïté de langage évoquée tient à l'acception du mutualisme comme groupe, et à l'appartenance des cliniques à la famille mutualiste. Le personnel remet clairement en cause cette dimension collective, car les occasions de réunir le personnel des différents établissements sont réduites au strict minimum. Les entretiens menés auprès du personnel offrent une explication intéressante : « *Mais après nous on n'est pas mutualiste au niveau du personnel. Le personnel n'est pas mutualiste, il dépend de la convention des cliniques privées. Ce qui est mutualiste, c'est la clinique elle-même, ce sont les murs. Et on peut se développer parce que c'est un gros groupe, mais ce n'est...mais on est clinique privée de par nos médecins et de par le personnel* » (Clinique B, directrice du personnel).

La seconde source d'ambiguïté touche au temps passé au chevet d'un patient, et se rapporte à la « *qualité des soins* », entendue par la direction comme primordiale. Pour une partie du personnel (administratif, soignant, comme médical), elle est spécifique au mutualisme, et s'oppose aux pratiques des cliniques à but lucratif qui privilégient le nombre de patients vus sur le temps moyen donné à chaque patient. « *On n'est pas là pour gagner de l'argent, on est là pour soigner le patient* » (responsable RH, clinique C). Les porteurs de cette représentation ont treize ans d'ancienneté au minimum, et sont localisés principalement au sein des cliniques déjà mutualistes avant le rachat. Au contraire, le personnel issu des cliniques auparavant privées à but lucratif, perçoit un décalage entre la communication de la direction et la façon « *pour le moins gestionnaire* » dont est piloté le groupe.

Sans nier la particularité du mutualisme, il ne reconnaît aucune spécificité organisationnelle à l'établissement dans la qualité des soins. Ce constat justifie la persistance des pratiques antérieures, indépendamment de la communication de la direction.

La troisième ambiguïté langagière vise le non dépassement d'honoraire, largement médiatisé par la direction du groupe et les directions locales, comme signe tangible de « *la solidarité* » et de « *l'égalité d'accès aux soins* ». Le groupe plébiscite largement ces valeurs, intrinsèques au mutualisme, mais reste évasive sur ses modalités d'application. En effet, l'intervention chirurgicale en elle-même n'est pas soumise à dépassement, car elle est établie dans le cadre de la clinique, mais ce n'est pas le cas des consultations pré et post opératoires, bien qu'elles se tiennent sur le même site. Cette situation amène à une incompréhension de la fixation des honoraires, et à des interprétations plus ou moins contradictoires ou critiques du mutualisme par le personnel : par exemple, « *On n'a pas de dépassements d'honoraires. Bon, si un médecin fait des dépassements d'honoraire, il n'est pas hors la loi, c'est un accord moral* ». (Secrétaire de direction, clinique C.). Cette pratique clandestine est d'autant plus questionnée que le non dépassement d'honoraire semble perdre sa justification auprès des patients, comme des médecins : « *Maintenant on choisit son chirurgien, on ne choisit pas sa clinique et tant pis s'il y a du dépassement* » (Agent de facturation 1, clinique C). De telles interrogations conduisent le personnel à se demander de quelle marge de manœuvre dispose en définitive la direction, et quelles sont ses intentions : « *C'est une chose bien le mutualisme, mais faut pas trop embêter les médecins [...] Ce qui m'énerve, c'est [...] le fait qu'on ne puisse pas faire de dépassement, parce qu'on pourrait en faire ici* » (Anesthésiste 1, clinique C).

Ici, l'ambiguïté, entendue comme la difficulté pour le personnel à interpréter le contexte et la stratégie à moyen terme de la direction, conduit le personnel à continuer à mobiliser les pratiques antérieures ou lui permet d'anticiper un changement de pratique éventuel (par exemple la fin du non dépassement d'honoraire), et de modifier son attitude quant au mutualisme tel qu'il est actuellement énoncé par la direction. Le tableau ci-dessous reprend ces trois configurations de persistance des pratiques en contexte ambigu, et synthétise comment les découplages entre mutualisme et pratiques apparaissent.

TABLEAU 17 : Ambiguïtés de langage et découplage

<b>Enactment : rachat et communication de la direction</b>	<b>Sélection : Confrontation des pratiques avec le contexte</b>	<b>Rétention : Persistance des pratiques et découplage</b>
Le mutualisme comme une famille, un groupe	Pas de pratiques communes ou collaboratives entre cliniques, qui restent isolées les unes des autres bien qu'appartenant au même groupe	Découplage entre représentation et pratique pour les salariés
Le mutualisme est centré sur la qualité des soins	Pour le personnel des cliniques rachetées : pas de changement de pratiques. La qualité des soins est inhérente à l'identité professionnelle et pas au mutualisme	Découplage entre représentation et pratique par équivalence des représentations
Le mutualisme s'appuie sur la solidarité et la non sélection du patient	Le dépassement d'honoraire est toléré pour les consultations pré et post opératoires. Le contexte d'exercice a changé (dépassement comme gage de qualité pour les patients) et justifie la progression de cette pratique	Découplage entre représentation et pratiques par légitimation d'une pratique tabou

### 3.3.3. Cas d'ambiguïtés favorisant de nouvelles pratiques organisationnelles

Le cas suivant illustre un processus d'appropriation, ayant abouti à la création de nouvelles pratiques collaboratives, institutionnalisées par la direction.

#### ENCADRE 21 : L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE PRATIQUE

Le groupe qui en est à l'initiative se compose d'une dizaine d'individus, travaillant au sein des différents blocs opératoires des cliniques (infirmière qualicienne de la clinique historique A, infirmière hygiéniste, chefs de blocs des 5 cliniques rachetées, 3 surveillants de blocs). Il a acquis une vision spécifique de l'esprit mutualiste, relativement iconoclaste, associant mutualisme et bonne performance économique. Cette représentation spécifique du mutualisme, est due à deux facteurs. Le premier facteur ayant déclenché l'idée d'un « *projet commun possible* » est la remise aux normes de chaque bloc opératoire du groupe après rachat, et le second facteur ayant rendu « tangible » cette communauté réside dans les liens d'amitié existant entre le chef de bloc de la clinique B et l'infirmière qualicienne de A.

Centre névralgique de l'établissement, le bloc opératoire doit remplir des impératifs de technicité et de sécurité. Sa correcte réfection constitue un enjeu majeur pour chaque établissement, et se trouve de ce fait étroitement règlementée. Par conséquent, un travail coopératif naît en 1999, lorsque la clinique B, rachetée en 1996, commence des travaux de remise aux normes de son bloc opératoire. Cherchant comment aménager au mieux le stockage des produits et matériels, la chef de bloc prend contact avec l'infirmière qualicienne de l'établissement A. Elle la met également en relation avec le chef de bloc de la clinique A, qui a déjà vu son bloc être refait en 1998. Ensemble, ils rédigent de façon informelle un récapitulatif des points de l'opération leur paraissant importants, notamment sur l'organisation du vestiaire d'accès au bloc. En 1999 et 2001, les cliniques C et D rejoignent le groupe, et l'infirmière qualicienne se met en contact avec les chefs de blocs des deux établissements. Il est prévu que ces deux structures, situées dans la même commune et possédant des spécialités complémentaires fusionnent sur un même site géographique, opérationnel en 2009. En attendant, les deux blocs sont rénovés. Les responsables de blocs de A et B participent aux discussions, se déplacent sur le site en construction, et échangent les fichiers qu'ils ont pu constituer. En 2001 et en 2003, les cliniques E et F sont acquises. Si la clinique E reste dans les mêmes locaux et voit son bloc être remis aux normes en 2003, la clinique F emménage en 2008 dans de nouveaux locaux construits à cet effet. La chef de bloc de la clinique F se met en relation avec la communauté ainsi constituée des « chefs de bloc », et le chef de bloc de A prend l'initiative de contacter le chef de bloc de E, dont la participation au groupe reste toutefois limitée.

Le groupe prend par ailleurs l'initiative de demander à la direction générale la mise en place d'un espace virtuel partagé sur l'intranet du groupe hospitalier mutualiste, afin d'échanger plus facilement ses documents. Cette requête est acceptée, et la direction médiatise cette pratique collaborative en la faisant publier dans le journal du groupe, « institutionnalisant » cette pratique au sens d'Alter (2009). A la fin de l'année 2009, l'ensemble des blocs est fonctionnel. Cependant, le groupe d'individus impliqués reste actif, car parallèlement à l'aménagement des blocs, il cherche à améliorer ses pratiques quotidiennes d'organisation. En effet, pour eux, la supériorité éthique est confirmée par une supériorité économique : « *Pour moi le mutualisme c'est une organisation qui marche parce que tout est réinvesti. Et les gens aussi s'investissent. On s'entend bien avec le personnel de bloc des autres cliniques. Et on profite de leurs conseils pour le nouveau bloc. Alors on est les meilleurs avec les patients parce qu'on a des moyens supérieurs et on est investis* » (Surveillant bloc C).

Les représentations de l'esprit mutualiste des personnes impliquées épousent ainsi le développement de ces pratiques collaboratives. En effet, les dimensions collectives (travail en équipe) et décentralisées (possibilité de s'organiser librement) sont associées au mutualisme : « *Le mutualisme, c'est pouvoir échanger. On partage l'infirmière hygiéniste, la qualitiçienne nous envoie ses documents, on peut s'échanger des idées, le mutualisme c'est le groupe* » (Surveillante de bloc B). Contrairement au reste du personnel, qui utilise le mot « groupe » dans sa dimension d'exclusion (ils ne font pas partie du groupe), les membres de la communauté le mobilisent dans une perspective d'intégration : ils « *font partie* » du groupe mutualiste, parce qu'ils sont animés d'un même objectif. A l'esprit mutualiste est également attachée l'idée de l'efficacité, impulsée par son éthique de non redistribution des bénéfices. Les membres de la communauté l'associent à un investissement supérieur dans les blocs opératoires par rapport au secteur privé à but lucratif. Chaque rachat a permis la réfection des blocs. Les personnes impliquées donnent ainsi du sens à ce qu'elles constatent (la supériorité économique du mutualisme sur d'autres structures), en « *rétablissant un lien de causalité a posteriori entre ses actions (pratiques collaboratives), ses motivations et ses croyances (éthique du mutualisme), entre le passé et le présent* » (Vidaillat, 2003).

Le tableau suivant permet de synthétiser ces résultats :

TABLEAU 18 : Ambiguïtés de langage et émergences de nouvelles pratiques

<b>Enactment : rachat et communication de la direction</b>	<b>Sélection : confrontation des pratiques avec le contexte</b>	<b>Rétention : lien entre la nouvelle pratique et le mutualisme</b>
Le mutualisme comme famille et groupe	Travail collaboratif entre les cliniques du groupe (réfection des blocs opératoires)	L'esprit mutualiste est un mode d'organisation permettant la performance économique et technique :

Ici, **l'ambiguïté langagière sert de véhicule à l'ambiguïté organisationnelle. Tant que les pratiques ne sont pas stabilisées, l'ambiguïté de langage persiste.** Ce lien établi a posteriori entre nouvelle pratique et esprit mutualiste illustre bien la nécessité, pour qu'une pratique perdure, de son ancrage performatif (meilleure efficacité dans la réfection de chaque bloc) et ostensif (réinvestissement des bénéfices dans la structure). Ce dernier point montre qu'une ambiguïté langagière fondée sur l'absence de connaissance du monde mutualiste peut aboutir au développement de pratiques collaboratives, et à une interprétation pragmatique du mutualisme. Dans ce cas, l'ambiguïté organisationnelle laisse des marges d'interprétations permettant de sélectionner les pratiques paraissant les plus appropriées au contexte.

Plus généralement, **cette étude de cas montre qu'un changement de pratique procède d'une évolution des logiques institutionnelles en place.** En effet, au sein de cliniques rachetées par le groupe mutualiste coexistent deux logiques institutionnelles. La première logique est basée sur la recherche d'efficacité, et la seconde logique exalte l'éthique mutualiste. Elles peuvent être contradictoires entre elles, d'autant plus qu'elles sont simultanément ou alternativement portées par les salariés et la direction au gré des circonstances. De ces contradictions répétées émergent trois situations : la domination d'une logique sur l'autre, la coexistence de deux logiques, et leur hybridation. La première situation, illustrée par la non coopération entre cliniques malgré les injonctions de la direction générale, montre la persistance des logiques locales, fondées sur une efficacité des pratiques actuelles. Le second cas, mis en évidence par la stabilité des pratiques de soins, montre la coexistence

d'une logique d'efficacité (portée par les salariés des cliniques à but lucratif avant rachat), et d'une logique mutualiste (portée par le personnel des cliniques ayant toujours été mutualistes). Le dernier cas, figuré par le non dépassement d'honoraire et « l'invention » de pratiques collaboratives entre membres des différents blocs opératoires, témoigne d'une hybridation de ces deux logiques, aboutissant à la représentation du mutualisme comme un « *groupe (logique de l'éthique mutualiste) efficace (logique de l'efficacité)* ». Ces nouvelles pratiques sont rendues possibles car, portant davantage sur les moyens et les plans d'actions que sur des valeurs fondamentales, elles remettent peu en cause la cohabitation des deux logiques (Pache et Santos, 2010).

Le tableau suivant synthétise les trois situations rencontrées :

**TABLEAU 19 : Les logiques sous-jacentes au sein du groupe hospitalier mutualiste**

	<b>Domination d'une logique sur l'autre</b>	<b>Co-existence des logiques</b>	<b>Hybridation des logiques</b>
<b>Philosophie gestionnaire</b>	logique d'efficacité locale dominant la logique mutualiste de la direction	Incompatibilité entre logiques d'efficacité et mutualistes	Logiques compatibles si aménagements de fond
<b>Modèle simplifié</b>	L'appartenance au groupe n'amène pas plus de coopération inter-établissement	La qualité des soins s'explique par le mutualisme ou l'identité professionnelle	Le non dépassement d'honoraire s'explique parce qu'il n'est plus valorisé par les patients Le mutualisme constitue un groupe d'entraide entre professionnels
<b>Substrat technique</b>	Pas de nouvelles pratiques de mutualisation entre établissement	Pas de nouvelles pratiques de soins	- Légitimation du non dépassement d'honoraire encadré par le personnel - Collaboration entre personnel de bloc
<b>Structures concernées</b>	Toutes les cliniques du groupe à l'exception du personnel de bloc	Toutes les cliniques du groupe	Tout le personnel de bloc des cliniques
<b>Portée du découplage</b>	Fort	Fort	Faible
<b>Validation des nouvelles pratiques</b>	Pas de nouvelles pratiques (aspect ostensif)	Pas de nouvelle pratique (aspect ostensif)	Ces pratiques sont plus efficaces (aspect performatif)
<b>Pérennisation des nouvelles pratiques</b>	Pas de nouvelle pratique	Pratiques inchangées	- Légitimation du non dépassement d'honoraire encadré par le personnel - Développement d'une collaboration entre personnel de bloc

### **Conclusion du point 3 :**

L'objet de ce dernier point était d'analyser les liens existants entre ambiguïté et découplage. Il s'agissait d'étudier plus précisément l'incidence de l'ambiguïté sur le développement d'une action organisée, ou au contraire, comment elle permet de gérer un contexte complexe, en privilégiant les pratiques existantes. Ainsi, les recherches empiriques réalisées permettent de conclure **que cette situation de découplage a de grande probabilité de se développer si l'organisation se trouve prise entre deux logiques perçues comme inconciliables par les individus, qui privilégieront alors les pratiques déjà éprouvées.** Dans cette configuration, l'aspect ostensif de la pratique (pratique idéale reposant sur une compréhension tacite des structures existantes) prévaut sur sa dimension performative (pratique effectivement réalisée en situation). **Si au contraire l'ambiguïté de la situation donne lieu au développement d'une nouvelle pratique, cette dernière aura une dimension performative supérieure à sa valeur ostensive dans un premier temps, avant de gagner en aspect symbolique et de devenir une routine.**

## Conclusion du deuxième chapitre

L'objectif de ce chapitre était de montrer les répercussions de l'ambiguïté à travers trois notions abordées dans mes recherches : l'appropriation, la coopération et le découplage.

L'ambiguïté, et plus précisément la façon dont elle se répercute sur la compréhension des missions de l'individu, a ainsi une incidence sur la façon qu'il aura de s'approprier le changement. La valeur accordée au changement, entre caution (apparaître en règle auprès de la direction), assimilation (valorisation des changements techniques apportées à un outil), ou encore appropriation (modifications des relations sociales induites par le changement) se matérialisera par une ambiguïté portant sur ses objectifs : par exemple, dans le cas de la VAE, la nouvelle charte de qualité modifie-t-elle la qualité de mon accompagnement auprès des candidats à la VAE ? Il s'avère aussi que la mise en œuvre du changement, selon qu'elle soit plutôt concertée ou centralisée, interroge les individus sur la transformation de leur rôle : suivant le même exemple, en tant qu'accompagnateur, mon rôle est-il désormais selon la nouvelle charte de qualité de travailler en collaboration avec les autres acteurs – région, Jurys-, l'accompagnement de qualité étant un travail partagé, ou dois-je continuer à assumer seul cette responsabilité ? Enfin, sa portée (niveau macro-économique, méso - l'équipe de travail - ou micro - l'individu) se traduira par une ambiguïté sur le périmètre d'action. Ainsi, en suivant toujours le fil illustratif de la VAE, les pratiques modifiées le sont-elles seulement au niveau des accompagnateurs ou modifient-elles les relations avec la région, elle aussi devenant partie prenante de la nouvelle charte qualité, cette dernière modifiant également ses pratiques ?

Mes travaux ont également permis de mettre en évidence l'existence de liens entre niveau d'ambiguïté et formes de coopération. Dans ce contexte, la survenue d'un événement peut contribuer à modifier le niveau d'ambiguïté, et les façons de travailler de l'équipe projet. Par exemple, si on prend le cas de la fusion de deux unités de soin, l'annonce de l'évaluation post-fusion des actes réalisés par la nouvelle unité médicale par la direction générale a pour effet d'augmenter l'ambiguïté de la situation (quels sont les objectifs et conséquences de cette évaluation ?). Cela se traduit alors par une évolution d'une coopération complémentaire à une coopération communautaire, visant à trouver de nouvelles règles de fonctionnement en vue d'augmenter le nombre d'actes pratiqués. La variation du niveau d'ambiguïté n'explique cependant pas à elle seule le passage d'une forme de coopération à une autre : elle semble également tenir pour le groupe projet à la fois à la capacité à se détacher de la structure – mère, et à sa volonté d'évoluer (élaboration de nouvelles règles de fonctionnement pour s'adapter) ou de rester sur un statu quo (test des règles décidées par exemple).

Pour finir, j'ai étudié la notion de système de couplage lâche ou découplage pour expliquer la persistance de certaines pratiques, dans un contexte général de changement. Ces travaux ont permis de montrer, grâce à plusieurs études de cas, que le découplage peut permettre pour les individus de gérer un contexte complexe, par exemple en privilégiant les pratiques existantes dans une situation de logiques d'action irréconciliables.

## Chapitre 3 : Apports et pistes de recherches

TABLEAU 20 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants

THEME DE RECHERCHE	TYPE DE CONTRIBUTION	FORME DU TRAVAIL	N°	ANNEE
<i>TERRAIN 1 : GROUPE MUTUALISTE : CLINIQUES HISTORIQUES MUTUALISTES ET CLINIQUES MUTUALISTES PAR RACHAT (2005-2009)</i>				
Fondements	Recherche doctorale	▪ Thèse	[2]	2009
Ambiguïté culturelle	Résultats de l'enquête	▪ Colloque du GEM&L	[22]	2013
		▪ Article dans Gérer et comprendre	[13]	2010
		▪ Journée éthique et management	[27]	2011
		▪ Article dans Humanisme & Entreprise	[12]	2011
Intégration culturelle	Résultats de l'enquête	▪ Article dans Gérer et comprendre	[13]	2010
Ambiguïté de langage, appropriation	Résultats de l'enquête	▪ Article dans Gérer et comprendre	[10][9]	2014
		▪ Article dans Management & Avenir		2015
<i>L'objectif de cette recherche était d'étudier comment la rapide croissance du groupe mutualiste, composé de cliniques historiquement mutualistes et de cliniques privées à but lucratif récemment rachetées et désormais soumises au code de la mutualité contribuait à modifier sa culture..</i>				
<i>TERRAIN 4 : GROUPEMENT DE STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE (2013-2014)</i>				
Couplage lâche et logique compétence	Résultats de l'enquête	▪ Article dans la Revue des Sciences de Gestion	[8]	2015
<i>Le groupe étudié, composé de structures d'insertion et d'entreprises à but lucratif, cherche à développer de outils de gestion de l'emploi commun, permettant de faciliter l'accès des salariés en insertion à des emplois non aidés. Notre recherche a cherché à évaluer ce changement, en étudiant les logiques d'actions de chaque partenaire..</i>				
<i>TERRAIN 5 : ACCOMPAGNATEURS A LA VALIDATION D'ACQUIS D'EXPERIENCE DANS LE CADRE D'UNE CHARTE QUALITE (2015-2016)</i>				
Appropriation, VAE, Charte qualité	Recherche	▪ Rapport de recherche	[35]	2016
	Résultats de l'enquête	▪ Article dans Formation emploi	[7]	2016
<i>L'étude a cherché dans un premier temps à évaluer l'impact d'une charte qualité à destination des accompagnateurs à la VAE émise par la région Bretagne en 2008, et dans un second temps à initier une nouvelle charte visant à prendre en compte la réforme de la formation professionnelle de 2014..</i>				

---

*TERRAIN 6 : DEUX UNITES MEDICALES D'UN POLE D'ACTIVITE D'UN CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (2015-2016)*

Appropriation, sale boulot	Résultats de l'enquête	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Colloque AGRH</li><li>▪ Article dans le Journal of organizational Change Management</li></ul>	[19]	2015
Ambiguïté du projet, coopération	Résultats de l'enquête	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Article dans M@n@gement</li></ul>	[4]	2018
Temporalité du projet, coopération	Résultats de l'enquête	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Article dans Management International</li></ul>	[3]	2019

*La recherche menée a pour but d'étudier la fusion de deux unités médicales appartenant à deux spécialités distinctes (gastro-entérologie et hépatologies), dans un contexte de forte contrainte budgétaire.*

---

*TERRAIN 8 : PETITES ASSOCIATIONS (1 A 5 SALARIES) D'UN BASSIN D'EMPLOI (2018-2019)*

Employeurabilité	Recherche	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rapport de recherche</li><li>▪ Article en soumission à la RGRH</li></ul>	[34]	2019
			[38]	2019

*Cette étude est centrée sur la notion d'employeurabilité. Il s'agit plus précisément d'analyser comment les présidents de petites associations (de 1 à 5 salariés) concilient leur fonction de dirigeant et celle d'employeur. Il s'agit par la même occasion d'étudier la mobilité de ses salariés. Se cantonnent-ils au secteur de l'ESS ?*

---

L'étude de l'ambiguïté a constitué un fil conducteur de mes recherches depuis mon doctorat jusqu'à présent. Il me semble important de mettre en avant cette thématique, car dans le contexte actuel, marqué par des mutations organisationnelles et l'apparition de configurations moins hiérarchiques dans un contexte affaibli (Weick, 1995), la maîtrise du sens accordé à ces mutations devient essentielle. Premièrement, le langage organisationnel acquiert dès lors une portée stratégique et devient le support principal de « l'intelligence collective » des individus (Grosjean et Lacoste, 1999), car il n'est plus secondé par une organisation pyramidale ou un vécu commun [9]. Deuxièmement, les situations d'ambiguïtés devenant de plus en plus nombreuses, il devient dès lors nécessaire pour les organisations, non plus de chercher à les atténuer par la contrainte ou de les considérer comme déviantes car négatives, mais plutôt d'en faciliter l'issue afin d'aboutir à une action organisée.

Dans un premier temps, je préciserai plus longuement les apports de poursuivre mes recherches sur l'ambiguïté en contexte organisationnel à travers deux axes : les facteurs facilitant la création de nouvelles pratiques en contexte ambigu (caractéristiques relatives à l'environnement, à l'organisation et à l'équipe étudiée), et la façon dont l'ambiguïté façonne les nouvelles pratiques, en termes de portée (niveau macro, méso ou micro économique) et de types de coopération (complémentaire et communautaire).

Ma première voie de recherche porte sur la temporalité en gestion, dans la continuité des travaux pionniers d'Ancona et al. (2001). **Si dans nos recherches actuelles nous avons cantonné l'ambiguïté à un acte langagier ou physique (action organisée ou pas), elle peut aussi investir le domaine des sens, auquel la notion de temporalité peut être rattaché.** En effet, si la mesure du temps est culturellement appréhendée (temps cyclique ou linéaire, rythmé par des échéances et mesuré par une convention de durée), le temps en lui-même reste toujours vécu de façon subjective (période d'ennui semblant

rallonger le temps ou de stress le rendant plus court). Ainsi, la confrontation d'un temps objectif (échéance liée à un projet) peut entrer en collision avec les temps subjectifs (et disparates) d'une équipe de travail, et en grever la coopération. L'enjeu est ici que les équipes de projet puissent intégrer cette gestion des temporalités dans leur management. La question de la diversité des temporalités dans une équipe est un thème de recherche très actuel dans une période marquée par la recherche d'une optimisation du temps (voir Alioua et al., 2017).

La deuxième voie de recherche porte sur la notion d'employeurabilité. Selon Duclos (2018), l'entreprise n'a pas pour fonction première de créer de l'emploi, bien qu'elle en soit le vecteur. Dès lors, comment devient-on employeur ? **L'employeurabilité, ou « capacité à créer et gérer l'emploi » (Duclos, 2007, p.1) complète celle d'employabilité, davantage focalisée sur la capacité des salariés à être employable au détriment de l'analyse de la capacité des entreprises à les employer.** Cette conception de l'employabilité peut s'expliquer par des politiques économiques répondant à la demande de flexibilité de la part des entreprises (stratégie européenne), la dilution de la responsabilité de l'employeur due au développement de l'entreprise réseau, et le développement du capitalisme de plateforme où la figure de l'entrepreneur efface celle de l'employeur en faisant porter toute la responsabilité à l'individu du développement de son activité et de ses compétences (Gazier, 1990). Nous cherchons ici à investiguer les zones ambiguës de l'emploi, en étudiant comment le patron d'une TPE ou le président d'une association prend conscience de ce rôle, passant d'une gestion des salariés à court terme vers une gestion de long terme, visant à leur développement. Pour cela, nous étudions les petites associations, afin de comprendre comment leur président devient employeur.

Ces deux voies de recherches constitueront des thématiques susceptibles de nourrir les travaux de thèse de doctorants.

## **1. Quels types d'ambigüité pour quelles nouvelles pratiques ? Apports de ces recherches**

**L'ensemble des recherches menées avait pour objectif d'étudier le changement organisationnel sous un angle un angle inédit, celui de l'ambigüité.** En effet, cette notion permet de comprendre comment les individus ont fait sens d'une situation a priori peu intelligible (le plus souvent une injonction émanant de la direction), afin d'aboutir à une action organisée. Autrement dit, nous nous sommes attachés à analyser l'ambigüité inhérente à une situation et son traitement par les individus. Au-delà de démontrer que d'un point de vue théorique, l'ambigüité n'est pas à traiter comme un élément à éliminer car susceptible de bloquer l'action organisée, cette dernière peut également être créatrice de sens et faciliter l'action collective. Cet objectif semble d'autant plus important que les modifications actuelles que connaissent les organisations (entreprises réseaux, développement de l'entrepreneuriat), favorisent ces contextes ambigus.

Mes travaux montrent également que l'ambigüité ne naît pas en l'absence de prescription, mais aussi en présence de règles, qui peuvent être interprétées comme floues ou contradictoires. L'organisation est-elle-même source d'ambigüité.

La ligne conductrice suivie a consisté à montrer comment une situation ambiguë pour des individus pouvait aboutir à une action organisée, ces derniers interprétant le contexte donné de façon à le transformer en situation de gestion, et en action. Plus précisément, nous avons dans un premier temps défini la notion d'ambigüité, puis nous avons à travers trois notions, l'appropriation, la coopération et le couplage lâche montré à quelles conditions les équipes de travail ou équipes projet pouvaient produire de nouvelles pratiques, entendues comme un « *comportement routinisé qui consiste en*

*plusieurs éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités corporelles, des formes d'activités mentales, des « choses » et leur usage, des connaissances de base constituées de compréhension, savoir-faire, états émotionnels et motivations »* (Reckwitz, 2002, p. 249). Plus généralement, il est possible d'appréhender les pratiques comme la façon dont les individus accomplissent leur travail, et participent par là-même à la transformation de leur organisation.

Le champ des pratiques étant infini, je me suis concentrée sur les pratiques de coopération communautaire, et les pratiques de coopération complémentaire. J'ai également cherché à étudier leur portée, en les distinguant selon deux niveaux : les pratiques concernant le champ macro-écologique (champ professionnel, direction de l'organisation, ou relation entre la direction et le groupe de travail) et celles concernant le champ méso-économique (échelle du groupe ou de l'équipe de travail)<sup>9</sup>.

Le tableau ci-dessous résume, par terrain de recherche, le changement organisationnel étudié, le type d'ambiguïté auquel le groupe étudié se heurte, quelle interprétation il fait de la situation (résolution de l'ambiguïté), quel facteur facilitant lui a permis de sélectionner cette interprétation, et quelles sont les pratiques nouvelles obtenues. Plus précisément, les nouvelles pratiques ont été classées selon deux dimensions : leur niveau d'échelle (niveau macro et méso), et la forme de coopération qui en découle (coopération communautaire ou coopération complémentaire). Ce tableau permet de mettre en évidence dans un premier temps les facteurs facilitant la création de pratiques en situation ambiguë, et dans un second temps comment l'ambiguïté influence les pratiques, tant dans leur portée (macro ou méso) que dans leur forme de coopération. Il rejoint dans une certaine mesure les travaux effectués sur l'hybridation, en ce que les actions collectives qui oscillent entre conciliation, domination et co-création peuvent s'apparenter à des logiques institutionnelles définies par Greenwood et al. (2010) comme un système de règles, d'outils et de valeurs fournissant des lignes d'actions et de compréhension aux individus.

---

<sup>9</sup> Nous n'avons pas abordé le niveau micro-économique (celui des individus), la coopération ne regroupant que des pratiques collectives, c'est-à-dire élaborées soit au niveau du groupe, soit au niveau d'un sous-groupe composant le groupe.

TABLEAU 21 : Récapitulatif par terrain de recherche des nouvelles pratiques

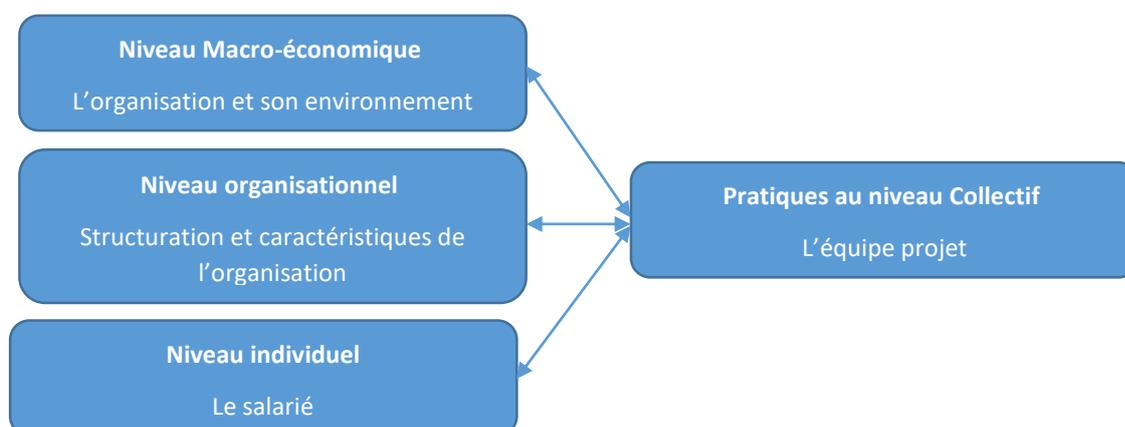
N° terrain	1 (Groupe Mutualiste)	4 (OTOP –SIAE-)	5 (GREF Bretagne VAE)	6 (CHU)
<b>Situation étudiée</b>	Groupe hospitalier mutualiste, formé par rachat de cliniques.	Structures d'insertion partenaires d'entreprises (débouchés salariés en insertion)	Renouvellement de la charte qualité d'accompagnement à la VAE.	Groupe de projet organisant la fusion de deux unités médicales d'un CHU
<b>Acteur étudié</b>	Personnel des cliniques	Accompagnateur des structures	Accompagnateurs VAE	Groupe de projet
<b>Ambiguïté provoquée par la situation auprès de l'acteur étudié</b>	Ambiguïté mixte : Mutualisme valorisé comme groupe, mais pas de réunions entre personnel des cliniques  Ambiguïté sur les objectifs : Etre éthique ou efficient ?	Ambiguïté langagière : Sens pluriel attribué à la compétence (professionnelle ou en insertion sociale).  Ambiguïté sur le rôle des cadres d'insertion d'OTOP : Accompagner ou évaluer ?	Ambiguïté langagière : Sens pluriel attribué à l'accompagnement de qualité (suivi des procédures ou débordement)  Ambiguïté sur le périmètre d'action : périmètre strict ou étendu de l'accompagnement ?	Ambiguïté langagière : Logique d'efficacité (fusion) contre logique de soins (accueil des patients).  Ambiguïté sur le périmètre d'action : Peut-on négocier avec la DG ?
<b>Facteur d'ambiguïté</b>	Déserts médicaux et consumérisme des patients	Pression des pouvoirs publics à l'efficacité des SIAE	Loi de 2014 sur la réforme de la FCP (impact sur la VAE)	Pression des pouvoirs publics à l'efficacité des hôpitaux
<b>Résolution de l'ambiguïté</b>	Réinterprétation du mutualisme comme groupe efficace	- Domination d'une logique - conciliation (insertion comme étape préprofessionnelle)	Choix du périmètre étendu de l'accompagnement avec la coopération de la région	Aménagement des deux logiques (compromis dans les décisions prises)
<b>Niveau macro (organisation)</b> <i>Nouvelles pratiques</i>	Groupe hospitalier mutualiste	Structures d'insertion	Région <i>Coopération communautaire (accompagnement de qualité)</i> <i>Coopération complémentaire (rédaction et suivi de la charte)</i>	Direction générale du CHU
<b>Niveau collectif (équipe)</b> <i>Nouvelles pratiques</i>	Equipes du bloc opératoire <i>Coopération communautaire (constitution du groupe)</i> <i>Coopération complémentaire (répartition tâche par métier)</i>	Groupe OTOP et entreprises <i>Coopération communautaire (Usage d'outils d'entreprises par Top troc et Vitol)</i> <i>Coopération complémentaire (usage aménagé par ELA &amp; Coop)</i>	Groupe des accompagnateurs VAE <i>Coopération communautaire (représentation unique d'un accompagnement de qualité)</i> <i>Coopération complémentaire (accommodation selon le candidat )</i>	Equipe de projet <i>Coopération communautaire (négociation avec la DG et règles de fonctionnement)</i> <i>Coopération complémentaire (règles professionnelles)</i>

#### 4.4. Les facteurs favorisant la création de pratiques en situations ambiguës

Mes recherches montrent dans un premier temps que **la clarification d'une situation ambiguë en termes de sensemaking (sens particulier donné au contexte résultant d'une construction simultanée des représentations des individus) dépend en grande partie des caractéristiques du contexte, ce dernier jouant à trois niveaux : l'environnement externe à l'organisation (niveau macro-économique), les caractéristiques de l'organisation (niveau organisationnel), et le rôle du porteur de projet au sein de l'équipe (niveau individuel)**. Nous nous inscrivons ici dans la lignée des travaux de Loufrani-Fedida (2015), qui utilise également une analyse multi-niveaux afin de traiter de la compétence. Les approches multi-niveaux regroupent l'étude simultanée et intégrée d'au moins deux niveaux d'analyse (Kozlowski et Klein, 2000), comme les niveaux individuels et organisationnels. L'intérêt de ce type d'approche - curieusement plutôt récente en management- tient à une raison principale pour Lecocq (2012) : le développement d'objets d'étude par essence multi-niveaux (les réseaux, l'apprentissage organisationnel). Tout comme le réseau ou encore l'apprentissage organisationnel, l'ambiguïté est un objet qui peut être appréhendé autant d'un point de vue individuel qu'organisationnel, aussi est-il nécessaire de voir les interactions existant entre chaque niveau d'analyse. Cette analyse de l'ambiguïté a dès lors le mérite d'inscrire les pratiques créées (niveau collectif) dans un paysage spécifique impliquant une grande diversité d'acteurs en interaction, et de les définir comme les produits d'un contexte dépassant l'équipe de travail.

Le schéma suivant synthétise les facteurs mis en avant dans la création de pratiques en contexte ambigu :

FIGURE 7 : UNE ANALYSE MULTI-NIVEAU DE LA CREATION DE PRATIQUES EN SITUATION AMBIGUË



En ce qui concerne l'environnement externe à l'organisation, l'ensemble de nos terrains montre que deux facteurs sont déterminants dans la création collective de sens :

#### **4.4.1. Premier niveau : l'environnement organisationnel (niveau macro-économique)**

##### **4.4.1.1. Premier facteur : une multiplicité d'émetteurs**

Ici, l'ambiguïté de la situation n'émane pas uniquement de la simple contradiction entre valeurs et pratiques émanant de la direction. En effet, nous avons constaté sur les terrains n°1 et 6 (groupe hospitalier mutualiste et CHU) qu'une ambiguïté constatée entre communication de la direction du groupe (le groupe hospitalier mutualiste comme groupe) et pratiques effectives (aucune formation commune ni tentatives de rapprochement entre les établissements mutualistes nécessaires à l'élaboration d'un esprit de groupe) ne se traduisait nullement par un changement de pratiques (ici, pratiques de soins). En revanche, si l'ambiguïté émane de plusieurs émetteurs et pas uniquement de la direction, comme c'est le cas des terrains n° 4 et 5 (OTOP et VAE), la situation devient suffisamment ambiguë pour que les individus soient amenés à remettre en cause leurs pratiques. Par exemple, les accompagnateurs à la VAE, fortement incités par la région à réfléchir à leurs pratiques arrivent à produire une nouvelle charte de qualité envers les candidats à la VAE parce que le contexte (réforme de la formation professionnelle) apparaît également comme ambigu pour la Région, qui ne sait pas exactement dans quelle mesure elle verra ses missions de formation continue modifiées. Il en va de même des structures d'insertions (terrain n° 4), qui en contexte à la fois peu favorable (raréfaction des financements publics) et valorisé (loi portant sur les structures de l'économie sociale de et solidaire de 2014 dont font partie les structures d'insertion), décident de s'allier aux entreprises susceptibles de donner des débouchés à leurs salariés en insertion.

L'ambiguïté causée par une multiplicité d'émetteurs (par exemple la direction et l'environnement) est davantage encline à déboucher sur une action organisée porteuse de nouvelles pratiques, car elle permet de donner moins de poids à la communication de la direction et de s'approprier plus facilement le contexte. Cette conclusion est confirmée par les travaux de Näsänen et Vanharanta (2016) montrant que l'organisation-mère devait donner de l'autonomie décisionnelle à l'organisation-projet pour que celle-ci se l'approprie mieux et crée sa propre dynamique. Le constat qu'une pluralité d'émetteurs permettrait de changer plus facilement ses pratiques est à rapprocher des travaux de Fligstein et Mc Adams (2012), qui considèrent que la structuration d'un champ professionnel (niveau macro), c'est-à-dire la création de pratiques spécifiques reconnues comme légitimes- s'appuient sur les interactions des individus afin d'édifier et de partager un ensemble collectif de représentations, cette interaction étant enclenchée lorsque l'identité et le sens collectifs sont inexistantes (situation ambiguë).

##### **4.4.1.2. Deuxième facteur : la perception d'une évolution continue du contexte**

En effet, plus le contexte évolue pendant le changement étudié, et plus les individus semblent prêts à faire évoluer leurs pratiques. Les terrains 1 et 5 font état d'un changement continu (rachat de cliniques d'une part et rédaction d'une charte qualité des accompagnateurs à la VAE d'autre part), qui se poursuit durant le temps de l'étude. Ainsi, l'étude portant sur les accompagnateurs de la VAE se passe après l'annonce de la réforme de la formation professionnelle, mais avant la parution des décrets d'application, et celle sur le groupe hospitalier mutualiste se déroule alors que le groupe continue à investir dans les établissements rachetés (fusion entre certains établissements ou réfection des blocs opératoires). Ces évolutions continues de contexte facilitent l'improvisation et les expérimentations (dans le premier cas travail de co-construction entre la Région et les accompagnateurs et dans le second cas, constitution d'une équipe commune au groupe portée sur la diffusion de bonnes pratiques liées à la réfection de blocs opératoires).

Un contexte peu structuré et en constante évolution favorise le développement de nouvelles pratiques. Ici, et dans une optique interprétativiste, ce ne sont pas tant les caractéristiques du changement qui sont importantes, mais plutôt l'idée que s'en font les individus. Dans les deux cas étudiés, les individus mettent en avant le caractère continu du changement, ce caractère incrémental constituant un élément de sens favorisant de nouvelles pratiques. Ces résultats se rapprochent de ceux d'Alter (2005) et d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), pour qui le changement peut s'analyser non plus comme le passage d'un point A à un point B, mais bien comme une évolution permanente. Cette perception favoriserait alors la capacité à changer (Autissier et Vandangeon-Derumez, 2010) et à développer de nouvelles pratiques.

#### **4.4.2. Deuxième niveau : l'organisation (niveau organisationnel)**

Les caractéristiques de l'organisation à l'initiative du changement ont également une incidence sur la capacité des équipes à créer du sens à partir d'une situation ambiguë. Plus précisément, deux éléments semblent être décisifs :

##### **4.4.2.1. Troisième facteur : le degré de dépendance existant entre l'organisation-mère et l'équipe de projet**

Le terrain n° 6 (CHU) montre bien que plus l'équipe de projet se vit comme dépendante des desiderata de la direction générale, moins elle arrive à faire sens de la situation, car elle renvoie à une réflexion catégorielle (ici par corps de métier), et ne favorise aucunement l'identification au groupe projet ou au groupe de travail. A contrario, le terrain n°5 montre qu'une relation plus équilibrée entre la Région (commanditaire) et les accompagnateurs à la VAE (récipiendaires du changement) est plus à même de développer une appropriation du changement et la création de nouvelles pratiques.

Ce résultat confirme les travaux de chercheurs (Johansson et al. 2007 ; Lehtonen and Martinsuo, 2009 ; Näsänen et Vanharanta, 2016) montrant qu'une relative indépendance entre organisation-mère et équipe projet serait plus propice au développement d'une action organisée, développant ses propres routines (Modig, 2007). En effet, ce contexte moins contraignant permet à l'équipe de projet de disposer de plus d'initiative, et étant moins contrôlée, de favoriser son investissement dans de nouvelles pratiques ayant plus de probabilités d'être durables.

##### **4.4.2.2. Quatrième facteur : le degré de précision des objectifs ou des moyens donnés**

Les écrits portant sur la structuration des équipes de travail par les règles montrent que travailler de façon efficace ensemble, ces dernières ont besoin de règles de référence (Peters, 1999) assez souples pour ne pas brider leur empowerment. Mes recherches confirment les écrits d'Eisenberg (2006) et de Dameron (2005), qui montrent qu'une plus grande souplesse laissée en amont d'un changement organisationnel sur ces points permet une appropriation plus rapide. En effet, la fixation d'objectifs et de moyens précis contribue à rendre passive ou au contraire très revendicatrice l'équipe, grevant ainsi le climat social.

Cependant, une plus grande souplesse laissée à l'équipe ne signifie pas un arrêt de son encadrement. Chédotel et Krohmer (2014), montrent dans quelle mesure l'établissement en amont de règles d'équipes (règles de fonctionnement de l'équipe) et de méta-règles (règles organisationnelles de référence pouvant être déclinées localement par chaque équipe afin qu'elle s'auto-organise dans une situation singulière) permettent le développement d'une compétence collective. Dans la même veine, mes résultats insistent sur le fait que la souplesse dans les objectifs ou dans les moyens mis à disposition doit clairement être énoncée et accompagnée par la direction afin de formaliser la

négociation et les modalités du dialogue instauré. Ce constat va dans le sens de Weick (2001), qui insiste sur l'accompagnement des acteurs dans le changement de rôles et les schémas de réponses habituels opérés afin que l'ambiguïté soit porteuse de sens. La direction a ainsi selon Chédotel et Krohmer (2014) un rôle à jouer à trois niveaux : la construction d'un référentiel commun visant à structurer la fixation d'objectifs, la confrontation positive de représentations divergentes et l'élaboration de décisions communes.

#### **4.4.3. Troisième niveau : l'individu au sein de son équipe (niveau individuel)**

Enfin, les caractéristiques de l'équipe ont-elles-même une incidence sur leur capacité à faire sens d'un contexte ambigu. Ces caractéristiques tiennent à deux traits :

##### **4.4.3.1. Cinquième facteur : le rôle accordé au traducteur**

Le traducteur, c'est-à-dire la personne chargée au sein de l'équipe de communiquer avec les partenaires extérieurs est déterminant dans la clarification d'une ambiguïté. Pour le terrain n°1 (groupe hospitalier mutualiste), il s'agit du cadre de bloc opératoire d'un des établissements du groupe, qui s'est mis en relation avec les autres cadres, et qui a été à l'origine de la constitution du groupe de pratiques. Pour le terrain n°6 (CU) il s'agit du chef de projet, qui va négocier avec la direction générale au nom du groupe. L'efficacité de ce rôle tient à la fois à la reconnaissance rapide que lui accorde l'équipe de travail (ce qui n'a pas été le cas immédiatement en ce qui concerne le terrain n°6) et à la maîtrise par ce dernier des canaux de communications à employer avec les partenaires externes (surtout si un certain protocole de communication doit être respecté, comme c'est le cas au sein du terrain n°6, très formalisé et bureaucratique).

Ce traducteur est assimilable au rôle de passeur (Pauget et Wald ; 2013), ou encore de gate-keeper ou portier, notion développée en premier lieu par Lewin (1947), pour désigner les personnes au croisement entre deux réseaux distincts et qui peuvent choisir non seulement de diffuser mais également la façon de diffuser l'information d'un réseau à l'autre ou d'un acteur à l'autre. Il vient en complément de ceux de coordonnateur (formalisation des règles, répartition des tâches et soutien à l'équipe) et de médiateur (développement d'un langage et d'une identité commune).

##### **4.4.3.2. Sixième facteur : la pré-existence de liens amicaux et personnels entre membres de l'équipe**

L'existence de ces liens informels ont été à l'origine du développement du groupe de pratiques du terrain n°1, et si la fusion entre les deux unités médicales (terrain n°6) s'est faite de façon laborieuse, elle repose tout de même sur des rapports amicaux entre corps de métiers, ayant permis une meilleure coopération une fois le groupe de travail engagé.

Ces résultats confirment ceux de Barnes et al. (2002), ou encore de Skander et al. (2006). L'existence de tels liens permet de diminuer la probabilité pour l'équipe de cesser toute communication en cas d'imprévu ou de situation ambiguë. Weick (1993) montre dans son article décrivant l'accident de Mann Gulch que la déstructuration de l'équipe est due à un arrêt de la transmission (et donc de l'occasion de construire du sens) en contexte devenu brusquement incompréhensible et anxiogène (incendie).

La difficulté à créer une équipe capable de structurer une situation ambiguë réside donc dans la tension entre différence entre membres susceptibles d'apporter de la nouveauté (Kadefors et al., 2007 ; Pauget et Wald, 2013) et cohésion due à un certain niveau d'interconnaissance de l'équipe.

## **4.5. L'influence de l'ambiguïté sur les nouvelles pratiques**

**La façon dont non seulement l'équipe mais aussi la direction de l'entreprise s'approprient l'ambiguïté va avoir un impact sur les pratiques créées, et ce à deux niveaux : leur portée (s'agit-il de métarègles –règles organisationnelles- ou de règles circonscrites à l'équipe ? Sont-elles effectives à un niveau macro, méso ou micro-économique ?) et les formes de coopération prises (le niveau d'ambiguïté favorise-t-il une coopération communautaire ou complémentaire ?).** Ces résultats donnent des indications utiles à la direction quant à la façon dont elle peut guider l'équipe dans sa « gestion de l'ambiguïté » pour la faire parvenir à interpréter l'ambiguïté, et agir collectivement.

### **4.5.1. La portée des pratiques créées entre niveaux macro, organisationnel ou collectif**

Les nouvelles pratiques observées ont une portée différente selon le changement étudié. En effet, elles peuvent n'être étendues qu'au sein du groupe de travail, ou se répercuter sur l'organisation, par exemple dans ses liens avec le l'équipe observée. Nous avons de ce fait distribué les pratiques selon leur portée, et étudié dans quelle mesure elles étaient en lien avec le type de changement réalisé. Deux éléments sont à relever :

#### **4.5.1.1. Un changement concerté aboutit à des pratiques pouvant dépasser le niveau collectif (équipe de travail)**

Si l'appropriation de l'ambiguïté se fait sur le mode de la concertation entre l'organisation et l'équipe plutôt que sur celui de la délégation (pour laquelle la direction est très directive), les nouvelles pratiques créées sont davantage ancrées à un niveau méso-économique, créant de nouvelles routines entre l'organisation et le groupe de travail. Les règles créées sont des métarègles (Chédotel et Krohmer, 2014) permettant de faciliter la communication et plus largement le partage d'un même référentiel de représentations entre la direction générale et l'équipe.

Par exemple, la région (terrain n°5), désireuse d'impliquer les accompagnateurs à la VAE, et peu directive dans ce changement, est plus encline à voir ses rapports avec les accompagnateurs se modifier (constitution d'un groupe de travail entre la région et les accompagnateurs, charte de qualité comprenant les engagements de la région envers les accompagnateurs VAE), cette modification apparaissant comme la conséquence des changements de pratiques réalisés par les accompagnateurs à un niveau méso-économique (groupe d'accompagnateurs interlocuteurs de la région). Si au contraire, la direction (niveau macro-économique) est plutôt directive dans les consignes données au groupe de travail (niveau méso-économique), elle considère que le changement de pratiques n'implique que le niveau méso-économique. Le terrain n°6 (CHU) montre bien que si la fusion entre les deux unités a été facilitée par la négociation avec la direction générale, elle n'a en revanche engendré aucune pratique facilitant les liens entre niveau macro-économique (direction) et méso-économique (groupe de travail et par extension unité médicale créée). Ici, le mode de gestion du changement choisi est celui de la délégation, la gestion du changement étant ici confiée au chef de projet, qui est également un rouage hiérarchique (il est en même temps chef de pôle) de la direction.

#### **4.5.1.2. L'étendue de l'ambiguïté (macro/organisationnel/collectif) a une incidence sur la portée de la pratique (macro/organisationnel/collectif)**

Si la portée du changement dépasse le niveau méso-économique (l'équipe de travail), en modifiant par exemple tout un champ professionnel (cas de la réforme de la formation professionnelle du terrain n°5), l'ambiguïté est alors démultipliée, rendant les messages contradictoires au niveau de l'équipe de

travail plus nombreux et la situation plus complexe. Ainsi, la réforme de la formation professionnelle (terrain n°5) ne modifie pas seulement les pratiques des accompagnateurs à la VAE (niveau méso-économique), mais également celles des régions (niveau macro-économique), qui voient leur périmètre de compétences s'élargir. Cette restructuration du champ professionnel a ainsi pour effet de modifier les pratiques non seulement au niveau micro-économique, mais également au niveau macro-économique, celui de la région, dans ses rapports avec les accompagnateurs. En revanche, si la portée du changement reste cantonnée à un niveau méso-économique (celui des équipes de travail), car ne modifiant pas les missions de la direction (niveau macro-économique), les pratiques créées se situeront uniquement au niveau méso-économique.

#### **4.5.2. Niveau d'ambiguïté et types de coopérations créées : un lien avec le degré de dépendance de l'équipe projet avec l'organisation mère ?**

Mes travaux se sont attachés à étudier si **le niveau d'ambiguïté ressenti individuellement par les membres d'une équipe influençait la forme de coopération prise dans le travail, entre coopération communautaire** (basée sur l'identification à des valeurs communes) **et coopération complémentaire** (basée sur une logique contractuelle de spécialisation). Les résultats sont contrastés :

Le terrain n°6 (CHU) montre qu'un lien peut être établi entre la variation du niveau d'ambiguïté et le type de coopération engendré. Par exemple, le début du projet, caractérisée par une forte ambiguïté aboutit à une coopération complémentaire, tandis que la phase de transformation (fonctionnement de la nouvelle unité après le déménagement), correspondant à une baisse de l'ambiguïté, donne lieu à une coopération communautaire. Toutefois, cette relation n'est pas systématique, car la coopération peut évoluer dans sa forme sans que le niveau d'ambiguïté ne change : en effet, la coopération évolue de communautaire à complémentaire alors que l'ambiguïté reste modérée, faisant passer le projet du stade de transformation avant déménagement (stade 2) à celui de transformation après déménagement (stade 3). Ainsi, la forme de coopération développée semble plutôt ici dépendre de l'enjeu du changement selon la progression du projet. En effet, on peut observer que la coopération communautaire se développe lorsque le groupe de projet manifeste une forte volonté de changer de fonctionnement de l'unité (obtention des conditions de changement demandées à la direction générale et mise en place du groupe de travail - phase de transformation avant déménagement, et modification des règles de fonctionnement pour augmenter le nombre d'actes- phase de validation du projet), tandis que la coopération complémentaire, plus conforme au mode de fonctionnement habituel de l'hôpital est présente essentiellement lorsqu'il y a une volonté de stabiliser le changement, soit pour manifester son hostilité aux velléités de la direction générale –stade de l'initialisation-, soit pour tester les changements effectués –stade de la transformation après déménagement). A contrario, les périodes de faible ambiguïté (transformation et cristallisation du projet) correspondent aux périodes où la direction générale est positionnée (ou se positionne) comme partenaire du projet, et ne cherche pas à influencer les objectifs du groupe de projet. **Ainsi, le niveau d'ambiguïté coïncide avec le degré de dépendance qu'a l'équipe-projet par rapport à la structure-mère.** Une forte ambiguïté interne correspond à une forte dépendance, tandis qu'une faible ambiguïté correspond à une indépendance relative, l'équipe-projet ayant réussi à négocier avec la structure-mère en ce sens. En revanche, le niveau d'ambiguïté interne ne joue pas à lui seul un rôle déterminant dans la forme de coopération. Quand il est associé au niveau de dépendance qu'entretient l'équipe-projet vis-à-vis de la structure mère, et à son degré de volonté de faire avancer le projet, il influence la détermination d'une forme de coopération sur une autre. Ces résultats sont dans la lignée de ceux de Näsänen et Vanharanta (2016) ou encore Lehtonen et Martinsuo (2009) portant sur la qualité des relations entre l'organisation-projet et l'organisation permanente. Ils confirment également les écrits de Jaspersen et

al. (2005) pour qui le désir d'indépendance de l'équipe répond au besoin de s'approprier le projet en combattant l'inertie déterminée par cette distribution du pouvoir.

**Les nouvelles pratiques créées relèvent autant de la coopération communautaire que de la coopération complémentaire.** La coopération communautaire regroupe l'ensemble des pratiques liées à l'élaboration de règles communes au groupe de projet. A ce titre, elles ont une portée plus large que les pratiques complémentaires, davantage liées aux fonctions respectives de chaque corps de métier au cours du projet, et ne dépassant pas dans leur portée un sous-groupe du groupe de projet.

## 5. Pistes d'encadrement

Ces travaux menés m'ont permis de préciser mon positionnement en tant que chercheuse. Si actuellement, j'ai évolué dans mes objets de recherche, je souhaite, à partir de l'expérience acquise, **encadrer des doctorants ayant cette sensibilité à cette dimension ambiguë en entreprise**, qui constituerait une première piste. Mes autres thématiques d'encadrement porteraient sur **l'étude de la temporalité du point de vue des Sciences de gestion, et sur la notion d'employabilité**. Les trois paragraphes suivants développent ces trois champs :

### 5.1. L'ambiguïté en organisation

Je suis **actuellement co-encadrante (avec Pascal Glémain) d'une doctorante, Elisa Roblot**, qui est en troisième année de thèse. Elle est financée par une CIFRE et travaille en tant que chargée de mission au sein du réseau Chantier-Ecole, une fédération de structures d'insertion par l'activité économique. Si sa thématique de recherche n'est pas en lien direct avec l'ambiguïté, son sujet, portant sur le désapprentissage organisationnel - ou comment une fédération de structures d'insertion par l'activité économique cherche à gagner en légitimité via la création d'un label « d'entreprise apprenante » -, peut s'interpréter à l'aune de l'ambiguïté. En effet, cette structure cherche à formaliser ses pratiques en donnant à l'ensemble de ses équipes, chargés d'accompagner les salariés en insertion une formation visant à faciliter sa réflexivité. Or, cette formation, au lieu de favoriser l'apprentissage organisationnel, contribue à faire perdre non seulement aux collaborateurs, mais aux équipes des pratiques utilisées auparavant, sans qu'elles ne donnent lieu à de nouvelles pratiques. Cette thèse, traitée sous l'angle des pratiques créées ou perdues à l'issue d'une formation dispensée par la direction de l'organisation peut être étudiée comme un contexte ambigu, ses objectifs pouvant être ambigus (comment s'adapter aux salariés en insertion et leur prodiguer un accompagnement adapté tout en formalisant et en rigidifiant les méthodes de travail ? Elle se centrera sur la définition du désapprentissage organisationnel, et sur son articulation avec l'apprentissage organisationnel. Un parallèle est donc ici à faire entre le désapprentissage organisationnel et celui de l'ambiguïté, au sens où ce dernier peut être considéré comme la résultante d'une ambiguïté qui perdure et empêche tout changement aboutissant à une action collective (ici l'apprentissage de nouvelles pratiques).

Plus largement, je souhaiterais **encadrer des doctorants et piloter des recherches collaboratives sur la thématique de l'ambiguïté**, afin de confirmer les travaux existant (notamment l'ambiguïté comme ressource), et envisager de nouvelles pistes. Par exemple, la nature de l'ambiguïté (langagière, mixte, ou factuelle) semble-t-elle jouer sur les types de règles développées ? Si l'on reprend la typologie de Reynaud (1999) selon laquelle les règles oscillent entre règles de contrôle et règles autonomes, on peut se demander quels types de règles vont émerger d'une situation ambiguë, et selon le type d'ambiguïté.

Il en va de même sur l'objet de l'ambiguïté. Peut-on observer une évolution des routines selon que l'ambiguïté porte sur les objectifs assignés, les rôles attribués ou encore sur le périmètre d'action envisagé ? Un parallèle peut être fait ici avec les travaux de Pentland et Feldman (2003) sur les routines ostensives (structure) ou performatives (action), qui insistent sur l'aspect interactionniste de leur développement.

De telles thématiques, centrées sur les interprétations des individus et nécessitant une optique multi-niveau requièrent une **méthodologie de recherche** permettant d'introduire de la nuance par une étude précise du terrain. De par mon expérience de recherche, j'ai pu aborder une variété de démarches qualitatives liées à l'étude de cas (analyse descriptive, explicative, cas comparés, analyse longitudinale, rétrospective, exploratoire ou confirmatoire) qui me permettront de guider mes doctorants dans leur design de recherche.

## **5.2. La temporalité en gestion ou la gestion du temps subjectif**

Ma dernière recherche sur la coopération au sein d'une équipe m'a également permis d'aborder une autre dimension encore assez peu explorée dans les Sciences de gestion : il s'agit de la temporalité. Cette recherche (terrain n°6) a donné lieu à la rédaction d'un article dans la revue *Management International* [3], actuellement disponible en version numérique.

La littérature portant sur les liens entre temps et coopération n'a que peu été investiguée, sauf indirectement, par exemple pour mettre en évidence l'importance du temps dans l'établissement d'un lien de confiance entre membres d'une équipe propre à faire progresser la coopération (Mc Allister, 1995). Cependant, ces recherches s'appuient sur une acception objective du temps, compris comme chronologique, mesurable, mécanique et opposable à l'équipe projet (Pham et Antoine, 2012). Or, le temps comporte une dimension subjective, davantage métaphysique car liée à l'interprétation des événements par les individus, et rendant son appréhension plus complexe. Plusieurs recherches ont établi un lien entre réussite du projet et management de ce temps subjectif, notamment dans le domaine de la création de connaissances (Orlikowski et Yates, 2002). J'ai cherché à lier ces travaux à l'étude du temps subjective dans le processus coopératif. Dans la continuité des travaux d'Alioua et al. (2017), je me suis plus précisément intéressée à la convergence des temps subjectifs entre membres d'une équipe, et de son impact sur la dynamique du projet, dimension temporelle qui a jusqu'à présent été peu étudiée. L'objet de ce travail était de comprendre si des liens pouvaient être établis entre temps subjectif et coopération au sein d'une équipe projet. Notre question de recherche est la suivante : dans quelle mesure la convergence ou la divergence des temps subjectifs des individus ont-ils une incidence sur la coopération ?

### **5.2.1. Une nécessaire convergence du temps subjectif pour l'action organisée ?**

Le temps « subjectif » est lié à la perception de chaque individu des événements affectant le projet (Orlikowski et Yates, 2002). Ces derniers, par leur activité cognitive, largement dépendante de leur vécu (Von Krogh et al., 2000), se forgent une représentation des événements contribuant à façonner leur environnement. Ce faisant, ils « décrètent » une réalité dans laquelle inscrire leurs actions (Vidaillet, 2003), qui va à son tour modifier leur environnement à cette image (Weick 1979). Cette perception de la temporalité n'est pas forcément partagée, car elle dépend pour une grande part du niveau d'expérience personnelle, de la nature de la tâche confiée et des émotions déclenchées (Alioua et al., 2017 ; McGrath et Kelly, 1986). Larson (2004) identifie ainsi six perceptions subjectives du temps, provoquées par des situations spécifiques :

- Le temps prolongé, marqué un temps semblant s'étirer en longueur. Cette sensation caractérise les situations inhabituelles provoquant un fort investissement émotionnel (tristesse ou surprise). Le nombre et l'ambiguïté des informations reçues sont difficilement gérés par l'individu, mis en situation non routinière.
- Le temps synchrone, correspondant à une égalité entre temps subjectif et temps objectif, et se rapportant à des situations confortables et attendues.
- Le temps compressé, matérialisé par un temps subjectif plus court que le temps objectif, et qui accompagne les situations peu intéressantes, relevant de réponses automatiques.
- Le temps en flux, coïncidant avec des situations de transcendance, l'attention étant portée uniquement sur les informations nécessaires à la réalisation de la tâche. Ces situations comportent un niveau élevé de difficulté que l'individu se sent capable de surmonter.
- Le temps interstitiel, matérialisé par un temps d'attente entre deux temps d'action, et susceptible de générer de l'inconfort, ou au contraire un temps de respiration.
- La rupture temporelle, se référant à une destruction de la temporalité habituelle, car liée à un évènement déstructurant les routines (coupe budgétaire importante) et amenant à la modification des objectifs et des règles de fonctionnement.

Il revient à Gersick (1991) de mettre en évidence l'influence du temps objectif sur le temps subjectif. Elle démontre que tout projet se caractérise par de longues phases d'inertie, entrecoupées de courtes périodes de changements décisifs engendrés en grande partie par les échéances fixées, et souligne l'importance du temps subjectif dans le déclenchement d'une action organisée. Cette approche a beaucoup été discutée, notamment par Weick et Quinn (1999). Ces derniers indiquent que les changements étant davantage continus (raccourcissement de délais, environnements de plus en plus changeants, affaiblissement des structures organisationnelles) qu'épisodiques, les périodes d'inerties deviennent quasiment inexistantes, et ont un impact sur le temps subjectif des individus. Par la suite, de multiples recherches indiquent l'importance du temps subjectif dans le processus organisationnel. Aliou et al. (2017) présentent son incidence sur le processus de création de connaissances, Maier et Branzei (2014) son lien avec la créativité, et Ramö (2002) son importance dans la création d'opportunités d'actions.

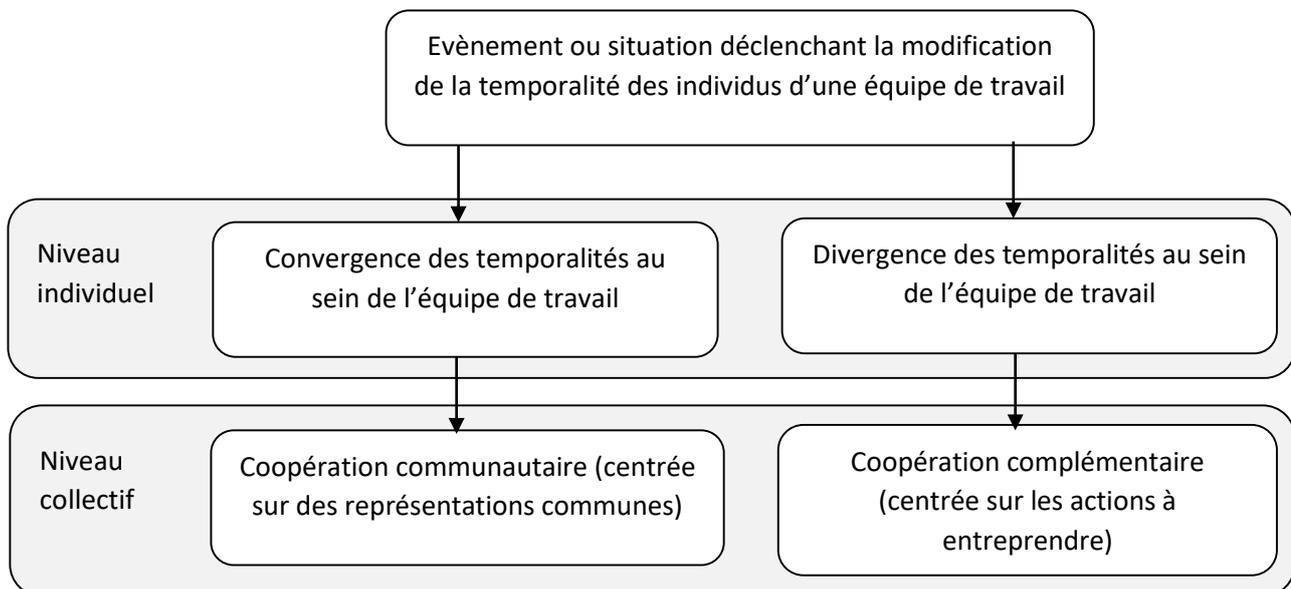
Si ces recherches (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Söderlund, 2004) montrent qu'une concordance entre échéances du projet (temps objectif) et évènements pouvant en modifier la dynamique (temps subjectif) favorise sa réalisation, en revanche **peu de travaux se centrent sur la convergence des temps subjectifs de ses membres dans la facilitation de l'action organisée**. Or, selon Alioua et al. (2017), l'action organisée et le type de connaissances produites dépendent pour une grande part de cette convergence. Par exemple, une équipe de projet soumise à un évènement extérieur unanimement vécu comme une rupture temporelle modifiera ainsi plus rapidement ses routines afin de s'adapter. De ce fait, le manager semblerait confronté à un défi de taille : faire suffisamment converger les temps subjectifs individuels pour développer une vision partagée de l'action à entreprendre.

L'étude de l'influence du partage de représentation (ici le temps subjectif) entre membres d'une équipe sur l'action organisée a été étudiée sous deux prismes. L'approche cognitive (Jodelet, 1989 ; Schein, 1985) situe les racines de l'action organisée dans le partage de mêmes représentations, permettant l'établissement de schémas mentaux et de répertoires d'actions communs. Dans cette première acception, l'établissement d'une action organisée n'est possible que si ses membres en ont la même compréhension, et partagent une même façon d'y répondre. Ce premier courant comprendrait donc la convergence des représentations, et dans notre cas la convergence des temporalités subjectives comme un préalable à l'établissement d'une dynamique de projet, voire à

l'établissement d'une coopération. Ce premier courant offre de fait des similitudes avec la coopération communautaire, dont les ressorts reposent sur l'identification sociale de l'individu au groupe et son assimilation par le partage de traits communs. L'établissement d'une action organisée (ici d'une coopération) ne reposerait pas tant sur les pratiques développées que sur le partage d'une représentation (ici la même lecture subjective du temps dans le projet) de l'organisation et son environnement.

Le second courant ne considère pas qu'il soit nécessaire que les individus développent un sens partagé des situations ou événements auxquels ils sont confrontés pour établir une action organisée (Weick, 1979, 1995, 1998). Selon Vidaillet (2003), « *la similarité des représentations des participants des problèmes à résoudre n'est ainsi pas nécessaire à l'élaboration et au maintien d'un système d'actions organisés* ». Ainsi la communication, notamment l'utilisation de métaphores et d'argumentations logiques, permettrait de transcender les différences d'interprétation pour parvenir à un accord non sur le sens à attribuer aux choses, mais sur le comportement et les pratiques à adopter face à la situation. Ce second courant comporte des similitudes avec la coopération complémentaire, dont la mise en œuvre repose sur l'agrégation des intérêts individuels dans une organisation collective. L'établissement d'une action organisée (ici la coopération) ne naîtrait pas du partage de l'interprétation d'une même situation (ici des lectures subjectives différentes du temps dans le projet), mais de l'accord portant sur les actions à mener. Le tableau suivant synthétise ces deux pistes de recherche :

FIGURE 8 : LIENS ENTRE CONVERGENCE DES TEMPORALITES SUBJECTIVES ET TYPES DE COOPERATIONS DEVELOPPEES



### 5.2.2. Méthodologie de l'étude empirique

Le terrain étudié est le pôle ventre d'un CHU, désireux de fusionner deux unités médicales, aux spécialités jusque-là strictement séparées (terrain n°6). Afin d'étudier ce rapprochement, l'étude de cas, définie comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'information sont utilisées » (Yin, 2008, p. 23), a été privilégiée. Les données ont été recueillies pour les réunions non participantes sous forme de compte-rendu, pour les observations non-participantes du service sous forme de journal de bord, et les entretiens ont été

retranscrits. Nous avons opté pour une analyse longitudinale (Forgues et Vandangeaon-Derumez, 1999), se caractérisant par trois éléments : les données sont collectées pendant au moins deux périodes distinctes, les thématiques étudiées sont comparables d'une période à l'autre, et l'analyse vise à comparer les données entre elles, afin de retracer leur évolution.

Afin de comprendre la nature des liens entre temporalités subjectives et formes de coopération, nous avons demandé aux personnes interviewées lors des vagues d'entretiens de décrire l'état d'avancement du projet à travers les événements ayant eu une incidence sur la dynamique du projet. Cela nous a permis de le scinder en étapes successives, chacune étant caractérisée par l'identification d'un événement considéré comme majeur (car relaté par la majorité des interviewés), ayant entraîné une modification de la dynamique de travail (changement de forme de coopération dominante).

L'étude de la perception du temps en fonction des événements marquants a été réalisée grâce à un codage a priori des entretiens. Quatre des six catégories de temps mises en évidence par Larson (2004), telles que le temps prolongé, le temps synchrone, le temps en flux tendu et le temps interstitiel ont été mises en évidence, et reliées par les interviewés aux événements ayant déclenché cette perception. Afin de coder ces catégories, nous nous sommes axés sur deux dimensions de leurs récits : leur perception du temps (leur a-t-il semblé long ou au contraire trop court ?) et leur perception de la situation (inhabituelle et provoquant des émotions intenses, routinière, intéressante).

Nous avons ensuite rassemblé par événement les différences de temporalité, et regardé si elles étaient convergentes (nous avons considéré que plus de la moitié des perceptions étaient concordantes pour le même événement cité), ou divergentes (moins de la moitié).

L'analyse de la coopération a été établie à l'aide de la grille d'analyse de Dameron (tab. 1). Afin d'identifier les formes de coopération nous avons, lors des vagues d'entretiens, demandé aux individus, suite aux événements cités ayant modifié la dynamique de travail, de décrire quelles actions avaient été mises en place et ce qu'ils en escomptaient. Par exemple, le planning du personnel et sa mise en débat est considéré comme un « objet » de coopération impliquant plusieurs métiers. 56 objets de coopération ont ainsi été mis en évidence au cours de cette recherche (aménagement physique avant déménagement, planning du personnel, règles de fonctionnement du groupe projet, règles de programmation des lits, etc...). Nous avons ensuite utilisé la grille de Dameron afin de distinguer les formes de coopération apportées, selon leurs trois dimensions (finalité, interdépendance et engagement). Ainsi, l'élaboration des règles de fonctionnement du groupe de projet a été analysée comme une coopération communautaire, ayant pour finalité le partage d'un projet, créant une interdépendance entre métiers, et simultanément un engagement envers l'extérieur (production de canaux de communication entre la direction générale et le groupe). A contrario, le fonctionnement de la nouvelle unité après le déménagement relève d'une coopération complémentaire, car elle a pour finalité de reprendre ses missions habituelles dans un cadre nouveau, et s'appuie sur la division traditionnelle des tâches entre métiers (afin d'accueillir au mieux les patients dans les nouveaux locaux), et crée un engagement entre corps de métiers (répartition des rôles).

### 5.2.3. Des liens entre convergence du temps subjectif et forme de coopération : les apports

Cette recherche montre que l'alternance des formes de coopération coïncide avec le passage d'une convergence à une divergence des temporalités au sein de l'équipe. Le changement de forme de coopération apparaît comme étant une réponse à un changement perçu de temporalité.

Un premier apport réside dans la mise en évidence des liens existant entre coïncidence des temporalités subjectives et forme de coopération développée. Ainsi, une convergence des temporalités subjectives se traduit dans les pratiques par le développement d'une coopération communautaire, orientée vers l'affirmation de règles communes au groupe de projet (par exemple la fixation des règles de programmation des lits décidée collectivement), et une divergence de temporalité conduit à une coopération complémentaire, axée sur le partage des tâches entre corps de métier (par exemple l'organisation du déménagement confiée aux cadres de santé).

Un deuxième apport tient aux types de temps subjectifs étudiés et aux formes de coopérations développées. En effet, un temps en flux (correspondant à une suspension du temps objectif et une situation intéressante et exigeante en termes de compétences développées), comme un temps interstitiel (temps d'attente entre deux événements), vécu comme une occasion de modifier le cours des événements correspondent à une coopération communautaire.

Un temps prolongé (temps subjectif long répondant à une situation inhabituelle et émotionnellement impliquante), synchrone (pas de distorsion du temps objectif coïncidant avec une situation routinière) ou interstitiel (temps d'attente entre deux événements) vécu négativement, comme une perte de temps, conduisent à une coopération complémentaire.

Enfin, nos résultats montrent que les événements transforment la perception du temps par l'équipe de projet. En effet, l'arrivée d'un événement non contrôlable par l'équipe projet (annonce du calendrier de déménagement ou annonce d'une évaluation de la performance de la nouvelle unité) peut entraîner une temporalité interstitielle ou en flux, la conduisant à se focaliser sur le partage de connaissances en vue de trouver une réponse à opposer à l'environnement externe (instauration de règles de fonctionnement et recherche de solutions pour augmenter le nombre d'actes). Mais il faudrait que l'équipe se sente capable de le gérer. Cette démarche entraînera alors une coopération communautaire. Par conséquent, notre recherche montre qu'au-delà du changement, l'émotion et la perception du temps générées (Alioua et Simon, 2017) devraient être considérés pour comprendre la génération et le partage de connaissances via la coopération.

D'un point de vue managérial, les liens entre temporalité et coopération montrent une dichotomie nette entre convergence et divergence des temporalités, se traduisant par des formes dominantes de coopération assez tranchées sur une même période de temps. Or cette situation ne facilite pas la dynamique de projet, et en tout cas l'enchaînement des étapes du projet au sens de Dameron (2004). Par exemple, le début du projet, marqué par une forte coopération complémentaire, peine à évoluer vers une coopération communautaire en raison d'une appréhension temporelle hétérogène entre membres et de la focalisation de chaque corps de métiers sur son propre fonctionnement. Il apparaît important que le chef d'équipe fasse converger ces temporalités, en favorisant l'intercompréhension entre corps de métiers (Chouki et Persson, 2016 ; Wannemacher et Antoine, 2016), et ainsi faciliter le dialogue à trois niveaux : syntaxique (relevant d'un vocabulaire commun), sémantique (appelant à un apprentissage mutuel) et pragmatique (visant à l'évolution des savoirs) au sens de Carlile (2002). De même, la coopération communautaire provoquée par l'annonce du calendrier de déménagement devrait faire l'objet d'un retour par les membres de l'équipe de projet auprès des corps de métiers

concernés, afin de favoriser les retours variés. Les limitations de nombre d'actes dues à la taille de la salle de réveil auraient ainsi pu être appréhendées plus tôt.

Ils montrent que chaque forme de coopération a des spécificités en termes de temporalité subjective, qui peuvent en grever l'efficacité. Une coopération complémentaire peut être moins efficace si les règles créées reflètent les stéréotypes que véhicule chaque corps de métier l'un par rapport à l'autre, y compris des stéréotypes liés à la temporalité (cas des médecins attribuant un temps synchrone aux soignants – eux seuls étant supposés avoir le temps de faire des réunions liées au regroupement- en opposition à leur temps prolongé ou en flux –rendant impossible leur présence à ces réunions-). Selon Dameron et Joffre (2007), ces stéréotypes peuvent être explicités et contestés par le développement d'une expertise commune, par exemple en établissant dans le cadre du groupe de projet des « couples de travail » choisis parmi deux corps de métier différents (ici le médecin et le cadre de santé).

La coopération communautaire peut être améliorée par l'amointrissement du sentiment d'iniquité entre corps de métier, y compris d'un point de vue temporel. Ainsi, la préséance ressentie des médecins par rapport aux soignants (le temps de travail des soignants étant compressé par le temps de décision des médecins) peut être neutralisée à trois niveaux, selon Dameron et Joffre (2007): le partage d'expérience entre corps de métier, la neutralité du management, et la reconnaissance de l'équipe, tant dans l'affirmation du groupe (notamment par le chef d'équipe) par rapport à l'extérieur (direction générale par exemple), que dans son existence interne (priorité accordée à la constitution de règles de fonctionnement par le chef de projet), afin de renforcer l'esprit de corps de l'équipe projet.

#### **5.2.4. Pistes de recherche et d'encadrement**

Cette recherche n'étudie cependant qu'un seul projet, et dans un cadre assez particulier, celui d'un projet au sein d'un hôpital, qui reste tout de même fortement piloté par la direction générale. Il faudrait la compléter par des investigations sur d'autres terrains. Sur le plan méthodologique, cette recherche est fortement marquée par le contexte particulier des hôpitaux, dont les restructurations peuvent exacerber les tensions déjà présentes au sein du personnel et venir biaiser la construction d'une coopération au sein d'une équipe projet.

Plusieurs pistes de recherches sont envisageables. La première consiste à l'étendre à d'autres terrains comportant les mêmes caractéristiques, et d'isoler l'effet contexte liée au secteur et à l'histoire de l'organisation de la structuration même du projet. Une seconde piste pourrait consister à élargir cette recherche à d'autres types de projets en faisant varier certaines données (projet inter-organisationnel, international).

Plus largement, il conviendrait d'étendre les études portant sur la dimension subjective du temps, qui n'a pas été assez étudiée en gestion en dehors du contexte bien particulier du projet. Si pour cette étude, je me suis centrée sur le temps subjectif, il faudrait étendre les recherches à une troisième perception du temps : le temps cyclique. Cette conception du temps est justifiée par la référence aux mythes et à une vision cyclique des événements, par laquelle les acteurs sont convaincus d'un éternel retour des saisons et d'une répétition des mêmes individualités dans l'enchaînement des générations (Gui Ekwa, 1995), et qui pourrait davantage correspondre au temps d'une organisation. L'intérêt ici serait de voir dans quelle mesure cette perception du temps par les salariés aurait-il une incidence sur l'action organisée, surtout si la direction en a une acception linéaire.

### **5.3. La notion d'employabilité : proposition d'un cadre théorique**

Cette notion a émergé d'une recherche émise par la maison de l'emploi, de l'insertion et de la formation de Rennes en 2018, portant sur la connaissance des emplois dans les associations, en termes de qualité, de dynamique, et de politique RH. Cette recherche, financée par un contrat Etat-Région porte sur le volet emploi et formation, et a pour objectif de long terme d'établir dans quelle mesure les associations pourraient être porteuses d'emplois s'il était mis en place une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences à l'échelle territoriale.

À l'échelle du bassin d'emploi de Rennes, les associations comptabilisent près de 23 000 salariés avec une croissance de l'emploi proche de 8 % entre 2010 et 2015. Il s'agit donc d'un champ important pour l'emploi du territoire mais peu connu et reconnu qui nécessite donc d'être observé de plus près. Le champ associatif est hétérogène. Les associations sont investies sur de multiples secteurs d'activités : services à la personne, activités hospitalières, culture, animation, sport, gestion des déchets. La taille d'organisations est également très variable : de quelques salariés dans la culture ou le sport à plusieurs centaines dans l'hébergement-médico-social ou l'aide par le travail. Cette grande diversité se traduit par une forte hétérogénéité des conditions de travail et d'emploi, des dynamiques diverses de renouvellement des postes et d'évolution des métiers

Cette étude a pour objectif de mieux caractériser l'emploi sur le territoire tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif et d'en préciser les problématiques. Elle se caractérisera par le recueil de données quantitatives, mais aussi de données qualitatives dans le but de faire ressortir les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités de l'emploi dans les associations.

Il s'agira donc d'associer et de fédérer les acteurs du territoire autour de cette démarche d'observation et de prospective. Cette étude permettra ainsi de développer une vision commune de l'emploi associatif et de ces enjeux, nécessaire au préalable d'un plan d'actions autour de grandes thématiques : la dynamique de l'emploi, la qualité de l'emploi et la gestion des ressources humaines dans les petites associations.

J'ai été associée avec ma collègue Céline Schmidt (Université Rennes 1, CREM) à cette troisième thématique, dont l'objet est d'évaluer la capacité de ces petites associations à se développer, et plus particulièrement dans quelle mesure leur fonction d'employeur était comprise, et compatible avec leurs visées, leurs possibilités et leur rôle. A cet effet, je suis en train avec mes étudiants de master d'interviewer une population représentative du bassin rennais de présidents de petites associations (entre 1 et 5 salariés), afin de voir dans si la fonction d'employeur est compatible avec le mandat de président, et plus largement avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire. Dans le même temps, nous interrogeons également un des salariés de ces structures, afin de voir si l'emploi qui leur est proposé et plus largement la politique RH qui est menée leur semble satisfaisante. A une échelle plus macro-économique, nous cherchons à voir comment joue la mobilité des salariés entre associations de l'ESS, et si ce secteur constitue un marché interne à part entière. Les résultats de cette recherche ont été soumis à la revue de Gestion des ressources humaines. Nous en présentons ici le cadrage théorique [38].

### **5.3.1. L'employeurabilité : essai de définition**

#### **5.3.1.1. La dimension spatiale de l'employeurabilité : employeurabilité interne et externe**

Les notions d'employer-ability puis d'employer-liability (renvoyant davantage à la notion juridique de responsabilité de l'employeur) se développent dans les pays anglo-saxons avant d'être mobilisées dans des politiques publiques d'emploi-formation en Europe, notamment en Ecosse ou encore en Catalogne (Duclos, 2012). S'inspirant des théories du job-matching, Levin et Kent (2002) développent cette notion ayant pour postulat que les trajectoires professionnelles des jeunes entrants sur le marché du travail sont moins liées à leur employabilité qu'à l'employeurabilité des entreprises recruteuses. Définie comme la capacité d'un employeur à attirer les candidats et à les retenir, l'employeurabilité mesure l'aptitude des entreprises à présenter les opportunités d'emploi concordant avec la réalité du travail proposé. Les recherches se positionnant sur cette approche développent la notion de marque-employeur (Maclouf et Belvaux, 2015 ; Charbonnier-Voirin et al., 2014). Cette définition nous permet d'identifier l'employeurabilité externe, ouverte vers l'environnement de l'organisation.

L'employeurabilité peut également être comprise comme la capacité à organiser l'emploi, autrement dit la « capacité que possède ou non une entreprise à exercer la fonction et les responsabilités d'employeur, comme à faire des événements qui émaillent la vie de l'entreprise – embauche, départ(s), accidents, etc. – la source d'un apprentissage organisationnel en termes de management et de gestion des ressources humaines » (Duclos, 2018, p. 3). Cette deuxième approche, que nous pouvons qualifier d'employeurabilité interne, se rapproche de celle identifiée par Gazier (1990). Ainsi, pour Fretel (2012) et Duclos (2018), qui élabore à ce propos un indice « d'inemployeurabilité », les difficultés de recrutement des très petites organisations seraient imputables à ce défaut d'employeurabilité interne, qui pourrait être pallié par le territoire (Loufrani-Fédida et Saint-Germes, 2018).

#### **5.3.1.2. La dimension temporelle de l'employeurabilité : employeurabilité à court-terme et employeurabilité à long terme**

La littérature sur l'employeurabilité restant embryonnaire quant à l'appréhension par le dirigeant du développement de l'emploi dans sa structure, nous mobilisons celle portant sur la spécificité de la GRH en PME, qui décrit par les pratiques RH présentes (ou absentes) la transformation progressive de la structure d'une gestion de l'emploi à court terme à une gestion à long terme. Cette progression marque à notre sens l'idée d'employeurabilité, matérialisée ici par l'apparition de pratiques de gestion des compétences, comprises comme résultantes d'un apprentissage liant stratégie RH et stratégie générale. Or, la PME est caractérisée par une confusion du dirigeant entre GRH opérationnelle et GRH stratégique (Mahé de Boislandelles, 2015), se traduisant par une vision de court terme de la gestion de l'emploi, et donc une faible employeurabilité. Dans une approche court termiste, l'employeur visera uniquement l'adaptation du salarié à son poste. Cette situation caractérise essentiellement les très petites organisations (moins de 10 salariés), dont la taille ne permet par ailleurs pas d'évolution de carrière (Mahé de Boislandelles, 1996, 2015), et qui en général ont une GRH de type arbitraire (Nizet et Pichault, 2000), relevant de l'intuitif (Saini et Budhwar, 2008), d'une absence de formalisation (El Abboubi et Cornet, 2012), et d'une prégnance du dirigeant (Galang et Osman, 2014). Dans une approche de long terme, l'employeur cherchera à accroître les compétences du salarié via une optique de carrière et de développement stratégique. Cette configuration est davantage présente auprès des organisations de grande taille disposant d'un service RH structuré, mais peut se retrouver dans les petites organisations afin de favoriser les qualités intrapreneuriales des salariés (Filion, 2007), ces

derniers étant davantage impliqués dans la prise de décision (Tsai et al., 2007). Richomme-Huet et d'Andria (2010) relèvent d'ailleurs qu'une absence de management peut brider cet élan.

Nous proposons dès lors une définition intégrative du méta concept de l'employeurabilité comme une capacité à devenir employeur, ou autrement dit, comme un processus de construction de sa capacité à se projeter dans l'avenir (dimension temporelle), à s'ouvrir vers l'extérieur (dimension spatiale) et enfin, à assumer son rôle d'employeur dans la prise de décisions et les arbitrages. La capacité à décider, à arbitrer peut se révéler en fonction des préférences du dirigeant, à travers une volonté d'ouverture pragmatique dans la gestion de l'organisation, ou encore au fil des événements.

### **5.3.1.3. Proposition d'un cadre théorique intégratif de l'employeurabilité**

- *L'employeurabilité comme construction d'une capacité dans l'activité*

Selon Duclos (2007), l'employeurabilité n'est pas donnée avec la qualité d'entrepreneur, mais elle peut cependant se développer. Miller (2018) dans son étude portant sur des associations montre que les dirigeants sont amenés à professionnaliser leurs salariés en développant leurs processus RH, afin de répondre aux pressions externes comme aux besoins de leurs adhérents. Cette notion renvoie de fait à une capacité dans sa forme processuelle de l'activité, en tant que « pouvoir d'agir ». La littérature en anthropologie pointe l'idée qu'il peut s'agir ou non d'une « qualité présupposée » mais « fluctuante (...) qui peut s'activer ou se désactiver » (Genard, 2013, p.46). L'employeurabilité constitue un processus émanant d'un contexte particulier justifiant son apparition et se manifestant par une structuration des pratiques RH.

Nous préférons cette approche par les processus de l'activité du dirigeant, à l'approche psychologique de l'employeurabilité par les capacités individuelles, afin d'explorer les mécanismes sous-jacents qui permettent de comprendre comment il est possible de devenir employeur. En effet, nous mettons l'accent sur le fait qu'il n'existe pas un seul et unique lien de causalité, et que plusieurs facteurs peuvent expliquer l'employeurabilité. S'intéresser à la capacité à devenir employeur du dirigeant induit de s'intéresser à son activité avec une prise en compte de son environnement, de ses contraintes et de ses marges de manœuvres (Gazier, 1990). Il s'agit donc de porter un regard sur un ensemble de faits et de pratiques rejoignant une conception large de l'activité comme pratique<sup>10</sup>, et pouvant être comprise comme un « tout dynamique qui associe émotion, attention, perception, action, communication et interprétation et qui change continuellement (...) mettant en jeu toute l'expérience de l'acteur et des acteurs » (Theureau, 2000 ; Champy-Remoussenard, 2005, p.28). Nous nous concentrons sur « l'activité du sujet et le sens qu'il lui accorde en interaction avec son environnement naturel, culturel et social. » (Albero et Guerin, 2017, p.35). Enfin, dans cette visée intégrative, l'activité est « comme une interaction orientée entre des sujets et des objets dans un environnement précis. Les sujets sont des êtres incarnés, non des entités abstraites : ils vivent dans un espace-temps physique et symbolique (...). Ce sont des acteurs intentionnels, dotés de rôles et de fonctions définies. Leur action est motivée par des besoins et désirs plus ou moins contradictoires » (Albero et Guerin, p.15 ; Linard, 1989).

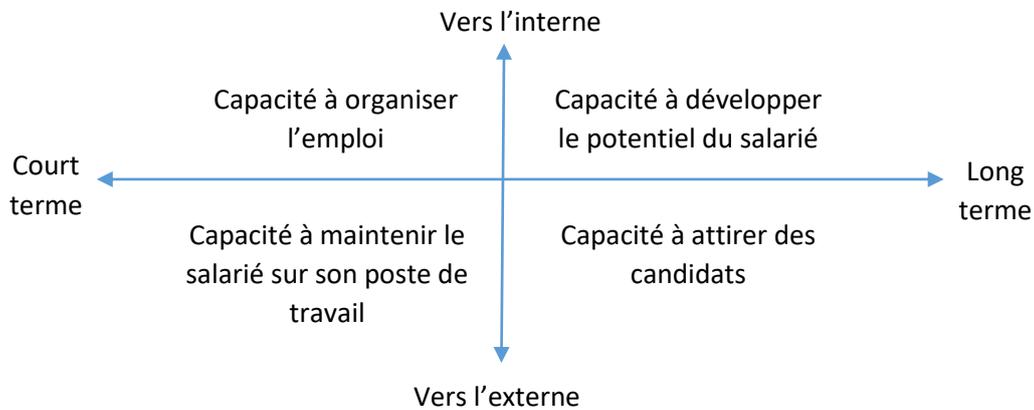
---

<sup>10</sup> En effet, au-delà des débats épistémologiques et méthodologiques qui séparent les différents termes tels que ceux de pratiques, activité, cours de l'action, situation de travail, ou encore environnement, contexte, nous préférons retenir ce qu'ils ont en commun, en prenant une définition large et transversale.

- Proposition d'une grille de lecture conceptuelle de l'employeurabilité

La figure ci-dessous reprend les quatre dimensions attachées à la définition de l'employeurabilité que nous proposons, et en présente une synthèse :

FIGURE 9 : L'EMPLOYEURABILITE PAR SES QUATRE DIMENSIONS



Cette synthèse rapproche les deux dimensions principales que nous avons identifiées de l'employeurabilité qui sont donc la capacité à se projeter dans l'avenir (dimension temporelle) et la capacité à s'ouvrir vers l'extérieur (dimension spatiale). Le croisement de ces dimensions met en exergue quatre principales capacités de l'employeur en termes de processus de structuration des pratiques RH. La capacité à attirer les candidats se traduit par l'identification non seulement d'un besoin mais également d'un profil d'emploi, et de choix de canaux de recrutement efficaces. Elle touche également à la notoriété de la structure, susceptible d'attirer ou non le candidat. La capacité à organiser le travail tient, au-delà de la mise en conformité au droit social (gestion administrative au sens de Mahé de Boislandelles, 2015) à une structuration du poste et des missions du salarié, mais également à son management - c'est-à-dire à son intégration, le développement de son autonomie et l'apprentissage de son rôle -. La capacité à maintenir le poste est matérialisée par les formations menées en cohérence avec les évolutions du poste. Elle nécessite de les appréhender non seulement d'un point de vue technique mais également générales (compétences sociales, comportementales). Enfin, la capacité à développer le salarié a trait à la réflexion menée sur sa carrière, dans une optique de long terme. Il s'agit ici de le faire gagner en compétences en le faisant changer de poste en fonction de son projet professionnel.

### 5.3.2. Pistes de recherches et d'encadrements

L'employeurabilité constitue un nouveau champ de recherche, susceptible de mieux comprendre le passage vers la posture d'employeur, non seulement pour l'entrepreneur, mais également pour le président d'association. Les pistes de recherche consisteraient alors à poursuivre sa définition et son opérationnalisation, et à l'étendre à de nouveaux terrains de recherche, ayant en commun la création de structures n'ayant pas pour objet initial de créer de l'emploi.

## Bibliographie

- Aggeri F. (2017)**, « Situation de gestion et agencement organisationnel Retour sur deux concepts clés de l'oeuvre de Jacques Girin ». Aegis, *Le Libellio*, 13 (3), pp.21-27.
- Aktouf, O. (1990)**, Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain, in Chanlat, J.-F. (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Paris Eska.
- Aktouf, O. (1989)**, *Interpellation de l'autorité et transgression de "tabous" managériaux comme symboles de leadership puissant : une étude de cas*, Montréal, HEC, ronéoté, 24p.
- Aktouf, O. (1988)**, La communauté de vision au sein de l'entreprise : exemples et contre exemples, in **Symons, G.L., (1989)**, *La Culture des organisations*, Québec, IQRC, Questions de culture no 14, pp.71-98.
- Aktouf, O. (1986)**, L'anthropologie de la communication et la culture d'entreprise : le cas Cascades, in *La culture des organisations. Questions de culture, no 14*, sous la direction de Symons GL et Martin Y. pp. 71-98. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC), 220 p
- Benabou, C. & H. Abravanel (1986)**, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Boucherville, Gaétan Morin, pp.555-571.
- Aktouf, O. & M. Chretien (1987)**, Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisationnelle, *Revue française de gestion*, no 65-66, nov.-déc., pp.156-166
- Alioua H., Simon F. (2017)**, "Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode – 3 cases studies of two multinational companies", *International journal of project management*, 35, 1427-1443
- Alter N. (2005)**, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter N. (2002)**, *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches
- Alvesson, M. (1987)**, *Organization Theory and Technocrat Consciousness: Rationality. Ideology and Quality of Work*, Berlin et New York: de Gruyter, 286p
- Allard-Poési F. (1997)**, *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat, université Paris-Dauphine
- Allport F. H.(1962)**, A Structuronomic Conception of Behavior ; Individual and Collective : 1. Structural Theory and the Master Problem of Social Psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64 : 3-30.
- Ancona, D. et al. (2001)** "Taking Time to Integrate Temporal Research", *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Asquin A., Garel G., Picq T. (2007)**, Le côté sombre des projets : quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet, *Gérer et Comprendre*, Décembre, n°90
- Ashforth B.E., Kreiner G.E, Clark M.A., et Fugate M. (2007)**, Normalizing dirty work: managerial tactics for countering occupational taint, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°1, 149-174
- Autissier D., Vandangeon Derumez I. (2010)**, "La capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », AIMS, 2010, Luxembourg
- Babeau O., Chanlat J.-F. (2008)**, La transgression, une dimension oubliée de l'organisation, *Revue française de gestion* n° 183, p. 201 à 219
- Barthes R. (1957)**, *Mythologies*, Editions du Seuil.
- Barnes T., Pashby I., gibbons A. (2002)**, A effective university interaction: a multi-case evolution of collaborative R&D projects, *European management journal*, vol. 20, ed. 3, pp. 272-285
- Battilana, J., and Dorado, S. (2010)**, "Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations", *Academy of Management Journal*, 53 : 1419-1440.

- Bedian A. G., Armenakis A. A. (1981)**, A Path-analytic study of the consequence of role conflict and ambiguity, *Academy of management journal*, 24, 417-424
- Bernoux P. (2004)**, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Ed. du Seuil
- Bessire, D. (2002)**. Recherche « critique » en contrôle de gestion : exercer son discernement. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 8(2), 5-28.
- Bhaskar R. (1978)**, « *A realist Theory of Science* », Harvester Press, 284 pp.
- Boddy D., Macbeth D. (2000)**, Prescriptions for managing change : a survey of their effects in projects to implement collaborative working between organisations, *International Journal of Project Management*, vol. 18, ed. 5, pp. 296-306.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1992)**, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris
- Bourgeois, L. J. (1979)**, Toward a Method of Middle-range Theorizing, *Academy of Management Review*, 4 (3), 443-447.
- Bowles, M. (1989)**. Myth, meaning and work organization. *Organization Studies* 10(3) :405-423.
- Browning L.D., Beyer J.M. et Shetler J.C. (1995)**, «Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p. 113-151
- Burlaud D. et Malo J.L. (1988)**, Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion, *Revue Française de Comptabilité* n°17, février 1988, p. 58 à 64
- Bygrave W., Minniti M. (2000)**, "The social dynamics of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco : Spring, Vol. 24, Iss. 3 ; p. 25-37
- Callon, M. (2006)**. Sociologie de l'acteur réseau. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 267-276.
- Carlile P. R. (2002)**, A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, *Organization Science*, Vol. 13, No. 4
- Champy-Remoussenard, P. (2005)**. Les théories de l'activité entre travail et formation. *Savoirs*, (2), 9-50
- Albero, B., & Guérin, J. (2017)**. Approches de l'activité & sciences de l'éducation. *TransFormations*, (11).
- Chanlat, J.-F. (1990)**, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de Chanlat J.-F., Les Presses de l'Université, Laval : Ed. ESKA
- Chanlat A. et alii (1984)**, *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Québec/Amérique, 250p
- Chanlat A. et Dufour M. (1985)**, *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, Montréal, Québec/Amérique, 437 p.
- Chang, A., P, Bordia, and J. Duck (2003)**, "Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development," *Academy of Management Journal*, 46:106-117
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014)**. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 3-17
- Chouki M. et Persson S. (2016)**, La médiation par les artefacts visuels : une source spécifique dans la génération des connaissances nouvelles en situation ? *Management International*, Volume 20 - Numéro 3 - Pages 37-48
- Clifford J. (1983)**, On ethnographic authority, representations, I, 118-146
- Cohen M., March J., Olsen J. (1972)**, A Garbage Can Model of Organizational Choice, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17 n° 1
- Cox T. Jr, Blake S. (1990)**, *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor II

- Crapanzano V. (1986)**, Hermes' Dilemma : the masking of subversion in ethnographic descriptions. In J. Clifford and G. E. Marcus (Eds.), *Writing culture: the poetics and the politics of ethnography* (pp. 51-76). Berkeley: University of California press
- Crossan, M. M., Pina E Cunha, M., Vera, D., & Cunha, J. (2005)**. Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129–145.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984)**. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dameron S. (2005)**, « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion* 5 (no 158), p. 105-120
- Dameron S. (2004)**, « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. », *M@n@gement* (Vol. 7), p. 137-160
- Dameron S. (2002)**, « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le Travail Humain*, tome 65, n° 4, p. 51-73.
- Dameron S. et Joffre O. (2007)**, The good and the bad: the impact of diversity management on cooperative relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11
- Dejours, C. (1993)**. Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur*, 16(2), 41-52.
- De Vaujany F-X. (2006)**, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9.
- De Vaujany F-X. & Grimand A. (2005)**, « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des Sciences de gestion », in de Vaujany F.-X., *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.
- Diaz-Bone R. et Thévenot L. (2010)**, « La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises », *Trivium*
- Di Maggio P-J. & Powell W.W. (1991)**, "Introduction", in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 1-38
- Duchesne C. (2007)**, « Les sociétés d'assurance mutuelle et la vision de la performance », *mémoire de recherche MSc Management et Gestion de l'Entreprise*, ESCM / CCI du Cher.
- Duclos L. (2018)**. L'employeurabilité : définition(s), enjeux et perspectives. Commission « Évaluation » du 22 mars 2018 de la DGEFP, 10.13140/RG.2.2.32778.98246.
- Duclos L., (2007)**, « L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : qu'est-ce qui définit l'employeurabilité ? », *Métis –Correspondances Européennes du Travail*, n°6, juin ;
- Duclos L., Kerbrouc'h J.-Y. (2006)**, *Organisation du marché du travail et flexicurité à la française*, Centre d'Analyse Stratégique, Rapport au Conseil d'orientation pour l'emploi, novembre
- Dumez H. (2016)**, « *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive* », Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris
- Durkheim E (1978)**., *De la division du travail social*, Paris, P.U.F.
- Durkheim, E. (1930)**. *Le suicide; études de sociologie*.
- Ebersold S (2005)**., « L'insertion, ses métamorphoses, ses registres de cohérence à la lumière d'un corpus de circulaires (1982-1993) », *Sociétés contemporaines*, n° 58, p. 105-130
- Eisenberg, E. M. (2006)**. *Strategic ambiguities: Essays on communication, organization, and identity*. Sage
- Eisenberg, E. M. (1984)**. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227-242
- Eisenhardt K. (1989)**, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, (532 – 550)

- Eisenhardt, K. M., B. N. Tabrizi. (1995).** Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Admin. Sci. Quart.* 40 84–110.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007).** Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- El Abboubi M., & Cornet A. (2012)** « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 83, n° 1, pp. 20-30.
- Enriquez E. (1983),** *De la horde à l'état*, Paris, Editions Gallimard, collection connaissance de l'inconscient
- Etzioni A. (1961),** A comparative analysis of complex Organizations, on Power, Involvements and their Correlates, Free Press
- Eymard-Duvernay, F. (ed.) (2006) :** *L'économie des conventions*, Paris, La Découverte, tome I : *Méthodes et résultats*, tome II : *Développements*, Paris, La Découverte.
- Feldman M.S. (1991),** The meanings of ambiguity: learning from stories and metaphors, in *Reframing organisational culture*, Sage, p. 145
- Feldman M. S., Pentland B. T. (2003),** Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1
- Filion L.J. (2007),** « Pratique intrapreneuriale et visionnisme », in Filion L.J. (coord.), *Management des PME, De la création à la croissance*, Pearson Education, Paris, p.445-460.
- Fligstein N. et Mc Adam D. (2012),** « A theory of fields », Oxford University Press ", AIMS, 2010, Luxembourg.
- Forgues, B., et I. Vandangeon-Derumez (1999),** Analyses longitudinales, in R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422-448.
- Frankel.R, Whipple.J.S et Frayer.D.J (1996),** Formal versus informal contracts: achieving alliance success, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26, n°3, pg.47
- Fretel A. (2012),** *Typologie des figures de l'intermédiation. Quelles relations à l'entreprise au-delà de l'impératif adressé aux opérateurs du SPE*, IRES, Document de travail, n°02.2012.
- Friedberg E. (1997),** « *La Théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée* », Paris, PUF
- Friedberg E. (1993),** *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, Paris
- Fronza Y. (2008),** « Diversité culturelle et instrument de gestion : un récit de la mutation d'une grande entreprise française », *Management et avenir*, n°18, pp. 147-162
- Frost P.J. et al. 1991),** *Reframing corporate culture*, SageMeyers
- Fuchs, C. (1994).** *Paraphrase et énonciation*. Editions Ophrys.
- Galang M.C., & Osman I. (2014)** « The Antecedents and Consequences of Strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs », *Effective Human Resources Management in Small and Medium Enterprises Global perspectives*, In C. Machado et P. Melo, (dir), Hershey PA, Business Science Reference, pp. 1-27.
- Gardin B. (2006),** *Paroles d'ouvrières et d'ouvriers*, tome 2, Éd. Lambert-Lucas, Limoges
- Gazier, B. (1990).** L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation. *Sociologie du travail*, 32(32), 575-584.
- Genard, J. L. (2013).** De la capacité, de la compétence, de l'empowerment, repenser l'anthropologie de la participation. *Politique et sociétés*, 32(1), p.43-62.
- Gersick, C. J. (1991).** Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Giddens A. (1984),** *The constitution of society*, Polity Press, Cambridge.
- Giddens A. (1979),** *Central problems in social theory : action, structure and contradiction in social analysis*, McMillan, London.

- Gilbert P. et al. (2012)**, « Innovations sociales et rationalisation budgétaire : quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes ? », *Politiques et management public* [En ligne], vol 29/4
- Girod-Séville M. & Perret V.(2002), Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, paru dans Mourgues N., &alii (Dir), *Questions de méthodes en Sciences de gestion*, Chap 12, pp 315-333, EMS, 2002.
- Girin Jacques (2016)** *Langage, organisations, situations et agencements*, avec la collaboration de Chanlat J. F., Dumez H. & Breton M., Sainte-Foy (Québec), Les Presses de l'Université Laval.
- Girin J. (1990)**, « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthodes », dans A.-C. Martinet (coordination), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Éditions Economica, Paris, p. 141-181.
- Glassman R. B. (1973)**, Persistence and loose coupling in living systems, *Behavioral Science*, 18, 83-98
- Godelier E. (2006)**, *La culture d'entreprise*, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères
- Goold M., & Campbell A., (1987)**, *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwel
- Gombault, A. (2005)**. La méthode des cas. Dans P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 31-64). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur.
- Grimand A. (2006)**, *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Presses universitaires de Saint Etienne
- Grimand A. (2012)**, L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management et Avenir*, n°54
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micellota, E., and Lounsbury, M. (2011)**, Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5 (1) : 1-55.
- Grosjean M. & Lacoste M. (1999)**, *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999.
- Gui Ekwa M. (1995)**, « Temps cyclique, temps linéaire », *Aspects sociologiques*, Vol. 3, no 1, Mars 1995, pp. 4-9.
- Habermas J. (1973)**, *Connaissance et intérêt*, Gallimard, Paris
- Hafsi, T. and Demers C. (1997)**, *Comprendre et mesurer la capacité à changer des organisations*, Les Éditions Transcontinental, 322 p.
- Hall D. T. (1972)**, A model of coping with role conflict: the role behavior of college educated women. *Administrative science Quaterly*, 17, 471-486
- Hampden-Turner C. (1992)**, *La culture d'entreprise : des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris Editions Le Seuil
- Hassard J. et Pym D. (1990)**, *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives*, London et New York: Routledge, 274p
- Hatchuel A. et Weil B (1992)**, *l'expert et le système*, Paris, Economica
- Hireche L. et El Mourabet B. (2007)**, « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », *Revue de l'organisation responsable* 2007/1, Volume 2, p. 51-70.
- Hlady Rispal, M. (2015)**. Une stratégie de recherche en gestion: L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 253(8), 251-266.
- Hlady-Rispal, M. (2002)**. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles, De Boeck.

- Hughes E.C. (1996)**, *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales
- Ingham M. et Mothe C. (2007)**, « *Apprentissage organisationnel et coopération en R&D* », Actes de l'AIMS
- Jaques, E. (1951)**, *The Changing Culture of a Factory*, London: Tavistock. Traduction française (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., and van de Ven, A.H., (2009)** "Doing Which Work ? A practice Approach to Institutional Pluralism." In T. Lawrence, B. Leca and R. Suddaby (eds.) *Institutional Work : Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, pp. 284-316. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Jasperson, J., Carter, P.E., Zmud, R.W. (2005)**, "A Comprehensive Conceptualization of Post-Adoptive Behavior Associated with Information Technology Enabled Work Systems", *MIS Quarterly*, vol. 29, n°3, p. 525-557
- Jodelet D. (1989)**, *Les représentations sociales*, Paris : PUF, 447 p.
- Journé B., Raulet-Croset N., (2008)** « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *Revue M@n@gement*, vol. 11, n° 1, p. 27-55.
- Kadefors A., Bjorlिंगson E., Karlsson A. (2007)**, Procuring service innovations: contractor selection for partnering projects, *international journal of project management*, May, vol. 26, ed. 4, 375
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964)**. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kenis, P., & Provan, K. G., (2009)**, "Towards an exogenous theory of public network performance". *Public Administration*, 87(3), 440-456
- Kerbrat-Orecchioni C. (2005)**, L'ambiguïté : définition, typologie. In: *Les jeux et les ruses de l'ambiguïté volontaire dans les textes grecs et latins*. Actes de la Table Ronde organisée à la Faculté des Lettres de l'Université Lumière-Lyon 2 (23-24 novembre 2000)
- Koenig G. (1993)** : "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000)**. A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In: Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco, Jossey-Bass, 3-90.
- Laine, T., Korhonen, T., & Martinsuo, M. (2016)**. Managing program impacts in new product development: An exploratory case study on overcoming uncertainties. *International Journal Of Project Management*, 34717-733.
- Larson, E.A., (2004)**. The time of our lives: the experience of temporality in occupation. *Canadian Journal of occupational therapy*, 71 (1), 24–35.
- Larson M. S. (1977)**, *The rise of professionalism: A sociological analysis*, Berkeley: university of California Press
- Le Boterf G. (1983)**, « La recherche-action ; une nouvelle relation entre les experts et les acteurs ? », *Pour* n° 90, p. 44.
- Lecocq, X. (2002)**. Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en Sciences de gestion. In : Mourgues, N., Allard-Poesi, F., Amine, A., Charreire, S., & Le Goff, J. (coord.), *Questions de méthodes en Sciences de gestion*, Caen, Éditions Management et Société, 173-192.
- Lee.Y et Cavusgil.T (2006)**, Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, *Journal of Business Research*, n°59, p. 896-905;

- Le Goffic P. (1982)**, « Ambiguïté et ambivalence lexicale », DRLAV27, p. 83-105.
- Lehtonen, P., Martinsuo, M., (2008)**, Change program initiation: defining and managing the program-organization boundary. *Int. J. Proj. Manag.* 26 (1), 21–29
- Le Moigne J. L. (1995)**, « *Les épistémologies constructivistes* », coll. « Que sais-je ? 2969 »
- Levin P. et Kent I. (2002)**, «The concepts of employability and employerability», Part of the Briefing Paper, Colloquium «*Rethinking Graduate Employability*», 26 June, London
- Levitt B. & Nass C. (1989)**, “The lid on the garbage can: Institutional constraints on decision making in the textbook publishing industry”, *Administrative Science Quarterly*, 34(2), pp. 190-207, 1989
- Lewin K. (1947)**, "Frontiers of Group Dynamics", *Human Relations*, Volume 1, pp. 5-41
- Lorino P. (2005)**, « Contrôle de gestion et mise en intrigue de l'action collective », *Revue Française de Gestion*, n°159, pp. 189-211
- Loufrani-Fedida (2015)**, *Le management des compétences dans les organisations innovantes : une approche multiniveaux*, Mémoire soumis en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis
- Luke R., Begun G. W. et Pointer D. D. (1989)**, “Quasi firms : strategic interorganizational forms in the health care industry”, *Academy of Management Review*, 14, 9-19
- Maclouf, E. & Belvaux, B. (2015)**. Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98(4), 45-57
- Mahé De Boislandelle H. (2015)** Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris : Economica.
- Mahé de Boislandelle H. (1996)**. « *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH* », 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec, p. 101-115.
- Maier E. R., Branzei O. (2014)**, On time and on budget: harnessing creativity in large scale projects, *International Journal of project Management* 32, 1123-1133
- Malherbe D. (2008)** « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Management & Avenir*, n°20, pp.147-178.
- Malinowski B. (1933)**, Trois essais sur la vie sociale des primitifs, Paris : Payot & Rivages
- March J. G. (1978)** *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, The Bell Journal of Economics, Vol. 9, No. 2, Autumn, pp. 587-608
- March, J.G. and Olsen, J.P. (1976)** *Ambiguity and Choice in Organizations*. American Journal of Sociology, 84, 765-767.
- Martin J. (2002), «*Organizational Culture: Mapping the Terrain*», Sage Publications
- Martin J & Siehl C. (1983)**, *Organisational culture and counterculture: an uneasy symbiosis*, Organisational Dynamics, Autumn
- Martin R. (1987)**, « *Flou. Approximation. Non-dit* », Cahiers de lexicologie 50,p. 165-176
- Martinet A.C. (1990)**, Epistémologies et Sciences de gestion, Economica, Paris
- Mayer R. C. & Davis J. H. & Shorman F. D (1995)** « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-734.
- Mc Allister, D.J (1995)**, Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonnal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 38, 24 – 59.
- McGrath, J.E., Kelly, J.R., (1986)**. *Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time*. Guilford Press.
- Meier O. (2004)**, Management interculturel : stratégie, organisation, performance, Dunod
- Meyerson D. (1991)**, « normal » ambiguity ? A glimpse of an occupational Culture, in P.J. Frost et al., *Reframing corporate culture*, Sage, p.131
- Miles M.B et Huberman A.M. (2003)**, *Analyse des données qualitatives*, 2eEdition, De Boeck
- Mintzberg H. (1986)**, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation

- Morgan G., Frost P.J., Pondy L. R. (1983)**, Organizational Symbolism, in Pondy, L.R. et alii (eds.), *Organizational Symbolism*, Greenwich, CT ;JAI
- Näsänen J., Vanharanta O. (2016)**, Program group's discursive construction of context: A means to legitimize buck-passing, *International Journal of Project Management*, Volume 34, Issue 8, November 2016, Pages 1672–1686
- Nizet J., Pichault F. (2000)**, *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Morin, Paris
- Nooteboom B., Berger H., Noorderheven N. G. (1997)**, "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of management journal*, 40(2), pp. 308-338.
- Nonaka, I & Yamanouchi, T., (1989)**, Managing Innovation as a Self-Renewing Process, *Journal of Business Venturing*, 4, 299-315
- Orlikowski, W.J., Yates, J., (2002)**, « It's about time: temporal structuring in organizations ». *Organisation Sciences*. 13 (6), 684–700.
- Orton J. D. et Weick K. E. (1990)**, Loosely Coupled systems: a reconceptualization, *The Academy of management review*, Apr., vol. 15, N°2, p.203-223
- Ouchi W. (1982)**, *Theorie Z, Faire Face Au Défi Japonais*, Editeur : Inter éditions
- Pache, A.C., and Santos, F. (2010).**, When worlds collide : The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3) : 455-476
- Parsons T. (1968)**, *The structure of social action*, New York, Free press, London, Collier-Macmillan
- Pascale R. T. (1990)**, *Managing on the edge*, New York: Simon & Schuster
- Patriotta, G. et Spedale, S. (2009)**, Making Sense Through Face: Identity and Social Interaction in a Consultancy Task Force, *Organization Studies* 30 : 11, 1227-1248.
- Pauget B, Wald A., (2013)**, Relational competence in complex temporary organizations: the case of a French hospital construction project network, *International journal of project management* N°31
- Peirce C. S., (1931-1935)**, *Collected Papers*, Cambridge, Harvard University Press
- Pesqueux Y. (2009)**, « Un modèle organisationnel en " confiance-coopération », *Management & Avenir*, (n° 21), p. 261-272.
- Perez R. (1998)**, « Le choc des paradigmes en Sciences de gestion », *GRESUP, Les Amis de l'École de Paris*, décembre
- Perret V. et Seville M. (2007)**, Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Perret V. et Girod-Séville M. (2002)**, « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », dans Mourgues et alii, *questions de méthodes en Sciences de gestion*, chap 12 p 315-333 éditions EMS
- Peters T. (1997)** *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*, Vintage
- Pettigrew A. (1979)**, On studying organizational cultures, *administrative science quaterly*, vol 24, n°4, p. 570-581
- Porac, J.-F., Thomas, H. (1990)**, Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *Academy of Management Review*, 15 (2), 224-240
- Pich, M. T.; Loch, C.H.; and De Meyer, A.(2002).**, On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management Science*. 48, (8), 1008-1023. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business
- Pinto J. K. and Covin J. G. (1989)**, Critical factors in project implementation: A comparison of construction and R&D projects, *Technovation* 9(1):49–62
- Pondy L.R., Frost P.J., Morgan G, Dandridge T.C. (1983)**, *Organizational Symbolism*. Greenwich (CO): JAI Press inc., 307p

- Radcliffe-Brown A. (1952)**, Structure et fonction dans la société primitive, Les éditions de Minuit, Paris, 1968
- Ramö H. (2002)**, Doing things right and doing the right things Time and timing in projects, *international journal of project management* 20, 569-574
- Reckwitz A. (2002)**, « Toward a theory of social practices : A development in culturalist theorizing », *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n° 2, pp. 243-263.
- Regnard Y., Gouil H. (2005)**, « Les temporalités du mutualisme », *1<sup>ère</sup> conférence internationale COM-ICI*, IAE de Bretagne Occidentale, Université de Brest, 1<sup>er</sup> décembre
- Reinharz S. (1979)**, On becoming a social scientist, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Reynaud J-D. (1993)**, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.
- Richebé N. (2002)**, « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, vol. 43, n° 2, pp. 99-126
- Richomme-Huet K. et d'Andria A. (2010)** « Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME », *Management & Avenir* n° 39, pp. 136- 148
- Ring, P. S., et Hands. G. (1989)**, « Sensemaking, understanding, and committing: Emergent transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program », in A. H. Van de Ven, H. Angle, et M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation*, New York: Ballingei/Harper & Row..
- Ring, P. S., et Van de Ven, A. H. (1989)**, “ Legal and managerial dimensions of transactions”, in A. H. Van de Ven, H. Angle, et M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, New York: Ballingei/Harper & Row.
- Rizzo J. R., House J. R., Lizman S. I. (1970)**, Role conflict and ambiguity in organizations, *Administrative Science Quaterly*, 15, 150-163
- Rojot J. (2005)**, *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA, 2<sup>ème</sup> édition
- Rojot, J. (1992)**, « Déontologie et gestion des ressources humaines » in La Bruslerie H. & alii, *Ethique, déontologie, et gestion de l'entreprise*, Economica, 295 p., Paris.
- Rosaldo R. (1986)**, From the door of his tent : the fieldworkers and the inquisitor, in J. Clifford and G. E. Marcus (Eds.), *Writing culture: the poetics and the politics of ethnography* (pp. 77-97). Berkeley: university of California press
- Saini, D.S. et Budwar, P.S. (2012)**, « Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 417-434
- Sainsaulieu R. (1977)**, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP
- Schein E.H. (1991)**, What is culture? In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg et J. Martin, *Reframing organisational culture*, Sage, Newbury Park
- Schein E.H. (1985)**, *Organisational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Skinner B.F., (2005)**, *Science et comportement humain*, ed. Psycho-polis, In Press
- Silva, L., Hirschheim, R. (2007)**, “Fighting against Windmills: Strategic Information Systems and Organizational Deep Structures”, *MIS Quarterly*, vol. 31, n°2, p. 327-354.
- Sitkin, S. B. (1995)**. On the positive effect of legalization on trust. In R. J. Bies, R. J. Lewicki, and B.H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, 185-217. Greenwich, CT: JAI Press
- Skander D., Prefontaine L., Remonjavelo V. (2006)**, *La collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste*, actes de l'AIMS
- Smircich, L. and Stubbart C. (1985)**, « Strategic Management in an Enacted World », *Academy of Management Review*, Vol.10 No.4. 724-736.
- Söderlund J. (2004)**, “On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis”, *International Journal of Project Management*, Volume 22, Issue 8, November, Pages 655-667

- Swidler A. (1986)**, Cultures in action: Symbols and Strategies, *American Sociological Review*, vol 51, N°2, April
- Schmitt, C., Fabbri, R. & Gallais, M. (2011)**. Situation de gestion, proximité cognitive et changement dans les organisations. *Revue française de gestion*, 213,(4), 157-169
- Swidler A. (1986)**, Cultures in action: Symbols and Strategies, *American Sociological Review*, vol 51, N°2, April
- Sivers B. (1986)**, “Beyond the surrogate of motivation”, *Organization Studies*, vol. 7, n°4, pp. 196-220
- Sundstrom E., De Meuse K., Futrell D. (1990)**, Work teams, applications and effectiveness, *American psychologist*, vol. 45, n°2, 230-133
- Theureau, J. (2000)**. Anthropologie cognitive et analyse des compétences. *L’analyse de la singularité de l’action*, p.171-211.
- Thévenet, M. (2015)**. *La culture d’entreprise*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Thévenet M. (1999)**, La culture d’entreprise, PUF Paris, 3ème édition, Juin
- Thiéart, R. & Forgues, B. (2006)**. La dialectique de l’ordre et du chaos dans les organisations. *Revue française de gestion*, n° 160(1), 47-66.
- Thirty M. (2002)**, Combining value and project management into an effective program management model. *International Journal of Project Management*; 20(3):221–7
- Thompson, J. D. (1967)**, *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill
- Thornton, P. (2004)**, *Markets from Culture : Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*, Stanford, CA : Stanford University Press
- Thornton, P. and Ocasio W. (1999)**, « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations : Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. University of Chicago », *American Journal of Sociology*, 105 (3) : 801-843
- Tsai C.J., Sengupta S., & Edwards P. (2007)** « When and why is small beautiful ? The experience of work in the small firm », *Human Relations*, Vol. 60, n° 12, pp. 1779-1807
- Tsoukas, H. (1989)**. The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review*, 14(4), 551-561.
- Turner, B.A. (1990)**, *Organizational Symbolism*. Berlin et New York: Walter de Gruyter, 315p.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003)**. On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8
- Vidaillet B. (2003)**, Le sens de l’action: Karl E. Weick : socio psychologie de l’organisation, Paris : Vuibert
- Waterman, R. H. (1990)**, *Adhocracy: The Power To Change*, Whittle Direct Books
- Vincent H. et Delafosse M. (2007)** *Mutualité et ancrage territorial : évolutions et enjeux, Colloque international, Economie sociale et solidaire, territoire et politique : regards croisés*, SPIRIT-Sciences Po Bordeaux, 29-30 novembre
- Walker, D. and al. (2017)**, Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects, *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 2, Pages 180–190
- Wannenmacher D., Antoine A. (2016)**, “Management of innovative collaborative projects: Moments of tension and the Peer-Mediation Process—a case-study approach”. *Knowledge Management Research & Practice*. Volume 14, Number 1, February, 35-45
- Weick, K. E., (2001)**, *Making sense of the organization*, Oxford, Blackwell Publishers, xii-483 p.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999)**. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E. (1995)**. *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage
- Weick K. E. (1993)**, « Reprinted from The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly* Volume 38 (1993): 628-652

- Weick K.E. (1991)**, The vulnerable system: An analysis of the Tenerife Air Disaster, in P.J. Frost et al., *Reframing corporate culture*, Sage, 1991, p. 117.
- Weick K. E. (1979)**, *The social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Weick K. E. (1976)**, Educational organizations as loosely coupled systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19
- Weick, K.E., et Roberts, K.K. (1993)**, "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks", *Administration Science Quarterly*, 38 : 357-381
- Wernerfelt B. (1984)**, "A resource-based view of the firm", *Strategic management Journal*, 5 (1), 171-180.
- Wuhl S (1996)**., *Insertion, les politiques en crise*, PUF, sociologie d'aujourd'hui
- Yang, Q and al. (2014)**. The impact of uncertainty and ambiguity related to iteration and overlapping on schedule of product development projects. *International Journal Of Project Management*, 32827-837
- Yin R. (2017)**. *Applications of case study research* , Sage.
- Zannad H. (2009)**, L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses?, *Revue française de gestion* (n° 196), p. 49-66
- Zarifian P. (1988)**, « L'émergence du modèle de la compétence », dans F. Stankiewicz (dir), *Les stratégies d'entreprises face aux Ressources Humaines. L'après Taylorisme*, Economica
- Zask, J. (2008)**. Situation ou contexte : Une lecture de Dewey.. *Revue internationale de philosophie*, 245(3), 313-328.
- Zey-Ferrell M., Weaver K. M. et Ferrell O. C.(1979)**, « Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners » *Human Relations*, 32(7): p. 557.
- Zika-Viktorssona A., Hovmarkb S., Nordqvistb S. (2003)**, Psychosocial aspects of project work: a comparison between product development and construction projects, *International Journal of Project Management* 21, 563–569
- Zucker L. G. (1986)**, "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920".In *Research in organizational behaviour* (Eds, Staw, B. M., Cummings, L. L.)

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Thèmes abordés par terrains de recherche .....	12
Tableau 2 : Exposé des types d'étude de cas menées d'après Loufrani-fédida (2015) .....	24
Tableau 3 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants .....	27
Tableau 4 : Définitions de la culture en fonction de la perception de l'organisation, tiré de Meier 2006.....	30
Tableau 5 : L'ambiguïté selon la nature, l'objet et le niveau, application au terrain de recherche n°642	
Tableau 6 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants .....	49
Tableau 7 : Objets de l'ambiguïté et dimensions de l'appropriation.....	52
Tableau 8 : Trois conceptions de la valeur de l'appropriation d'un changement (inspiré de Vaujany, 2006).....	54
Tableau 9 : Les différentes valeurs prises par la charte régionale d'accompagnement à la VAE .....	56
Tableau 10 : Les formes de coopération dans l'organisation (Dameron, 2004) .....	63
Tableau 11 : Degré de découplage en fonction des logiques institutionnelles en présence.....	72
Tableau 12 : Degré de découplage et nouvelles pratiques .....	73
Tableau 13 : Sources d'ambiguïtés possibles entre entreprises et structures d'insertion .....	76
Tableau 14 : Les différentes logiques de compétence dans le secteur de l'insertion et leur incidence en termes d'étendue du découplage .....	77
Tableau 15 : Le dispositif de gestion d'OTOP, inspiré de Hatchuel et Weil, 1992 .....	78
Tableau 16 : Les logiques sous-jacentes à l'utilisation du dispositif d'OTOP .....	80
Tableau 17 : Ambiguïtés de langage et découplage.....	84
Tableau 18 : Ambiguïtés de langage et émergences de nouvelles pratiques .....	86
Tableau 19 : Les logiques sous-jacentes au sein du groupe hospitalier mutualiste .....	87
Tableau 20 : Liste des travaux mobilisés et des terrains correspondants .....	90
Tableau 21 : Récapitulatif par terrain de recherche des nouvelles pratiques .....	94

## Liste des encadrés

Encadré 1 : Pistes de recherches proposées à l’occasion d’une étude portant sur la coopération entre deux équipes médicales au sein d’un CHU [4] .....	25
Encadré 2 : le management des ressources humaines face à l’ambiguïté .....	34
Encadré 3 : contexte et objectif de la recherche (Terrain n°1) .....	38
Encadré 4 : contexte et objectifs de la recherche (terrain n°6) .....	41
Encadré 5 : contexte et objectif de la recherche (Terrain n°1) .....	44
Encadré 6 : Illustration de la phase de sélection (Terrain n°6) .....	46
Encadré 7 : Illustration de la phase de rétention (Terrain n°6).....	47
Encadré 8 : Travaux mobilisés .....	51
Encadré 9 : La charte de 2008 - pas d’ambiguïtés d’objectifs et une valeur de caution.....	55
Encadré 10 : La Charte de 2015 - enactment et valeur d’appropriation .....	56
Encadré 11 : La charte qualité : vers une appropriation par concertation .....	57
Encadré 12 : La fusion de deux unités médicales d’un CHU : une appropriation par délégation du sale boulot .....	58
Encadré 13 : La charte qualité : une appropriation ouverte .....	59
Encadré 14 : La fusion de deux unités médicales d’un CHU : une appropriation fermée .....	60
Encadré 15 : Liste des travaux utilisés.....	61
Encadré 16 : la mise en évidence de phases – le cas de la fusion d’unités au CHU.....	65
Encadré 17 : Liste des travaux mobilisés.....	70
Encadré 18 : OTOP face à la démarche compétence .....	75
Encadré 19 : contexte de la recherche (Terrain n°1) .....	82
Encadré 20 : trois ambiguïtés de langage .....	83
Encadré 21 : l’émergence d’une nouvelle pratique .....	85

## Liste des figures

Figure 1 : Panorama des recherches réalisées .....	15
Figure 2 : L'appréhension de l'ambiguïté du niveau individuel au niveau collectif .....	29
Figure 3 : modèle ESR de Weick (1979).....	43
Figure 4 : De l'ambiguïté à l'action organisée .....	51
Figure 5 : Influence du niveau d'ambiguïté liée au projet sur les formes de coopération développées .....	67
Figure 6 : facteurs de transition entre attributs du projet et types de coopération .....	68
Tableau 13 : Sources d'ambiguïtés possibles entre entreprises et structures d'insertion .....	76
Figure 7 : Une analyse multi-niveau de la création de pratiques en situation ambiguë.....	95
Figure 8 : Liens entre convergence des temporalités subjectives et types de coopérations développées .....	104
Figure 9 : L'employeurabilité par ses quatre dimensions .....	111

# Table des matières

Remerciements .....	3
Liste des travaux .....	4
Liste des sigles.....	8
INTRODUCTION .....	10
1. Cadrage des travaux présentés : la notion d’ambiguïté.....	10
1.1. Une constante : l’étude de l’action organisée en contexte de changement .....	10
1.2. L’émergence de l’ambiguïté comme concept central de recherche .....	16
2. Les apports du développement des recherches sur l’ambiguïté en Sciences de gestion .....	17
2.1. Une vision tronquée de la notion d’ambiguïté .....	17
2.2. De l’ambiguïté déviante à la nécessaire ambiguïté .....	18
3. Un positionnement interprétativiste .....	21
4. L’Etude de cas comme méthode de recherche.....	22
5. Optique et plan des travaux.....	26
Chapitre 1 : L’ambiguïté, du niveau individuel au niveau collectif.....	27
1. L’ambiguïté en contexte organisationnel : une dimension oubliée de la gestion ?.....	29
1.1. La génération d’ambiguïté à travers la culture organisationnelle .....	29
1.2. La génération d’ambiguïté dans les projets.....	34
1.3. La génération d’ambiguïté à travers les changements organisationnels .....	35
2. Appréhension de l’ambiguïté par sa nature et son niveau de partage .....	36
2.1. La nature inter-subjective de l’ambiguïté : l’approche interactionniste .....	37
2.2. De la dimension langagière à l’aspect factuel de l’ambiguïté .....	38
2.3. L’analyse du contexte par le niveau d’ambiguïté .....	39
3. L’incidence de l’ambiguïté sur l’appréhension individuelle du travail .....	40
4. L’ambiguïté au niveau du groupe : tremplin de l’action organisée ?.....	43
4.1. L’Enactment comme interrogation éthique .....	43
4.2. La sélection comme ressort de la participation à un projet .....	45
4.3. La rétention comme mise à l’épreuve du nouveau cadre de référence .....	46
Conclusion du premier chapitre.....	48
Chapitre 2 : De l’ambiguïté à l’action organisée : ce que produit l’ambiguïté.....	49
1. S’appropriier l’ambiguïté et en faire sens.....	51
1.1. Les valeurs de l’appropriation.....	53

1.2. Mise en œuvre de l'appropriation .....	57
1.3. Portée de l'appropriation .....	59
2. L'Ambiguïté, déterminant de la coopération ? .....	61
2.1. Ambiguïté et coopération ? Une relation peu approfondie .....	61
2.1.1. L'ambiguïté comme déterminant de la coopération ? .....	61
2.1.2. De la notion de coopération et de ses liens avec l'ambiguïté .....	62
2.2. La transition entre ambiguïté du projet et types de coopération .....	64
2.2.1. La fusion, un processus en quatre phases liant ambiguïtés et formes de coopération .....	65
2.2.2. Structuration du projet, facteur d'ambiguïté interne ? .....	68
2.2.3. Le niveau d'ambiguïté interne comme facteur de passage entre coopérations ? .....	68
3. Ambiguïté et découplage .....	70
3.1. Le découplage comme manifestation d'une ambiguïté non créatrice de sens .....	71
3.1.1. Les différents degrés de découplage : une opérationnalisation par les dispositifs de gestion .....	71
3.1.2. Mise en œuvre de nouvelles pratiques ou découplage ? .....	73
3.2. Illustration de la notion de découplage comme matérialisation de l'ambiguïté : le cas des SIAE .....	74
3.2.1. La compétence : un concept ambigu favorisant le couplage lâche ? .....	74
3.2.2. Logiques de compétence et degrés de découplage .....	76
3.2.3. Des logiques inconciliables ? .....	77
3.3. Illustration de la notion de découplage comme matérialisation de l'ambiguïté : le cas du GHM .....	81
3.3.1. Le mutualisme, un terme ambigu ? .....	81
3.3.2. Cas de découplage : ambiguïtés du mutualisme et pratiques persistantes des salariés .....	83
3.3.3. Cas d'ambiguïtés favorisant de nouvelles pratiques organisationnelles .....	85
Conclusion du deuxième chapitre .....	89
Chapitre 3 : Apports et pistes de recherches .....	90
1. Quels types d'ambiguïté pour quelles nouvelles pratiques ? Apports de ces recherches .....	92
4.4. Les facteurs favorisant la création de pratiques en situations ambiguës .....	95
1 <sup>er</sup> niveau : l'environnement externe .....	95
4.4.1. Premier niveau : l'environnement organisationnel (niveau macro-économique) .....	96
4.4.1.1. Premier facteur : une multiplicité d'émetteurs .....	96
4.4.1.2. Deuxième facteur : la perception d'une évolution continue du contexte .....	96
4.4.2. Deuxième niveau : l'organisation (niveau organisationnel) .....	97
4.4.2.1. Troisième facteur : le degré de dépendance existant entre l'organisation-mère et l'équipe de projet .....	97
4.4.2.2. Quatrième facteur : le degré de précision des objectifs ou des moyens donnés .....	97
4.4.3. Troisième niveau : l'individu au sein de son équipe (niveau individuel) .....	98
4.4.3.1. Cinquième facteur : le rôle accordé au traducteur .....	98

4.4.3.2. Sixième facteur : la pré-existence de liens amicaux et personnels entre membres de l'équipe 98	
4.5. L'influence de l'ambiguïté sur les nouvelles pratiques .....	99
4.5.1. La portée des pratiques créées entre niveaux macro, organisationnel ou collectif .....	99
4.5.1.1. Un changement concerté aboutit à des pratiques pouvant dépasser le niveau collectif (équipe de travail) .....	99
4.5.1.2. L'étendue de l'ambiguïté (macro/organisationnel/collectif) a une incidence sur la portée de la pratique (macro/organisationnel/collectif) .....	99
4.5.2. Niveau d'ambiguïté et types de coopérations créées : un lien avec le degré de dépendance de l'équipe projet avec l'organisation mère ? .....	100
5. Pistes d'encadrement .....	101
5.1. L'ambiguïté en organisation .....	101
5.2. La temporalité en gestion .....	102
5.2.1. Une nécessaire convergence du temps subjectif pour l'action organisée ? .....	102
5.2.2. Méthodologie de l'étude empirique .....	104
5.2.3. Des liens entre convergence du temps subjectif et forme de coopération : les apports .....	106
5.2.4. Pistes de recherche et d'encadrement .....	107
5.3. La notion d'employeurabilité : proposition d'un cadre théorique .....	108
5.3.1. L'employeurabilité : essai de définition .....	109
5.3.1.1. La dimension spatiale de l'employeurabilité : employeurabilité interne et externe	109
5.3.1.2. La dimension temporelle de l'employeurabilité : employeurabilité à court-terme et employeurabilité à long terme.....	109
5.3.1.3. Proposition d'un cadre théorique intégratif de l'employeurabilité .....	110
• L'employeurabilité comme construction d'une capacité dans l'activité .....	110
• Proposition d'une grille de lecture conceptuelle de l'employeurabilité.....	111
5.3.2. Pistes de recherches et d'encadrements .....	111
Bibliographie .....	112
Liste des tableaux.....	123
Liste des encadrés.....	124
Liste des figures.....	125
Table des matières .....	126
Curriculum Vitae .....	129
Texte intégral de mes principaux travaux.....	137

# Curriculum Vitae

---

## Jennifer URASADETTAN

Née le 15 Octobre 1978 à Montpellier, nationalité française

Adresse et coordonnées professionnelles :

Université Rennes 2

Département Administration Economique et Sociale (AES)

Campus Villejean (Rennes)

Place du recteur Henri Le Moal

CS 24307

35043 Rennes cedex

Tél : +33 (0)2 99 14 18 14

E-mail : [jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr](mailto:jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr)

## Fonctions universitaires, de l'enseignement supérieur et professionnelle

- Depuis 2010 : Maître de conférences en Sciences de gestion, Université de Rennes 2
- 2009-2010 : Enseignante agrégée du secondaire en communication –Lycée Henri Sellier – Livry Gargan
- 2008-2009 : Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche, IAE de Montpellier, équipe ORHA (maintenant MRM, EA 4557)
- 2005-2009 : Chargée de mission au sein du groupe Languedoc-Mutualité – Montpellier- dans le cadre de ma thèse (bourse CIFRE)

## Titres et diplômes universitaires

- Début 2010 : Qualification aux fonctions de Maître de Conférences
- 6 Juin 2009 : Doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier, CREGOR  
Titre : "Culture d'entreprise et dynamique organisationnelle : contribution à une redéfinition, le cas du groupe hospitalier mutualiste", doctorat réalisé sous CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche)  
Membres du jury : Eric Godelier (rapporteur), Jean-François Chanlat (rapporteur), Jean-Michel Plane (Suffragant), André Bernat (président), Alain Briole (Directeur)  
Mention : Très honorable (selon les prescriptions de l'arrêté du 7 Août 2006)
- Juin 2003 : Agrégation externe d'Economie-gestion, option C (Marketing)
- 2002-2003 : Diplôme d'études approfondies « Dynamiques des organisations et transformations sociales », Université de Paris-Dauphine, mention Bien  
Titre du mémoire s.d. Michel Liu : Culture d'entreprise et changement organisationnel : le cas Languedoc Mutualité
- 2001-2004 : Ecole normale supérieure de Cachan

1998-2001	Telecom école de Management, spécialité Finance –Evry-
1996-1998	DEUG AES, université de Montpellier 1

## Charges d'enseignements

J'effectue la plupart de mes enseignements en Gestion des ressources humaines et en théorie des organisations, avec une spécialisation croissante vers le dialogue social territorial. Etant responsable pédagogique du master mention Economie du travail et ressources humaines, parcours Territoire, emploi et ressources humaines, j'ai beaucoup de cours au niveau master. Les deux tableaux suivants récapitulent les cours dispensés, avec :

- L pour licence, M pour master
- FI pour formation initiale, FC pour formation continue
- GRH pour gestion des ressources humaines
- ESS pour économie sociale et solidaire
- EEPMO pour entrepreneuriat et emploi dans les petites et moyennes organisations

### a. Enseignements actuels à l'université de Rennes 2 :

Intitulé du cours	Filière	statut	période	Volume horaire (CM et TD)
GRH	M1 territoire, emploi et RH	FI	Depuis 2017	12hCM + 12hTD
GRH	M1 ESS	FI	Depuis 2017	12hCM + 12hTD
Diagnostic RH	M2 territoire emploi et RH	FC	Depuis 2017	12hCM + 12hTD
Introduction à la GRH	L2 Langues étrangères appliquées (LEA)	FI	Depuis 2010	12hCM
Théorie des organisations	L1 Administration économique et sociale (AES)	FI	Depuis 2010	24hCM
Audit social	M1 territoire, emploi et RH	FI	Depuis 2017	12hCM + 12hTD
Comportement organisationnel	M2 territoire emploi et RH	FC	Depuis 2017	12hCM + 12hTD
Dialogue social territorial	M2 territoire emploi et RH	FC	Depuis 2017	6 hCM

### b. Enseignements actuels dans d'autres établissements :

Intitulé du cours	Filière	statut	période	Volume horaire (CM et TD)
Préparation à l'oral de GRH de l'agrégation d'éco-gestion	Année de préparation, département droit, économie et gestion	ENS Rennes	Depuis 2017	11.5 h TD

## Responsabilités et activités pédagogiques

**Depuis 2018 :** **Responsable pédagogique du master mention Economie du travail et des ressources humaines**, parcours Territoire, emploi et ressources humaines (TERH) à l'Université Rennes 2

- *Rédaction des dossiers d'habilitation, élaboration des maquettes et de leur contenu pédagogique*
- *Construction et suivi des emplois du temps, recherche d'enseignants vacataires*
- *Organisation de la sélection des étudiants (90 dossiers de candidature pour 30 étudiants en M1)*
- *Actions de valorisations du master (participation aux « portes ouvertes », parrainage des étudiants par des professionnels, organisations de colloques avec les étudiants et à destination des professionnels, contacts avec les professionnels pour faciliter la recherche d'alternance des étudiants*

**2011 - 2017 :** **Responsable pédagogique du master mention Administration économique et sociales**, parcours Entrepreneurat et Emploi dans les petites et moyennes organisations (EPMO) à l'université Rennes 2

- *Rédaction des dossiers d'habilitation, élaboration des maquettes et de leur contenu pédagogique*
- *Construction et suivi des emplois du temps, recherche d'enseignants vacataires*
- *Organisation de la sélection des étudiants (80 dossiers de candidature pour 30 étudiants en M1)*
- *Actions de valorisations du master (participation aux « portes ouvertes », parrainage des étudiants par des professionnels, organisations de colloques avec les étudiants et à destination des professionnels, contacts avec les professionnels pour faciliter la recherche d'alternance des étudiants*

**Depuis 2012 :** **Jurys de validation des Acquis de l'Expérience (VAE) :**

*Participation aux jurys annuels pour les master EPMO (entre 2011 et 2017) et TERH (depuis 2018). En moyenne, une candidature par an.*

**2011 - 2018 :** **Coordinatrice des enseignements en Sciences de gestion à l'Université Rennes 2**

*Coordination de la répartition des cours de gestion entre enseignants-chercheurs, organisation de la sélection des ATER, recherche d'enseignants vacataires*

## Responsabilités électives, administratives et institutionnelles

- **Participation à des Comités de Sélection de MCF en tant que membre extérieur**, Université Rennes 1 (2013), Université Rennes 1 (2018)
- **Co-organisation d'un comité de sélection de MCF en tant que vice-présidente**, Université de Rennes 2 (2014)

## Projets de recherche : pilotage ou participation

J'ai piloté ou pilote 2 projets de recherche (L'emploi dans les associations du pays de Rennes et COMEPO), et ai participé ou participe à 4 programmes de recherche (ANR PERIWORK, VAE et BTP, l'accompagnement VAE en Bretagne, la création d'entreprise pour les salariés fragiles) :

- **2018-2020 : « Travailler à la marge ? Les espaces de travail collaboratifs comme nœuds d'un nouveau système de mobilités hors métropole (PERI\_WORK\*\*) »**

*Financement* : Agence nationale de la recherche (ANR)

*Responsable du projet* : Gerhard Krauss (UMR 6590 ESO-Rennes),

*Place au sein du projet* : membre de l'équipe de recherche

*Missions* : réalisation de cinq études de cas à partir de cinq tiers-lieux situés en Loire-Atlantique et dans la Drôme avec P. Glémain (LiRIS)

L'objectif du projet, en s'appuyant sur des terrains situés en Allemagne, Belgique, Canada et France, est d'étudier le rôle que jouent pour les actifs les espaces de travail collaboratifs situés en périphérie, et quelles conséquences peuvent être tirées en termes d'aménagement. Nous cherchons dès lors à :

- comprendre le rôle des NETC sur leur territoire en étudiant les caractéristiques et trajectoires géographiques et sociales des individus qui les fréquentent, les interactions entre utilisateurs et fondateurs au sein d'un même espace ainsi que leurs relations avec l'extérieur sur le territoire ou en dehors
- observer les mobilités engendrées sur le territoire par les NETC et de mesurer leur capacité à faire noeud, c'est-à-dire à être des points d'ancrage et d'adhérence territoriale
- analyser les projections des individus vers l'avenir pour proposer une analyse prospective des NETC, utile à la définition des stratégies d'aménagement.

- **2018-2019 : « Analyse de l'accès et de l'accompagnement des salariés du BTP vers la VAE »**

*Financement* : Constructys (OPCA du secteur des bâtiments et travaux publics)

*Responsable du projet* : Françoise Kogut, chargée de mission au CEREQ

*Place au sein du projet* : membre de l'équipe de recherche

*Missions* : Co-Elaboration des guides d'entretiens, Réalisation de 10 entretiens avec N. Beaupère (CEREQ Rennes), analyse des données recueillies et rédaction d'une partie du rapport de recherche (partie préconisations), co-présentation à l'oral prévue en Novembre 2019

L'objet de cette recherche est d'analyser l'évolution de la VAE (validation d'acquis d'expérience) dans le secteur du BTP. Elle sera organisée en deux temps :

- L'analyse de l'existant centrée sur un état des lieux dans le secteur du BTP et d'autres secteurs professionnels aux caractéristiques proches. Il s'agit, par une méthodologie qualitative, d'identifier les freins susceptibles d'entraver ou de faciliter le développement de la VAE.
- La formulation de préconisations et d'axes de progrès pour faciliter l'accès et l'accompagnement des salariés du BTP vers la validation des acquis de l'expérience.

- **2018-2019 : « L'emploi dans les associations sur le bassin d'emploi rennais : quelles réalités ? Quels leviers de développement ? Bassin d'emploi de Rennes : Pays de Rennes, Pays des Vallons de Vilaine et Pays de Brocéliande »**

*Financement* : la région Bretagne

*Responsable du projet* : Ingrid Cormenier, chargée de mission GPECT à We Ker (Maison de l'emploi), Rennes

*Place au sein du projet* : responsable scientifique de la phase d'enquête qualitative

*Missions* : Co-Elaboration des grilles d'entretiens avec C. Schmidt, réalisation de quatre entretiens, supervision de l'équipe faisant passer l'entretien, analyse des données (logiciel Sonal), co-rédaction du rapport de recherche, co-présentation à l'oral.

L'objet de la recherche est d'analyser dans quelle mesure les associations du pays de Rennes se positionnent comme employeuses, et de mieux connaître les parcours des salariés de ces associations. Cette caractérisation de l'emploi sur le territoire se fera en deux étapes :

- L'étude des caractéristiques de l'emploi associatif dans les EPCI (Établissement Public de Coopération Intercommunale) du bassin d'emploi de Rennes (partie menée par la CRESS)
- L'analyse des besoins en matière d'accompagnement RH et de formation des petites associations (1 à 5 salariés) afin d'engager une réflexion sur l'offre de services du territoire. Il s'agit par le biais d'enquêtes qualitatives de comprendre comment les présidents de petites associations acquièrent la posture d'employeur, et ce qu'ils font pour favoriser l'employabilité de leurs salariés.

- **2015-2016 : « Coordination des médecins au sein d'un pôle d'activité »**

*Financement* : la Maison des sciences de l'homme de Bretagne

*Responsable du projet* : Jennifer Urasadettan

*Missions* : Co-Elaboration des grilles d'entretiens avec F. Burellier, coordination sur la répartition des entretiens à mener, réalisation d'une trentaine d'entretiens, analyse des données, rédaction du rapport de recherche

L'objet de la recherche est d'étudier dans quelle mesure, dans le cadre d'une mutualisation entre deux unités médicales du pôle abdomen du CHU de Rennes les deux équipes sont amenées à coopérer afin de mener à bien ce projet, décidé au niveau du pôle d'activité. Au-delà de l'étude de la situation, il s'agit d'analyser comment les dynamiques de coopération s'établissent au sein d'un groupe de projet, qui permettent de modifier leurs pratiques organisationnelles comme spécifiques (médicales, de soins, administratives). Le projet comprend 200 membres du personnel de l'hôpital (médecins, soignants, administratifs).

- **2014-2015 : « Etude sur l'accompagnement VAE en Bretagne »**

*Financement* : GREF (GIP Relation Emploi Formation) Bretagne

*Responsable du projet* : Gérard Podevin, directeur de l'antenne de Rennes du CEREQ

*Place au sein du projet* : membre de l'équipe de recherche

*Missions* : Co-élaboration des grilles d'entretiens, réalisation de 15 entretiens, co-analyse des données, rédaction d'une partie du rapport de recherche

L'objet de cette recherche était dans un premier temps d'analyser l'impact de la charte de qualité 2008 du GREF sur les pratiques professionnelles des accompagnateurs à la VAE de Bretagne. Il s'agissait ensuite de fournir des éléments susceptibles d'alimenter la réécriture d'une nouvelle Charte de l'accompagnement en Région Bretagne (ces éléments intégrant la modification de son périmètre depuis la réforme de la formation professionnelle de 2014), et enfin d'émettre des préconisations en vue d'aider à la mise en place d'un plan de professionnalisation des accompagnateurs bretons. L'étude s'est déroulée en trois temps :

- recenser et d'analyser les pratiques d'accompagnement mises en œuvre en tenant compte de la diversité des acteurs régionaux
- mettre en lumière les points de convergence, les atouts et les limites observés par les accompagnateurs dans la description de leurs pratiques
- proposer une grille d'analyse qui permette d'identifier les axes à développer dans la future charte qualité de l'accompagnement VAE

- **2011 : « Faciliter l'approche de la création d'entreprises pour les salariés d'entreprises fragiles », financée par l'UES.**

*Financement* : UES (unité économique et sociale) « coopérer pour entreprendre grand-Ouest »

*Responsable du projet* : Dominique Babilotte, co-gérant de l'UES

*Place au sein du projet* : membre de l'équipe sous la direction scientifique d'Alain Amintas, MCF à Rennes 2

*Missions* : Co-élaboration du guide d'entretien, réalisation de cinq entretiens avec Alain Amintas

L'objectif de cette recherche était de comprendre les processus de mutation du salarié vers le rôle et la posture d'entrepreneur et d'identifier les cadres / modes d'intervention favorisant la mutation du salariat vers l'entrepreneuriat. Afin de répondre à ces questions, nous avons mené une recherche qualitative auprès de salariés devenus porteurs de projets entrepreneuriaux mais aussi de professionnels de l'accompagnement.

## Encadrements scientifiques

### a. ENCADREMENT DOCTORAL

**Co-encadrement de Thèse de Doctorat en sciences humaines et sociales d'Elisa Roblot**, « Les processus d'apprentissage individuel et organisationnel dans la stratégie territorialisée des entreprises sociales apprenantes. Une analyse à partir de la mise en situation de production dans le réseau des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) CHANTIER-ECOLE » depuis Septembre 2016 avec Pascal Glémain (MCF HDR en Sciences de gestion).

Thèse financée par une CIFRE, soutenance prévue en 2020.

L'objectif de ce travail doctoral est de déconstruire le processus d'apprentissage par une focalisation sur le **désapprentissage**, sujet peu étudié par les Sciences de Gestion.

*Rôle dans le co-encadrement* : Orientation dans la revue de littérature et sur la méthodologie qualitative de la recherche (étude de cas comparées), points réguliers au cours de la thèse

### b. ENCADREMENT DE MEMOIRES DE RECHERCHE APPLIQUEE

**Mémoires de Spécialités d'étudiants en Master 2** dans le cadre de la réalisation de leurs missions (stages et alternance) : suivi du travail en entreprises ; aide à l'élaboration de la problématique ;

recommandations méthodologiques, bibliographiques et rédactionnelles pour le mémoire ; soutenances des étudiants (encadrement de 10 étudiants par an en moyenne)

#### **c. PARTICIPATIONS A DES JURYS**

Jurys annuels de soutenance des mémoires de recherche appliquée des étudiants de Master 2 parcours Entrepreneuriat et emploi dans les petites et moyennes organisations (Université de Rennes 2) de 2010 à 2017 : participation à 16 Jurys en moyenne par an

Jurys annuels de soutenance des mémoires de recherche appliquée des étudiants de Master 2 parcours Territoire, emploi et ressources humaines (Université de Rennes 2) de 2010 à 2017 : participation à 16 Jurys en moyenne par an

## **Rayonnement scientifique**

#### **a. EXPERTISE SCIENTIFIQUE**

Experte auprès de l'ANRT chargée d'évaluer un projet de thèse en CIFRE (Mars 2015)

Evaluatrice pour les revues suivantes :

- m@n@gement (rang 2 CNRS/ 2 FNEGE/ A HCERES)
- Management International (rang 3 CNRS/ 2 FNEGE/ A HCERES)

Evaluatrice pour les colloques suivants :

- Association de gestion des ressources humaines (AGRH)
- Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé (ARAMOS)
- Réseau interuniversitaires de l'économie sociale et solidaire (RIUESS)
- Association internationale de management stratégique (AIMS)

#### **b. PARTICIPATION A L'ORGANISATION D'EVENEMENTS SCIENTIFIQUES**

Organisation des rencontres du RIUESS 2018 par l'équipe du LiRIS sur le site de l'IGR de Rennes « Modernité des idées et pratiques fondatrices de l'économie sociale et solidaire : s'associer, s'autogérer, s'émanciper » 16 et 17 Mai 2018 IGR/IAE/ Université de Rennes 1 : membre du comité d'organisation et du comité scientifique

- *Participation à la rédaction de l'appel à communication (notamment ouverture de l'appel à la GRH) et participation aux réunions d'organisation*
- *Répartition des communications entre évaluateurs, évaluation de communications, présidence d'atelier et participation aux tables rondes de professionnels*
- *Présidente de l'atelier « S'émanciper par le travail »*

#### **c. PARTICIPATIONS A DES RESEAUX DE RECHERCHE**

**AGRH** (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines) : membre fondateur du groupe de recherche thématique « Sujet sensible en GRH », créée en 2018 sous la houlette d'Emilie Hennequin

**AIMS** (Association Internationale de Management Stratégique) : présentation de travaux en ateliers depuis 2015

**ARAMOS** (Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé) : présentation de travaux en ateliers depuis 2014

**CEREQ** (*Centre d'études et de recherches sur les qualifications*) : membre du groupe de production « dimensions territoriales de la relation formation-emploi travail », axe 3 « Construction territoriale de l'employabilité ».

**RIUESS** (*Rencontres inter-universitaires de l'économie sociale et solidaire*) : présentation de travaux en ateliers depuis 2013

## Formations

**24 Avril 2018** : « Rendre visibles ses travaux sur les archives ouvertes », formation de deux heures

**11 Mai 2017** : « Outils de gestion de projets : initiation à Trello et Framaboard », une journée

**25 Avril 2017** : « Analyser les textes avec Iramuteq : outil de statistique lexicale », une journée

**22 Avril 2014** : « Archives ouvertes : questions, méthodes et outils », formation d'une journée

## Texte intégral de mes principaux travaux

- Texte 1 Urasadettan J. (2019), « Le temps presse ! Perception du temps et formes de coopération au sein d'un projet », *Management International*, à paraître (rang 3 CNRS, rang 2 FNEGE, rang A HCERES)
- Texte 2 (2019), « The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units", *M@n@gement*, Vol 22-1, Janvier
- Texte 3 (2016) J. Urasadettan, N. Beaupère, G. Pinte, G Podevin, « Logiques d'appropriation et transformation d'un champ professionnel : le rôle d'une charte qualité pour l'accompagnement à la VAE ? », *Formation Emploi : revue des sciences sociales*, n°141, Janvier-Mars 2018, p. 213-232

## **LE TEMPS PRESSE ! PERCEPTION DU TEMPS ET FORMES DE COOPERATION AU SEIN D'UN PROJET**

### **Résumé :**

Cet article étudie l'incidence de la convergence ou de la divergence des perceptions du temps sur les formes de coopérations développées. La temporalité n'est pas étudiée ici d'un point de vue objectif, mais subjectif. Les formes de coopérations sont de deux types : communautaire (liée à l'identification de l'individu au groupe) et complémentaire (basée sur la concordance des intérêts individuels). Nous analysons le regroupement de deux unités médicales d'un hôpital par une étude de cas longitudinale. Cette recherche montre qu'une convergence des temporalités aboutirait à une coopération communautaire, tandis qu'une divergence déboucherait sur une coopération complémentaire.

### **Mots-clés :**

Temps objectif, temps subjectif, coopération communautaire, coopération complémentaire

## **HURRY UP ! PERCEPTION OF TIME AND FORMS OF COOPERATION WITHIN AN ORGANIZATIONAL PROJECT**

### **Abstract :**

This paper examines the impact of convergence or divergence in time perceptions between members of a team on the forms of cooperation developed. Temporality is not studied here from an objective point of view, but subjective. There are two types of cooperation: Community (linked to the identification of the individual to the group) and complementary (based on the matching of individual interests). We analyze the merger of two medical units in a hospital by a longitudinal case study. This research shows that a convergence of temporalities would lead to Community cooperation, while a divergence would lead to complementary cooperation.

### **Key words :**

Objective time, subjective time, community cooperation, complementary cooperation

## **¡EL TIEMPO APRENDE! PERCEPCIÓN DEL TIEMPO Y FORMAS DE COOPERACIÓN EN UN PROYECTO**

### **Resumen:**

Este artículo examina el impacto de la convergencia o de la divergencia de las percepciones del tiempo en las formas de cooperación desarrolladas. El tiempo no se estudia desde un punto de vista objetivo, sino desde un punto de vista subjetivo. Las formas de cooperación son de dos tipos: comunitaria (vinculada a la identificación del individuo al grupo) y complementaria (basada en la coincidencia de los intereses individuales). Analizamos la agrupación de dos unidades médicas de un hospital mediante un estudio de casos longitudinal. Esta investigación demuestra que una convergencia de los plazos daría lugar a una cooperación comunitaria, mientras que una divergencia desembocaría en una cooperación complementaria.

### **Palabras clave:**

Tiempo objetivo, tiempo subjetivo, cooperación comunitaria, cooperación complementaria

**Introduction :**

La littérature portant sur les liens entre temps et coopération n'a que peu été investiguée, sauf indirectement, par exemple pour mettre en évidence l'importance du temps dans l'établissement d'un lien de confiance entre membres d'une équipe propre à faire progresser la coopération (Mc Allister, 1995). Cependant, ces recherches s'appuient sur une acception objective du temps, compris comme chronologique, mesurable et opposable à l'équipe projet (Pham et Antoine, 2012). Or, le temps comporte une dimension subjective, davantage métaphysique car liée à l'interprétation des événements par les individus, et rendant son appréhension plus complexe. Plusieurs recherches ont établi un lien entre réussite du projet et management de ce temps subjectif, notamment dans le domaine de la création de connaissances (Orlikowski et Yates, 2002).

Nous choisissons dans notre recherche, et dans la continuité des travaux d'Alioua et al. (2017) de nous intéresser plus précisément à la convergence des temps subjectifs entre membres d'une équipe, et de son impact sur la dynamique du projet, dimension temporelle qui a jusqu'à présent été peu étudiée. Nous chercherons à comprendre si des liens peuvent être établis entre temps subjectif et coopération au sein d'une équipe projet. Notre question de recherche sera la suivante : dans quelle mesure la convergence ou la divergence des temps subjectifs des individus ont-ils une incidence sur la coopération ?

Dans cette optique, nous étudierons la réalisation d'un projet de fusion de deux unités médicales au sein d'un CHU marqué, à l'image du secteur de la santé, par un resserrement des budgets et une volonté de responsabiliser les acteurs de terrain. L'étude de cas longitudinale analysera comment les événements affectant le projet influencent la perception du temps de l'équipe, et modifient les formes de coopérations mises en place. Nous aborderons dans une première partie les concepts de coopération et de temps, afin de proposer des pistes de

recherche liant ces deux notions. La seconde partie reviendra sur notre terrain de recherche, la méthodologie de recherche développée, puis les résultats obtenus, tandis qu'une troisième partie les replacera dans le contexte de la gestion de projet.

## **DES LIENS ENTRE TEMPS ET COOPERATION : UNE REVUE DE LITTERATURE**

### **De l'influence du temps sur les formes de coopérations développées :**

Selon Ferron (2001), la coopération devient cruciale dès lors que les processus à maîtriser deviennent complexes, et impliquent une co-dépendance des acteurs dans la réalisation d'un objectif. Elle est donc primordiale dans le contexte du management de projet. Définie par Dejours (1993) comme « l'ensemble des liens que construisent entre eux les agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune », la coopération s'appuie sur le partage d'aspirations profondes formalisées par un but et des règles de fonctionnement élaborés communément. En cela, elle se distingue de la coordination, fondée sur l'établissement de règles émanant d'une entité supérieure censée faciliter le fonctionnement collectif (Kenis et Provan, 2009). La coopération englobe ainsi aussi bien les objectifs visés (atteinte d'un objectif commun) que les règles de coordinations développées (Dameron, 2004).

En s'appuyant sur la littérature sociologique, Dameron (2004, 2005) montre que deux formes de coopérations peuvent émerger au cours d'un projet et se juxtaposer. La première forme de coopération, construite sur une logique opportuniste, repose sur l'arbitrage entre gains et pertes retirés par les individus de la poursuite de la coopération. Caractérisée par une solidarité organique (Durkheim, 1893), bâtie sur la différenciation des individus et sur la division du travail, elle se matérialise par une formalisation contractuelle, centralisée et dotée de contrôles, et une confiance cognitive (Mc Allister, 1995), relative à la croyance en l'honnêteté, la compétence et la fiabilité du partenaire. La seconde forme de coopération répond à un besoin partagé d'identification sociale (Dameron, 2004). Motivée par une

solidarité mécanique (Durkheim, 1893/1967) basée sur le développement d'une confiance affective (Mc Allister, 1995), empreinte d'attachement émotionnel, elle se manifeste par l'adhésion à des valeurs communes et un développement décentralisé et informel. Dameron (2005, 2004, 2002) met en évidence trois dimensions constitutives des coopérations, permettant d'appréhender leur spécificité. Toute coopération se construit autour d'une finalité (pourquoi coopérer ?), d'une forme d'interdépendance préférée (comment s'organisera le partage des tâches et qui en décidera ?), et d'engagements en définissant les cibles (à qui sont destinées les règles mises en place ?). Le tableau 1 reprend cette analyse :

**Tab. 1 : Les formes de coopération dans l'organisation (Dameron, 2004)**

<b>Dimensions</b>	<b>Coopération complémentaire</b>	<b>Coopération communautaire</b>
Finalité	Congruence d'intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec groupes externes

L'influence du temps sur la coopération a été étudiée mais seulement de façon indirecte, notamment pour montrer comment le développement du projet influence les formes de coopérations développées.

Un premier courant considère que chaque projet est marqué à ses débuts par une coopération communautaire (Ingham et Mothe, 2007 ; Nooteboom et al. 1997), se justifiant par la nécessité de trouver un cadre d'entendement commun au sein de l'équipe et de s'approprier le projet. Par la suite, l'établissement collectif de règles de fonctionnement conduit au développement d'une coopération complémentaire. Dameron (2005, 2004, 2002) montre ainsi que la coopération au sein d'un projet évolue selon trois stades. Le premier stade, dit « d'initialisation » se caractérise par une coopération communautaire, fondée sur « l'absorption de l'intérêt individuel dans les objectifs communs » (Dameron, 2004 : 142), et s'achève à l'identification du périmètre d'action et des partenaires externes. La

« transformation », marquée par les difficultés rencontrées au fur et à mesure de l'avancement dans le projet et une hiérarchisation des savoirs entre métiers spécialisés et fonction support correspond à une coopération complémentaire. Elle s'achève à la concrétisation du projet. Enfin, la « cristallisation » débute à la renégociation des objectifs une fois le projet réalisé (prototype), et donne lieu à une coopération communautaire, le groupe redéfinissant « son identité dans la matérialisation du projet » (Dameron, 2005, p. 111) par la redéfinition des engagements entre partenaires, et l'arrivée de nouveaux partenaires externes.

Le second courant démontre au contraire que l'émergence d'une coopération complémentaire en tout début de projet peut favoriser sa dynamique, car elle permet de formaliser le rôle de chaque membre, et de l'inciter à s'investir dans le projet (Lee et Cavusgil, 2006 ; Mayer et al., 1995). Par la suite, une coopération communautaire, basée sur le développement d'une confiance affective entre membres peut plus facilement se mettre en place (Mc Allister, 1995), donner lieu à l'élaboration d'un cadre commun de référence et à une progression rapide du projet.

Bien que ces deux courants traitent du lien entre temporalité et coopération, elles ont une acception du temps plutôt objectivante (Hautala et Jauhiainen, 2014), le concevant comme une « forme objective mesurable et invariante » (Alioua et al., 2017). Or, les membres d'une équipe de travail peuvent avoir différentes perceptions du temps, qui influencent le développement de telle ou telle forme de coopération.

### **Perception d'un évènement externe et influence sur le temps subjectif :**

L'étude du temps en sciences sociales se décompose en deux types de temps. Le premier temps, linéaire ; défini et mesuré en termes objectivables, relève du temps mécanique. A ce temps « objectif », défini en termes d'échéances et opposables à tous ses participants d'un projet, se juxtapose un temps « subjectif », lié à la perception de chaque individu des évènements affectant le projet (Orlikowski et Yates, 2002). Ces derniers, par leur activité

cognitive, largement dépendante de leur vécu (Von Krogh et al., 2000), se forment une représentation des événements contribuant à façonner leur environnement. Ce faisant, ils « décrètent » une réalité dans laquelle inscrire leurs actions (Vidaillet, 2003), qui va à son tour modifier leur environnement à cette image (Weick 1979). Cette perception de la temporalité n'est pas forcément partagée, car elle dépend pour une grande part du niveau d'expérience personnelle, de la nature de la tâche confiée et des émotions déclenchées (Alioua et al., 2017 ; McGrath et Kelly, 1986). Larson (2004) identifie ainsi six perceptions subjectives du temps, provoquées par des situations spécifiques :

- Le temps prolongé, marqué un temps semblant s'étirer en longueur. Cette sensation caractérise les situations inhabituelles provoquant un fort investissement émotionnel (tristesse ou surprise). Le nombre et l'ambiguïté des informations reçues sont difficilement gérés par l'individu, mis en situation non routinière.
- Le temps synchrone, correspondant à une égalité entre temps subjectif et temps objectif, et se rapportant à des situations confortables et attendues.
- Le temps compressé, matérialisé par un temps subjectif plus court que le temps objectif, et qui accompagne les situations peu intéressantes, relevant de réponses automatiques.
- Le temps en flux, coïncidant avec des situations de transcendance, l'attention étant portée uniquement sur les informations nécessaires à la réalisation de la tâche. Ces situations comportent un niveau élevé de difficulté que l'individu se sent capable de surmonter.
- Le temps interstitiel, matérialisé par un temps d'attente entre deux temps d'action, et susceptible de générer de l'inconfort, ou au contraire un temps de respiration.

- La rupture temporelle, se référant à une destruction de la temporalité habituelle, car liée à un évènement déstructurant les routines (coupe budgétaire importante) et amenant à la modification des objectifs et des règles de fonctionnement.

Il revient à Gersick (1991) de mettre en évidence l'influence du temps objectif sur le temps subjectif. Elle démontre que tout projet se caractérise par de longues phases d'inertie, entrecoupées de courtes périodes de changements décisifs engendrés en grande partie par les échéances fixées, et souligne l'importance du temps subjectif dans le déclenchement d'une action organisée. Par la suite, de multiples recherches indiquent l'importance du temps subjectif dans le processus organisationnel. Aliou et al. (2017) présentent son incidence sur le processus de création de connaissances, Maier et Branzei (2014) son lien avec la créativité, et Ramö (2002) son importance dans la création d'opportunités d'actions.

Si ces recherches (Eisenhardt et Tabrizi, 1995 ; Söderlund, 2004) montrent qu'une concordance entre échéances du projet (temps objectif) et évènements pouvant en modifier la dynamique (temps subjectif) favorise sa réalisation, en revanche peu de travaux se centrent sur la convergence des temps subjectifs de ses membres dans la facilitation de l'action organisée. Or, selon Alioua et al. (2017), l'action organisée et le type de connaissances produites dépendent pour une grande part de cette convergence. Par exemple, une équipe de projet soumise à un évènement extérieur unanimement vécu comme une rupture temporelle modifiera ainsi plus rapidement ses routines afin de s'adapter. De ce fait, le manager semblerait confronté à un défi de taille : faire suffisamment converger les temps subjectifs individuels pour développer une vision partagée de l'action à entreprendre.

### **La convergence ou divergence des temporalités comme déterminant des formes de coopérations ? Définition du cadre de recherche**

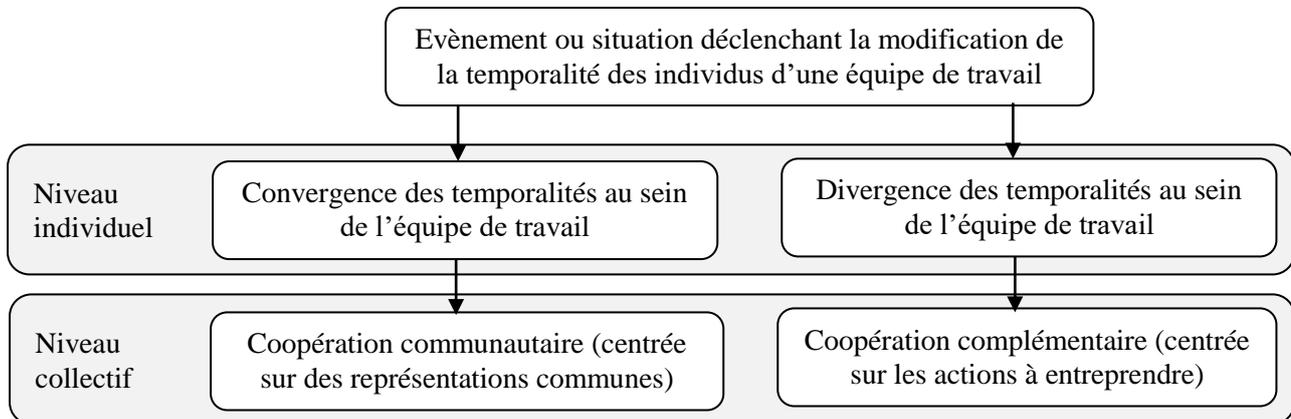
L'étude de l'influence du partage de représentation (ici le temps subjectif) entre membre d'une équipe sur l'action organisée a été étudiée sous deux prismes. L'approche cognitive

(Jodelet, 1989 ; Schein, 1985) situe les racines de l'action organisée dans le partage de mêmes représentations, permettant l'établissement de schémas mentaux et de répertoires d'actions communs. Dans cette première acception, l'établissement d'une action organisée n'est possible que si ses membres en ont la même compréhension, et partagent une même façon d'y répondre. Ce premier courant comprendrait donc la convergence des représentations, et dans notre cas la convergence des temporalités subjectives comme un préalable à l'établissement d'une dynamique de projet, voire à l'établissement d'une coopération. Ce premier courant offre de fait des similitudes avec la coopération communautaire, dont les ressorts reposent sur l'identification sociale de l'individu au groupe et son assimilation par le partage de traits communs. L'établissement d'une action organisée (ici d'une coopération) ne reposerait pas tant sur les pratiques développées que sur le partage d'une représentation (ici la même lecture subjective du temps dans le projet) de l'organisation et son environnement.

Le second courant ne considère pas qu'il soit nécessaire que les individus développent un sens partagé des situations ou événements auxquels ils sont confrontés pour établir une action organisée (Weick, 1979, 1995, 1998). Selon Vidaillet (2003), « la similarité des représentations des participants des problèmes à résoudre n'est ainsi pas nécessaire à l'élaboration et au maintien d'un système d'actions organisés ». Ainsi la communication, notamment l'utilisation de métaphores et d'argumentations logiques, permettrait de transcender les différences d'interprétation pour parvenir à un accord non sur le sens à attribuer aux choses, mais sur le comportement et les pratiques à adopter face à la situation. Ce second courant comporte des similitudes avec la coopération complémentaire, dont la mise en œuvre repose sur l'agrégation des intérêts individuels dans une organisation collective. L'établissement d'une action organisée (ici la coopération) ne naîtrait pas du partage de l'interprétation d'une même situation (ici des lectures subjectives différentes du temps dans le

projet), mais de l'accord portant sur les actions à mener. Le tableau suivant synthétise ces deux pistes de recherche :

**Fig. 1 : Liens entre convergence des temporalités subjectives et types de coopération développée**



Nous verrons au cours de la partie empirique si les liens établis grâce à la revue de littérature entre convergence ou divergence des temporalités subjectives et types de coopérations développées se vérifie.

## ETUDE DE CAS :

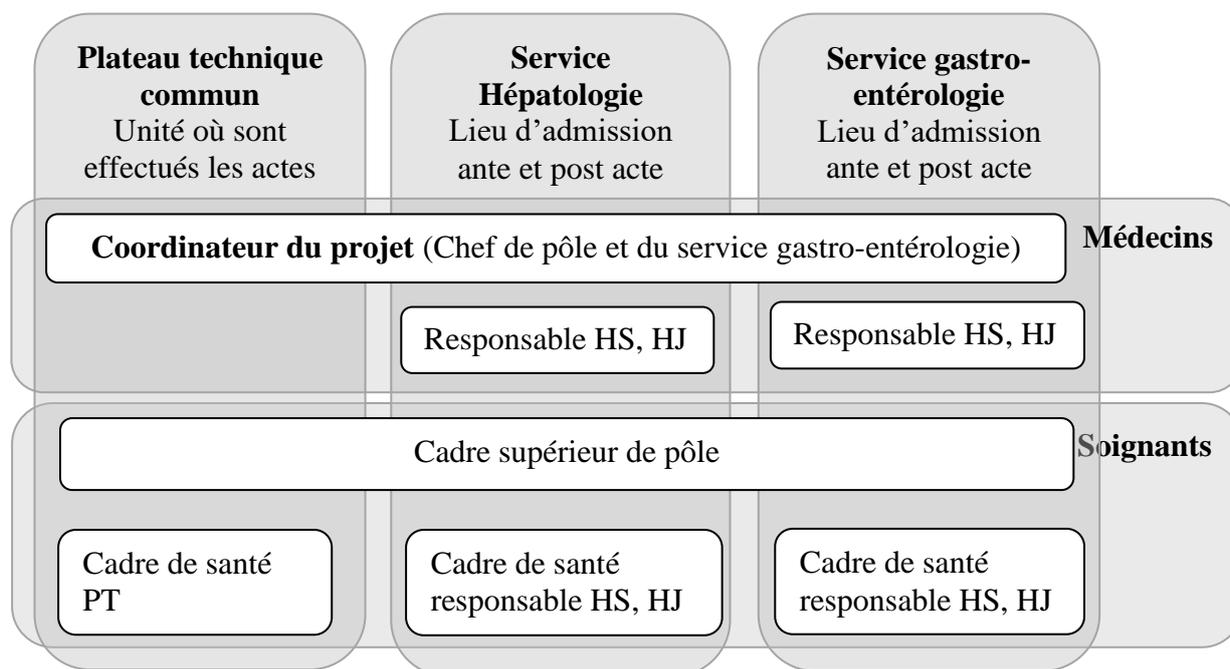
### Exposé du cas et de la méthodologie employée :

Le projet étudié consiste en la fusion de deux unités de soins au sein du pôle abdomen d'un centre hospitalo-universitaire français. Il s'inscrit dans le contexte plus large du New public management, paradigme d'action publique née dans les années 1980 aux Etats-Unis et au Royaume uni, et visant à davantage d'efficacité. Les différentes réformes affectant le secteur hospitalier français depuis les années 1980 ont plus particulièrement pour objet de contrecarrer les « *effets de concentration bureaucratique [...] et la parcellisation des tâches qui en découle* » (Boutinet, 1990, p.103). Glouberman et Mintzberg (2001) le décrivent d'ailleurs comme une bureaucratie professionnelle, fortement cloisonnée par métier tout en étant centralisée. Les pouvoirs publics visent à modifier la structure de l'hôpital, la faisant

progressivement évoluer d'une « organisation à projet » (Boutinet, 1990) dotée d'un projet stratégique vers une « organisation par projet », mue par un ensemble d'activités « à promouvoir et à développer » (p. 101). La loi HPST de 2009 qui découpe l'établissement en pôles d'activités autonomes facilite ainsi une architecture par projets, en donnant plus d'autonomie aux équipes par rapport à la direction générale.

Cette dernière décide de faire se regrouper les services maladies de l'appareil digestif et du foie pour le premier trimestre de 2015. Ce changement vise trois objectifs : économiser du personnel en rapprochant géographiquement les hôpitaux de jour, de semaine et le service ambulatoire de gastroentérologie, étendre les horaires d'ouverture (les deux infirmiers travaillant désormais l'un à la suite de l'autre) afin de stimuler l'activité de gastroentérologie, et favoriser son attractivité pour les internes en décloisonnant l'enseignement. 150 personnes sont concernées par ce regroupement. La fusion a été annoncée au sein du pôle lors d'un conseil de pôle, en Avril 2014, et le chef de pôle a créé un groupe de projet, constitué de représentants de chaque un corps de métier (médecins, soignants) et services (hépatologie, gastro-entérologie) concernés. Le chef de pôle, coordinateur du projet, bénéficie d'une marge d'autonomie réduite en termes financiers : des objectifs de suppression des lits (de 24 à 22 lits) lui ont été assignés, basés sur une comparaison entre le pôle étudié et d'autres CHU. Théoriquement, cette dernière ne devrait pas être préjudiciable, car compensée par un meilleur taux d'occupation des lits. Le groupe de projet est cohérent avec l'organisation matricielle du pôle (figure 2).

**Fig. 2 : Composition du groupe projet**



*Avec HS hôpital de semaine, HJ hôpital de jour, PT plateau technique*

Chaque membre du groupe projet est en interaction avec son groupe professionnel, et réciproquement. Notre analyse a duré de Juin 2014 à Octobre 2015, et correspond à quelques mois près à la période du projet, qui a débuté en Avril 2014 (annonce officielle en conseil de pôle) s'est achevé en Décembre 2015, à la validation des objectifs d'actes par la direction générale adjointe.

***Mode de recueil de données et justification d'une étude de cas par analyse longitudinale :***

**Tab. 2 : Types de données utilisées et phases de recueil**

Données Primaires	Phases du recueil de données
<p>26 entretiens semi-directifs en trois temps (contextualisation, déroulement et bilan du projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe projet (2 médecins, 3 cadres infirmières, le médecin chef de pôle, le cadre soignant de pôle)</li> <li>- Médecins des deux unités (11)</li> <li>- Plateau technique (3 infirmières de programmation, 1 médecin anesthésiste, 2 infirmières anesthésistes, 2 brancardières)</li> </ul> <p>Observations non participantes pendant la phase de déroulement :</p> <p>11 réunions (conseil de pôle, réunions entre médecins, réunions entre médecins et cadres infirmiers, réunions entre infirmiers, réunions entre cadres infirmiers et aides-soignants).</p> <p>Observations participantes, durant la phase de bilan :</p> <p>Deux jours en tant que brancardier, juste avant le regroupement entre les deux unités</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contextualisation du projet : collecte de documents internes et entretiens auprès des acteurs du projet (chef de pôle, médecins des deux unités).</li> <li>- Déroulement du projet : observations non participantes aux réunions, complétées par des entretiens informels avec les membres du groupe de projet.</li> <li>- Bilan du projet : entretiens auprès du médecin chef de pôle, du cadre supérieur de santé, des cadres infirmiers du groupe de travail, et du personnel du bloc technique.</li> </ul>
Données secondaires	
<p>Comptes rendus de réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réunions de contrat de pôle</li> <li>- document cadre du projet de fusion</li> <li>- supports visuels diffusés au cours des réunions.</li> </ul>	

Afin d'étudier ce rapprochement, l'étude de cas, définie comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle de multiples sources d'information sont utilisées » (Yin, 2008, p. 23), a été privilégiée. Les données ont été recueillies pour les réunions non participantes sous forme de compte-rendu, pour les observations non-participantes du service sous forme de journal de bord, et les entretiens ont été retranscrits. Nous avons opté pour une analyse longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 1999), se caractérisant par trois éléments : les données sont collectées pendant au moins deux périodes distinctes, les thématiques étudiées sont comparables d'une période à l'autre, et l'analyse vise à comparer les données entre elles, afin de retracer leur évolution.

### ***Méthodologie d'identification et traitement des dimensions étudiées :***

Afin de comprendre la nature des liens entre temporalités subjectives et formes de coopération, nous avons demandé aux personnes interviewées lors des vagues d'entretiens de décrire l'état d'avancement du projet à travers les événements ayant eu une incidence sur la dynamique du projet. Cela nous a permis de le scinder en étapes successives, chacune étant caractérisée par l'identification d'un événement considéré comme majeur (car relaté par la majorité des interviewés), ayant entraîné une modification de la dynamique de travail (changement de forme de coopération dominante).

L'étude de la perception du temps en fonction des événements marquants a été réalisée grâce à un codage a priori des entretiens. Quatre des six catégories de temps mises en évidence par Larson (2004), telles que le temps prolongé, le temps synchrone, le temps en flux tendu et le temps interstitiel ont été mises en évidence, et reliées par les interviewés aux événements ayant déclenché cette perception. Afin de coder ces catégories, nous nous sommes axés sur deux dimensions de leurs récits : leur perception du temps (leur a-t-il semblé long ou au contraire trop court ?) et leur perception de la situation (inhabituelle et provoquant des émotions intenses, routinière, intéressante). Le tableau suivant synthétise ces codages :

**Tab 3 : Codage de la temporalité subjective par individu et par événement cité**

Évènement cité	Dimensions de la temporalité subjective		Type de temporalité subjective
	Sensation	Situation	
1	T subjectif > T objectif	Inhabituelle et émotionnellement forte	Temps prolongé
2	T subjectif = T objectif	routinière	Temps synchrone
3	T objectif suspendu	Exigeante et intéressante	Temps en flux
4	T en attente	Temps d'attente entre deux événements	Temps interstitiels

Nous avons ensuite rassemblé par événement les différences temporalité, et regardé si elles étaient convergentes (nous avons considéré que plus de la moitié des perceptions étaient concordantes pour le même événement cité), ou divergentes (moins de la moitié).

L'analyse de la coopération a été établie à l'aide de la grille d'analyse de Dameron (tab. 1). Afin d'identifier les formes de coopération, nous avons lors des vagues d'entretiens demandé aux individus, suite aux évènements cités ayant modifié la dynamique de travail, de décrire quelles actions ils avaient mis en place et ce qu'ils en escomptaient. Par exemple, le planning du personnel et sa mise en débat est considéré comme un « objet » de coopération impliquant plusieurs métiers. 56 objets de coopération ont ainsi été mis en évidence au cours de cette recherche (aménagement physique avant déménagement, planning du personnel, règles de fonctionnement du groupe projet, règles de programmation des lits, etc...). Nous avons ensuite utilisé la grille de Dameron afin de distinguer les formes de coopération apportées, selon leurs trois dimensions (finalité, interdépendance et engagement). Ainsi, l'élaboration des règles de fonctionnement du groupe de projet a été analysée comme une coopération communautaire, ayant pour finalité le partage d'un projet, créant une interdépendance entre métiers, et créant un engagement envers l'extérieur (production de canaux de communication entre la direction générale et le groupe). A contrario, le fonctionnement de la nouvelle unité après le déménagement relève d'une coopération complémentaire, car elle a pour finalité de reprendre ses missions habituelles dans un cadre nouveau, s'appuie sur la division traditionnelle des tâches entre métiers (afin d'accueillir au mieux les patients dans les nouveaux locaux), et crée un engagement entre corps de métiers (répartition des rôles). Le tableau suivant synthétise les codages concernant la coopération :

**Tableau 4 : codage par évènement cité, par individu et par type de coopération**

Evènement cité	Finalité	Interdépendance	Engagement	Type de coopération
1	intérêts personnels (champ des cadres soignants)	Division travail (dépend des cadres soignants)	En interne (envers les membres du groupe projet)	complémentaire

Nous avons pu observer que dans le même temps, la coopération pouvait prendre les deux formes étudiées, et comptabilisé les actions relevant d'une forme ou d'une autre, afin de relever la forme de coopération revenant le plus souvent sur une même période de temps, que nous avons qualifié de forme dominante. L'exposé des résultats scinde ainsi le projet en quatre étapes, chacune étant caractérisée par un type de coopération dominante et illustrée par une synthèse des actes coopératifs énoncés en présentant la dynamique.

### **Présentation des résultats :**

#### ***Une corrélation entre changement de temporalité et forme de coopération :***

L'étude montre une corrélation entre perception du temps par l'équipe projet et enchaînement des formes de coopération. Plus précisément, nous décelons quatre phases successives.

- L'initialisation du projet : divergence de temporalités et coopération complémentaire

Cette première phase, nommée initialisation car elle correspond à la première étape du projet de Dameron (2005) a duré 6 mois. Elle a débuté dès l'annonce de la fusion auprès des deux unités par le chef de pôle et a pris fin à l'obtention d'un lit supplémentaire dédié à l'hépatologie et à la décision de ne plus mutualiser les lits d'hépatologie et de gastroentérologie. La fusion est assortie d'objectifs indicatifs de niveaux d'actes médicaux à atteindre. Les prévisions affichées sont d'autant plus incompréhensibles pour les deux unités qu'elles s'accompagnent de la mutualisation des lits et de la suppression de deux lits d'hépatologies. Cette défiance est amplifiée par le mode de diffusion de la suppression des deux lits : la nouvelle circule de façon informelle avant d'être officiellement (et tardivement) présentée sur Powerpoint lors d'une réunion regroupant l'ensemble du personnel soignant et médical. Ce support visuel, très chiffré, peu lisible, manque son objectif d'enrôlement du personnel (Bourgoin et Muniesa, 2012). Le chef de pôle décide de mettre en place un groupe de projet (figure 1) qui aura pour mission de préparer et mener à bien l'opération. Dans une volonté d'autonomisation du groupe projet, il décide de le laisser maître du calendrier des

réunions à tenir et se met volontairement en retrait. Le groupe ne se réunira jamais durant cette étape d'initialisation.

Cette décision, qui n'aboutit dans un premier temps à aucune action organisée témoigne d'une forte divergence de temporalité auprès des membres du personnel, encore aggravée par des stéréotypes par métiers. Pour les médecins, les soignants seraient davantage disposés qu'eux à préparer ce changement car : *« ils sont gentils avec leur réunion [allusion aux réunions du groupe de travail] mais nous on a pas que ça à faire, eux [les soignants] ils ont le temps, pas nous. Alors qu'ils s'en occupent »* (Médecin hépatologue, groupe de projet). Les stéréotypes entre corps de métiers, et ici concernant la temporalité ressortent, et ne facilitent pas l'établissement d'un esprit de groupe. Les hépatologues, dont le périmètre est amputé de deux lits, interprètent cette décision comme un camouflet pour la spécialité, réputée moins rentable que la gastro-entérologie, car nécessitant un temps d'hospitalisation plus long, en raison d'actes médicaux plus lourds (suites et bilans de greffe de foie, ponction du foie). L'annonce a pour effet de les plonger dans **un temps prolongé**. *« C'est que nous en termes de lieu, de façon de travailler etc. on considère qu'on travaille bien actuellement, qu'on ne peut pas optimiser notre façon de travailler, [...] rien à gagner à cette mutualisation en termes pratiques. [...] et puis au départ de ce qu'il avait proposé on perdait des lits nous [les hépatologues] »* (médecin hépatologue, groupe de projet).

Le fait que le médecin chef de pôle, chef du projet, soit un gastro-entérologue, ajoute à ce découragement *« Mr X [responsable du projet] a un projet en tête, mais il ne le communique pas. On pourrait quand même nous informer des dates, ça serait un minimum [...] de toute façon tout est déjà joué »* (Médecin hépatologue responsable de l'HJ et de l'HS).

Par la suite, les médecins hépatologues membres du groupe projet tentent de négocier la réouverture des deux lits d'hépatologie avec la direction centrale, mais ces diverses tentatives se soldent par un refus.

A contrario, les médecins gastro-entérologues interprètent plutôt ces objectifs comme allant dans le sens des patients, car la demande en gastroentérologie va croissante, tandis que celle en hépatologie est amenée à diminuer en raison des progrès réalisés dans la détection et les soins d'hépatites. Le blocage de la fusion initié par les hépatologues les plongent dans un **temps interstitiel**, c'est-à-dire une période d'inertie entre deux actions : « *après on attend que les collègues [hépatologues] avalent la pilule, après je les comprend on travaille ensemble mais on nous demande de faire des économies tout le temps* » (médecin gastro-entérologues).

Les équipes soignantes quant à elles ont une perception de cette période comme relevant d'une **temporalité synchrone**, caractérisant une situation pouvant être résolue par l'expérience accumulée : « *J'ai commencé un premier mardi en disant voilà, on va travailler sur l'hospitalisation de semaine, et le mardi d'après je faisais une autre réunion mais sur les hospitalisations de jour... Et voilà* » (cadre infirmière, responsable de l'HJ et de l'HS, groupe de travail). Plus précisément, les cadres infirmiers, ayant pour mission d'être agents du changement, sont ici en accord avec leur fiche de poste, et trouvent là un moyen de valoriser leur compétence « *Il faut savoir dire non aux médecins, et leur montrer qu'on y a réfléchi et parfois mieux qu'eux* ». (Cadre infirmière). Ainsi, le personnel soignant a commencé à se réunir toutes les deux semaines pour discuter de ce changement, alors même que l'équipe projet refusait de se réunir.

Le médecin chef de pôle, également chef de projet, vit cette première phase à la fois comme un **temps prolongé et un temps interstitiel**, ce qui peut s'expliquer à la fois par l'inconfort personnel de la situation pour lui, et pour la difficulté qu'il éprouve à se positionner comme chef de projet. « *Mr X [Le chef de projet], il est souvent un peu en retrait, pour ne pas s'imposer ... et je trouve que ce n'est pas facile [du point de vue de l'avancement du projet]* » (médecin gastroentérologue). Ce n'est qu'après que les hépatologues aient finalement fait appel à lui pour qu'il intercède en leur faveur, qu'il prend de façon effective la tête du projet.

Sa demande conduit à ne supprimer qu'un seul lit d'hépatologie au lieu de deux, et à garder les lits séparés, qui resteront fléchés par spécialité médicale. Cette situation trouve ainsi une issue, permettant le déblocage de la situation et la première réunion du groupe de projet. Les compte-rendu de réunion des cadres infirmiers montrent également que les demandes adressées aux médecins du groupe projet n'aboutissent qu'à l'issue de la suppression unique du lit.

Cette première phase se caractérise par le développement d'une coopération complémentaire largement dominante (les seules manifestations de coopération communautaire s'effectuant entre équipes soignantes des deux unités afin de se former chacune dans l'autre spécialité). Nous relevons 17 actes de coopération complémentaire (liés essentiellement à l'appropriation du changement par le corps soignant et aux démarches des hépatologues afin de conserver les lits appelés à être supprimés) contre 3 de coopération communautaire (liés à l'implication des gastro-entérologues et du chef de projet pour aider les hépatologues). Cette coopération se manifeste à trois niveaux (Dameron, 2004) :

- La finalité de cette coopération se caractérise par la recherche d'une reconnaissance des deux spécialités médicales dans le projet. Ce regroupement n'a de sens que si leur spécialité n'est pas lésée.
- Elle s'illustre en termes d'interdépendance par une spécialisation du travail par métiers, qui empêche l'élaboration de règles communes. Ainsi, le corps soignant, plutôt favorable à ce changement se réunit régulièrement dès Juin 2014 jusqu'en Septembre pour l'organiser, alors même que l'équipe de projet ne s'est toujours pas réunie. Chaque équipe (hospitalisation de jour et hospitalisation de semaine) se voit toutes les deux semaines, et soulève une multitude de questions, touchant notamment à la gestion des lits, et pour lesquelles les médecins ne donnent pas de réponses : « *nous entre nous [les infirmiers] on est au clair, on s'est fait un retro-planning, on s'échange des protocoles de*

*soins pour que chaque équipe soit prête à prendre en charge des patients de l'autre bord [...] par contre, je n'ai pas de nouvelles des médecins, et ça c'est vraiment inquiétant, car c'est à eux de décider des règles de programmation, moi je ne peux pas décider ça pour eux* » (cadre de santé responsable des HS et HJ en Hépatologie).

- L'engagement du groupe de projet se fait plutôt en interne. Les soignants tentent par exemple d'associer les médecins du groupe de travail au changement en les rassurant, même en cas de mutualisation des lits, idée à laquelle les médecins sont farouchement opposés : *« J'ai été assez étonnée que Mr X [le médecin chef de pôle] soit opposé à la mutualisation des lits. Il me disait « Mais comment je reconnaitrai mes patients ? ». Ça m'a fait rire, je lui ai répondu « mais ne vous inquiétez pas, avec les filles, nous mettrons des gourmettes de couleur différentes sur les lits afin que vous puissiez reconnaître vos patients ! »* (Cadre de santé responsable des HJ et HS en Gastro-entérologie).
- La transformation du projet avant le déménagement : convergence de temporalités et coopération communautaire

Cette deuxième phase, d'une durée de 11 mois débute avec la première réunion du groupe de projet, en Novembre 2014, et finit à l'installation dans les nouveaux locaux en Octobre 2015. Cette étape, marquée par une convergence des temporalités au sein de l'équipe projet, se caractérise par le développement d'une coopération communautaire dominante, la première réunion du groupe de travail en annonçant d'autres.

Le chef de projet réunit le groupe, qui sera suivi d'un conseil de pôle annonçant le calendrier des travaux et la date de déménagement vers la nouvelle unité. Deux semaines de travaux sont prévues en Avril 2015 afin d'aménager l'hôpital de jour, suivies de trois semaines en Septembre 2015 pour l'hôpital de semaine.

L'échéance du déménagement est une source de tension pour l'équipe de projet, qui la perçoit comme un précipitée par rapport au travail escompté : *« ça a été très rapide. On aurait pu*

*être prévenu quand même.* » (Médecin hépatologue, groupe projet). Très rapidement, le groupe se réunit afin de s'organiser au mieux. Les membres sont grandement aidés par les cadres infirmiers, qui ont déjà commencé à réfléchir au processus et ont identifié les points pouvant poser problème et qui nécessiteraient la participation des médecins. Le temps est alors perçu comme **un flux** au sein duquel l'échéance proche comme la nouveauté de la situation agissent comme un catalyseur de l'action : « *Et du coup, sur ces comptes rendus là, il y avait plein d'interrogations pour eux et ils se sont dit « oulala mais il faut qu'on se revoit parce que les équipes posent des questions »... donc eux aussi ils ont retravaillé [...] alors, on avait aussi été voir tout ce qui existait dans la maison en hôpital de jour, en ambulatoire etc. pour qu'on puisse alimenter notre réflexion* » (cadre infirmière, groupe de projet). Le temps est alors ici relégué au second plan, l'accent étant mis sur les changements produits. Si officiellement, le groupe de projet se réunit une fois par semaine, beaucoup de discussions informelles sur le temps du déjeuner ont lieu : « *on avait tous, enfin moi j'avais pas osé amené mon sandwich mais ils avaient amené leur sandwich, ils avaient pris du temps les médecins et les autres* » (cadre infirmière, groupe de projet). Pendant cette période, de gros changements se produisent : des règles de fonctionnement du groupe de projet sont élaborées (modalités de participation des personnes externes au groupe, règles de communication entre groupe de travail et corps de métier), puis des thématiques propres au regroupement sont traitées (règles de programmation des lits, aménagement des chambres).

Ces questions qui transcendent les métiers caractérisent une coopération communautaire dominante (34 actes de coopération communautaire essentiellement concentrés sur les réunions de travail inter-métier contre 18 actes de coopération complémentaire principalement liés aux réunions par métier et au listage des équipements nécessaires à la nouvelle unité). Cette dernière est orientée dans sa finalité vers la fixation d'objectifs partagés (Dameron, 2004), parmi lesquels la mise au point des règles de programmation des lits, établissant le

planning de réservation des lits par type d'acte. Bien que son élaboration reste cloisonnée par métier, la réflexion est collective. Ainsi, « *Les filles [cadres de santé] ont rédigé la liste des gestes que nous avons à faire et leur durée, tant pour l'hospitalisation de jour que de semaine, et on a soumis cette grille aux médecins du groupe de travail. Et ce sont eux qui l'ont rempli et validé en réunion de groupe de projet* » (cadre de santé responsable des HS et HJ).

Ce travail fait émerger un imprévu : la multiplication des actes en gastroentérologie due à l'élargissement des horaires nécessite d'ouvrir un poste supplémentaire d'infirmier de programmation, chargé de planifier des actes médicaux et de réserver des lits post-acte. Cette demande faite à la DRH par le chef de projet est conduite au nom de l'équipe, et montre bien le développement d'une appartenance au groupe (seconde dimension de la coopération communautaire) : « *si nous n'obtenons pas ce poste, le regroupement tombe à l'eau, il a fallu que Mr X [le chef de projet] fasse bien comprendre ça à la DRH. Et que tout le monde [le personnel des deux unités médicales] était pour, ça c'est important* » (médecin hépatologue responsable de l'HJ et HS). La DG accepte leur demande. La coopération communautaire se constate également spatialement (observation participante), les réunions de travail regroupant à la fois le personnel travaillant sur le plateau technique (blocs opératoires et salles de réveil situés au sous-sol) et en hospitalisation de jour (chambres des patients situées au deuxième et troisième étages), secteurs qui ne communiquent pas beaucoup habituellement. Elle se constate enfin à travers la progression des relations entre membres du groupe de projet et partenaires externes, comme le recours à la cellule informatique pour le paramétrage du logiciel de programmation.

- La transformation du projet après le déménagement : divergence de temporalités et coopération complémentaire

Le déménagement et l'installation dans les nouveaux locaux ont lieu en Octobre 2015. Cette phase dure deux mois, jusqu'à la décision de la direction générale d'évaluer les résultats de la nouvelle unité.

L'accueil des premiers patients et la familiarisation avec les nouveaux locaux est vécue par les soignants comme un **temps prolongé** en raison du stress engendré. Cette tension est d'une part due à l'élargissement des compétences demandé, les infirmières d'hépatologies devant effectuer des gestes de gastro entérologie et inversement : « *Sauf que le personnel infirmier, avant il était sur une activité, en hépato ils étaient sur les ponctions d'ascite, ceux qui étaient sur le Remicade faisaient du Remicade [...] ...et là, donc le personnel a du se frotter à une activité nouvelle* » (cadre infirmier). D'autre part, elle est due à une fréquence accrue de patients : « *on ne comprenait plus rien, le flux de patient qui arrivait était trop rapide par rapport à ce qu'on avait dit, on voyait des malades [post-acte] qui arrivaient de la salle de réveil alors que les lits étaient encore occupés [...] ça a été long* » (Cadre infirmière). A contrario, les médecins voient plutôt cette situation dans un **temps synchrone**, leur activité médicale étant seulement plus étendue en termes d'horaires : « *de notre côté [des médecins] ça a été* » (Chef de projet). Ce n'est que progressivement que ces derniers réalisent qu'une tension grandit auprès des soignants, qui ne sera apaisée qu'au bout de deux semaines par une réunion entre médecins et cadres infirmiers. Cette dernière révélera un manque de communication à l'origine de la situation : « *il y a quelque chose qui a compliqué l'affaire c'est que finalement... vous savez bien il y avait le groupe de projet et puis ben le groupe ne rendait pas toujours sa copie si bien que l'information n'a pas toujours bien diffusée... [...] je ne comprenais pas pourquoi il y avait cet état de tension et ca a été le débriefing de lundi qui n'a duré qu'un quart d'heure mais qui a permis quand même de découvrir ce pot aux roses* » (chef de pôle). Le groupe de projet avait ainsi décidé, sans en avertir le reste du personnel que trois vagues d'actes seraient réalisées par jour, quand le personnel avait compris qu'il n'y en

aurait que deux. Par la suite, cette divergence évolue vers un **temps synchrone**. *Ça a été quand même un peu chaud mais manifestement c'est en train de se dégonfler là* » (Chef de pôle).

Cette convergence des temporalités se traduit par une coopération complémentaire dominante (5 actes de coopération communautaire relatifs au débriefing entre le chef de projet et les cadres de santé contre 19 actes de coopération complémentaire liés à l'ajustement des corps de métiers entre eux), orientée vers la nécessité de faire fonctionner la nouvelle unité, chacun selon son domaine de compétence. Chaque corps de métier semble posséder une idée précise de son périmètre de réflexion et d'action dans le cadre de cet aménagement : *« Chacun a géré son domaine. Par exemple, le roulement des équipes de soignants, c'est moi qui m'en suis occupé, parce que c'est mon rôle, pas celui des médecins »* (Cadre responsable de l'hôpital de jour et de semaine). Cette répartition par métier se traduit spatialement, les médecins s'occupant essentiellement de l'organisation du plateau technique (où sont pratiqués les actes médicaux) et les soignants de celle des nouveaux locaux. *« C'est facile, tout ce qui relève du médical est confié aux médecins, et tout ce qui relève des soins des patients aux soignants »*, précise sous forme de boutade un des médecins interviewés. Cette coopération complémentaire subsiste même si la situation a un impact sur tous les corps de métier. Ainsi, la décision prise par les médecins d'augmenter le nombre d'actes médicaux sur le plateau technique conduit le corps soignant à réaffecter les lits en conséquence, mais sans que la décision ne soit discutée. Le groupe de projet n'a d'ailleurs pas survécu au regroupement géographique, et aucune réunion de réajustement n'a eu lieu ni en Avril ni en Décembre. Les compte-rendu de réunion du groupe de travail ne mentionnent d'ailleurs aucune réunion d'ajustement à l'issue de la fusion, comme s'il devait naturellement disparaître suite au regroupement.

- La cristallisation du projet : convergence de temporalités et coopération communautaire

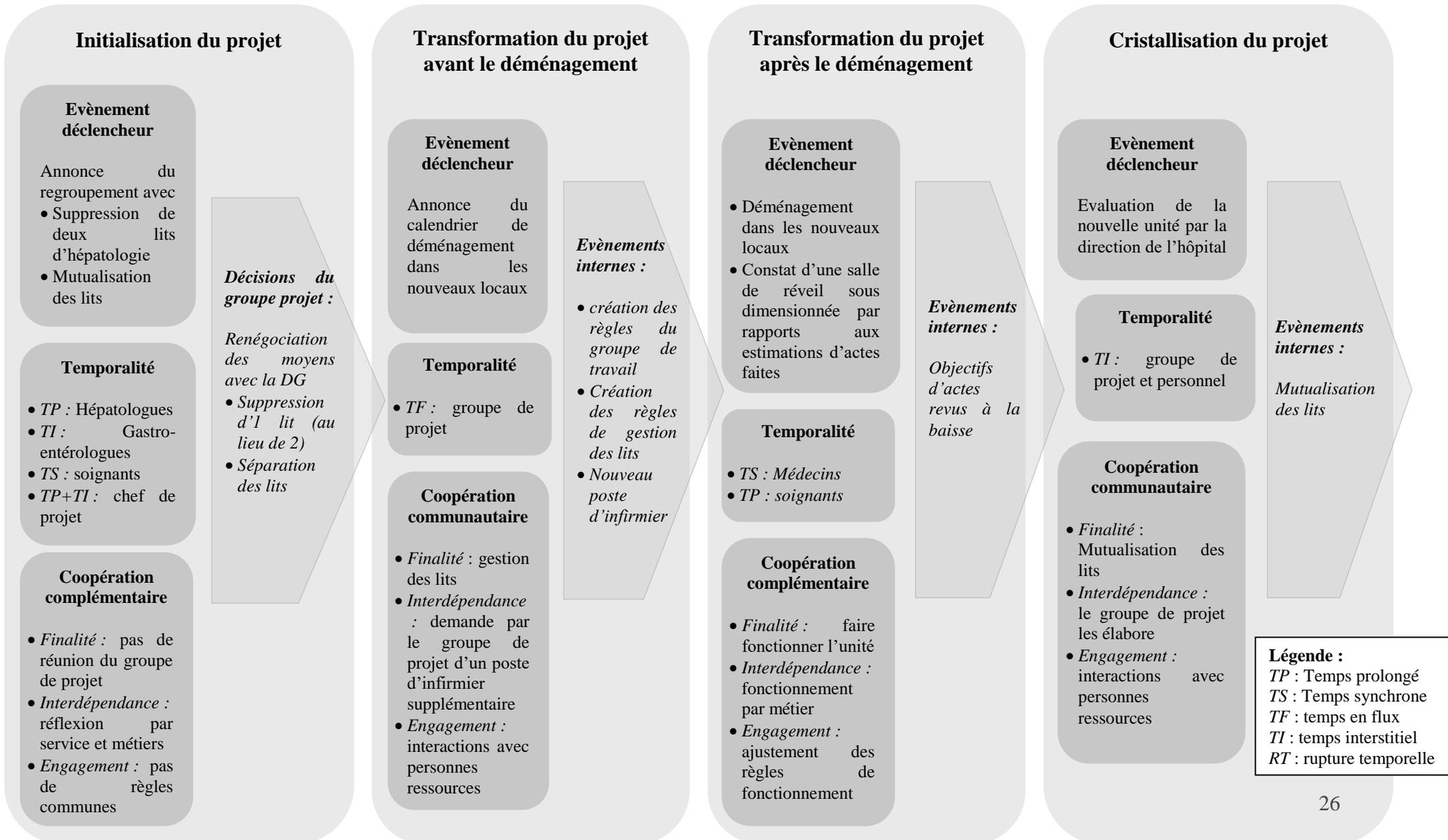
Cette dernière phase, d'une durée d'un mois est initiée par la direction générale, deux mois après l'aménagement au sein des nouveaux locaux, afin de vérifier l'efficacité de la nouvelle unité. Le chef de pôle est chargé par la direction générale d'en présenter un bilan. L'inquiétude au sein de l'unité de soin augmente fortement, car bien que la fusion soit actée, le personnel craint des réaménagements dans les horaires, comme dans le nombre d'actes pratiqués. Le chef de pôle réunit l'équipe de projet et lui présente les conclusions plutôt ambiguës de son entrevue avec le directeur général adjoint, entre chaudes félicitations pour avoir mené à bien le projet et incertitude sur l'approbation du nombre actuel d'actes réalisés. La direction générale pousse à la multiplication des actes, les objectifs escomptés à la fin de la phase de transformation n'ayant pas été atteints. La temporalité est perçue unanimement par le personnel du groupe de projet, comme de la nouvelle unité comme un **temps interstitiel**, durant lequel toute action est suspendue à la décision de la direction générale : « *Tout ce qu'on pouvait faire c'était attendre* » (cadre infirmière, chef de projet). La situation pousse le groupe de projet à être proactive, et à réfléchir à comment augmenter le nombre d'actes médicaux à réaliser afin d'être conformes aux attendus. Si l'écueil majeur auquel l'équipe se heurte est d'ordre technique (un nombre plus soutenu d'actes aurait nécessité une plus grande salle de réveil), elle décide d'augmenter le nombre de lits disponibles en mutualisant les lits d'hépatologie et de gastroentérologie, réduisant de fait leur sous-utilisation.

Durant cette phase, une coopération communautaire est observée majoritairement (5 actes liés à la possibilité d'augmenter le nombre d'actes – comme la mutualisation des lits- et à sa justification). En effet, la réaction à l'annonce de cette situation est collective, et dépasse les clivages de spécialité médicale ou de métier. Ainsi, « *dès qu'on a su que la direction demandait des aménagements le groupe de travail s'est réuni et on a discuté des possibilités d'augmenter le nombre d'actes par jour, ça a été très constructifs* » (cadre de santé en hépatologie). Des discussions émane l'idée de mutualiser les lits entre les deux spécialités

médicales. Or, les médecins n'y sont plus rétifs, le regroupement leur ayant permis de réaliser que cela était possible. Le principal des discussions porte alors sur les possibilités de combinaison d'actes d'hépatologies et de gastro-entérologie sur des lits indifférenciés, et de nouvelles estimations sont faites, qui sont finalement validées par la direction.

La figure ci-dessous synthétise les liens entre temporalité et formes de coopération prises.

**Fig 3 : Influence de la temporalité sur les formes de coopération développées**



## **DISCUSSION**

### **Apports théoriques**

Cette recherche montre que l'alternance des formes de coopération coïncide avec le passage d'une convergence à une divergence des temporalités au sein de l'équipe. Le changement de forme de coopération apparaît comme étant une réponse à un changement perçu de temporalité.

Un premier apport réside dans la mise en évidence des liens existant entre coïncidence des temporalités subjectives et forme de coopération développée. Ainsi, une convergence des temporalités subjectives se traduit dans les pratiques par le développement d'une coopération communautaire, orientée vers l'affirmation de règles communes au groupe de projet (par exemple la fixation des règles de programmation des lits décidée collectivement), et une divergence de temporalité conduit à une coopération complémentaire, axée sur le partage des tâches entre corps de métier (par exemple l'organisation du déménagement confiée aux cadres de santé).

Un deuxième apport tient aux types de temps subjectifs étudiés et aux formes de coopérations développées. En effet, un temps en flux (correspondant à une suspension du temps objectif et une situation intéressante et exigeante en termes de compétences développées), comme un temps interstitiel (temps d'attente entre deux événements), vécu comme une occasion de modifier le cours des événements correspondent à une coopération communautaire.

Un temps prolongé (temps subjectif long répondant à une situation inhabituelle et émotionnellement impliquante), synchrone (pas de distorsion du temps objectif coïncidant avec une situation routinière) ou interstitiel (temps d'attente entre deux événements) vécu négativement, comme une perte de temps, conduisent à une coopération complémentaire.

Enfin, nos résultats montrent que les événements transforment la perception du temps par l'équipe de projet. En effet, l'arrivée d'un événement non contrôlable par l'équipe projet

(annonce du calendrier de déménagement ou annonce d'une évaluation de la performance de la nouvelle unité) peut entraîner une temporalité interstitielle ou en flux, la conduisant à se focaliser sur le partage de connaissances en vue de trouver une réponse à opposer à l'environnement externe (instauration de règles de fonctionnement et recherche de solutions pour augmenter le nombre d'actes). Cette démarche entraînera alors une coopération communautaire. Par conséquent, notre recherche montre qu'au-delà du changement, l'émotion et la perception du temps générées (Alioua et Simon, 2017) devraient être considérés pour comprendre la génération et le partage de connaissances via la coopération.

### **Implications managériales**

Les liens entre temporalité et coopération montrent une dichotomie nette entre convergence et divergence des temporalités, se traduisant par des formes dominantes de coopération assez tranchées sur une même période de temps. Or cette situation ne facilite pas la dynamique de projet, et en tout cas l'enchaînement des étapes du projet au sens de Dameron (2004). Par exemple, le début du projet, marqué par une forte coopération complémentaire, peine à évoluer vers une coopération communautaire en raison d'une appréhension temporelle hétérogène entre membres et de la focalisation de chaque corps de métiers sur son propre fonctionnement. Il apparaît important que le chef d'équipe fasse converger ces temporalités, en favorisant l'intercompréhension entre corps de métiers (Chouki et Persson, 2016 ; Wannemacher et Antoine, 2016), et ainsi faciliter le dialogue à trois niveaux : syntaxique (relevant d'un vocabulaire commun), sémantique (appelant à un apprentissage mutuel) et pragmatique (visant à l'évolution des savoirs) au sens de Carlile (2002). De même, la coopération communautaire provoquée par l'annonce du calendrier de déménagement devrait faire l'objet d'un retour par les membres de l'équipe de projet auprès des corps de métiers concernés, afin de favoriser les retours variés. Les limitations de nombre d'actes dues à la taille de la salle de réveil auraient ainsi pu être appréhendées plus tôt.

Ils montrent que chaque forme de coopération a des spécificités en termes de temporalité subjective, qui peuvent en grever l'efficacité. Une coopération complémentaire peut être moins efficace si les règles créées reflètent les stéréotypes que véhicule chaque corps de métier l'un par rapport à l'autre, y compris des stéréotypes liés à la temporalité (cas des médecins attribuant un temps synchrone aux soignants – eux seuls étant supposés avoir le temps de faire des réunions liées au regroupement- en opposition à leur temps prolongé ou en flux –rendant impossible leur présence à ces réunions-). Selon Dameron et Joffre (2007), ces stéréotypes peuvent être explicités et contestés par le développement d'une expertise commune, par exemple en établissant dans le cadre du groupe de projet des « couples de travail » choisis parmi deux corps de métier différents (ici le médecin et le cadre de santé).

La coopération communautaire peut être améliorée par l'amointrissement du sentiment d'iniquité entre corps de métier, y compris d'un point de vue temporel. Ainsi, la présence ressentie des médecins par rapport aux soignants (le temps de travail des soignants étant compressé par le temps de décision des médecins) peut être neutralisée à trois niveaux, selon Dameron et Joffre (2007): le partage d'expérience entre corps de métier, la neutralité du management, et la reconnaissance de l'équipe, tant dans l'affirmation du groupe (notamment par le chef d'équipe) par rapport à l'extérieur (direction générale par exemple), que dans son existence interne (priorité accordée à la constitution de règles de fonctionnement par le chef de projet), afin de renforcer l'esprit de corps de l'équipe projet.

## **CONCLUSION**

L'étude menée apporte de nouvelles perspectives à la littérature sur la coopération au sein d'une équipe de projet, en l'abordant sous un angle inédit : celui de la temporalité subjective, de son incidence sur les formes de coopérations générées à travers sa convergence, et de son influence sur la réussite du projet. En effet, les recherches existantes traitent uniquement des

liens entre coopération et temps objectif (Mc Allister, 1995) ou de celui du rythme de fixation des échéances (Söderlund, 2002).

Cette recherche n'étudie cependant qu'un seul projet, et dans un cadre assez particulier, celui d'un projet au sein d'un hôpital, qui reste tout de même fortement piloté par la direction générale. Il faudrait la compléter par des investigations sur d'autres terrains. Sur le plan méthodologique, cette recherche est fortement marquée par le contexte particulier des hôpitaux, dont les restructurations peuvent exacerber les tensions déjà présentes au sein du personnel et venir biaiser la construction d'une coopération au sein d'une équipe projet.

Plusieurs pistes de recherches sont envisageables. La première consiste à l'étendre à d'autres terrains comportant les mêmes caractéristiques, et d'isoler l'effet contexte liée au secteur et à l'histoire de l'organisation de la structuration même du projet. Une seconde piste pourrait consister à élargir cette recherche à d'autres types de projets en faisant varier certaines données (projet inter-organisationnel, international).

### **Bibliographie :**

ALIOUA H., SIMON F. (2017), "Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode – 3 cases studies of two multinational companies", *International journal of project management*, 35, 1427-1443

BOURGOIN A. AND MUNIESA F. (2012) 'Making a consultancy slideshow "rock solid": a study of pragmatic efficacy', CSI Working Papers Series, MinesParitech, Paris

BOUTINET, J. (1990). *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 300 p.

CARLILE P. R. (2002), A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development, *Organization Science* Vol. 13, No. 4

CHOUKI M. ET PERSSON S. (2016), La médiation par les artefacts visuels : une source spécifique dans la génération des connaissances nouvelles en situation ? *Management International*, Volume 20 - Numéro 3 - Pages 37-48

- DAMERON S. (2005), « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, (no 158), p. 105-120
- DAMERON S. (2002), « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception », *Le Travail Humain*, tome 65, n° 4, p. 51-73.
- DAMERON S. (2004), « Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. », *M@n@gement* (Vol. 7), p. 137-160
- DAMERON S. ET JOFFRE O. (2007), The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:11
- DEJOURS, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur*, 16(2), 41-52.
- DURKHEIM, E. (1967) *De la division du travail social*. Paris: Les Presses universitaires de France, 8e édition, 416 pages
- EISENHARDT, K.M., TABRIZI, B.N. (1995), Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science*, Q. 40 (1), 84–110.
- FERRON M. (2001), NTIC et apprentissage de la coopération, *actes du XIIème congrès de l'Association en gestion des ressources humaines*
- FORGUES, B., ET I. VANDANGEON-DERUMEZ (1999), Analyses longitudinales, in R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422-448.
- GERSICK, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- GLOUBERMAN, S., & MINTZBERG, H. (2001). Managing the care of health and the cure of disease—Part I: Differentiation. *Health care management review*, 26(1), 56-69.
- HAUTALA, J., JAUHAINEN, J.S., (2014). Spatio-temporal processes of knowledge creation. *Research Policy* 43 (4), 655–668.

- INGHAM M. ET MOTHE C. (2007), « Apprentissage organisationnel et coopération en R&D », *Actes de l'AIMS*
- JODELET D. (1989), *Les représentations sociales*, PUF, Paris.
- KENIS, P., & PROVAN, K. G., (2009), “Towards an exogenous theory of public network performance”. *Public Administration*, 87(3), 440-456
- LARSON, E.A., (2004). The time of our lives: the experience of temporality in occupation. *Canadian Journal of occupational therapy*, 71 (1), 24–35.
- LEE.Y ET CAVUSGIL.T (2006), Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, *Journal of Business Research*, n°59, p. 896-905;
- MC ALLISTER, D.J (1995), Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonnal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 38, 24 – 59.
- MCGRATH, J.E., KELLY, J.R., (1986). *Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time*. Guilford Press.
- MAIER E. R., BRANZEI O. (2014), On time and on budget: harnessing creativity in large scale projects, *International Journal of project Management* 32, 1123-1133
- MAYER R. C. & DAVIS J. H. & SHORMAN F. D (1995) « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-734.
- NOOTEBOOM B., BERGER H., NOORDERHEVEN N. G. (1997), “Effects of trust and governance on relational risk”, *Academy of management journal*, 40(2), pp. 308-338
- ORLIKOWSKI, W.J., YATES, J., (2002), « It's about time: temporal structuring in organizations ». *Organisation Sciences*. 13 (6), 684–700.
- PHAM T. D. T ET ANTOINE A. (2012), « La génération des connaissances au secours du management de projet ? Le cas du système d'information d'un établissement de santé », *Management international*, Volume 16, numéro hors-série

- RÄMÖ H. (2002), Doing things right and doing the right things Time and timing in projects, *international journal of project management* 20, 569-574
- SCHEIN E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA:Jossey-Bass
- SÖDERLUND J. (2004), “On the broadening scope of the research on projects: a review and a model for analysis”, *International Journal of Project Management*, Volume 22, Issue 8, November, Pages 655-667
- VIDAILLET B. (2003), *Le sens de l'action, dans Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, pp.91-114
- VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I., (2000). *Enabling Knowledge Creation:How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.
- WANNENMACHER D., ANTOINE A. (2016), “Management of innovative collaborative projects: Moments of tension and the Peer-Mediation Process—a case-study approach”. *Knowledge Management Research & Practice*. Volume 14, Number 1, February, 35-45
- WEICK, K. E. (1979). Cognitive processes in organizations. *Research in organizational behavior*, 1(1), 41-74.
- WEICK, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- WEICK, K. E. (1998), Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis, *Organization Science*, vol.9, n°5, p.543-555.
- YIN Robert K. (2008) *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage, 4ème édition.

# The Impact of Project Ambiguity on the Forms of Cooperation Developed: The Merging of Two Hospital Care Units

Jennifer Urasadettan

Accepted by co-editor in chief Thomas Roulet

**Abstract.** The aim of this article is to study how ambiguity, defined as the inability to clearly interpret a phenomenon or set of events, can affect the forms of cooperation developed within a team and make a project succeed. First, we tried to prove that the structuring of a project could generate ambiguity, called internal ambiguity, in a team. Second, we examined how the level of internal ambiguity felt by a project team could impact the shift from one form of cooperation to another. In order to test these two assumptions, we studied the merging of two medical units within a hospital, following a longitudinal analysis and an abductive approach. Our study led to the following results: internal ambiguity is a dynamic component of the project, but it depends on the team's ability to make it intelligible to themselves, in particular, by breaking away from the guidelines of the parent organisation. The level of ambiguity of the project does not systematically constitute a factor of evolution of the form of cooperation because other factors, such as the ability of the team to distance itself from the parent organisation and the will to support or stabilise change, play a role in outlining a form of cooperation.

**Keywords:** complementary cooperation, community cooperation, project team, internal ambiguity

**Jennifer Urasadettan**  
Département AES - Université  
Rennes 2  
jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr

---

## INTRODUCTION

The literature on project management highlights tension between the need to quickly adapt to the uncertainty of changing environments (Eisenhardt & Tabrizi, 1995) and the requirement to achieve a predefined objective, leading to a certain degree of planning, coordination and structuring (Dvir, Raz & Shenhar, 2003). A project is viewed as a temporary organisation to which resources are assigned to undertake a unique and novel endeavour, managing the uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change (Turner & Müller, 2003: 7). The allocation of risks from cooperation under uncertainty is based on two perspectives: either the risk is anticipated by establishing probabilities and included in the structuring of the project (Melese, Lumbreras, Ramos, Stikkelman & Herder, 2017) or the project is flexible enough to gradually integrate risk management (Thomke, 1998). However, these analyses suffer from two pitfalls. Uncertainty is analysed in a very general way and is confused with ambiguity. These two concepts are, however, quite distinct: the first reflects an information gap a lack of information to be filled, while the second relates to the team's ability to interpret a situation in terms of problems or opportunities. These studies, then, demarcate the boundaries

between the environment and the project, suggesting that ambiguity or uncertainty only come from the outside, with the project being the structure that is supposed to reduce it. Yet, ambiguity can derive from the project itself.

Defined as the inability to clearly interpret a phenomenon or set of events (Feldman, 1991), ambiguity has been extensively researched in management science. First analysed as a component to be checked in order to promote the establishment of a shared perception of the action to be organised (Hampden Turner, 1992), it was subsequently considered as a potential resource, in so far as since it could help, by the given margins for interpretation, match the specific to reconcile personal interests within a collective action, given the possible margins for interpretation. According to Dameron (2004), it is a tool for fostering cooperation, i.e. when partners consciously share a common task in mutual dependence relations (Smith, Caroll & Ashford, 1995). Our goal is to extend these studies and examine the extent to which internal ambiguity, i.e. the ambiguity resulting from the structuring of the project, can impact the forms of cooperation developed within a team and foster its success. Our study offers several benefits. First, few studies tackle ambiguity in project management. Therefore, the links between ambiguity perception and cooperation have been scarcely addressed, although these two concepts, rooted in a team's ability to make sense of a situation and possibly cooperate (either to meet an individual interest or achieve a transcendent goal), appear to be closely related. Like Dameron (2004), we consider the project more in terms of collective dynamics than project management, with an emphasis on the team's ability to assume ownership of the project.

Accordingly, we study, from an interpretive perspective, the project to merge two medical units within a French university hospital (CHU). This 18-month longitudinal case study will allow us to determine the role played by project-related ambiguity in the forms of cooperation developed. We first discuss the concepts of cooperation and ambiguity and suggest avenues of research that link these two concepts. The second section addresses our research field, the abductive approach developed, and the results obtained, while the third section contextualises our findings within project management (theoretical and managerial contributions).

## **LINKS BETWEEN AMBIGUITY AND COOPERATION: A LITERATURE REVIEW**

### **TOWARD A CONTEXTUALISATION OF COOPERATION THROUGH AMBIGUITY**

*Ambiguity as a determinant of cooperation? A relationship largely neglected*

Defined by Dejours (1993) as a set of relationships built by the agents themselves to voluntarily achieve a common work, cooperation is based on the sharing of deep aspirations. It differs from simple coordination, which is based on the sharing of a common goal leading to the development of common operating rules. Conversely, cooperation is based on the establishment of rules emanating from a governance entity, intended to facilitate collective management (Kenis & Provan, 2009). Cooperation therefore encompasses the objectives pursued (achievement of a common goal) as well as the coordination rules that are developed (Dameron, 2004).

Cooperation is underpinned by the giving of a shared meaning to a situation, characterised by strong ambiguity or uncertainty, with both terms appearing to be used interchangeably to find the same answer to the situation. The sociology of conventions (Boltanski & Thévenot, 1992), whose purpose is to show how different groups governed by specific conventions agree to seek coordinated action, thus highlights the role of situation uncertainty when using a common higher-order principle that can transcend existing conventions (Lewis, 1969). Any convention, defined as an interpretive framework developed and used to assess action situations and coordinate them (Diaz-Bone & Thévenot, 2010: 4), will then serve to channel uncertainty from a common form of evaluation (Eymard-Duvernay, 2006: 6). According to Boltanski and Thévenot (1992), agents reflexively monitor their use, which allows them, in a situation that is ambiguous or characterised by strong uncertainty, to build bridges between the different conventions used and even make them evolve. Coming to an agreement is then possible through three processes: a) clarification—consisting in reinterpreting a situation in the light of another convention, b) criticism—describing the manner in which a situation, negatively viewed regarding its convention, is finally reassessed, and c) compromise—associating the components from different conventions to meet a transcendent common good. It all boils down to seeking an agreement that allows people to rise above the circumstances. Cooperation then appears as the product of the characterisation of the situation.

This relation between ambiguity and cooperation also appears—but in a more tenuous way—in the sociology of translation (Callon, 2006), which focuses on studying the manner in which cooperation is produced and leads to the construction of a stable actor-network. More specifically, cooperation here takes the form of a translation, materialised by four moments in constant interaction (Callon, 2006). The first moment, called problematisation, refers to the recursion between the definition of a problem and its solution using a rhetorical device. The second moment, called enrolment, refers to the roles that each party will accept to assume in order to solve the problem. The third moment, called interessement, refers to the possible gains obtained by each actor from their participation in the change. The construction of these roles, together with the interessement proposed, form an enrolment of potential members. As soon as each actor (human or non-human) decides to participate, allies (last moment), who will be designated as spokespersons of the parties enrolled, should be mobilised. The sociology of translation thus considers cooperation as being subject to the continued construction of a shared meaning which is renewed for each new controversy.

Although they highlight the various links between ambiguity and cooperation, specifying in particular how cooperation is built on the accepted, or simply shared, interpretation of an ambiguous situation, these theories do not deal, however, with all aspects of the relation. Thus, cooperation is the focus of these studies, but its characterisation is often overlooked compared to the study of the establishment of a common purpose. Nothing is said about the form it could take, either in the modes of coordination developed or in its relation to the defined objectives. Nor do we know whether cooperation varies over time or remains the same. Finally, ambiguity is often confused with uncertainty, but it is never precisely defined. In the following sections, we will successively address the concepts of cooperation and ambiguity in order to enrich the previously identified relation.

*The concept of cooperation and its relation to ambiguity*

Cooperation is widely studied in project management because it appears as paramount to its success. The literature focuses on three primary areas. The first area aims to study what factors can promote ifacilitate cooperation and identifies three types of factors. The first factor depends on the environment that the project derives from and in which it develops and includes the level of consensus on the set objectives (Boddy & Macbeth, 2000; Zika-Viktorsson, Hovmarkb & Nordqvistb, 2003) and the level of technological expertise (Pinto & Covin, 1989; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990), as well as the quality of the relationships between the project-based organisation and the permanent organisation (Lehtonen & Martinsuo, 2008; Näsänen & Vanharanta, 2016). The second factor relates to the composition of the team, analysed through its level of cultural concordance (Barnes, Pashby & Gibbons, 2002; Skander, Prefontaine & Remonjavelo, 2006), technological collaboration (Kadefors, Bjorlingson & Karlsson, 2007) or variety of roles assumed (Pauget & Wald, 2013). The final factor, linked to team management in the psychosocial framework (Zannad, 2009), accounts for the differences between project- and work-related missions, the lack of evaluation of the skills developed during the project and the pressure exerted by the parent organisation.

However, this first research area has the same pitfalls as the sociological literature. Cooperation is hardly defined and is sometimes confused with coordination (formal and hierarchical rules) or collaboration (not including task sharing). Moreover, it is studied in a “fixist” approach, giving this concept an unchanging vision throughout the project. Finally, none of these studies explicitly links cooperation to ambiguity.

The second area focuses on characterising cooperation. Dameron’s (2004, 2005) studies have shown that, throughout a project, two forms of cooperation emerge, which correspond to the two approaches of cooperation from the sociological and managerial literature that are based on holistic and individualistic paradigms. The first form of cooperation, following an opportunistic rationale, is based on the arbitrage between gains and losses obtained by individuals when pursuing cooperation. Characterised by organic solidarity (Durkheim, 1930) and built on the differentiation of individuals and the division of labour, it involves formalising cooperation in a contractual, centralised and controlled way. The second form of cooperation addresses a common need for social identification (Dameron, 2004). Driven by a mechanical solidarity based on trust (Durkheim, 1930), it is displayed through the recognition of common values and a decentralised and informal development. Dameron (2002, 2004, 2005) has highlighted three constitutive dimensions of cooperation that help with understanding its specificity. Any cooperation is built around a purpose (why cooperate?), a form of preferred interdependence (how to organise the sharing of tasks and who will decide it?) and commitments by defining targets (for whom are the set rules intended?). Table 1 outlines this analysis.

Dimensions	Complementary cooperation	Community cooperation
Purpose	Congruence of individual interests	Shared objectives
Interdependence	Division of labour	Membership of the group
Commitments	Internal commitments	Interaction with external groups

Table 1 - Forms of cooperation in an organisation (Dameron, 2004)

In line with previous studies, the last area—viewing cooperation as a process—aims to examine the different forms of cooperation implemented according to the stage of development of the project. Their conclusions made in these studies are, however, diverse. A first trend considers that, in its early stages, each project presents community cooperation (Browning, Beyer & Shetler, 1995; Ingham & Mothe, 2007; Nooteboom, Berger & Noorderheven, 1997; Zucker, 1986), justified by the need to find a framework for common understanding within the team and assume ownership of the project. Subsequently, the collective development of common operating rules leads to the development of complementary cooperation.

Dameron (2002, 2004, 2005) has thus shown that cooperation within a project evolves through three stages, reminiscent of Lewin's (1947) three-step process of change. The first stage, called "unfreezing", is characterised by community cooperation. It relies on the team's strong need for social identification on their project and leads to informal regulation, based on the belief that individual interests should be coordinated into common objectives (Dameron, 2004: 142). This first stage will end when agreements with external partners are reached and the boundaries between the team and the environment are demarcated. The "change or transition" stage, characterised by the difficulties gradually encountered during the project, requires an evolution and formalisation of the initial rules. It corresponds to complementary cooperation, characterised by a hierarchy of knowledge between skilled trades and support function, and ends when the project is implemented. Finally, "refreezing" begins with the renegotiation of the objectives once the project is complete (prototype) and gives rise to community cooperation as the group redefines their identity when the project is implemented (Dameron, 2005: 111). It moves towards the renegotiation of the commitments of all partners and the arrival of new external partners.

Conversely, the second trend indicates that the appearance of complementary cooperation very early in the project can promote its dynamic development because it helps to formalise the role of each member and encourage them to invest in the project (Frankel, Whipple & Frayer, 1996; Goold & Campbell, 1987; Lee & Cavusgil, 2006; Mayer, Davis & Shorman, 1995; Pesqueux, 2009; Sitkin, 1995). Subsequently, community cooperation, based on the development of trust between members, can be implemented more easily and lead to the development of a common frame of reference and rapid progression of the project. This diverse succession of forms of cooperation shows that, beyond the organising specificities of each project (terms for setting the objectives, composition of the team, mode of management), the forms of cooperation chosen depend on how the members interpret them. In so doing, they organise the unknown and build their own reality. Therefore, the project is no longer a space with objective boundaries offered to the members and their analysis, but a reality cognitively and socially produced.

These two trends are interesting for our study because they specify the forms taken by cooperation and how they follow on from each other throughout the project. In addition, such studies highlight the role of ambiguity when shifting from one form of cooperation to another as the project develops. For example, Dameron identified three sources of ambiguity (linked to the objectives defined, the roles assumed by the members and the project scope) to explain the sequencing of the types of cooperation. The concept of ambiguity therefore seems paramount here, because it involves sensemaking by the team (Weick, 1995), leading not

only to cooperation but also to promoting one form of cooperation rather than another, according to the interpretation of the project.

Even if these studies more explicitly indicate the role played by ambiguity in cooperation, they are not specific enough to define the field of ambiguity. Hence, we will consider this concept in the following subsection in order to refine our research design.

#### DETAILS ON THE CONCEPT OF AMBIGUITY AND OUR RESEARCH DESIGN

##### *Ambiguity in management: a tool for cooperation?*

First defined in linguistics as a term with two or more meanings (Appollonius Dyscole's definition, quoted by Fuchs, 1994), the concept of ambiguity (although highly controversial these typologies are still argued among experts) has three different accepted meanings, defined as follows by Fuchs (1994), Le Goffic (1982) and/or Martin (1987): 1) ambiguity as such itself ("equivocality"), when it may give rise leading to two incompatible and mutually exclusive readings or interpretations; 2) "equivocality by default" (Fuchs, 1994), referring when it refers to a fuzzy, approximate meaning, often due to referential uncertainty; and 3) "equivocality by excess", where the different meanings add up without being mutually exclusive.

According to Fuchs (1994), ambiguity has two origins. If, outside its context of utterance, a statement contains an equivocal lexical or syntactic pattern, it will be called virtual ambiguity. If the context itself contributes to creating ambiguity, thus applied to an actualised linguistic unit, it will then refer to effective ambiguity. This last category itself can be divided in two: involuntary (case of misunderstanding) or voluntary effective ambiguity. This situation is therefore created either with the speaker's complicity (fun ambiguity pertaining to a play on words or pun) or with deceptive intent to serve the speaker's interests (Kerbrat-Orecchioni, 2005).

When extended to the field of organisations, research on ambiguity is divided into two trends. The first trend, which endeavours to define what ambiguity is, has given rise to many studies highlighting its indirect, vague, disqualifying or still fuzzy nature, without actually defining the scope of ambiguity (for a review of these studies, see Eisenberg, 2006). For example, in project management, ambiguity is often associated with uncertainty (or even project risk management—see Chapman & Ward, 2003) without necessarily distinguishing it clearly in its definition or the characteristics of the proposed solutions (Pich, Loch & De Meyer, 2002; Turner, 1999; Turner & Cochrane, 1993; Turner & Keegan, 2001). According to Atkinson, Crawford & Ward (2006), it also appears as a topic to be addressed, just like uncertainty, because the failure to take it into account can reduce the success of the project. This polysemy, and the conceptual vagueness deriving from it, is, according to Eisenberg, inherent to the inability to determine when ambiguity "arises", whether during the speaker's intent, the listener's interpretation or the content of the message. For him, it seems to be a huge endeavour to define its scope, because this would imply locating it in speech acts.

The second trend, moving away from analysing ambiguity through its scope, chooses to focus on its interactionist perspective (Weick, 1979), studying how the social context impacts on its perception. Mainly used in an interpretive approach, these studies have shown that sentences or situations that are apparently clear in some contexts may appear vague in others and leave room for conjecture. Extending ambiguity to actions,

these studies have defined organisational ambiguity as the inability to clearly interpret “a phenomenon or set of events” (Feldman, 1991). Ambiguity consists of three dimensions (see method):

-Linguistic ambiguity, whose variety of interpretations makes it difficult to guide its practices and understand the rules (March & Olsen, 1976) without clear guidelines.

-Mixed ambiguity, perceived as a dichotomy between speech acts and current practices, the accuracy of the vocabulary used or its very general nature, does not appear to employees as being consistent with organisational practices.

-Factual ambiguity, encompassing all perceived discrepancies between (professional or organisational) practices, makes it difficult to determine how to react in a particular case.

This trend focuses on parties' enactment, considering external reality as a social production of the members of the organisation. Using their cognitive processes, individuals thus create their own perception of the environment and help to shape it. By focusing on some factors rather than others, they select their environment according to their causal map (set of enacted and stored environments that are used to provide schemas of interpretation) and enact differently, consistently with the former enacted environments (Weick 1979). Yet, Weick does not reject contingency approaches but limits their scope: “Almost all outcomes in terms of organizational structure and design, whether caused by the environment, technology, or size, depend on the interpretation of problems or opportunities by key decision makers” (Daft & Weick, 1984: 293). Enacting is then a prerequisite to sensemaking, which refers to the action by which an ambiguous situation becomes intelligible and a source of organised action. Even if the ambiguity of a situation may lead to a “downward spiral of loss of sense” (Daft & Weick, 1984), characterised by the inability to initiate collective action (Patriotta & Spedale, 2009), it can also become a trigger for sensemaking (Weick, 1995) from which the members will interpret their environment and create meaning where their project can be incorporated. The main studies of this interactionist trend (Eisenberg, 1984, 2006; Feldman, 1991; Urasadettan, 2015; Weick, 1991) have shown that ambiguity can be a resource for the organisation because it maintains a certain flexibility and allows the continuation of actions. According to Eisenberg (1984, 2006). it can help with harmonising differences, developing interpersonal relationships or preserving the commitment of partners. By making sense of the situation, it can also promote cooperation.

Through this interpretive approach, research on project management examines how team members interpret ambiguity and what structuring of the project it entails.

According to Thiry (2002), uncertainty differs from ambiguity because it is defined by the difference between the data required and the data already possessed, leading to a lack of information. While the management of uncertainty requires searching for additional information, the management of ambiguity is more related to the capacity to make sense of the situation, by defining it in terms of problem or opportunity.

More recent studies (Laine, Korhonen & Martinsuo, 2016; Walker, Davis & Stevenson, 2017) have confirmed the need for the project team faced with an ambiguous situation to extract a meaning from it. Pich et al. (2002) have proven this by showing how the understanding of ambiguity impacts the strategy and structuring of the project. If ambiguity is low, the strategy chosen will be “instructionist”, favouring a certain amount of planning, formal hierarchy and a budget dedicated to the management of

ambiguity approximated from a list of associated potential risks. If ambiguity is average, a strategy of “learning” will be considered, based on a short-term approach (as the medium and long terms can be rescheduled), flexible and lateral coordination and incentives. Finally, strong ambiguity will result in a “selectionist” strategy, based on the competition between several scenarios and the commitment of the entire team to the winning scenario.

All these studies, however, only take account of one dimension of ambiguity in project management, which could be called external ambiguity, i.e. linked to the problems interpreting the external environment of the project (e.g. market opportunities, number of rivals or level of innovation). In contrast, there are few studies on ambiguity generated by the project itself, either in its characteristics or perception. Yet, structuring the project is in itself a source of ambiguity for the project team. Yang, Lu, Yao & Zhang (2014) have shown, for example, how the duplication and overlapping of tasks impact the degree of perceived ambiguity of the project. Dameron (2004) has also suggested that ambiguity has a strong impact on the dynamics of the project. More specifically, and as discussed at the end of section 1.2.1., she has analysed project ambiguity as being a factor of evolution of the forms of cooperation between community cooperation and complementary cooperation. Goal ambiguity facilitates movement between the different purposes attributed by the team members to the project. This interpretation then allows the shift from community cooperation, associated with the development of a common goal, to complementary cooperation, more related to a local goal or an occupation.

Role ambiguity, focusing on the recruitment or the gradual development of the roles of the members, stems from the difficulty of identifying themselves with both their occupation and the project. The resulting multiplication of work collectives can lead to the breakdown and restructuring of professional identities (Asquin, Garel & Picq, 2007). This identity management will depend on the transition from community cooperation (identity linked to the project) to complementary cooperation (identity linked to the occupation) and on the learning of the role within the project and their positioning in their professional identity.

Finally, the equivocal definition of a work collective failing to precisely define its boundaries is due to the choice to gradually include new members within the project, even if that means losing the main objective of the project. The reciprocal recognition of the different members can then act as a mechanism to facilitate the transition from community cooperation (keeping the current scope) to complementary cooperation (including or excluding members from the project).

For this study, we adopt an interactionist approach, where ambiguity can be a tool as it favours the transition from complementary cooperation to community cooperation and vice versa.

In addition, the level of ambiguity could impact the form of cooperation being implemented. A situation perceived as highly ambiguous by the team is likely to create sensemaking, i.e. a collective construction of meaning (Weick, 1995). Yet, if this process is likely to lead to a common vision of the action to be organised, it does not imply at all that the team shares the same perception (Vidaillet, 2003). Starting from their personal perceptions to develop a collective action, viewed here as a mutual equivalence structure (Weick, 1995), individuals will therefore resort to complementary cooperation. However, no study allows us to support this position a priori.

*Presentation of the research design and proposals*

Previous studies have allowed us to clarify the design of our research underlying the study of the link between ambiguity and cooperation within a project. More specifically, cooperation can take two alternative forms (complementary and community) throughout a project. Ambiguity plays a twofold role in the development of cooperation. It impacts both the transition from one form of cooperation to another and its order of occurrence (community or complementary cooperation first?) throughout the project. This research design led us to examine two proposals more closely, which we will try to contextualise in our study. These two avenues of research illustrated an abductive approach: they were neither conventional assumptions to validate or invalidate—i.e. a hypothetico-deductive method—nor derived from an inductive approach coming from the generalisation of a field study.

Research Proposal No. 1: The structuring of the project can create ambiguity among the project team (as well as the environment) likely to promote its dynamism.

Unlike studies on ambiguity in project management, assuming that the latter would only arise from the environment (external ambiguity), we considered that ambiguity could also derive from the project itself (internal ambiguity). From a linguistic (ambiguity as such, and wider ambiguity including equivocality by excess and by default) or organisational background (confusing situation or situation where some elements were incompatible), this project-related ambiguity was broken down into several forms of ambiguity, based on the project objectives, roles and scope (Dameron, 2004). It can be viewed as a tool to help create new dynamism within the project (Eisenberg, 1984, 2006).

Research Proposal No. 2: The level of internal ambiguity impacts the transition from one form of cooperation to another.

Internal ambiguity impacts the forms of cooperation developed within the project. Strong ambiguity would reinforce complementary cooperation and low ambiguity would reinforce community cooperation.

THE PROJECT STUDIED: THE MERGING OF TWO HOSPITAL MEDICAL UNITS

*New Public Management: towards a fragmentation of conventional cooperation?*

The project consisted in studying the merging of two care units within the Abdomen Hub in a French University Health Centre (CHU). It lay within the broader context of New Public Management (NPM), a public service paradigm introduced in the 1980s in the United States and the United Kingdom to improve efficiency in accordance with the ideal model of the organisation.

According to Hoggett (1996), this trend addresses three necessary strategies of control: creation of operationally decentralised administrative units run by autonomous managers; competition of public service providers; and development of performance management and monitoring processes to better control employees. This model, which is widespread in most Western countries, has, however, national characteristics, and can sometimes appear as a doctrinal puzzle (Bezès, 2005). For Bouckaert and Pollitt (2004), the role of the state in society—whether as one of its structuring elements or simply a tool of regulation—plays a major role in understanding and operationalising this movement. Thus, the United

Kingdom, characterised by a weak state and a strong cultural lag between Cabinet ministers and public servants, carried out a sudden and intensive reform, while France, characterised by a strong state and strong cultural similarities between political staff and public servants, carried out a reform that was well-considered beforehand deeply pondered upstream and little hardly instrumentalised exploited by the private sector (Saint- Martin, 2000), but hardly operationalised.

In France, the change in the health care and social sector took place in four stages. In 1982, the French medicalised information system programme (PMSI), which converted all medical procedures to points, accounted for all hospital procedures and helped to compare hospital facilities. The national health insurance expenditure target (ONDAM) was then introduced in 1997 to theoretically calculate the global budget envelope for each hospital, depending on its activity. A DRG-based payment system (procedure-based pricing called T2A) was adopted in 2005 to reimburse hospitals in proportion to the number of procedures theoretically performed, unlike the previous lump-sum payment system. Finally, the 2009 Hospitals, Patients, Health and Territories (HPST) Act, which restructured hospitals into financially autonomous and responsible activity hubs, assigned a manager's role to head doctors in charge of these hubs, the idea being that mixing medical usefulness and economic rationale should empower the medical staff and other health professionals to better use of resources. These reforms, which were largely inefficient according to Bezes et al. (2011), were thus characterised by the coexistence of conventional bureaucratic mechanisms (top-down decision making, formal assessment procedures) and innovative features (procedure-based pricing, activity hubs), leading to changing performance criteria and projects that were strongly guided by economies of scale and productivity principles—just like the project studied here.

These reforms, which combined conventional trust logic and performance management measures, could undermine the confidence of hospital staff. However, Christensen, Laegreid and Stigen (2006) have suggested that this is not always the case, as local features (historical context of the relations between hospitals and their regulatory authorities, ratio between health care provision and service) play a decisive role. Furthermore, Belorgey (2010) has shown that appropriating New Public Management is highly variable depending on the occupation. Therefore, individuals in a dominant position in the hospital work environment (paramedical staff) and outsiders (not closely linked to hospital or professional networks) favour this idea the most.

The asymmetry between staff looking for recognition (favourable to the reforms) and staff seeking to preserve their autonomy (less favourable) may fragment local cooperation and disadvantage the medical staff who are traditionally at the top of the hierarchy. According to Skander et al. (2006) and Barnes et al. (2002), cooperation develops more easily within teams with a strong cultural match or, at least, similar perceptions of their environment. In addition, a low level of agreement on the objective assigned to the project is less likely to foster cooperation (Boddy & Macbeth, 2000; Zika-Viktorsson et al. 2003). What can we say of this merging project—that it can be interpreted both as a cost-saving measure and a trial for improving health care provision?

*The logic behind hospital projects: potential leverage for cooperation?*

Hospitals are characterised by strong occupational segregation (standardisation of qualifications, strong devolution and bridging

mechanisms only at the administrative level) and a desire to centralise (budget) authority, which leads to the juxtaposition of logical determinants as each profession seeks to preserve its autonomy from the others (Davis 1966; Herzlich, Bungener, Paicheler, Roussin & Zuber, 1993; Kervasdoué, 2003; Petitat, 1994). Glouberman and Mintzberg (2001) have modelled these logical determinants as the combination of four worlds (non-clinical managers, clinical managers, doctors and other health professionals) separated by two curtains: a horizontal curtain between community care (doctors and other health professionals) and general hospital (clinical managers and non-clinical managers), and a vertical curtain between collaborative decision making (health care providers and non-clinical managers) and self-organisation (doctors and clinical managers).

Tasks related to the organisation of patient care are allocated according to a hierarchical coordination specific to the hospital environment, where doctors delegate their least prestigious tasks to professionals considered as lower castes. For instance, doctors delegate their most unpleasant work tasks (e.g. those involving intimate physical contact with patients) to other health professionals. Hughes (1951/1996) has described how individuals attempt to delegate the least prestigious part of their work to someone else as the delegation of dirty work. Task shifting increases the technicality of the tasks performed by the nursing staff and nursing assistants, which expands their level of autonomy, particularly among the nursing staff (Petitat, 1994). The type of cooperation established within these organisations is therefore largely complementary, because it is based on task sharing from a large decoupling of work design and execution authorised by doctors.

However, as the different reforms cited above aimed to counteract the effects of bureaucratic centralisation in health organisations and therefore the resulting fragmentation of tasks (Boutinet, 1990: 103), they should theoretically lead to the development of community cooperation, introduced by the public authorities through the project as an incentive. The project then took shape on a strategic and operational level. Backing hospitals to a strategic project derived from the French Laws of 30 June 1975 and 31 July 1991, hospitals must be backed up by a strategic project. They have to develop which entailed the development of a five-year hospital project that defines where their objectives as their are set as assessment criteria. In doing so, they are therefore considered as "project organizations" (Boutinet, 1990) with a blueprint that aims to legitimise the action in the context of a growing shortage of resources. On a more operational level, hospitals were gradually organised as a stream of "project-based activities" (Boutinet, 1990). i.e. as a set of activities "to be promoted and developed" (Boutinet, 1990: 101). The 2009 Hospitals, Patients, Health and Territories (HPST) Act, dividing hospitals into autonomous activity hubs, thereby facilitating the development of projects by delegating more autonomy to project teams (i.e. the members of activity hubs) from the hospitals' Directorate General.

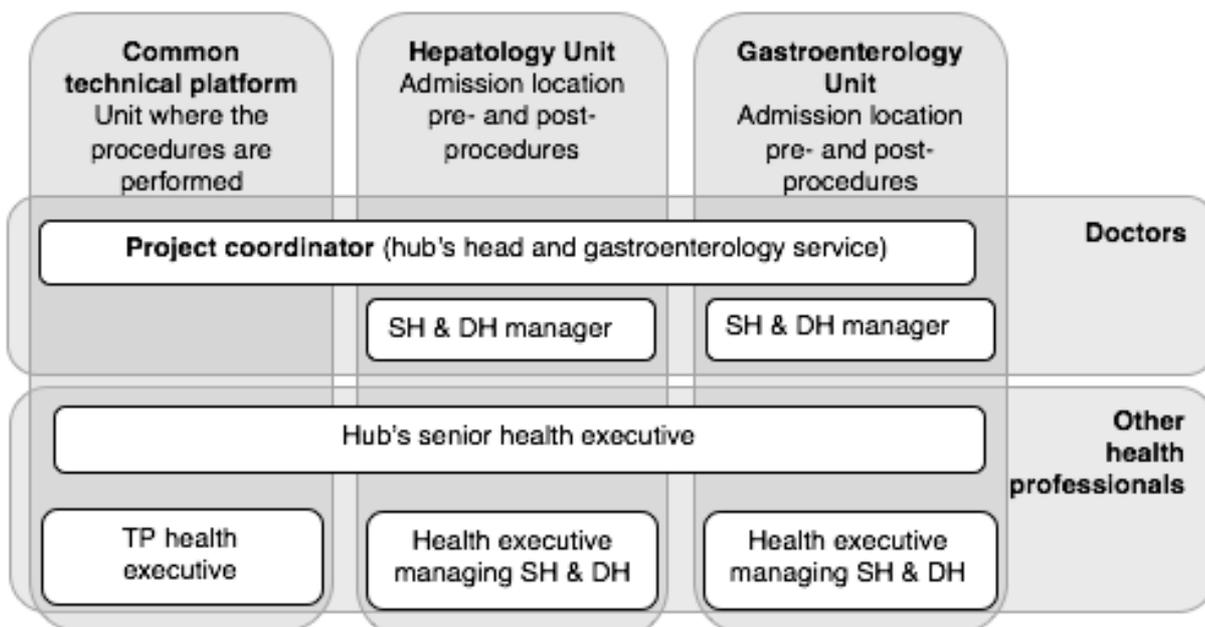
The growing independence of project teams from the parent organisation is characterised by stronger cooperation (Näsänen & Vanharanta, 2016; Wool et al., 2009). In other words, a temporary project organisation, subject to only some directives of the stationary parent organisation, is more likely to foster cooperation, developing "suitable routines" (Modig, 2007) and a social process (Winter, Smith, Cooke-Davis & Cicmil, 2007). Community cooperation is therefore more likely to develop within teams.

## CASE STUDY

### PRESENTATION OF THE CASE AND METHOD USED

The project consisted in studying the merging of two care units within the Abdomen Hub in a French University Health Centre (CHU). This hub consisted of four services, a general surgery service (hepatobiliary and digestive surgery) and three clinical services (urology, diseases of the digestive system and liver). The Directorate General decided, between 2013 and the last quarter of 2015, to combine two clinical services: diseases of the digestive system and liver. This change had three goals: to save on staff time by geographically combining the day care hospital, short-term hospital and the gastroenterology ambulatory service; to extend the opening hours (the two nurses now working one after the other) to stimulate gastroenterology activity; and to attract more interns into the service by opening up teaching. This restructuring affected 150 people (doctors and other health professionals).

The merger was initiated by the hub's head doctor, encouraged by the Directorate General and announced within the cluster at a hub meeting (involving only the doctor members of that body) in April 2014. The hub head then formed a project group, consisting of representatives of each of the professions (doctors, other health professionals) and services (hepatology, gastroenterology) concerned. The hub head, who was coordinating the project, had limited financial autonomy: he was asked to reduce the number of beds (from 24 to 22), based on a comparison between the hub studied and other CHUs. Theoretically, this objective should not have been prejudicial, being offset by a higher bed occupancy rate. The project group was consistent with the matrix organisation of the hub (Figure 1).



*With SH short-term hospital, DH day care hospital, and TP technical platform*

Figure 1 - Composition of the project group

Each member of the project group interacted both with their occupational group and just like with the project group. Thus, the health executive in the Hepatology Unit, who manages day care and short-term hospitals, kept SH and DH nurses in this unit informed of the progress of the project. Likewise, if during a unit meeting the teams told their spokesperson they could not implement the measure that had been agreed collectively, the latter would notify the project group in order to find other solutions.

Our longitudinal analysis spanned from June 2014 to October 2015 and overlapped for a few months with the period of the project, which began in April 2014 (official announcement at a hub meeting) and ended in December 2015, when the activity objectives were validated by the Assistant Directorate General, two months after the effective relocation and the necessary regulations had been made. With this in mind, we conducted a case study following Yin's (1994, 2003) method to highlight the interactions between the characteristics of the project and the forms of cooperation developed.

*Data collection method and longitudinal analysis rationale*

Table 2 shows the sources of data used, which allowed us to buildform a 361- page data basis.

Primary data	Data collection stages
26 semi-structured interviews in three stages (project contextualisation, progress and assessment): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Project team (2 doctors, 3 nurse executives, the hub's head doctor, the hub's healthcare executive)</li> <li>- Doctors of the two units (11)</li> <li>- Technical platform (3 scheduling nurses, 1 doctor anaesthetist, 2 nurse anaesthetists, 2 stretcher bearers)</li> </ul>	-Project contextualisation: collection of internal documents and conduct of in-depth interviews with members of the project who were aware of the development of this project (hub's head, doctors of the two units).  -Project progress: non-participating observations in the meetings, supplemented by informal discussions with the members of the project group.  -Project assessment: assessment interviews with the hub's head doctor, the senior health executive, several nurse executives of the working group, and several staff members of the technical platform.
Non-participating observations carried out during the project progress stage: 11 meetings (hub meetings, meetings between doctors, meetings between doctors and nurse executives, meetings between nurses, meetings between nurse executives and nursing assistants)	
Participating observations carried out during the project assessment stage: Two days as a stretcher-bearer, just before the merging of the two care units	
Secondary data Meeting minutes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meetings on the hub's development contract</li> <li>- Framework document of the merging project</li> <li>- Visual aids used during meetings</li> </ul>	

Table 2 - Types of data used and data collection stages

The data were gradually collected and summarised: minutes were written for non-participating meetings; in the form of minutes anda logbook was kept for non-participating observations of the service; in the form of a logbook, and the interviews were transcribed.

As our objective was to examine the project from the perspective of ambiguities and the forms of cooperation that gradually developed during its design and implementation, we chose a longitudinal analysis, allowing the in-depth study of a process. According to Forgues and Vandangeaon-Derumez (1999), this approach is characterised by three elements: the data are collected during at least two different periods; the themes studied are comparable from one period to another; and the analysis consists in comparing data between them, to trace their evolution.

As the proximity with the environment studied is essential in the pursuit of such an approach, it was important to reassure the project team that we were neutral (particularly the members managing it, as we were afraid that we could be considered as spies by the project team). We continually tried to display neutrality in our actions (explaining our approach at a meeting with the project team, answering questions or dispelling the doubts raised, and showing no marked preference in our greetings, discussions or note-taking). We also had to preserve the spontaneous nature of our interactions with the participants their spontaneity. The length of our study, our attendance at meetings and the three rounds of individual interviews we conducted played a major role in their acceptance. It became obvious when one of the team members offered us to participate for two days in the life of the service as a stretcher-bearer, to make us understand the project both spatially and temporally (by following patients from the technical platform to the care unit).

These multiple interactions with the environment helped us to better understand the reality. Our goal was also to address our research proposals through our observations and participation, and suggest plausible hypotheses that could be explored and refined (Musca, 2006). We therefore chose abductive reasoning, i.e. we made assumptions from our observations that could then be tested and refined (Koenig, 1993) by going back and forth between the environment (making hypothetical inferences) and concepts (here ambiguity and cooperation). Abduction is thus “the process of forming an explanatory hypothesis [but we prefer the term “research question”]. It is the only logical operation which introduces any new idea; for induction does nothing but determine a value, and deduction merely evolves the necessary consequences of a pure hypothesis. Deduction proves something *must be*; Induction shows that something *actually is* operative; Abduction merely suggests that something *may be*. Its justification is that from its suggestion deduction can draw a prediction which can be tested by induction” (Peirce, 1958: 171). In-between grounded theory (Glaser and Strauss, 1967), which generates conceptual categories from evidence, and deductive reasoning, which requires pre-existing conceptual categories, we created systematic coding, which allows the identification of conceptual categories a priori and the development of inductively designed coding (Miles and Huberman, 2003).

#### *Identification method and analysis of the dimensions studied*

##### The identification of ambiguity as an explanatory category

As one of the objectives of this study was to examine internal ambiguity, we found it important to highlight from the environment what the parties considered as ambiguous within the project and why its evolution was of concern to them. During the first and second rounds of interviews, our first task was to stimulate the interviewees when they discussed elements that seemed to them to be incomprehensible, contradictory,

approximate or unprofessional and subject to speculation. If we considered that elements of the interviews were vague or contradictory, we also brought them up for discussion again to determine whether this interpretation was shared. When this was the case, we included these data in the emerging category.

The minutes of the meetings were also analysed accordingly, sometimes with the help of the writers, whom we asked to clarify certain facts or information in their minutes. We then asked the interviewees to explain, during our last interview, the unclear parts identified during the first interviews in order to interpret them a posteriori. We were thus able to formalise how ambiguities could evolve in a diachronic perspective. The clarifications made by local parties enabled us to structure the concept of ambiguity on three levels:

- **Its nature.** Three types of ambiguity emerged from the content of the interviews: linguistic (what the parties considered as unclear or contradictory in project-based discussions); mixed (discrepancy between official oral statements, set out in a formal and project-based framework, and project-based official written documents, e.g. the decision to close two beds in the Hepatology Unit); or factual (contradiction between two acts, e.g. the appointment of a project manager but who did not initiate any action to bring the project forward).
- **Its object.** Derived from Dameron's (2004) three categories: the project objectives, roles and scope. To avoid circularity bias, we first used an emerging coding scheme, before realising that each sub-category could fall into one of the three aforementioned categories. For example, the ambiguity on the project's temporality (was the implementation time-frame imposed by top management mandatory?) could be classified in the objectives sub-category, since achieving the merger within the time-frame was one of the project-based ambiguities.
- **Its level.** This stage aimed to locate, during the different interviews, the return frequency of ambiguity elements within the extended project team (doctors of the two units and technical platform). If this ambiguity was raised by more than half of the interviewees who belonged to more than one profession (medical staff and other health professionals), and at least two different hierarchical levels (operational and managing levels), it was considered as strong; otherwise, it was considered as average (between half and a quarter of all individuals, regardless of variety) or low (less than a quarter).

#### The forms of cooperation developed

The forms of cooperation were encoded a priori using Dameron's analysis grid (see Table 1). In order to identify these, individuals were asked during the interview rounds to describe what actions they had implemented to make the project evolve or remove the ambiguities they had identified, and what they expected from it. For example, staff scheduling and discussion about this was considered as an "object" of cooperation involving several professions. Fifty-six objects of cooperation were thus identified during the study (physical development plan before relocation, physical development plan after relocation, bed management, staff scheduling, operating rules of the project group, bed scheduling, turnover of the nursing staff, bed relocation, new equipment, implementation of common agendas—IT aspect—etc.).

We then used Dameron's grid to distinguish the different forms of cooperation introduced, depending on the purpose of the actions: Was it to

work at the group (community cooperation) or occupational level (complementary cooperation)? Did the interdependence created imply other professions (community cooperation) or not (complementary cooperation)? Did the project group involve external partners (community cooperation) or the group members between themselves (complementary cooperation)? As we could not find all these three dimensions for each object type of cooperation, we only took into account of at least one of these three dimensions to describe the form of cooperation. The development of the project group's operating rules was thus analysed as community cooperation, as its objective was to share the project, creating interdependence between professions and outside commitment (creating communication channels between the Directorate General and the group). We also observed that, in the meantime, cooperation could take the two forms studied. To determine what form of cooperation prevailed over another in a given period, we then counted the actions in one form or the other and noted the most common form of cooperation.

## PRESENTATION OF THE RESULTS

The project is presented chronologically by stages, each new stage being characterised by an increase or decrease in the level of perceived ambiguity. Each stage is also related to the form of cooperation that was mostly developed by the project team. We used Dameron's (2005) classification to name each stage.

### *Project unfreezing: strong internal ambiguity and complementary cooperation*

This first stage, which lasted six months, began when the hub's head doctor selected the individuals who would be part of the project group and ended when an extra bed was obtained specifically for the Hepatology Unit and bed pooling between Hepatology and Gastroenterology Units stopped. It was characterised by ambiguities on the formal dimensions (rules, objectives, regulation) of the project.

### Strong ambiguity on the objectives: Efficiency of the future service or savings at the expense of the Hepatology Unit?

In its early stages, the project was characterised by strong mixed-type ambiguity (language/act), focusing on the objectives targeted by the project. The official objective was to improve efficiency in the two units by merging, to offer:

*longer opening hours. It means that we go beyond office hours, and we can accommodate more patients, and considering the number of patients waiting, that would be a great help for us. (Project manager)*

Yet, according to hepatologists and other health professionals, this objective did not target "the new hub", but rather the Hepatology service, which would lose two beds in the new structure, the first one being permanently lost and the second undifferentiated between hepatology and gastroenterology patients. The ambiguity, felt by hepatologists between official statements aiming to reconcile conflicting views between hepatologists and gastroenterologists (they all needed to be more efficient) and the acts (only hepatologists should be more efficient because they had to accommodate as many patients with less beds), became strategic: it

helped them to criticise the privileged position that would benefit gastroenterologists, and to reject the implementation of the project.

This distrust was further amplified by the way the loss of the two beds was announced: the news spread informally before being officially (and eventually) shared in a PowerPoint presentation in a meeting with the whole care team (medical staff and other health professionals). This visual support, with many figures and poor readability, added to the confusion, and missed its purpose of aligning the staff with the strategy (Bourgoin & Muniesa, 2012). It was interpreted both by doctors and other health professionals as a way to intentionally cause their demise. The loss of these beds was interpreted by the Hepatology Unit as a slap in the face for their speciality, which was deemed less profitable than gastroenterology. Gastroenterology procedures (endoscopy, biotherapy), which are minor and quick to carry out, require short-term hospital stays, while hepatology procedures, which are major (consequences and check-ups of liver transplant, endoscopy under general anaesthesia, liver puncture or biopsy), require more medical care and make it harder to determine the post-procedure immobilisation period. Distrust was fed by the fact that the hub's head doctor, who was the project manager, was a gastroenterologist. Conversely, gastroenterologists instead interpreted these objectives as being in the interest of patients because they met a need and there would be fewer and fewer patients in the Hepatology Unit in the future:

*All hepatitis can be cured now [...]. In addition, it's no secret that they [hepatologists] are turning to the Nutrition Hub, [...] the future of this type of disease will lie in food security". (Gastroenterologist)*

#### Strong role ambiguity: Was the project coordinator a leader or a follower?

Ambiguity on the objectives was also complicated by factual role ambiguity (action/action), which made it impossible to coordinate actions. The project manager did not appear to initiate change or hold meetings with the project group, which had already been formed. This caused a great deal of confusion about the procedures and the roles assigned to each person:

*Frankly, this merging is a lot of nonsense! We don't know who is doing what, we were appointed a member of the working group, but we don't know what we're supposed to do together, there's a lack of direction. As a result, I keep working with my close colleagues, and I see it directly with Mr X [the hub's head doctor] ... if he accepts to see me, because he hardly says anything. (Hepatologist in charge of day care and short-term hospital stays)*

The silence of the project manager was even interpreted as a lack of consideration, failing to establish a positive environment for the project:

*Mr X [the project manager] has a project in mind but doesn't share it. He could at least inform us of the dates. Just giving us factual information, that's the least he could do [...] anyway everything is already settled. (Hepatologist in charge of day care and short-term hospital stays)*

Conversely, eager to bring the project group forward and convinced that its members had to find their own way to organise, the project manager:

*gives [them] the flexibility to take action, they have to do it on their own. And I shouldn't cloud the issue. If I put myself in the limelight, it*

*would seem I want to promote my own speciality [gastroenterology], while my priority is to safeguard the unit. (Project manager)*

Doctors (hepatologists as well as gastroenterologists) thus interpreted this factual ambiguity (the official position of the project manager expected to lead the team while no strategy was outlined) as proof that this project group, which should have been supposed to be a negotiated form of change but that was in fact not discussed actually undebated, was actually a puppet. Once again, ambiguity was used by the unit's staff to express their disagreement and the internal views on the project were not compared.

Strong ambiguity on the scope of the project: Was the Directorate General part of the group project or did the project have its own autonomy?

The scope of the project also appeared as factually ambiguous (action/action). If a project group officially existed (action), it seemed to be more of a go-between for the Directorate General than a decision-maker (contradictory action). This led hepatologists to bypass the project manager and present their grievances (keeping the two beds in the Hepatology Units) directly to the Directorate General, even without obtaining tangible results. This misunderstanding was due to the fact that hepatologists used traditional channels—vertical structuring and medical speciality—rather than the channels developed by the project (project manager).

This first stage ended after two events. The mobilisation of hepatologists, belatedly relayed by the project manager to the Directorate General, enabled them to lose only one bed in the Hepatology Unit instead of two. At the same time, the project manager wrote a document presenting the principles of the restructuring, reaffirming the separation of beds within the new unit. The beds, although located in the same unit, were earmarked by medical speciality. This ambiguous situation for the staff was resolved when the project manager used it to maintain the commitment of the different partners (Directorate General and project group).

#### Complementary cooperation

This first stage was characterised by the development of complementary cooperation, i.e. the juxtaposition of individual answers to an inexplicable situation, which manifested itself at three levels:

- The purpose of this cooperation was characterised by the need for recognition of the two medical specialities in the project. This restructuring made sense only if neither of the two specialities suffered as a result. It took long negotiations before these initial objectives were balanced and the parties agreed to lose only one bed in the Hepatology Unit.
- It reflected interdependence through labour specialisation characteristic of health structures, which did not result in the development of common rules. There was no occupational pooling, with each one working in their own speciality. Thus, other health professionals, who were in favour of this change, met regularly from June to September 2014 to organise it (relocation programme, training plan), while the project team had not yet met at that time. Each team (day care and short-term hospitals) met every other week, and raised many issues, e.g. bed management, to which doctors gave no answer:

*It's all clear between us [nurses], we've planned everything step by step, we exchanged care protocols so that each team would be ready to take charge of patients from the other unit [...] but I have no news from doctors, and that's really worrying, because it is up to them to decide scheduling rules, I can't decide it for them.* (Health executive in charge of day care and short-term hospital stays in Hepatology).

- The project group was rather committed internally. For example, other health professionals attempted to involve doctors from the working group in the management of change by reassuring them, even in the case of bed pooling, an idea to which doctors were fiercely opposed:

*I was rather surprised that Mr X [the hub's head doctor] was against bed pooling and asked for the separation of patients. He told me, "How on earth will I recognise my patients?" It made me laugh, and I told him, "Don't worry, the girls and I will put wristbands in different colours on beds, so you'll be able to recognise your patients!" It's often necessary to reassure doctors whatever one might say.* (Health executive in charge of day care and short-term hospital stays in Gastroenterology)

This complementary cooperation ended when hepatologists secured the loss of only one bed and the conservation of beds earmarked by medical speciality. The results of this first stage of the project are synthesised in the following table:

Object of ambiguity	Type of ambiguity	Multiple interpretations	Decision	Type of cooperation
Objectives	- <u>Language</u> : efficiency for all - <u>Action</u> : loss of 2 beds in Hepatology	<u>For gastroenterologists</u> : The project must be done <u>For hepatologists</u> : Both specialities must be equal in the project	Hepatologists' refusal to implement the project	<b>Complementary cooperation</b> - <u>Purpose</u> : find a balance between both specialities
Roles	- <u>Action</u> : hierarchical position of leader - <u>Action</u> : no initiation	<u>For the project manager</u> : The project group must act autonomously <u>For the project group</u> : The project group is a sham	No role commitment, no project dynamics	- <u>Interdependence</u> : progress occupationally uneven and stopped by occupational separation
Scope	- <u>Action</u> : Official existence of the project group - <u>Action</u> : go-between for the Directorate General (DG)	<u>For hepatologists</u> : They have to negotiate directly with the DG <u>For the project manager</u> : Direct intervention with the DG to negotiate the number of lost beds	Boundary demarcation between project and DG, and beginning of internal pooling	- <u>Commitment</u> : internal commitment attempts by occupation

Table 3 - Project unfreezing: from strong internal ambiguity to complementary cooperation

*Project change: low ambiguity, with community then complementary cooperation*

The second (11-month) stage began when the project group first met in November 2014 and ended on relocation to the new premises in

October 2015. This stage, defined by lower ambiguity, is characterised by the development of community cooperation followed by complementary cooperation, which was most significant when relocating to the new premises.

Low ambiguity with community cooperation: before the relocation

The loss of only one bed in Hepatology and the absence of bed pooling between medical specialities, which were measures negotiated by the project manager with the Directorate General, were accepted by the medical profession. The project manager then decided to convene a meeting with the working group, which was followed by a hub meeting, announcing the work schedule and the date of the relocation to the new unit. Two-week-long works were planned in April 2015 to equip the day care hospital, followed by three-week-long works in September 2015 for the short-term hospital. This announcement upset other health professionals who thought that they had not been notified in a timely manner.

At this stage, the project was less ambiguous, first of all because its objectives were better understood. An agreement between doctors in each speciality and between professions was observed: it was no longer a question of merging, but of “merging properly”, a phrase repeated several times by the members of the working group who now met once a month. The meetings first focused on the development of operating rules (participation rules of out-group individuals outside the group, communication rules between the working group and professions).

Subsequently, the potential issues that the new unit might face emerged. These issues, which transcended the group, defined community cooperation, whose purpose was to establish shared objectives (Dameron, 2004). One topic was of particular concern to the team: bed scheduling rules, which set out the theoretical time of hospital stays allocated per type of procedure programmed. Although its development remained occupationally separated, it was discussed collectively. So:

*the girls [health executives] listed all the procedures we had to do and their duration, for both day care and short-term hospital stays, and we submitted this grid to the doctors of the working group. Then they filled it in and validated it in a meeting of the project group, but took our objections into account. (Health executive in charge of day care and short-term hospital stays).*

Doctors validate the rules created, which allows them to intervene only within the limits of what they consider prestigious (Hugues, 1951): the passing on of medical knowledge to non-insiders.

One problem identified by the two scheduling nurses and relayed by doctors to the project manager actually emerged from this work. The increase in gastroenterology procedures due to the extension of working hours made it necessary to create an additional post of scheduling nurse in charge of planning medical procedures and booking beds. The project manager requested the Human Resources Director (HRD) to create an additional post on behalf of the group project, which clearly showed the development of a feeling of belonging to the group (second dimension of community cooperation):

*If we don't get this position, the restructuring will collapse, Mr X [the project manager] had to make it clear to the HRD. And everyone [the staff of the two medical units] was in favour it, that's really*

*important.* (Hepatologist in charge of day care and short-term hospital stays).

The Directorate General granted their request, provided that this extra position was offered first to hospital staff who needed to keep their jobs.

In parallel to these meetings, meetings were held by occupation, less often for doctors (every three months) and more often for nurses (every six weeks). Nurse executives were sometimes invited to meetings between doctors if they had questions to ask or had to discuss a particular topic.

Lower role ambiguity was also observed. However, when initially defining the rules of bed allocation, in order to clarify the rules according to which a patient would be assigned to a bed (what type of bed and for how long) after carrying out a medical procedure, the roles between doctors and health executives had to be clarified. Technological collaboration between doctors and health executives played a major role in resolving the situation which only affected doctors and health executives from the project group. In other words, health executives initiated meetings and rule development (modelled on the previous rules) and doctors amended or validated them. We no longer observed that the project manager was bypassed when the members of the working group made requests. At the same time, the project continued to be organised by profession: doctors developed the new technical platform schedule, and health executives were responsible for planning the relocation (coordinating the moves, setting out the relocation schedule after the opening of the new premises, and meeting safety and health standards during the relocation). Community and complementary cooperation coexisted, but “community” actions were more common at this stage.

Scope ambiguity also largely decreased because of this role allocation. More precisely, the working group was autonomous and acted as an entity with their external partners or parties temporarily associated with the project (central management and IT unit). Two communication channels were thus used: the institutional channel, through the project manager, for demands related to the future of the project (e.g. number of beds or request for the scheduling nurse position) and the informal channel, through personal contacts, for efficiency-related questions (e.g. asking the IT unit to set up the software). Low ambiguity on the group’s boundaries led to community cooperation, oriented in its commitment dimension (Dameron, 2004), which led to the development of the group’s relations with their partners (e.g. the IT unit for setting up the scheduling software, or the Directorate General for the scheduling nurse position).

#### Low ambiguity with community cooperation: after the relocation

The relocation to the new premises in October 2015 did not alter the level of project ambiguity. This two-month stage ended when the Directorate General decided to assess the results of the new unit.

During this period of adjustment and establishment of the unit, little ambiguity relating to the goals, roles or scope was reported. What was required above all was the smooth operation of the new unit in each field of expertise. The interviews conducted both within the project group and the two merged units showed that each occupation had a clear idea of their scope of thinking and acting while developing the new premises. This stage was characterised by community cooperation (one of the project group’s doctors called the technical service when an elevator was

considered too slow by the stretcher bearers), and complementary cooperation (resetting the teams of other health professionals as they had problems in being versatile). However, complementary cooperation prevailed. Although team reorganisations were implemented when the two units were restructured in the same location, the regulations that took place were primarily within the same profession:

*Everyone managed their own field. For example, I was the one who organised the rota of the teams of other health professionals, because it was my job, not the doctors'. I gave the teams the option of working on a twelve-week shift rotation [the day care hospital team working at the short-term hospital, and vice versa], but they refused, they found it too long, so they suggested a six-week rota instead. I agreed, but insisted for a staggered rota, so that they could all work together at some point. (Health executive in charge of day care and short-term hospitals).*

This distribution by profession was spatially organised: doctors primarily handled the technical platform (where medical procedures were performed) and other health professionals the new premises. "It's easy, what is medical is handled by doctors, and what is related to patients' care is handled by other health professionals", one of the doctors jokingly stated. On their side, the health executives of the three services met to discuss what cross-functional training should be implemented so that all the nurses could become versatile and learn how to care for both hepatology and gastroenterology patients. This complementary cooperation still exists even if the situation impacts all occupations. Thus, when doctors decided to decrease the number of medical procedures on the technical platform, other health professionals had to reallocate beds accordingly, but without discussing the decision. Besides, the project group did not survive the relocation, and no adjustment meeting was held either in April or December:

*After the relocation in the new premises, it's true that the working group didn't hold sessions. But we were all a bit stressed so, when we reacted, I think we all focused on our own scopes. After adjustments were made gradually. In fact, after the large adjustment of the technical platform, when we realized that, technically speaking, we could not perform as many procedures as expected. But it was very carefully watched at the top [the technical platform was in the basement and the in-patient unit in the third floor]. (Hub's head doctor)*

This complementary cooperation did not coincide with strong ambiguity, as in the unfreezing stage. Two explanations may be suggested for this: the situation already had a meaning that, even if not shared, could trigger organised action; and, to evolve, the latter required the expression of technological collaboration between members (Kadefors et al. 2007), better expressed by this type of cooperation.

#### PROJECT VALIDATION: STRONG AMBIGUITY WITH COMPLEMENTARY COOPERATION

This last one-month stage was motivated by the wish of the Directorate General, two months after the relocation to the new premises, to check the efficiency of the new medical unit. Hence, the hub's head was asked by the Directorate General to make an account of the unit. The concern within the care unit greatly increased, because, although the

merging had been decided, the staff feared that schedules and the request to increase the number of performed procedures might be adjusted. The hub's head brought the project team together, reformed for the occasion, and presented them with what he understood from his meeting with the Deputy Director General (DDG). He also explained that the DDG's speech seemed ambiguous, both in its soothing (he was warmly congratulated for completing this restructuring) and stressful nature (the DDG asked him twice if the results presented were provisional or could be improved). The Directorate General encouraged the multiplication of the number of procedures, as the objectives set at the end of the change stage had not been achieved.

In this case, ambiguity was linguistic and focused on the results obtained, namely the number of procedures performed, which could be understood as an intermediate outcome to be improved or a final result. A large part of the meeting was then devoted to estimating whether the number of procedures set by the hub's head at the very beginning of the project had been understood by the Directorate General as a commitment to be met or an estimate subject to revision. After further discussion, the second interpretation prevailed, as the team members believed that:

*Top management has already invested a lot of money in this restructuring, they have no intention of backing down now.* (Doctor in charge of the gastroenterology service).

The anaesthetist reported that the major issue facing the team was technical: an increasing number of procedures would have required a larger recovery room. However, this situation had never been taken into account in forecasts, which had only focused on the balance between the number of procedures and the number of beds available. In addition, bed separation between hepatology and gastroenterology patients resulted in their underuse. The working group met again to discuss the conclusions of the Directorate General and to find solutions to increase the number of procedures without adopting the proposed figures, which were considered as unrealistic. This situation ended when bed management rules were altered, leading to a form of bed pooling between hepatology and gastroenterology services, but the changes to the recovery room were physically impossible. This ambiguous situation caused community cooperation. When this situation was announced, the reaction was collective and extended beyond the boundaries of medical speciality or occupation. Thus:

*as soon as we heard that top management asked for adjustments, the working group met and discussed how we could increase the number of daily procedures, but the good thing was that we came together, we were very constructive. I think we all understood that it was them [the Directorate General] or us.* (Health executive in Hepatology)

These discussions resulted in the idea of bed pooling between the two medical specialities. Even the doctors were no longer against it as the restructuring helped them realise that this was possible. The discussion focused on how hepatology and gastroenterology procedures on undifferentiated beds could be combined and new estimates were made, which the project manager was entrusted to communicate to the Deputy Director General. The DDG accepted the changes and validated the project, to the great relief of the unit. The table below summarises the results presented:

Object of ambiguity	Type of ambiguity	Multiple interpretations	Decision	Type of cooperation
Objectives	2. <u>Language</u> : final results 3. <u>Language</u> : provisional results	<u>For the unit</u> : Impossible increase in the number of procedures <u>For the DG (interpreted by the unit)</u> : Necessary increase in the number of procedures	Increase in the number of procedures through bed pooling	<b>Community cooperation</b> 2. <u>Purpose</u> : showing the DG their capacity to cooperate 3. <u>Interdependence</u> : modification of operating rules 4. <u>Commitment</u> : negotiation with the DG.
Roles	2. <u>Actions</u> : rules should not be changed 2. <u>Actions</u> : necessary restructuring	<u>For the unit</u> : The rules could be changed <u>For the DG (interpreted by the unit)</u> : The organisation must be reviewed	Bed pooling	
Scope	2. <u>Action</u> : the DG could not stop the project 2. <u>Action</u> : the DG had the power of life and death over this project	<u>For the unit</u> : Nothing should change <u>For the DG (interpreted by the unit)</u> : Change was needed	Negotiation process between the project manager and the DG	

Table 4 - Strong internal ambiguity and complementary cooperation during project unfreezing

Two elements emerged from this study:

- Structuring the project was itself a source of ambiguity, which impacted its dynamic development. This internal ambiguity could help to structure the project (definitions of operating rules, internal communication channels or with the environment, revision of the set objectives) or prevent its development, whether the parties could interpret the situation collectively or not.
- Cooperation evolved with the development of the project, alternately taking two forms (complementary and community). The sequencing of these forms of cooperation appeared to be correlated with the level of internal ambiguity perceived by the working team.

Figure 2 summarises how the level of internal ambiguity impacted the forms of cooperation developed throughout the project.

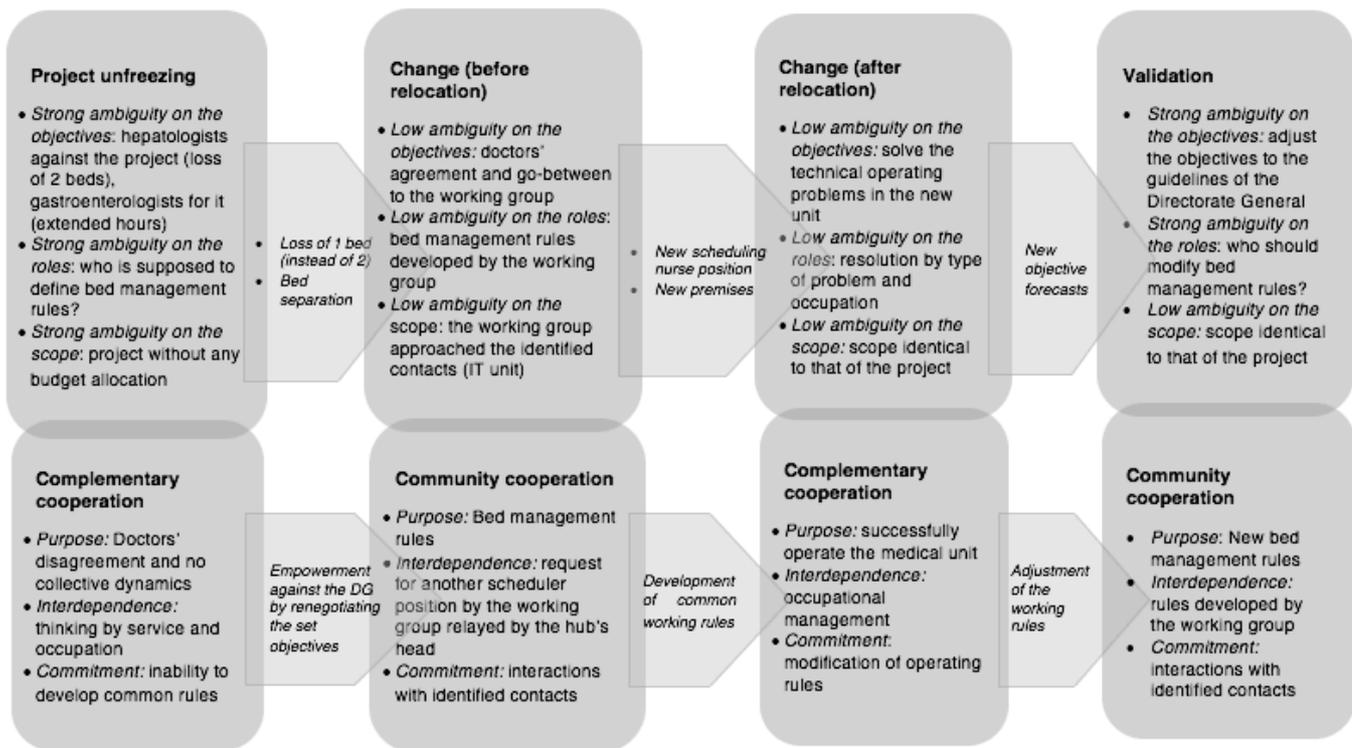


Figure 2 - Impact of the level of project ambiguity on the forms of cooperation developed

## TRANSITION BETWEEN PROJECT AMBIGUITY AND TYPES OF COOPERATION

### Structuring the project, a factor of internal ambiguity?

The study showed that the way the project was structured greatly impacted the ambiguity perceived by the new medical unit, but the unit could either hinder or hasten the dynamic development of the project. Ambiguity may thus act as a resource, but this is not always the case. Therefore, a project, which seemed a priori heavily structured in the set objectives and the allocated means, generated, contrary to what one might have expected, strong ambiguity. Ambiguity appeared both in language (the project was meant to improve efficiency... but whose efficiency?) and practices (the project manager appointed did not act...), and could be observed in three areas that were open to interpretation: the project objectives, roles and scope.

In times of strong or low ambiguity, expecting explanations or implementing actions to clarify certain ambiguities (e.g. the project manager asking the Directorate General to close only one bed in the Hepatology Unit instead of two) mainly focused on formal dimensions. Examples here are: firm and public commitments (the decision to close only one bed in the Hepatology Unit was made official at a hub meeting); written communications (the opening of an additional scheduling nurse post was confirmed by an email sent by the HRD, bed scheduling rules were recorded in a protocol file or the minutes of the meetings of the working group were written and then distributed); or even formal channels

(using institutional communication channels—the project manager—to make a request to top management). Even if more informal regulations existed in order to make sense of ambiguity, they were less common (contact with the IT unit).

The internal ambiguity caused here was mainly used by hepatologists and the working team to slow down the merging process, which, as they understood it, did not offer much purpose for them. It could thus be understood as a strategic tool, following Eisenberg (2006) for developing interpersonal relations, first between hepatologists and then between hepatologists and gastroenterologists, before trying to negotiate with the Directorate General.

*The level of internal ambiguity as a way to shift from one form of cooperation to another?*

Figure 2 suggested that there was interdependency between the variation in the level of ambiguity and the form of cooperation developed. Thus, the unfreezing stage of the project (stage 1), here characterised by strong ambiguity, resulted in complementary cooperation, while the change stage, corresponding to a decrease in ambiguity, resulted in community cooperation. However, this relationship was not systematic, because cooperation could evolve in its form even if the level of ambiguity did not change: cooperation turned from community to complementary while ambiguity remained average, moving the project from the change stage before relocation (stage 2) to the change stage after relocation (stage 3). In addition to the explanations previously put forward (situation becoming intelligible, being subject to community cooperation and requiring technological collaboration supported by complementary cooperation), this situation clearly indicated that, beyond an automatic link between level of ambiguity and type of cooperation, the direction taken by the project as a process would give rise to the most appropriate form of cooperation.

Accordingly, the factor determining the form of cooperation developed was apparently, here, the issue of change depending on the progress of the project. We observed that community cooperation developed when the project group had a strong desire to change the management of the unit (change stage before relocation and validation stage of the project), whereas complementary cooperation, more consistent with the hospital's standard operating mode, primarily existed when there was a desire to stabilise change (unfreezing and change after relocation). Thus:

*There were times when we made very quick progress. And others when we didn't. As soon as the scheduling unit was carefully designed and the scheduling nurse position was accepted, we calmed down, we were in no rush. (Health executive in gastroenterology)*

This perspective was confirmed by Gersick's (1991) study, which suggested that systems evolve through an alternation between periods of stability and transition, the latter corresponding to a change in ways of thinking (Silva & Hirscheim, 2007). More generally, this study confirmed that the team's change dynamics evolved through irregularities, successive transfers, micro-changes and complex paths, which made the project's progress erratic (Chang, Bordia & Duck, 2003; Crossan, Pina, Cunha, Vera & Cunha, 2005; Turner & Müller, 2003). The level of ambiguity of the project was, here, largely associated with the degree of independence that the project group tried to obtain from the Directorate General, which

satisfied the need to assume ownership of the project, by fighting against the inertia determined by this distribution of power (Jasperson, Carter & Zmud, 2005). Ambiguity was a trigger for sensemaking (Weick, 1995). Thus, periods of strong ambiguity (project unfreezing and validation) coincided with the control of the project by top management.

*That's the main problem, we have separate scheduling units, and we were supposed to discuss about this IT unit, which should have merged. And should be central in the scheme. Because it'll be in charge of bed scheduling. And obviously it largely remains 'to be defined'. And of course, it's decided at the top management level, we're just good enough to apply it blindly. (Hepatologist, in charge of the working group)*

Conversely, periods of low ambiguity (project change and refreezing) corresponded to the periods when the Directorate General was positioned (positioned itself) as a partner of the project (Figure 3)

<b>Cooperation</b>	Complementary cooperation <b>Desire to stabilise change</b>	Community cooperation <b>Desire to promote change</b>
<b>Project ambiguity</b>		
Strong ambiguity <b>Strong dependence of the project on the parent organisation</b>	1. Project unfreezing	4. Project validation
Low ambiguity <b>Independence of the project from the parent organisation</b>	3. Project change (after relocation)	2. Project change (before relocation)

Figure 3 - Transition factors between attributes of the project and types of cooperation

If we come back to our second research proposal, according to which the level of ambiguity would determine the form of cooperation, we could therefore amend it as follows: the form of cooperation depends on two combined factors—the willingness or unwillingness to stabilise change and gain more autonomy from the parent organisation, which is directly associated with the level of internal ambiguity.

## DISCUSSION AND LIMITATIONS OF THE STUDY

### THEORETICAL INPUTS

This study aimed to analyse the impact of internal ambiguity on the cooperation developed within the project, using two approaches. First, we tried to prove that the structuring of a project could generate ambiguity in the team. Second, we examined how the level of internal ambiguity felt by the project team could impact the shift from one form of cooperation to another.

These research proposals were addressed as follows. First, the way the project was structured actually generated ambiguity within the group, which could either hinder or hasten the dynamic development of the project. Secondly, the level of ambiguity was not enough to explain the shifts from one form of cooperation to another because they could also be

explained by other factors, such as the project group's ability to break away from the parent organisation and their desire to evolve or preserve the status quo.

#### *Internal ambiguity as an escalator for the project*

This study emphasised one factor that had a strong impact on the dynamic development of the project: internal ambiguity, i.e. that generated by the project's intrinsic characteristics. This ambiguity derived both from a linguistic and organisational background and could impact on three levels: the project objectives, roles and scope.

We first focused on the internal dimension of ambiguity, i.e. ambiguity generated by the project itself. Accordingly, this study complemented the existing literature on ambiguity in project management, which mainly analyses it in its external dimension (problems to analyse the environment outside the organisation). The structuring of the project could create ambiguity among the project team (as well as the environment).

The level of ambiguity coincided with the degree level of dependence that the project team had from the parent organisation. Strong internal ambiguity thus corresponded to strong dependence, while low ambiguity corresponded to relative independence, the project team having succeeded in negotiating with the parent organisation in this sense. Yet, the level of internal ambiguity alone did not play a decisive role in the form of cooperation. However, when associated with the level of dependency that maintained by the project team had from the parent organisation, and their desire to bring the project forward, it would impact the form of cooperation chosen.

The success of the project will depend on the team's ability to make sense of this ambiguity. Ambiguity was a twofold tool:

- As long as ambiguities related to the objectives, roles or scope of the project team remained, the team and their manager kept their own framework for understanding the project without seeking to create a common framework, which would have helped them to understand the project in its collective dimension. Yet, the project team's members did not attempt to reduce this ambiguity because it helped them to preserve their professional identity and not to conflict with the rest of the team. Hence, maintaining ambiguity was a tool for the project team to avoid collectively questioning the project. Both the project manager and the parent organisation therefore had to foster a climate limiting project ambiguity (shift from unfreezing to change) or promoting it (shift from refreezing to validation) to establish a common framework of understanding.
- Ambiguity helped them to match the interpretations of the project, but only to a certain extent. It thus helped them to create community cooperation in an organisation promoting complementary cooperation.

#### *The forms of cooperation as factors for stabilising or stimulating change*

Internal ambiguity was not the only decisive factor in the progress of the project. The form of cooperation adopted by the team at a given time coincided with a desire to progress the project, or not. Community cooperation thus indicated strong change dynamics, facilitated by the adoption of a common framework for understanding the project. It helped them to develop general operating rules, which would then spread in each profession and be followed by community cooperation. Correlating the form of cooperation and change dynamics was in line with Lewin's (1947) study,

examining the different stages following an unfreezing-change-refreezing axis. Yet, only the parent organisation and the project manager could generate this dynamic impulse.

*The different stages of the development of a project*

This study suggested that level of ambiguity and forms of cooperation could be combined and strongly impacted the vision of the project. In this case (which is not necessarily the case according to the project studied), it was divided into four stages.

- The unfreezing stage, when the project seemed very ambiguous to the project team, encouraged them to postpone the creation of the common “framework of understanding”, and adopt complementary cooperation instead, which was less costly in cognitive terms.
- The change stage (before relocation) was characterised by the establishment of a common framework of understanding and the collective reduction of project ambiguity. The latter made sense for each member and helped them to develop community cooperation and progress the project quickly.
- The change stage (after relocation) consisted in applying the changes initiated during the previous change stage (before relocation). The level of ambiguity remained low, but cooperation between members became complementary, as the common framework of performance was reflected in usual professional practices.
- The validation stage, characterised by strong project ambiguity, was linked to its assessment and the adjustments made to the project. This stage reactivated the framework of performance, which evolved collectively, and gave rise to a type of community cooperation.

## MANAGERIAL INPUTS

*How the parent organisation took account of internal ambiguity*

The ambiguity highlighted here largely derived not from the environment of the project but from the project itself. It would seem that the parent organisation should make efforts to clarify their relationship with the project group. As noted, this clarification had three dimensions: the goals to be achieved, the roles to be allocated and the project scope to be considered. More importantly, the team project should be given flexibility, in order to more easily assume ownership of the project. Appropriation is defined by Grimand (2006) as an “interpretive process of negotiation and sensemaking within which the parties question, develop, and reinvent models of collective action” (Grimand, 2006: 17). Yet, by favouring a rational or instrumental approach to understand the project as a way of rationalising action, top management totally prevents the project team from changing their own perception. This partial view thus overshadows the socio-political (project as a way to legitimise action), cognitive (project as a learning process) and mostly symbolic dimensions, interpreting the project as a way of sensemaking. The parent organisation should therefore do their best not to cause ambiguity between project announcement and programme purpose.

In addition, project ambiguity strongly impacts how the project manager perceives his own role. In this case, the fact that the Directorate General considered the project manager as a coordinator in a purely conventional planning way, while his team considered him as a project manager in a logic of enlistment and creativity, did not help his assumption

of duty, whose diversity could be more difficult to manage than within a clearly concurrent or sequential project. This role conflict can put pressure on the project manager's actions and extend the duration of the unfreezing stage. Therefore, the underlying context of the project should apparently help to clarify what level of autonomy the project manager is supposed to have as part of his role.

#### *On the team's ability to handle ambiguity*

At the level of the team project, sensemaking of an ambiguous situation requires two elements to avoid this ambiguity turning into a collective incapacity to act (Weick, 1993). The first element is the ability to improvise and tinkeradjust, which is necessary for the project group's members to cope with unknown and complex situations, requiring other answers than those that the usual and past routines mechanically applied. The studies on improvisation in project management have developed (Chedotel, 2005; Leybourne & Sadler-Smith, 2006) and suggest that developing this capacity is possible through managers' training (Klein, 2003).

The second element is related to each member's ability to think as a group, i.e. create a virtual role system (Weick, 1993). Forcing yourself to endorse and virtually change roles within the group (staffing coordinator, task delegator, or liaison) helps to develop a systemic thinking to avoid individual small-scale answers and to remain collectively organised even if the group evolves.

#### *On the team's capacity to promote cooperation at the beginning of the project*

Beyond the capacity of sensemaking in ambiguous situations, the group must be able to transform intuitions and plausible ideas into organised action, requiring cooperation. According to our research, three elements that foster cooperation should be emphasised. The first is adopting the attitude of wisdom in an organisational context. Less than a sum of knowledge or values, wisdom consists in observing a distance or restraint toward the beliefs, values, information and skills taken for granted (Bigelow, 1992). This ability to question allows us to act with greater clarity and resilience.

The second element consists in developing respectful communication between group members, based on the development of intersubjectivity. Defined as the ability to take account of what others think in our own judgements (Verhagen, 2005), it allows us to foster mutual understanding and the recognition of individual roles. The third element involves the project manager's role, whose inertia in a situation of ambiguity can reduce the latent capacity of cooperation. However, Wheelan's (1994) study suggested that, at the beginning of a project, members are highly dependent on their leader who must play his full role as a manager by promoting the emergence of a common identity.

#### LIMITATIONS OF THE STUDY

Theoretically speaking, the study of cooperation would have benefited from being enhanced with new analytical frameworks, e.g. on the links between cooperation and autonomy, in order to better define the links between the project development context and development of the forms of cooperation. Methodologically speaking, this study was strongly

characterised by the particular hospital environment, where restructuring could exacerbate tensions among the staff and bias the development of cooperation within a project team. In our exploratory study, the model highlighted should be tested in other environments, to give a more general scope to this explanatory or discursive study (Savall & Zardet, 2004).

Several avenues of research should be pursued to extend this study. First, we should extend the study to other environments with the same characteristics to confirm the results and isolate the context effect: the sector studied and how the project itself was structured here. Second, we should expand this study to other types of projects by varying some of the parameters (e.g. inter-organisational project, international project, or project within social and solidarity economy).

## APPENDICES

### Appendix 1. Extract of the coding for cooperation

Implementation of the new staff schedule: complementary cooperation

Purpose=> congruence of personal interests (domain of other health executives)

Interdependence => division of labour (depends on other health executives)

Commitment => internally (toward the project group)

Nurse executive in charge of Hepatology Unit:

*I wondered if I should make one wall schedule or two, one by service, [...], we'll have one common wall schedule, similar to that of [other hospital] by adding columns, where we'll have all our bed listing so for example we'll use pink for the [Gastroenterology service], and yellow for the [Hepatology service] [...]. So in order to see the sectors and especially so that these ladies and gentlemen doctors can also see where their patients are, what will be important is that the schedule could be done at the end or in the beginning of the week by the scheduling nurse and it'll always be the same.*

Hepatologist member of the project group:

*And then we learnt that there were meetings of a sub-working group at the level of nurse executives, on the organisation of the health care team, working hours, the number of staff to put in the team, which were held twice a month, and they had to meet us to... They made an account of the nurse executives' meeting to ask us questions on the organisation.*

Gastroenterologist, member of the project group

*These were especially the executives who worked with their teams, we had done our work upstream and said what we wanted now, it's true we have to write things...*

### Appendix 2: Identifying the levels of ambiguity, case study of the ambiguity on the objectives of the project (unfreezing stage of the project)

Level: High (two occupations and two levels)	Number of doctors referring to it		Number of other health executives
	Executives: Gastro/Hepato	Non-executives: Gastro/Hepato	Gastro/Hepato
Language (efficiency of the new unit) / Action (only the Hepatology Unit was affected)	2 (out of 4)/ 2 (out of 4)	2 (out of 4)/ 4 (out of 5)	3 (out of 4)/ 4 (out of 4)

## REFERENCES

- Asquin, A., Garel, G. & Picq T. (2007). Le côté sombre des projets: quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet. *Gérer et Comprendre*, Décembre, 90.
- Atkinson., R., Crawford, L. & Ward, S. (2006). Fundamental Uncertainties in Projects and the Scope of Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(8), 687-698.
- Barnes, T., Pashby, I. & Gibbons, A. (2002). Effective University-industry: A Multi-case Evolution of Collaborative R&D Projects. *European Management Journal*, 20(3), 272-285.
- Belorgey, N. (2010), *L'hôpital sous pression: pression : enquête sur le "nouveau management public"*, Paris: La Découverte.
- Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. L'impact du New Public Management. *Informations Sociales*, 126, 26-37.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F. & Evetts, J. (2011). *New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions?*. *Sociologie du Travail*, 53(3), 293-348.
- Bigelow, J. (1992). Developing Managerial Wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 1(2), 143-153.
- Boddy, D. & Macbeth, D. (2000). Prescriptions for Managing Change: A Survey of their Effects in Projects to Implement Collaborative Working Between Organisations. *International Journal of Project Management*, 18(5), 296-306.
- Boltanski, L. & Thévenot, L. (1992), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris: Gallimard.
- Bouckaert, G. & Pollitt, C. (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, New York, NY: Oxford University Press.
- Bourgoin, A. & Muniesa, F. (2012). Making a Consultancy Slideshow "Rock Solid": A Study of Pragmatic Efficacy. Unpublished CSI Working Papers Series. Paris: MinesParitech.
- Boutinet, J.-P. (1990), *Anthropologie du projet*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Browning, L.D., Beyer, J.M. & Shetler, J.C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry. *Academy of Management Journal*, 38(1), 113-151.
- Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. In M. Akrich, M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs* (pp. 267-276). Paris: Presses des Mines.
- Chang, A., Bordia, P. & Duck, J. (2003). Punctuated Equilibrium and Linear Progression: Toward a New Understanding of Group Development. *Academy of Management Journal*, 46(1), 106-117.
- Chapman, C. & Ward, S. (2003), *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*, Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. *Revue française de gestion*, 154(1), 123-140.
- Christensen, T., Laegreid, P. & Stigen, I.M. (2006). Performance Management and Public Sector Reform: The Norwegian Hospital Reform. *International Public Management Journal*, 9(2), 1-27.
- Crossan, M.M., Pina, E., Cunha, M., Vera, D. & Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dameron, S. (2002). La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception. *Le Travail Humain*, 65(4), 51-73.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137-160.
- Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue Française de Gestion* 2005/5(158), 105-120.
- Davis, F. (Ed.) (1966), *The Nursing Profession: Five Sociological Essays*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur Antérieur*, 16(2). 41-52.
- Diaz-Bone, R. & Thévenot, L. (2010). La sociologie des conventions. La théorie des conventions, élément central des nouvelles sciences sociales françaises. *Trivium*, 5, 2-13.
- Durkheim, E. (1930), *Le suicide; études de sociologie*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Dvir, D., Raz, T. & Shenhar, A.J. (2003). An Empirical Analysis of the Relationship Between Project Planning and Project Success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95.
- Eisenberg, E.M. (2006), *Strategic Ambiguities: Essays on Communication, Organization, and Identity*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenberg, E. M. (1984), « *Ambiguity as a Strategy in Organizational Communication* », *Communication Monographs*, 51(3), 227-242.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84-110.
- Eymard-Duvernay, F. (Ed.) (2006), *L'économie des conventions*, tome I. Paris: La Découverte. *Méthodes et résultats*, tome II: *Développements*, Paris: La Découverte.
- Feldman, M. (1991). The Meaning of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors. In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture* (pp. 145-156). Newbury Park, CA: Sage.
- Forgues, B. & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Analyses longitudinales. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp. 422-448). Paris: Dunod.
- Frankel, R., Whipple, J.S. & Frayer, D.J. (1996). Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(3), 47.

- Fuchs, C. (1994), *Paraphrase et énonciation*, Paris: Editions Ophrys.
- Gersick, C.J. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10-36.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. London: Weidenfeld and Nicholson, 24(25), 288-304.
- Glouberman, S. & Mintzberg, H. (2001). Managing the Care of Health and the Cure of Disease—Part I: Differentiation. *Health Care Management Review*, 26(1), 56-69.
- Gould, M. & Campbell, A. (1987), *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Oxford: Blackwell.
- Grimand, A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théorique?* Saint-Etienne: Presses Universitaires de Saint Etienne.
- Hampden-Turner, C. (1992), *La culture d'entreprise: des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Paris: Editions du Seuil.
- Herzlich, C., Bungener, M., Paicheler, G., Roussin, P. & Zuber, M.C. (1993), *Cinquante ans d'exercice de la médecine en France (carrières et pratiques des médecins français 1930-1980)*, Paris: INSERM-Doin.
- Hoggett, P. (1996). New Modes of Control in the Public Service. *Public Administration*, 74(1), 9-32.
- Hugues, E.-C., (1996) 51, 1956, 1958, 1970), 1996, *Le regard sociologique, essais choisis*, Paris: Editions de l'EHESS.
- Ingham, M. & Mothe, C. (2007). Apprentissage organisationnel et coopération en R&D. Actes de l'AIMS. Available at [www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1066-apprentissage-organisationnel-et-cooperation-en-r-d/download](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1066-apprentissage-organisationnel-et-cooperation-en-r-d/download)
- Jasperson, J., Carter, P.E. & Zmud, R.W. (2005). A Comprehensive Conceptualization of Post-adoptive Behavior Associated with Information Technology Enabled Work Systems. *MIS Quarterly*, 29(3), 525-557.
- Kadefors, A., Bjorlinson, E. & Karlsson, A. (2007). Procuring Service Innovations: Contractor Selection for Partnering Projects. *International Journal of Project Management*, 26(4), 375-385.
- Kenis, P. & Provan, K.G., (2009). Towards an Exogenous Theory of Public Network Performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2005). L'ambiguïté: définition, typologie. In: *Les jeux et les ruses de l'ambiguïté volontaire dans les textes grecs et latins*. Unpublished document. Actes de la Table Ronde organisée à la Faculté des Lettres de l'Université Lumière-Lyon 2 (23-24 novembre 2000).
- Kervasdoué, J.D. (2003), *Carnet de santé de la France: 2003*, Paris: Dunod, Mutualité Française.
- Klein, G. (2003), *Intuition at Work*, New York, NY: Currency Doubleday.
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Laine, T., Korhonen, T. & Martinsuo, M. (2016). Managing Program Impacts in New Product Development: An Exploratory Case Study on Overcoming Uncertainties. *International Journal of Project Management*, 34(4), 717-733.
- Lee, Y. & Cavusgil, T. (2006). Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-based versus Relational-based Governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- Le Goffic, P. (1982). Ambiguïté et ambivalence lexicale. *DRLAV*, 27, 83-105.
- Lehtonen, P. & Martinsuo, M., (2008). Change Program Initiation: Defining and Managing the Program-organization Boundary. *International Journal of Project Management*, 26(1), 21-29.
- Lewin, K. (1947). Frontiers of Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewis, D.K. (1969), *Convention: A Philosophical Study*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Leybourne, S. & Sadler-Smith, E. (2006). The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.
- March, J.G., and Olsen, J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget.
- Martin, R. (1987). Flou. Approximation. Non-dit. *Cahiers de Lexicologie*, 50(1), 165-176.
- Mayer, R.C. & Davis, J.H. & Shorman, F.D (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Melese, Y., Lumbreras, S., Ramos, A., Stikkelman, R. & Herder, P. (2017). Cooperation Under Uncertainty: Assessing the Value of Risk Sharing and Determining the Optimal Risk-sharing Rule for Agents with Pre-existing Business and Diverging Risk Attitudes. *International Journal of Project Management*, 35(3), 530-540.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Brussels: De Boeck.
- Modig, N. (2007). A Continuum of Organizations Formed to Carry Out Projects: Temporary and Stationary Organization Forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 145-168.
- Näsänen, J. & Vanharanta, O. (2016). Program Group's Discursive Construction of Context: A Means to Legitimize Buck-passing. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1672-1686.
- Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderheven, N.G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- Patriotta, G. & Spedale, S. (2009). Making Sense Through Face: Identity and Social Interaction in a Consultancy Task Force. *Organization Studies*, 30(11), 1227-1248.

- Pauget, B. & Wald, A., (2013). Relational Competence in Complex Temporary Organizations: The Case of a French Hospital Construction Project Network. *International Journal of Project Management*, 31(2), 200-211.
- Peirce, C.S. (1958), *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pesqueux, Y. (2009). Un modèle organisationnel en "confiance-coopération". *Management & Avenir*, 1(21), 261-272.
- Petit, A. (1994). La profession infirmière. Un siècle de mutations. In P. Aiach & D. Fassin (Eds.), *Les métiers de la santé. Enjeux de pouvoir et quête de légitimité* (pp. 227-259). Paris: Anthropos.
- Pich, M., Loch, C.H. & De Meyer, A. (2002). On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management Science*, 48(8), 1008-1023.
- Pinto, J.K. & Covin, J.G. (1989). Critical Factors in Project Implementation: a Comparison of Construction and R&D Projects. *Technovation*, 9(1), 49-62.
- Saint-Martin, D. (2000), Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Bureaucratic Reform in Britain, Unpublished document, Canada and France.
- Savall, H. & Zardet, V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: approche qualitative*, Paris: Economica.
- Silva, L. & Hirschheim, R. (2007). Fighting against Windmills: Strategic Information Systems and Organizational Deep Structures. *MIS Quarterly*, 31(2), 327-354.
- Sitkin, S.B. (1995). On the Positive Effect of Legalization on Trust. In R.J. Bies, R.J. Lewicki & B.H. Sheppard (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 185-217). Greenwich, CT: JAI Press.
- Skander, D., Préfontaine, L. & Remonjavelo, V. (2006). La collaboration dans le cadre des PPP: une perspective constructiviste, actes de l'AIMS. XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Unpublished document, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- Smith, K., Carroll, S. & Ashford, S. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. & Futrell, D. (1990). Work Teams, Applications and Effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 230-133.
- Thiry, M. (2002). Combining Value and Project Management into an Effective Program Management Model. *International Journal of Project Management*, 20(3), 221-227.
- Thomke, S.H. (1998). Managing Experimentation in the Design of New Products. *Management Science*, 44(6), 743-762.
- Turner, J.R. (1999), *The Handbook of Project-based Management*, 2nd edition, London, UK: McGraw-Hill.
- Turner, J.R. & Cochrane, R.A. (1993). The Goals and Methods Matrix: Coping with Projects with Ill-defined Goals and/or Methods of Achieving Them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93-102.
- Turner, J.R. & Keegan, A.E. (2001). Mechanisms of Governance in the Project-based Organization: A Transaction Cost Perspective. *European Management Journal*, 19(3), 254-267.
- Turner, J.R. & Müller, R. (2003). On the Nature of the Project As a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Urasadettan, J. (2015). Les ambiguïtés de langage comme support de l'appropriation du changement par le personnel: le cas du groupe hospitalier mutualiste. *Management & Avenir*, 6(80), 15-31.
- Verhagen, A. (2005), *Constructions of Intersubjectivity: Discourse, Syntax, and Cognition*, Oxford: Oxford University Press.
- Vidaillet, B. (2003), *Le sens de l'action, Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert.
- Walker, D., Davis, P. & Stevenson, A. (2017). Coping with Uncertainty and Ambiguity Through Team Collaboration in Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 180-190.
- Weick, K.E. (1979). Cognitive Processes in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 1(1), 41-74.
- Weick, K.E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations* (Vol. 3), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wheelan, S.A. (1990), *Facilitating Training Groups: a Guide to Leadership and Verbal Intervention Skills*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Wheelan, S.A. (1994), *Group Processes; A Developmental Perspective*, Sydney: Allyn and Bacon.
- Winter, M., Smith, C. Cooke-Davis, T. & Cicmil, S. (2007). The Importance of Process in Rethinking Project Management. the Story of a UK Government-funded Research Network. Unpublished document, Presentation at University of Vaase, 26 April.
- Yang, Q., Lu, T., Yao, T. & Zhang, B (2014). The Impact of Uncertainty and Ambiguity Related to Iteration and Overlapping on Schedule of Product Development Projects. *International Journal of Project Management*, 32(5), 827-837.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverley Hills, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zannad, H. (2009). L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses? *Revue Française de Gestion*, (6)196, 49-66.

- Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S. & Nordqvist, S. (2003). Psychosocial Aspects of Project Work: a Comparison Between Product Development and Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 21(8), 563-569.
- Zucker, L.G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 53-111). Greenwich, CT: JAI Press.
- 

**Jennifer Urasadettan** is Associate Professor in Management at the University of Rennes 2. Her research focuses on organisational culture, sensemaking, appropriation and social economy organisations. She has published in journals such as *Journal of Organizational Change Management* and *Revue Française de Gestion*.

## LOGIQUES D'APPROPRIATION D'UNE CHARTE QUALITÉ PORTANT SUR L'ACCOMPAGNEMENT À LA VAE

Jennifer Urasadettan, Gérard Podevin, Nathalie Beaupère et Gilles Pinte

Céreq | « Formation emploi »

2018/1 n° 141 | pages 213 à 232

ISSN 0759-6340

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2018-1-page-213.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Céreq.

© Céreq. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Logiques d'appropriation d'une charte qualité portant sur l'accompagnement à la VAE

*Ways of appropriation of a quality guideline for accompanying candidates in recognition of prior learning*

*Aneignung einer Qualitätscharta bei der Betreuung der Anerkennung praktisch erworbener Berufs-kompetenzen (VAE)*

*Lógicas de apropiación de un manual de calidad sobre el acompañamiento de VAE (validación de la experiencia adquirida)*

Jennifer Urasadettan, Gérard Podevin, Nathalie Beaupère et Gilles Pinte

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/5336>

ISSN : 2107-0946

### Éditeur

La Documentation française

### Édition imprimée

Date de publication : 15 avril 2018

Pagination : 213-232

ISSN : 0759-6340

Distribution électronique Cairn



CHERCHER, REPÉRER, AVANCER.

### Référence électronique

Jennifer Urasadettan, Gérard Podevin, Nathalie Beaupère et Gilles Pinte, « Logiques d'appropriation d'une charte qualité portant sur l'accompagnement à la VAE », *Formation emploi* [En ligne], 141 | Janvier-Mars 2018, mis en ligne le 15 avril 2020, consulté le 23 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/5336>

---

# Logiques d'appropriation d'une charte qualité portant sur l'accompagnement à la VAE

JENNIFER URASADETTAN

*Maître de conférences en gestion, université de Rennes, Liris (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en innovations sociétales), EA 7481, F-35000 Rennes, France*

GÉRARD PODEVIN

*Ingénieur de recherche en économie au Cereq, université de Rennes, Centre associé au Céreq de Rennes, Faculté des sciences économiques*

NATHALIE BEAUPÈRE

*Chargée d'études en sociologie au Céreq, université de Rennes, Centre associé au Céreq de Rennes*

GILLES PINTE

*Maître de conférences en sciences de l'éducation, université Bretagne Sud*

---

## Résumé

### ■ Logiques d'appropriation d'une charte qualité portant sur l'accompagnement à la VAE

L'accompagnement des candidats à la validation des acquis de l'expérience (VAE) redevient un objet d'attention, dans un contexte de baisse des flux de candidats et d'évolution du cadre réglementaire. Comment la mise en place d'un dispositif (une charte) visant à améliorer la qualité de l'accompagnement à la VAE par l'action publique a-t-elle une incidence sur le niveau d'appropriation de ses destinataires ? L'étude met en évidence la nécessaire coopération entre initiateur (région) et récipiendaires (accompagnateurs). L'appropriation joue à trois niveaux : celui du sens accordé au dispositif (d'une charte de qualité à une charte favorisant la communication entre acteurs), celui de sa mise en œuvre (décidée conjointement), et celui de sa portée (d'une professionnalisation des accompagnateurs à celle d'un champ d'activité).

**Mots clés** : validation des acquis, qualité, accompagnement en formation, politique régionale de la FPC

■ Ways of appropriation of a quality guideline for accompanying candidates in recognition of prior learning

The accompaniment of candidates engaged in a recognition of prior learning (RPL) is again at the center of attention in a context of decline of candidates and evolution of the regulatory framework. How the implementation of a quality guideline for the accompaniment of candidates by an administrative region shows effects on the stakeholders? This study highlights the necessary cooperation between actors for a three-level appropriation: the sense given to the chart to be a communication tool, a combined implementation and the aim of professionalization of actors of accompaniment.

**Keywords:** validation of acquired skills, quality, coaching in training, regional CVT policy

*Journal of Economic Literature*: J 88

Traduction : *Auteur-e-s.*

La VAE semble aujourd'hui à un tournant. Depuis 2009, le nombre des candidats et celui des validations totales sont en baisse. Aussi, le législateur semble vouloir donner un second souffle à ce dispositif. D'une part, il incite un plus grand nombre de candidats à s'y engager, en rendant la VAE éligible au CPF (Compte Personnel de Formation), dans le cadre de la loi de mars 2014 réformant la formation professionnelle. D'autre part, il favorise la validation par l'amélioration de l'accompagnement des candidats (décret du 12 novembre 2014). Sur ce dernier point, il précise la méthodologie de l'accompagnement – qui était peu explicitée jusque-là. Il étend en outre son périmètre, depuis l'étape d'orientation vers la bonne certification et la recherche de financements, jusqu'au second passage devant le jury en cas de validation partielle<sup>1</sup>. Cette mesure est censée améliorer l'accompagnement, puisque la réussite à une procédure VAE est largement déterminée par le choix de la certification visée, lui-même dépendant de la qualité de l'information et du conseil. En cas de validation partielle, le suivi post-jury des candidats se justifie, quant à lui, par le risque de découragement et d'abandon avant un second passage devant le jury.

Dans ce contexte de changement de cadre réglementaire sur l'accompagnement, la Région Bretagne et la mission VAE du GREF Bretagne (GIP – Groupement d'intérêt public – Relation Emploi Formation Bretagne) revisitent les dispositifs bretons dédiés à l'accompagnement des démarches VAE. Ainsi, la charte qualité de l'accompagne-

1. Art. R. 6423-1. « L'accompagnement débute dès que le dossier de demande de validation a été déclaré recevable et prend fin à la date d'évaluation par le jury. Il peut s'étendre, en cas de validation partielle, jusqu'au contrôle complémentaire prévu au 7<sup>ème</sup> alinéa etc. » (décret du 12 novembre 2014).

ment, élaborée lors du premier Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) de 2008 sur la VAE<sup>2</sup>, est remise sur le métier afin de mieux répondre aux objectifs d'un accompagnement élargi qui s'appuierait sur des relations renouvelées entre acteurs. La charte de 2008 s'articulait ainsi autour de grands principes déontologiques et méthodologiques. La nouvelle charte s'orienterait davantage vers la mobilisation permanente des acteurs et leur ouverture aux logiques qui prévalent dans les étapes connexes, avec notamment l'instauration d'un dialogue tant avec les certificateurs qu'avec les acteurs qui informent et conseillent. D'une charte relativement figée, qui rappelle simplement les grands principes de l'accompagnement, la Région souhaite aller vers une nouvelle charte qui serait plus ouverte et dynamique, devenant un outil de dialogue au-delà du périmètre habituel de l'accompagnement. Dans ce contexte en émergence, ses usages par les accompagnateurs s'inscriraient alors dans un nouveau régime d'appropriation. D'une charte faiblement appropriée, on passerait alors à une charte fortement appropriée. L'appropriation renvoyant ici, comme on le verra, à un régime d'interprétation et d'adhésion qui s'appuie sur un processus de co-construction et de coopération.

Le processus de construction de la nouvelle charte – que nous avons suivi dans sa première phase<sup>3</sup> – semble bien préfigurer un nouveau régime d'appropriation de forte intensité ; et cela d'autant plus que les acteurs de l'accompagnement ont très largement adhéré à ce processus et selon des modalités qui rappellent celles que la nouvelle charte cherche précisément à instaurer. Toutefois, toute extrapolation de ce processus sur une appropriation effective de la nouvelle charte par tous les acteurs, dans les années à venir, demeure risquée. Les résultats mis en évidence sont en effet intermédiaires. Ils ne préjugent en rien du développement effectif et futur de ce projet. Néanmoins, ils ont le mérite d'indiquer le cheminement à suivre. Ils fournissent par ailleurs de la visibilité aux facteurs pouvant y contribuer, mais aussi à ceux pouvant y faire obstacle, au rang desquels la forte hétérogénéité des acteurs en présence et de leurs intérêts. Ce seront donc autant les interrogations suggérées par ce nouveau projet de charte que les résultats présentés, encore provisoires, qui conféreront sa valeur et sa pertinence à ce travail.

Ainsi, à partir d'un corpus théorique centré sur l'appropriation, nous nous demanderons dans quelle mesure les professionnels d'une activité, mus par des sources de régulations diverses, disposent de marges de manœuvre leur permettant d'interpréter les dispositifs qui leurs sont destinés. Cette grille de lecture nous permettra d'éclairer, d'une part, les questions soulevées par le constat d'un faible engagement des acteurs dans la première charte de 2008 et, d'autre part, les enjeux liés à la construction d'une

---

2. Ce COM avait fait l'objet d'une évaluation, en 2012, par le Centre associé au Céreq de Bretagne (Beaupère, Podevin, 2012).

3. Le centre associé au Céreq de Rennes a été opérateur pour ce suivi, sous la forme d'une recherche-action qui s'est déroulée sur la période 2014-2015.

nouvelle charte, en répondant à la question suivante : dans quelle mesure les accompagnateurs pourront-ils s'approprier ce dispositif et avec quelle intensité ?

Nous présenterons brièvement les principales caractéristiques de l'accompagnement à la VAE et définirons ce qu'est un processus d'appropriation. Nous verrons ensuite en quoi un outil tel qu'une charte peut inciter à de nouvelles formes de coopération entre acteurs et, finalement, contribuer aussi à la transformation d'un champ professionnel. Cette démarche revient en somme à rendre compte de la transformation des logiques d'actions à l'œuvre, passant de la simple appropriation d'un outil statique et peu collaboratif, à une appropriation multi-acteurs faite d'interactions continues pour un affinement progressif de l'outil.

## 1 | Le difficile processus d'appropriation dans l'accompagnement à la VAE

Après avoir exposé comment la VAE, souvent analysée comme un objet frontière, reste marquée dans son développement par la nécessité, pour ses parties prenantes, de coopérer entre elles, nous verrons comment son appropriation par ses accompagnateurs reste malaisée, spécialement en contexte de changement (réforme de la formation professionnelle).

### 1.1 Entre régulations plurielles et difficultés d'appropriation

En instaurant la VAE, la loi de modernisation de 2002 a introduit un nouveau profil d'acteur dans le champ de la formation des adultes. Il s'agit de l'accompagnateur VAE, chargé d'aider à la mise en lumière des acquis de l'expérience des candidats et de faciliter la constitution de leur dossier (dit dossier ou livret 2). Dans les premières années, l'accompagnement à la VAE a été construit principalement à partir des méthodologies inspirées des bilans de compétences. Il a en outre fait l'objet de nombreux échanges de pratiques<sup>4</sup>. Cependant, le déroulement de l'accompagnement des candidats est désormais bien délimité et stabilisé dans un champ qui lui est propre.

L'accompagnement à la VAE est souvent présenté comme une démarche à but réflexif (Boutinet, 2009), dont la méthodologie permet au candidat d'identifier et de valoriser les acquis de ses expériences. Elle vise aussi à faire correspondre des savoirs issus de l'expérience à un référentiel de diplôme ou aux normes attendues d'un titre ou d'une

---

4. Cf. notamment le colloque du 1er juillet 2005, intitulé « L'accompagnement en VAE : enjeux, pratiques et perspectives », organisé à Orléans ; Lainé A. (2006), *VAE : quand l'expérience se fait savoir*, Paris, Editions Erès ; Mayen P. (2007), *L'accompagnement en VAE. Compétences et pratiques pour une fonction nouvelle*, Paris, Éditions Raison et Passions.

qualification. Ainsi, l'accompagnement peut s'envisager comme une « maïeutique », nourrie de l'expérience professionnelle acquise par le candidat, et mise en perspective par l'accompagnateur à la VAE. Pour Pinte (2010), l'identité professionnelle des conseillers/accompagnateurs en VAE semble d'ailleurs se construire en creux, dans un entre-deux, entre le métier de formateur et celui de conseiller en bilan de compétences.

La VAE apparaît ainsi comme un mécanisme complexe, analysé par Guérin et *al.* (2010) en termes d'« *objet frontière* », doté de contours incertains et faisant intervenir un réseau d'acteurs aux rationalités hétérogènes. Parmi ces acteurs, figurent l'État et les Conseils régionaux, qui ont pour rôle de piloter le processus au niveau national et local et d'organiser les missions des points d'information conseil ; les certificateurs, qui délivrent la certification et vérifient la recevabilité des dossiers ; les jurys qui sont en charge de la procédure de validation. Selon Guérin et *al.*, la VAE se caractérise par des « *enjeux importants pour toutes les parties prenantes de la formation professionnelle, un état d'indétermination élevé sur ses contours (frontières) et la nécessité d'intéresser et d'enrôler un réseau d'acteurs plus ou moins concernés pour définir l'ensemble de ses contenus, afin qu'elle puisse s'instituer en tant que pratique reconnue* » (2010, p. 42).

De fait, la VAE semble inciter les différents acteurs à se rencontrer, à se constituer en « réseau » pour élaborer les contours du dispositif et en négocier ou en concrétiser la mise en forme. La nouvelle charte qualité de la Région Bretagne, en privilégiant les jeux coopératifs sur tous les segments du processus VAE, paraît adaptée à ce mécanisme complexe.

Deux sources de régulation contribuent à définir les missions de l'accompagnateur à la VAE. La première, qualifiée d'externe, relève de l'intervention publique régionale qui, par sa charte régionale, tend à homogénéiser et normaliser les pratiques professionnelles. La seconde, qualifiée d'interne, relève des organismes dont dépendent les accompagnateurs. Elle porte notamment sur des chartes spécifiques, des formations internes, ou des groupes de travail.

La pluralité de ces sources de régulation n'est pas sans poser problème, une charte pouvant apparaître plus légitime que l'autre. Elles peuvent aussi sembler contradictoires ou concurrentes. Cependant, l'obligation de conformité à une régulation externe peut aussi conduire les individus à considérer les pratiques imposées comme une « *invention dogmatique* » (Alter, 2005), le changement exigé apparaissant comme « *dépourvu de sens, bizarre, dysfonctionnel, inapproprié, incompréhensible, surdimensionné ou simplement inadapté* » (*Ibid.*, p. 68). Les pratiques ainsi diffusées, parce qu'elles ne correspondent pas à ce que vivent les individus, ne sont alors pas investies. Deux situations peuvent être observées :

- le changement « imposé » par l'extérieur n'est pas appliqué en interne et cette situation aboutit à un découplage entre pratiques énoncées et pratiques réelles (non modifiées) ;

- le changement « imposé » est appliqué, mais sans qu'il acquière, pour les individus, une signification claire quant à son utilité. Ainsi, « ils [les changements] amènent les acteurs à s'y investir un peu comme dans une comédie dans laquelle ils se sentent, en tant que personnes, parfaitement étrangers » (Alter, 2002, p. 24).

Dans les deux cas, cette « invention dogmatique », fondée sur une croyance (efficacité, reconnaissance, performance) émanant d'un organisme régulateur externe, ne peut faire l'objet d'une appropriation par ses utilisateurs, c'est-à-dire se transformer en une « innovation » au sens d'Alter. En effet, elle n'est pas fondée sur leur expérimentation et sur l'adaptation de cette invention aux réalités du terrain. Pour l'auteur, l'innovation est nécessairement issue de la confrontation, par un corps social, entre qualités théoriques de l'invention proposée et réalités du milieu avec ses contingences, aboutissant à une validation de cette dernière. La charte initiale de l'accompagnement, proposée en Bretagne en 2008 (Cf. **Encadré 2**), apparaît, sous bien des aspects, comme une « invention dogmatique » auprès des accompagnateurs, et cela pour deux raisons :

- si ceux-ci n'en dégagent pas, *a priori*, un sens dans l'orientation de leurs pratiques, ils ne les modifieront pas. La charte se juxtaposera alors à un existant qui ne sera jamais remis en cause ;

- *a posteriori*, s'ils n'ont pas la possibilité de modifier la charte en fonction de leurs pratiques, ils la comprendront comme une contrainte qu'ils chercheront à éviter, ou à laquelle ils répondront *a minima* pour ne pas être sanctionnés.

Ces difficultés d'appropriation de la première charte, qui se traduisent par des pratiques inchangées ou l'instauration de pratiques jugées inutiles ou contre-productives, nous amènent à revenir sur cette notion d'appropriation.

## 1.2 Le processus d'appropriation, au carrefour de plusieurs logiques

La notion d'appropriation est souvent mobilisée pour appréhender l'usage d'un nouveau dispositif et étudier la manière dont ses différentes parties prenantes (concepteurs, prescripteurs, utilisateurs) le comprennent et le rendent opérationnel. L'appropriation est définie par Grimand (2006) comme « un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective » (p. 17). Ainsi, les récipiendaires d'un dispositif le transforment et lui insufflent du sens, en faisant évoluer leurs représentations à son égard. Grimand (2012) met en évidence quatre logiques permettant d'analyser l'appropriation d'un changement :

- **La perspective rationnelle ou instrumentale** l'appréhende comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale, assimilant toute ambiguïté à de la résistance au changement ;

- **la perspective socio-politique** voit l'appropriation comme un support de légitimation de l'action faisant l'objet de stratégies personnelles ou collectives ;
- **la perspective cognitive** insiste sur la dimension d'apprentissage véhiculée par le changement, « *permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique* » (p. 244) ;
- **la perspective symbolique** interprète le changement et les dispositifs créés comme un vecteur de construction du sens.

Dans tous les cas, l'émergence d'une construction simultanée de toutes les représentations de l'environnement des individus, ou construction de sens (*sensemaking*, selon Weick et Roberts, 1993), contribue à la construction d'une identité sociale. Ainsi, en produisant son environnement, l'individu ou le groupe définit ses frontières et s'inscrit dans un contexte précis.

Au-delà de ces quatre logiques, appréhender l'appropriation d'un dispositif requiert d'en adopter une « *compréhension conjointe* » (De Vaujany, 2006). La démarche suppose alors, dans un premier temps, d'étudier le dispositif « *du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger. Elle suppose également d'aborder le point de vue des utilisateurs, de comprendre l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre [le dispositif] propre à un usage. Elle implique enfin d'adopter le point de vue des utilisateurs afin de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes* » (*Ibid.*, p. 116). L'auteur va donc plus loin en analysant tant l'utilisation qui est faite du dispositif, que son évocation par les parties prenantes, ces deux dimensions participant de la valeur qui lui est accordée. Emergent alors trois valeurs associées au dispositif mis en œuvre, qui vont caractériser l'appropriation locale (**Tableau 1**).

**Tableau 1. Trois conceptions de la valeur des dispositifs**  
(inspiré de De Vaujany, 2006)

	<b>Valeur caution</b>	<b>Valeur d'assimilation</b>	<b>Valeur d'appropriation</b>
Valeur du dispositif mis en œuvre	Accent mis sur la légitimité sociale apportée par l'appropriation du dispositif	Accent mis sur la valeur intrinsèque de l'outil, en raison par exemple de l'innovation technique qu'il apporte	Accent mis sur les dimensions sociales et intrinsèques de l'outil, conçu ici comme peu restrictif et dont les contenus seront définis à l'usage
Etendue de l'appropriation	L'appropriation consiste à adopter l'outil, que ce dernier soit peu ou pas utilisé	L'appropriation consiste à actualiser la valeur de l'outil auprès des parties prenantes	L'appropriation consiste en une boucle de retour entre affinement progressif de l'outil et principes d'actions

Source : adaptation de De Vaujany, 2006.

Etudier la mise en œuvre d'un dispositif selon la perspective « *valeur caution* » permet de mettre en évidence son appropriation comme résultant de l'acquisition d'une légitimité sociale au sein du champ institutionnel (Di Maggio & Powell, 1991).

La « *valeur d'assimilation* » insiste sur la valeur intrinsèque de l'outil. Selon De Vaujany (2005), l'enjeu essentiel du dispositif réside dans sa phase de conception. L'appropriation dépend de la pertinence de l'outil créé, de laquelle découlent aussi son acceptation et son utilisation effective.

Enfin, la « *valeur d'appropriation* » met en évidence la dynamique suscitée par le dispositif, notamment auprès des parties prenantes. Ici, l'appropriation se traduit davantage par les interactions/itérations entre les parties prenantes et le dispositif que par son adoption institutionnelle (perspective de la valeur caution) ou technique (perspective de la valeur d'assimilation).

Ces trois perspectives permettent d'étudier la « *mise en acte* » d'un outil ou d'un dispositif, en formalisant, d'une part, les valeurs possibles qu'elle peut prendre (caution, assimilation, appropriation), et en fournissant, d'autre part, des critères tangibles d'évaluation de l'appropriation. Elles ne sont pas indépendantes les unes des autres, le dispositif comme les interactions entre parties prenantes ne sont pas figées dans le temps, elles peuvent être amenées à évoluer. Elles peuvent également se juxtaposer ou se combiner selon le degré d'hétérogénéité des parties prenantes et selon des temporalités différentes. Ces perspectives se présentent comme une grille de lecture pertinente du processus d'appropriation de la nouvelle charte VAE.

## 21 Quel sens donner à la nouvelle charte d'accompagnement à la VAE ?

La première charte, rédigée par la région Bretagne en 2008, dans le cadre d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM), visait à promouvoir la VAE comme « *une voie ordinaire d'accès à la certification* ». Elle constituait « *un engagement déontologique des organismes assurant, à titre onéreux ou gratuit, cette prestation* » (extrait de la charte de 2008). Elle n'avait pas de force normative et ses signataires étaient des organismes de formation ou des accompagnateurs VAE indépendants et volontaires. En 2015, la région a souhaité modifier cette charte et la rendre plus opérationnelle.

### Encadré 1. Contexte de l'étude et méthodologie

En 2014, la région Bretagne a souhaité rénover sa charte régionale qualité pour l'accompagnement à la VAE (validation des acquis de l'expérience), rédigée lors du premier contrat d'objectifs et de moyens (2008-2012). Il s'agissait d'en faire un outil qui engage davantage ses signataires. Le cahier des charges précise que cette nouvelle charte devra répondre « *aux attentes du public, des acteurs VAE et aux besoins des accompagnateurs. Cette nouvelle charte devra au final éclairer au mieux les candidats VAE quant à la qualité de la prestation dont ils vont bénéficier* ».

La démarche adoptée s'apparente à celle d'une recherche-action, définie par Le Boterf (1983), comme « *un processus dans lequel les acteurs sociaux [ici les accompagnateurs à la VAE] ne sont plus considérés comme de simples objets passifs d'investigation, et deviennent des sujets conduisant une recherche avec la collaboration de chercheurs professionnels* ».

L'étude a consisté en une réflexion sur les évolutions possibles de la charte, et s'est déroulée en deux temps. Dans une première phase, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec 20 accompagnateurs à la VAE, choisis parmi 16 structures d'accompagnement<sup>(\*)</sup> sélectionnées selon quatre critères : avoir signé la charte (S)\* ou non (NS)\* ; réaliser seulement de l'accompagnement VAE (VAE)\* ou non (PVAE\*) ; avoir une légitimité de pratique de l'accompagnement fondée sur l'expertise des métiers (E)\* ou non (M)\* ; dépendre d'une structure qui délivre les certifications visées (C)\* ou non (NC)\*. Les personnes interviewées ont été invitées à décrire leur type d'accompagnement et leur usage de la charte.

#### Personnes interrogées dans le cadre de l'étude

Signataires	11	Non signataires	5
Accompagnement VAE seul	4	Autres activités	12
Méthodologues	6	Autre métier	10
Certificateurs	7	Non certificateurs	9
Nombre de candidats > 10 par ans	12	Nombre de candidats < 10 par ans	4

Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique (thèmes émergents et fréquence de citations). Puis, cette analyse a été présentée aux accompagnateurs lors d'un séminaire de travail qui a permis d'échanger dans le cadre de *focus group* sur les enjeux liés à la professionnalisation et à l'accompagnement ; l'objectif étant de favoriser une dynamique de groupe (Lewin, 1947), et l'engagement des participants dans le projet. Une enquête complémentaire a été menée auprès de plusieurs financeurs (OPCA - Organismes paritaires collecteurs agréés - Fongécif). La dernière phase, en cours, consiste en la rédaction de la nouvelle charte.

(\*) : Les 16 structures sont : CPSA (\*S, PVAE, E métiers agricoles, NC) ; pôle défense mobilité (\*NS, PVAE, E militaire, C) ; CLPS (\*S, PVAE, M, NC) ; Coach and Co (\*S, PVAE, M, NC) ; Atolls consultants (\*S, PVAE, M, NC) ; l'AFPA (\*S, PVAE, M, C) ; l'EHESP (\*NS, PVAE, E en santé publique, C) ; le DAVA (\*S, VAE, M, C) ; le CIBC (\*S, PVAE, M, NC) ; l'IRFSS (\*NS, PVAE, C) ; Agrocampus (\*NS, PVAE, E métiers agricoles, C) ; REVA Universités Rennes 1 et 2 (\*S, VAE, M, C) ; AREP (\*S, PVAE, E éducation permanente, C) ; CEMEA (\*NS, PVAE, E en santé et social-) ; FRMJC (\*NS, PVAE, E éducation populaire, C) ; Askoria (\*NS, PVAE, M, NC).

## 2.1 La charte de 2008 : vers une harmonisation de régulations plurielles

La charte de 2008 se caractérise par une forte divergence de représentation entre la région, qui l'a élaborée et diffusée, et les accompagnateurs à la VAE qui sont censés l'appliquer. Enfin, cet état de fait est rapproché de l'appropriation qualifiée de « *caution* » par Vaujany (2006), et qui ne permet pas aux accompagnateurs d'y trouver un sens.

### 2.1.1 Le point de vue de la région

La première charte a été élaborée en 2008, dans un contexte de structuration du dispositif. Elle constitue une déclinaison de la charte des services de l'État pour l'accompagnement des candidats à une certification professionnelle par la VAE. Elle matérialise la volonté de la Région de travailler en coopération avec l'État. De ce fait, elle n'apporte pas de contenu novateur, elle a été rédigée et proposée aux accompagnateurs dans l'optique « *d'impulser une dynamique et de faire un lien entre les différents opérateurs de la VAE* » (chef de service accompagnement de personnes à la région).

Elle s'inscrit dans le contexte d'une régulation renforcée du champ de l'accompagnement à la VAE, caractérisé par une concurrence des pratiques d'accompagnement entre formations internes des accompagnateurs et chartes externes. En effet, certains organismes forment leurs accompagnateurs, tandis que d'autres structures, comme les cabinets de conseils en ressources humaines (RH), font appel à des formateurs. Les accompagnateurs formés en interne appartiennent, dans la plupart des cas, à des structures de formation qui sont également certificatrices, et qui délivrent les diplômes demandés par les candidats. Cette proximité permet une meilleure coopération des accompagnateurs avec les jurys ou les responsables de diplômes, et une meilleure anticipation des attentes du jury. Dans ce cadre, les régulations internes (formation des accompagnateurs par la structure d'accompagnement) peuvent être redondantes ou en contradiction avec la charte régionale.

Le pari de la Région Bretagne repose sur l'adhésion à sa charte d'un maximum de structures d'accompagnement. Il s'agit d'établir, pour tous les candidats, des standards d'accompagnement. Cette charte constitue d'ailleurs un outil de communication privilégié à destination du grand public potentiellement susceptible de faire une VAE. En 2015, cette charte comptait une trentaine de signataires, soit la quasi-totalité des prestataires d'accompagnement, même s'il est difficile d'apprécier leur nombre total. En effet, les structures d'accompagnement sont nécessairement des organismes de formation et sont majoritairement connues par la région Bretagne. De petites structures ou *a contrario* des structures importantes (nationales) peuvent aussi proposer des accompagnements, mais en termes de volume de publics accueillis, elles sont très minoritaires.

### Encadré 2. La charte qualité de l'accompagnement à la VAE de 2008 : quelques exemples d'engagement des signataires

- N° 1 : fournir des conditions d'accueil adaptées et assurer la transparence de la procédure.
  - N° 2 : garantir la confidentialité de la démarche.
  - N° 3 : délivrer une prestation de qualité et proposer des délais d'attente et des durées en cohérence avec les besoins et contraintes du public.
  - N° 4 : affecter les ressources indispensables.
  - N° 5 : professionnaliser les acteurs. L'accompagnement est réalisé par un professionnel.
  - N° 6 : développer la coopération et la mutualisation d'informations entre établissements.
  - N° 7 : garantir l'égalité de traitement des candidats.
- Source :** Charte qualité régionale 2008, région Bretagne, Mission VAE GREF Bretagne.

#### 2.1.2 Le point de vue de ses signataires

L'étude montre que la première charte ne constitue pas réellement un outil de référence de l'accompagnement pour la plupart des acteurs rencontrés. En effet, si les signataires l'évoquent comme un gage de qualité, les entretiens montrent le peu de connaissance de son contenu. Certains semblent même ignorer que la Région oriente exclusivement les bénéficiaires du « chèque VAE » vers les accompagnateurs signataires de la charte. Plus globalement, la charte n'a pas modifié les pratiques. Elle est perçue comme un engagement déontologique dont les principes sont de toute façon unanimement partagés par les acteurs rencontrés. La signer a pu être perçue par certains comme une obligation, car « *la région est un partenaire important* » (accompagnateur VAE). Souvent, les signataires mentionnent d'autres chartes ou normes (celle de leur réseau, celles de l'AFNOR – Association française de normalisation) pour définir le standard de qualité auquel ils se réfèrent :

« *Oui, nous avons signé la charte. Par contre, je ne me souviens plus de son contenu. Il faudrait que je la relise car nous souhaitons nous engager dans une démarche qualité AFNOR. Il faudrait voir si des ponts peuvent être faits entre les deux démarches, mais je pense que cela ne sera pas contradictoire, l'objectif étant le respect d'une éthique et de valeurs auprès des candidats* » (responsable DAVA – Dispositif académique de validation des acquis).

La charte 2008 semble donc être avant tout ratifiée en raison des partenariats institutionnels entre la Région et les organismes de formation professionnelle. Elle apparaît comme une garantie *a minima* des principes d'accompagnement des candidats. Cette garantie et l'effet de communication de la charte sont, le plus souvent, évoqués par les signataires, mais aussi par les non-signataires de la charte : « *Nous avons signé la charte, mais c'est dommage qu'elle n'aille pas plus loin. Par exemple, qu'elle ne soit pas plus contraignante.* » (accompagnateur VAE, GRETA – Groupement d'établissements). « *Nous ne sommes pas signataires. Personnellement, je n'en vois pas l'utilité, ça relève plutôt de la communication, de l'effet de*

*mode. Ce n'est pas vraiment efficace* » (accompagnatrice VAE, FRMJC – Fédération régionale des maisons des jeunes et de la culture)

### 2.1.3 Un dispositif qui revêt une « valeur caution » forte

Le succès de la charte de 2008 tient donc davantage à sa large ratification qu'à son application effective par les structures d'accompagnement. En ce sens, la charte revêt une « *valeur caution* », son appropriation par les accompagnateurs reposant sur l'acquisition d'une légitimité sociale au sein du champ institutionnel (Di Maggio & Powell, *op. cit.*). La charte a d'ailleurs été rédigée afin de convenir à un maximum de signataires potentiels. En outre, elle affirme des principes généraux (délivrer une prestation de qualité et proposer des délais d'attente et des durées en cohérence avec les besoins et contraintes du public, ou encore affecter les ressources indispensables). Du point de vue des structures d'accompagnement, adhérer à la charte représente la garantie d'une visibilité et formalise une cohérence entre le profil des candidats et les accompagnements proposés : « *C'était plutôt normal pour nous de signer cette charte. 98 % des candidats à la VAE sont de la région. Vous savez, la VAE reste quelque chose de très local, les candidats vont difficilement faire un accompagnement à distance, et c'est normal ... alors c'est primordial d'être reconnus par la Région* » (responsable régional AFPA).

Cette charte représente une tentative d'harmonisation des régulations plurielles (la Région, les accompagnateurs isolés, les accompagnateurs déjà assujettis à des normes internes ou internationales telles que l'AFNOR) touchant aux pratiques d'accompagnement à la VAE. La formalisation de principes généraux permet bien de conférer une cohérence à ce champ professionnel, et légitime la Région comme acteur incontournable de ce dispositif, tant auprès de l'État qu'auprès de ses parties prenantes (candidats, financeurs, organismes certificateurs, structures d'accompagnement). Le Contrat d'Objectif et de Moyen est d'ailleurs présenté par la Région comme « *unique dans le paysage institutionnel des régions françaises* », et tend à « *rendre visible l'engagement politique [régional] visant à encourager et soutenir un volet de l'action publique* » (extrait du rapport final d'évaluation du COM pour la VAE effectué par le Céreq, 2008).

## 2.2 La Charte de 2016 : vers un changement de régime pour une réelle appropriation

La nouvelle charte, dont le processus de création a été davantage collaboratif, est étudiée dans un premier temps du point de vue de la Région, puis, dans un second temps, de celui des accompagnateurs. Il s'agit d'analyser quel type d'appropriation elle engendre en termes de création de sens par l'ensemble des parties prenantes.

### 2.2.1 Le point de vue de la Région

Si, dans un premier temps, le projet d'une nouvelle charte a été pensé comme une simple mise à jour de la charte de 2008, la réforme de la formation professionnelle, en venant modifier le champ de l'accompagnement à la VAE, amènera très vite la Région à tenir compte de l'évolution réglementaire et à l'intégrer.

Ainsi, la loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale de mars 2014, d'une part, et le décret du 12 novembre 2014 portant diverses mesures relatives à la validation des acquis de l'expérience, d'autre part, précisent que les compétences des accompagnateurs sont élargies à l'orientation et à la recherche de financement de formations complémentaires, pour des candidats ne réussissant pas à valider la totalité d'un diplôme. Aidés de l'accompagnateur, ils pourront s'inscrire à une formation pour obtenir les compétences manquantes et valider totalement la formation choisie en un seul passage devant le jury. Ce changement de périmètre et de logique s'accompagne d'une obligation, pour l'accompagnateur, d'informer le candidat sur sa « *formation et sa qualification* » (décret de novembre 2014). Enfin, la réforme accorde davantage de poids aux organismes financeurs de la formation (OPCA) dans l'évaluation de la qualité des accompagnements dispensés.

Au-delà de l'objectif de favoriser l'appropriation de cette réforme par les accompagnateurs à la VAE, la Région a donc souhaité que le projet d'une nouvelle charte soit une occasion de réfléchir aux pratiques d'accompagnement, et éventuellement de les faire évoluer de manière convergente. De plus, plutôt que d'envisager une démarche descendante, comme cela avait été le cas lors de la rédaction de la charte de 2008, la Région a souhaité partir des difficultés quotidiennes auxquelles se heurtent les accompagnateurs, pour définir un nouveau cadre collaboratif.

### 2.2.2 Le point de vue des accompagnateurs

Des entretiens individuels, il ressort que l'accompagnement est un processus bien maîtrisé, comportant des étapes normées (prise de contact, explicitation de l'expérience acquise, formulation de liens explicites entre l'expérience et les attendus du diplôme) fortement articulées au dossier de validation rédigé par le candidat. À ce niveau, on observe peu de disparités dans les pratiques d'accompagnement. Cela se justifierait par le fait que le processus d'accompagnement se serait progressivement standardisé et enrichi des échanges de pratiques qui ont eu lieu depuis ses débuts. Toutefois, les différences observées et les effets qui en résultent peuvent être significatifs. Ainsi, deux catégories d'accompagnateurs se distinguent. D'une part, ceux appartenant à un organisme certificateur (comme l'université ou l'Éducation nationale) et d'autre part, les accompagnateurs non-certificateurs. Cette distinction mérite d'être soulignée. Elle renvoie notamment à la capacité d'accès à l'information auprès du responsable du diplôme (sur les référentiels de diplômes) ou du président de jury (sur les critères d'évaluation des jurys, sur l'interprétation des préconisations formulées en cas de validation partielle). Le clivage semble être déterminant ici, les premiers disposant

d'un réseau informationnel plus étendu que les seconds : « *Les difficultés que je rencontre sont liées à la bonne compréhension du référentiel de diplôme et des sessions de jury. Certains certificateurs ne veulent pas répondre à nos questions.* » (Accompagnateur indépendant)

Ce clivage se retrouve sur le nombre de candidats accueillis (plus nombreux pour les accompagnateurs-certificateurs que pour les accompagnateurs non-certificateurs), ainsi que sur la variété du répertoire de réponses aux questions des candidats.

En effet, les accompagnateurs s'interrogent sur la manière dont ils peuvent mettre en regard les référentiels de diplôme et les expériences des candidats. Les accompagnateurs non certificateurs évoquent les difficultés à interpréter les critères « *cachés* » d'évaluation par les jurys – « *le bricolage de la norme de validation* » (Bellini, 2013) – et à traduire leurs préconisations dans le cas d'une validation partielle. Ils soulignent aussi que « *l'information est très difficile à obtenir et dépend vraiment des certificateurs* » (entretien accompagnateur organisme de formation). Pour bien comprendre les attentes des jurys et répondre aux questions des candidats, les accompagnateurs mobilisent alors différentes ressources (Magnier & Werthe, 2001 ; Vergnies, 2004). Le plus souvent, ce sont les candidats passés en jury qui sont invités à « raconter » leur soutenance. Ils alimentent ainsi une banque de données informelles sur les attentes réelles d'un jury autour des « compétences incontournables », difficilement identifiables par les accompagnateurs n'étant pas en contact direct avec les jurys.

Ainsi, les disparités observées ne touchent pas tant à l'accompagnement lui-même qu'aux moyens d'obtenir plus d'informations sur l'interprétation des référentiels de diplôme émanant du jury. Les accompagnateurs appartenant à une structure certificatrice chercheront davantage à se mettre en relation directe avec le jury ou les formateurs, afin de mieux comprendre leurs attentes. *A contrario*, les accompagnateurs ayant peu de contact avec les organismes certificateurs pourront difficilement déployer ce type de pratiques.

Les réflexions conduites par les accompagnateurs touchent donc davantage à la structuration du champ de la VAE dans son ensemble qu'au seul métier d'accompagnateur. L'accent est mis sur la spécificité du processus de VAE qui est complexe, multi-acteurs, et dont le bon déroulement ne peut échoir uniquement à l'accompagnateur.

Pour l'ensemble des acteurs de la VAE, il s'agit alors de reconnaître le rôle clef de l'accompagnateur et de faciliter sa mission en coopérant avec lui. C'est aussi tout le sens des projets de réforme portés par l'État et les partenaires sociaux pour améliorer encore ce dispositif et le rendre plus attractif. Les accompagnateurs définissent d'ailleurs la qualité de l'accompagnement comme largement subordonnée à la maîtrise de l'ensemble du processus de VAE, depuis le choix du diplôme jusqu'à la validation finale par le jury. Ils soulignent que leurs actions, en termes de qualité, sont trop limitées par leur champ d'action à l'intérieur d'une démarche globale de VAE dans laquelle intervient une pluralité d'acteurs.

L'accompagnement des candidats, officiellement circonscrit à la rédaction du livret 2, empiète pourtant assez souvent (mais de manière informelle) sur les deux extrémités de la démarche. C'est pourquoi les accompagnateurs (« certificateurs » comme « non-certifica-

teurs ») cherchent à mettre en commun un « répertoire de réponses » afin d'améliorer la qualité de leurs prestations. Plus largement, les accompagnateurs souhaitent un décloisonnement et un dialogue entre acteurs tout au long des étapes de la VAE.

### 2.2.3 Vers une « valeur d'appropriation » ?

La Région a repris la synthèse des entretiens collectifs<sup>5</sup> issue de la Recherche-action<sup>6</sup>. Elle l'a synthétisée dans un document, présenté fin 2015 à une dizaine d'accompagnateurs sélectionnés selon la variété de leur profil (appartenance à une structure certificatrice ou non, profil généraliste ou spécialiste, niveau d'ancienneté dans l'accompagnement à la VAE). Ce document a été discuté et modifié au cours de sa présentation aux accompagnateurs. L'**Encadré 3** présente les principales avancées du projet de nouvelle charte.

#### Encadré 3. Le projet de charte de 2016

Cette charte insiste sur trois points particuliers. Elle met l'accent sur la phase de pré-contractualisation, et invite les accompagnateurs à préciser certaines informations nécessaires au candidat afin qu'il choisisse librement son accompagnateur. Ainsi, le calendrier prévisionnel des différentes étapes de l'accompagnement, la durée de l'éventuel accompagnement post-jury, le coût de la prestation, les modalités et méthodes utilisées (accompagnement individuel et/ou collectif) sont précisés. L'accompagnateur doit également se présenter, et préciser sa formation et ses qualifications. La phase de pré-contractualisation sert à assurer la transparence et l'équilibre entre les cocontractants. Il est d'ailleurs précisé au candidat potentiel que le choix final de l'accompagnateur lui appartient, la pré-contractualisation ne servant qu'à le renseigner sur l'étendue des prestations proposées au sein de la structure.

La charte clarifie également les missions de l'accompagnateur en cas de validation partielle de la VAE - validation des acquis de l'expérience - (remobilisation si besoin du candidat, retour sur les attendus de la certification totale, « traduction » des attentes et/ou préconisations du jury).

Enfin, elle formalise les engagements de la région Bretagne envers les accompagnateurs, et témoigne de sa volonté de participer à entretenir la dynamique des accompagnateurs. Plus précisément, elle s'engage à constituer des groupes d'analyse de pratiques professionnelles, à mettre en place des temps de travail entre accompagnateurs, à faciliter le travail en réseau avec les « autres » acteurs de la VAE, ainsi que l'accès à l'information et à tout document permettant un accompagnement de qualité, et enfin à donner de la visibilité à des actions d'accompagnement originales et novatrices.

**Source :** GREF Bretagne.

5. L'entretien collectif ou *focus group* est une méthode qualitative de recueil de données visant à étudier la dynamique de construction de sens d'un groupe à propos d'une thématique proposée par l'animateur.

6. Lors d'une journée de séminaire à laquelle ont participé des accompagnateurs – et donc des organismes de formation – et des financeurs, des groupes de travail ont été créés sous forme de *focus group*, afin d'évoquer différentes thématiques, dont l'accompagnement, le travail d'évaluation des jurys et les validations partielles.

Ce document programmatique a fait l'objet d'un consensus général parmi les accompagnateurs. Il précise notamment le positionnement de la Région en tant que soutien logistique et organisationnel vis-à-vis des accompagnateurs.

Certains points restent toutefois à éclaircir, comme par exemple les frontières de l'accompagnement à la VAE entre le conseil en évolution professionnelle (CEP), issu de la réforme de la formation professionnelle de 2014, et les actuels Points relais conseil à la VAE. Animés par des conseillers généralistes, et présents au sein d'organismes existants (Pôle emploi, missions locales, FONGECIF – Fonds de gestion des congés individuels de formation...), ces Points relais conseil représentent souvent les premiers interlocuteurs du candidat avant qu'il ne choisisse une structure d'accompagnement. Le conseil en évolution professionnelle, implanté au sein d'organismes tels que Pôle emploi, l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) ou les missions locales, a pour rôle de permettre à chaque individu de mieux identifier ses aptitudes ou compétences et de l'aider dans son orientation professionnelle. Des questions se posent alors. Ainsi, le CEP se substituera-t-il à ces points relais conseils ? Ou bien encore, les conseillers VAE pourront-ils endosser le rôle du CEP ?

De même, la réforme de 2014 laisse une place croissante aux OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés). Initialement chargés de collecter, de mutualiser et de redistribuer les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle, ils sont désormais chargés d'évaluer la qualité des prestations des structures d'accompagnement à la VAE. La concomitance entre rédaction de la nouvelle charte d'accompagnement à la VAE et réforme de la formation professionnelle interroge donc l'opportunité d'étendre cette charte aux financeurs, afin qu'ils l'intègrent dans leurs critères d'évaluation.

Le projet de charte est donc aussi amené à être précisé, au fur et à mesure que se dessineront les contours de la formation professionnelle. Il tiendra compte de la plus grande porosité des frontières qui séparent désormais certificateurs, accompagnateurs et financeurs. Au demeurant, ces derniers, à travers les nouvelles missions des OPCA, ne sont plus seulement des financeurs, mais aussi des acteurs porteurs d'initiatives innovantes pour mobiliser et agencer de nouveaux dispositifs emploi-formation et en assurer l'ingénierie singulière (Moysan-Louazel, Podevin, Quintero, 2016).

En définitive, afin de faire évoluer la valeur de ce dispositif, il a donc semblé important, pour la Région, d'associer les accompagnateurs au processus d'élaboration d'une nouvelle charte. Pour ce faire, l'accent a été mis sur son caractère nécessairement évolutif, tant sous l'effet de changements externes liés aux nouveaux dispositifs nationaux que sous celui des nombreuses interactions souhaitées entre eux et avec des acteurs impliqués en amont et en aval du processus. Ainsi, ce n'est pas tant l'outil qui a été mis en avant que la médiation et la dynamique d'ensemble que le projet permet d'initier en y associant tous les acteurs de la VAE.

Si la future charte apparaît donc relever davantage du modèle de « *valeur d'appropriation* », elle ne perd pas pour autant sa « *valeur caution* », apparaissant aussi comme un signal d'engagement sur la qualité des prestations d'accompagnement. Le **tableau 2** synthétise les

différentes « valeurs » de la charte 2008 et celles du projet de construction d'une nouvelle charte.

**Tableau 2. Les différentes valeurs prises par la charte régionale d'accompagnement à la VAE**

	Charte de 2008		Projet de charte de 2016
Valeur du dispositif par acteur	Valeur d'assimilation pour la Région. La charte doit faire émerger des pratiques d'accompagnement de qualité. Elle a un pouvoir régulateur	Valeur caution pour les accompagnateurs signataires. La signature de la charte apporte aux accompagnateurs une légitimité (signal de qualité auprès des candidats)	Valeur d'appropriation pour la Région comme pour les accompagnateurs. Le projet de charte se construit sur les interactions nouées entre la Région et les accompagnateurs. Son contenu a vocation à évoluer
Type d'appropriation	Les accompagnateurs modifient leurs pratiques en fonction de la charte	Les accompagnateurs sont signataires de la charte, mais ne l'utilisent pas	Les interactions entre la Région et les accompagnateurs (voire les points relais conseil, les financeurs et les jurys) façonnent le nouvel outil

Source : Auteure-e-s.

Le point de bascule entre l'ancienne charte et la nouvelle porte, à titre principal, sur l'égalité des partenaires dans la négociation du contenu du dispositif. L'enjeu perçu par les accompagnateurs est d'y être légitimés et reconnus non seulement par l'État ou la Région, mais aussi par l'ensemble des acteurs intervenant tout au long de la chaîne VAE (OPCA financeurs, conseillers en orientations, jurys). Cette reconnaissance paraît indispensable pour dépasser le risque d'un découplage entre régulations différentes. S'il est important pour les structures signataires de la charte d'être légitimées par l'État ou la Région, elles restent néanmoins « travaillées » dans leur quotidien par leur réseau interne.

Ici, le développement d'une régulation externe (réforme de la formation professionnelle) aurait pu aboutir à une adhésion limitée au nouveau projet de charte. Or, d'une part, l'association étroite des accompagnateurs à cette démarche et, d'autre part, le positionnement de la Région comme soutien logistique et organisationnel – et pas seulement comme expert – permettent d'enclencher un processus d'appropriation (au sens de « valeur d'appropriation ») de la charte. Il en résulte aussi une plus grande cohérence dans un champ professionnel élargi, ici la chaîne de la VAE, dont l'accompagnement ne constitue qu'un maillon, mais qui peut devenir le point d'appui pour rendre les frontières perméables entre l'amont et l'aval de l'accompagnement.

La réforme de la formation professionnelle de mars 2014, en définissant ces nouvelles frontières de l'accompagnement, va nécessiter une recombinaison et une clarification des rôles des parties prenantes (financeurs, Points relais conseil, accompagnateurs, jury). Cela amène les accompagnateurs à sortir de leurs pratiques et à regarder différemment ces frontières. Le champ professionnel de la VAE est alors susceptible d'évoluer, passant d'une vision parcellisée à une organisation plus processuelle reposant sur davantage de coordination et de coopération. L'enjeu en termes d'appropriation est donc bien ici de permettre une nouvelle structuration du champ professionnel d'ensemble de la VAE, au sein duquel l'accompagna-

teur devient un acteur qui engage sa capacité de dialogue, appréhende les logiques d'action des jurys et s'approprie leurs référentiels réels.

Cependant, cette évolution reste encore largement subordonnée aux effets inhérents à un champ nouveau en pleine structuration. Ainsi, différents phénomènes, étudiés notamment par Morel (2012), peuvent venir affecter les processus de dialogue et de délibérations (pression hiérarchique au sein des diverses institutions conduisant à une inertie, pouvoir symbolique détenu par la Région susceptible de freiner le développement d'une dynamique globale...) et ainsi entraver cette nouvelle structuration du champ de la VAE, malgré les souhaits formulés et les priorités accordées au consensus.

## Conclusion

L'objet de cette étude a été de montrer comment la mise en place concrète d'un dispositif visant à améliorer la qualité de l'accompagnement à la VAE par l'action publique (ici la charte portée par la Région Bretagne) a une incidence sur le niveau et l'intensité de l'appropriation par ses destinataires.

En analysant plus particulièrement les profils et logiques d'action des accompagnateurs à la VAE, cette étude met en évidence la nécessité de nouveaux rapports entre initiateur du changement (Région) et récipiendaires (accompagnateurs). L'appropriation suppose une grande marge de manœuvre laissée aux accompagnateurs, qui jouerait à trois niveaux : celui du sens accordé au dispositif (il est ainsi passé d'une charte de qualité pour les accompagnateurs à une charte visant à favoriser la communication et la coopération), celui de sa mise en œuvre (décidée conjointement entre accompagnateurs et Région), et celui de sa portée (d'une professionnalisation des accompagnateurs pouvant aller jusqu'à une professionnalisation de l'ensemble des acteurs de la VAE).

À un niveau conceptuel, notre recherche confirme l'importance du contexte dans la mise en œuvre des politiques publiques (ici liées à la formation professionnelle). Elle contribue à ne plus envisager celles-ci uniquement comme un « *exercice d'ingénierie sociale, dont le but est de calibrer les bons paramètres des programmes, et pour lesquelles il faut s'efforcer d'évaluer de manière robuste l'efficacité et l'efficacité des choix opérés* » (Arnoud, 2015), mais plutôt comme un « *énoncé politique [qui] va faire l'objet d'une appropriation par les acteurs et se transformer au contact de la pratique* » (*Ibid.*). L'appropriation peut alors s'étudier à l'aune des différentes « *valeurs* » qu'elle peut revêtir en fonction du mode de diffusion du dispositif.

Sur le plan contextuel, nous mettons en évidence comment cette appropriation « globale » d'un accompagnement « global » peut représenter un levier décisif pour engager un processus de professionnalisation des acteurs du champ de la VAE. En étudiant la VAE en tant que processus, cette recherche complète la revue de littérature sur ce champ. Elle montre en effet, sous l'angle de l'appropriation, comment des professionnels peuvent s'emparer d'un changement imposé afin de réaffirmer leur identité.

Le processus de changement porté par cette phase de construction d'une nouvelle charte constitue donc en lui-même un vecteur pour promouvoir une nouvelle professionnalisation qui repose sur l'apprentissage de nouveaux comportements favorisant l'intercon-

naissance et l'intercompréhension. Les enjeux d'un accompagnement renforcé et étendu, qui caractérise le nouveau modèle de l'accompagnement, paraissent dès lors essentiels. Ils mettent en question non pas la qualité intrinsèque des prestations réalisées par les accompagnateurs, mais bien la possibilité pour ceux-ci d'entrer en dialogue avec les autres acteurs (orienteurs, certificateurs, jurys).

Toutefois, au stade actuel de la construction d'une nouvelle charte, ces travaux ne présentant que des résultats intermédiaires, il est difficile de leur conférer une force prédictive. Tout au plus peuvent-ils insister sur l'importance, pour l'ensemble des acteurs, de s'approprier un projet comme condition nécessaire, mais non suffisante, de sa réalisation effective. En effet, plusieurs difficultés demeurent quant à la portée du projet ou de sa dynamique. Au nombre de celles-ci figure principalement la forte hétérogénéité des accompagnateurs, soulignée à plusieurs reprises. Dans quelle mesure et à quelles conditions cette hétérogénéité peut-elle être dépassée pour que s'installent durablement des jeux coopératifs entre acteurs et un décloisonnement institutionnel ? Une des voies à explorer pour y répondre n'est-elle pas que cette charte enrôle de manière organique financeurs, orienteurs, certificateurs, et devienne ainsi un « dispositif d'intéressement » (au sens de la sociologie de la traduction, c'est-à-dire l'ensemble des actions mises en œuvre pour constituer un noyau d'acteurs), homogénéisant le champ élargi de la VAE ? N'est-ce pas là, dans cette mobilisation multi-acteurs, et pas seulement dans le seul renforcement des phases d'accompagnement, que réside le ressort le plus efficace pour donner le second souffle à la VAE, recherché par les pouvoirs publics ?

## ■ Bibliographie

- Arnoud G. (2015), « Claude Lessard, Anylène Carpentier, *Politiques éducatives : la mise en oeuvre* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2015, URL : <http://lectures.revues.org/17468>
- Alter N. (2005), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Alter N. (2002), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- Beaupère N. & Podevin G. (2012), « Pour un accompagnement global des parcours des VAE », *Céreq-Bref* n° 302.
- Bellini S. (2013), « Le travail des jurys de VAE : le bricolage d'une norme de validation », *Formation Emploi*, 122, pp. 69-86.
- Boutinet J.-P. (dir.) (2009), *L'ABC de la VAE*, Paris, Erès.
- De Vaujany F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9.
- De Vaujany F.-X. & Grimand A. (2005), « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », in de Vaujany F.-X., *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.

- Di Maggio P.-J. & Powell W.W. (1991), "Introduction", in Powell W.W. & DiMaggio P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 1-38
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, n° 54.
- Grimand A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Presses universitaires de Saint Etienne.
- Guérin F. & al. (2010), « La VAE en France (2002-2008), un processus d'innovation inabouti », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 75, pp. 41-52.
- Lainé A. (2006), *VAE : quand l'expérience se fait savoir*, Paris, Erès.
- Lainé A. (2009), « Contrat d'accompagnement », in Boutinet J.-P. (dir.), *L'ABC de la VAE*, Paris, Erès.
- Le Boterf G. (1983), « La recherche-action ; une nouvelle relation entre les experts et les acteurs ? », *Pour* n° 90, p. 44.
- Lewin K. (1947), "Frontiers in group dynamics: Channels of group life; social planning and action research", *Human Relations*, 1(2), pp. 143-153.
- Magnier J., Werthe C. (2001), « L'expérience revisitée à l'occasion de la validation des acquis professionnels », *Formation Emploi*, n° 75, pp. 29-41.
- Mayen P. (2007), *L'accompagnement en VAE. Compétences et pratiques pour une fonction nouvelle*, Paris, Éditions Raison et Passions.
- Morel C. (2012), *Les décisions absurdes 2, comment les éviter*, Paris, Gallimard.
- Moysan-Louazel A., Podevin G., Quintero N. (2016), « Trajectoires d'OPCA depuis 10 ans : évolution de l'offre de services, changements organisationnels et nouvelles dynamiques professionnelles », in *Les transitions professionnelles tout au long de la vie. Nouveaux regards, nouveaux sens, nouvelles temporalités ?*, JDL n° XXIII, Marseille, Céreq-Echanges n° 1, pp. 389-402.
- Pinte G. (2010), « Le conseiller VAE : nouveau métier de la formation des adultes », *Savoirs*, n° 21, pp. 96-112.
- Vergnies J.-F (2004), « La validation des acquis de l'expérience, nouveaux enjeux, nouveaux débats. Entretien avec Chantal Labruyère et José Rose », *Formation Emploi*, n° 88.
- Weick K., Roberts K. (1993), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight desks", *Administrative Science Quarterly*, n° 38, pp. 357-381.