

## Sommaire

Sommaire .....	8
Introduction générale .....	13
Partie 1 – Revue de littérature .....	21
Chapitre 1 – Le sens de l'action, la théorie de la rationalité ordinaire de Raymond Boudon .....	27
L'individualisme méthodologique de Raymond Boudon .....	28
La rationalité chez Raymond Boudon .....	33
Conclusion du chapitre .....	40
Chapitre 2 – Organisations et institutions, le SENS de l'action collective .....	42
Introduction .....	42
De l'organisation à l'institution .....	44
Institutionnalisation : de l'instituant à l'institué .....	49
Conclusion du chapitre .....	54
Chapitre 3 : Les outils de gestion .....	56
Introduction .....	56
Outils, instruments et dispositifs .....	58
L'outil et l'organisation .....	62
Les outils et le politique .....	67
L'outil organise et désorganise .....	71
Conclusion du chapitre .....	75
Partie 2 – Matériaux .....	77
Chapitre 4 : Méthodologie .....	78
Notre rôle au fil de la recherche-action .....	80
Entrer dans l'organisation par l'outil .....	83

Les Disability Studies ou la considération d'une valeur équivalente au discours de tous les acteurs .....	85
Phasage de la recherche et associations étudiées .....	87
Conclusion du chapitre .....	89
Chapitre 5 : L'outil et la notion de besoin .....	91
Introduction .....	91
L'outil ObServeur, un outil et des besoins .....	93
Performance, Impact social et notion de besoin .....	95
La notion de besoin .....	98
Conclusion du chapitre .....	105
Chapitre 6 : Phase 1, le projet piloté par l'Unapei .....	107
Introduction .....	107
L'association qui a créé l'outil .....	110
Le changement de niveau de l'outil, le passage au national .....	121
L'expérience lorraine .....	124
Conclusion du chapitre .....	129
Chapitre 7 : Phase 2, le projet piloté par l'association ObServeur .....	130
Introduction .....	130
Description de la V2 de l'outil ObServeur .....	130
La production des statistiques .....	135
L'interopérabilité au centre des préoccupations des acteurs .....	147
Conclusion du chapitre .....	154
Chapitre 8 : Difficultés et problèmes rencontrés avec la version 2 de l'outil .....	156
Introduction .....	156
La révélation des difficultés .....	157
L'évolution des fonctionnalités entre les versions 1 et 2 .....	161
Problèmes de communication et bugs .....	165

L'évolution de la production de données.....	168
Conclusion du chapitre .....	173
Chapitre 9 : L'outil en situation.....	174
Introduction .....	174
La découverte et l'appropriation de l'outil .....	175
La formation des utilisateurs .....	178
La réunion de synthèse ou de projet.....	181
Conclusion du chapitre .....	188
Chapitre 10 : Une typologie des besoins comme croyances .....	190
Introduction .....	190
C1 : le besoin défini par le savoir des experts .....	191
C2 : le besoin déterminé par l'offre de service de l'établissement .....	194
C3 : le besoin défini par l'individu considéré comme consommateur .....	196
C4 : le besoin comme attente de la personne, défini par l'individu .....	199
Conclusion du chapitre .....	201
Chapitre 11: Synthèse et analyse des résultats.....	202
Introduction .....	202
La domination d'une logique besoins/objectifs/moyens .....	202
Externalisation de la rationalité des dirigeants.....	207
Standardisation de l'action collective .....	211
Conclusion du chapitre .....	214
Partie 3 : Discussion.....	215
Chapitre 12 : Croyances et rationalité, de l'intérêt de penser la gestion avec Boudon .....	217
Les croyances des gestionnaires.....	217
Les limites du paradigme de l'individualisme méthodologique .....	222
Chapitre 13 : Le processus d'institution, une construction du SENS .....	227

Les mécanismes de l'institution .....	228
La désinstitutionnalisation comme moteur de l'organisation.....	233
Chapitre 14 : L'outil et la plateformisation des organisations .....	239
Un outil de désinstitutionnalisation .....	240
Découplage et standardisation de l'action collective .....	244
Chapitre 15 : Technique et rationalité.....	251
La technologie et la personnification des organisations .....	252
L'outil et le discours managérial autocentré .....	256
Conclusion générale.....	260
Le SENS de l'action collective.....	265
L'outil, cadre de significations ? .....	268
Réformer le secteur médico-social.....	271
Bibliographie.....	274
Table des illustrations.....	331
Annexes.....	333
Annexe 1 : Une brève histoire du handicap.....	333
Infirmes, monstres et dégénérescence .....	334
Le handicap, émergence d'un concept .....	338
Le handicap en France, entre compensation et inclusion .....	348
Conclusion du chapitre .....	353
Annexe 2 : Les chiffres du handicap en France .....	357
Annexe 3 : Le contexte dans lequel l'outil est créé et diffusé .....	366
Introduction .....	366
La méconnaissance de l'offre .....	367
Serafin-PH, réforme de la tarification, révolution médico-sociale .....	371
La notion de besoin comme base à l'organisation du secteur .....	373

Le besoin et le parcours des personnes en situation de handicap.....	377
Conclusion du chapitre .....	385
Annexe 4 : Histoire du mouvement parental .....	387
Introduction .....	387
Naissance de l'Unapei .....	389
Le passage du militantisme à la gestion .....	392
Les tensions entre gestion et politique .....	397
Le temps des gestionnaires .....	399
Conclusion du chapitre .....	403
Annexe 5 : L'Unapei et les outils de gestion.....	405
Introduction .....	405
Le Modèle d'Accompagnement Personnalisé (MAP).....	407
L'outil ProMAP .....	410
Les prémisses d'ObServeur.....	412
Conclusion du chapitre .....	414
Annexe 6 : Liste des associations étudiées.....	417
Annexe 7 : Exemples de captures d'écran de l'outil ObServeur.....	418

## Introduction générale

« L'institution sera ainsi ce qui ne se voit pas de ce qui se voit : ce qui se voit c'est l'organisation sociale, l'établissement. Celui-ci dispose de murs, d'objets, de règles, d'employés, de clients ou d'usagers. »

**Serge Vallon** (2004)

Les travaux de recherche sur les outils de gestion ont en grande partie façonné l'identité des sciences de gestion (Hatchuel 2005). Nous pouvons évoquer ceux, précurseurs, de Michel Berry (1983) qui a montré comment les outils structurent la réalité des organisations et influencent la décision des dirigeants. Citons également les travaux de François-Xavier De Vaujany (2005, 2006a; Dechamp, Goy, Grimand, et De Vaujany 2006), ou d'Amaury Grimand (2006c, 2012) sur leur appropriation, et comment celle-ci devient un enjeu majeur de gestion. Son approche cognitive de l'appropriation des outils s'intéresse moins à la conception d'outils efficaces qu'aux dynamiques organisationnelles que l'outil va produire (Grimand 2012). Les travaux de recherche sur les outils de gestion, et les approches disciplinaires autour des outils sont nombreuses (Chiapello et Gilbert 2013). Certains chercheurs, que Chiapello et Gilbert qualifient de « technophobes », ont centré leurs travaux sur la dénonciation d'un déterminisme de la technologie sur l'individu (Ellul 1977). Les approches critiques des outils leur emboitent le pas pour dénoncer l'influence des systèmes techniques sur les individus dans la lignée des travaux de Marx, de Bourdieu ou encore Foucault (Enriquez 1982, 1989; Dejours 1995; Lascoumes et Le Galès 2004a). Les autres travaux sur les outils de gestion peuvent être répartis en deux approches, une institutionnaliste (Meyer et Rowan 1977; Orlikowski 1992; Eymard Duvernay 2006; Desrosières 2008) et l'autre interactionnelle (Callon et Latour 1981; Crozier et Friedberg 1992; Lorino 2002; Rabardel 2005). Que l'on considère l'une ou l'autre approche, tous ces travaux renvoient à une conception instrumentale de la rationalité

des acteurs. Le terme de rationalité instrumentale n'est pas directement issu des travaux de Max Weber, mais plutôt d'une relecture de ses travaux par l'École de Francfort (De Coninck 1998). Weber, lui parle de *rationalité en finalité* (Weber 1971), même si selon Castoriadis, il serait plus juste de parler de *rationalité des moyens eu égard à une fin*.

« *J'appellerai cette dernière désormais, selon un usage de plus en plus courant, rationalité instrumentale. Le terme, pour une fois pas très heureux, de Weber : Zweckrationalität veut dire en réalité Mittelnrationalität, rationalité des moyens utilisés, qui ne peut évidemment être appréciée que relativement à une fin posée et visée par l'acteur, alors que l'expression rationalité en finalité ou quant aux fins crée en français une ambiguïté intolérable.* » (Castoriadis 1988)

La rationalité instrumentale (Berthoud 1994) consiste donc à penser en termes d'objectifs et de moyens, et c'est ce mode de pensée qui dominera les sciences sociales selon Raymond Boudon (2002c, 2003, 2011b). Considérant que l'information de l'acteur est parfaite, cette rationalité devient objective. L'individu n'est donc limité que par les buts qu'ils se fixe. Ce type de rationalité est celle des théories économiques, surtout de l'école néo-classique (Dupuy et Livet 1997). Pour contrer cette vision substantielle de la rationalité, Herbert Simon développe la théorie de la *bounded rationality*, traduite par rationalité limitée, ou rationalité procédurale (Simon 1945, 1972). Selon cette théorie, l'individu ne peut pas, par nature, traiter toutes les informations qui l'entourent. Sa cognition étant limitée, il ne pourrait donc jamais prendre les meilleures décisions, mais plutôt prendre les plus satisfaisantes. Les outils sont alors des « fils d'Ariane » qui vont guider l'individu, ses actions sont alors essentiellement des calculs (G.S. Becker 1996) parmi les possibilités qui s'offrent à lui et qu'il peut traiter. Ce qui amène Raymond Boudon à expliquer que la rationalité procédurale de Simon reste une rationalité instrumentale, même particulière (Boudon 2003).

La théorie de la rationalité ordinaire de Raymond Boudon (2010) met en évidence que l'individu agit en fonction de ses valeurs et de ses croyances représentationnelles (Dumez 2009). Les raisons d'agir de l'individu ne sont donc pas seulement définies par des calculs ou par des intérêts individuels, et encore moins selon des déterminismes extérieurs. Elle s'inscrit dans la tradition de l'individualisme méthodologique de Max Weber, de sa sociologie compréhensive. Elle suppose que l'individu de manière rationnelle et que ses comportements peuvent être compris. Les travaux de Norbert Alter en sociologie de l'innovation montrent l'importance des croyances des dirigeants dans le pilotage des organisations. La gestion des organisations n'est donc pas seulement une question de profit ou d'intérêt individuel.

Toutes les organisations sont traversées par une tension entre performance et sens de l'action collective, sens du travail (Morin 1996; Morin et Cherré 1999). Ainsi, dans le domaine du management public, la notion de *bien public* est au cœur d'un *management par le sens* (Trosa et Bartoli 2011). Il faudrait que les acteurs comprennent les enjeux des réformes et des changements pour se les approprier, et les mettre en œuvre. La performance des organisations publiques reposera donc sur la compréhension par tous de la stratégie globale. Cette compréhension serait le gage de l'implication de chacun. Mais ce type de management repose sur le sens compris comme finalité, au sens de Weick (Karl E Weick 1995). Le sens entendu comme direction, et la bonne compréhension de la direction serait gage de performance. A ce titre les outils seraient un moyen comme un autre d'atteindre les finalités fixées (Masse 2011) et de gérer les paradoxes inhérents au fonctionnement des organisations (Trosa et Bartoli 2016).

Dans les entreprises, *le management par le sens* serait une réponse à la perte de sens dans le travail ressentie par les salariés : entre épuisement, pression, normalisation et déshumanisation (Autissier et Wacheux 2006). Mais selon Armand Hatchuel (2005) le sens de l'action collective renvoie au « pourquoi » de l'action collective, sur lequel se sont longtemps penchées les sciences sociales. Selon lui, les sciences de gestion doivent s'intéresser davantage au « comment » de l'action collective, notamment en mettant la lumière sur les instruments. Les outils de gestion seraient-ils, par essence ou par nature, déconnectés de la question du sens de l'action, des raisons qui

poussent les acteurs à agir ? Le lien entre outils de gestion et raisons d'agir est-il un point aveugle des recherches en gestion ?

Notre question de recherche se situe donc dans ce gap théorique, ou ce point aveugle. **Comment les outils de gestion interagissent-ils avec le sens de l'action collective, avec les croyances représentationnelles des acteurs ?** Cette question de recherche amène d'autres questions très naturellement. La première est celle de la question du sens : que recouvre-t-il ? Si interroger le sens de l'action collective revient à poser la question de pourquoi l'individu agit, nous devons nous intéresser à comment il pense son action. La deuxième question qui se pose est celle du collectif. Qu'est-ce que le collectif ? Où en sont les frontières ? La description des collectifs se fait essentiellement à travers l'usage de deux termes qu'il nous faudra mettre en lumière : celui d'*organisation* et celui d'*institution*. Comment distinguer l'un et l'autre, alors qu'ils sont souvent utilisés de manière indifférenciée ? La troisième et dernière question que nous posons est celles des outils. Les travaux de recherche sur les outils sont nombreux, mais peu traitent du rapport entre outils et rationalité des acteurs. Les travaux de gestion qui ont longtemps dominé ont considéré l'outil comme une représentation de la réalité, une façon de la simplifier. Nous allons nous intéresser plus particulièrement aux approches institutionnalistes et interactionnistes des outils de gestion.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi d'étudier des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel qui ont développé un outil d'évaluation des besoins des personnes accompagnées : l'outil ObServeur. Notre recueil de données a duré de 2013 à 2018 et a concerné 8 associations affiliées à l'Unapei, union nationale des associations parentales. Nous avons étudié également l'Unapei et l'association ObServeur qui a été créée pour piloter la seconde phase du projet de déploiement de l'outil qui nous intéresse. Le déploiement de ce genre d'outil est-il compatible avec les missions de ces organisations ?

Si cette question de recherche touche potentiellement toutes les organisations, tous les types d'organisation, ces associations sont qualifiées d'organisations militantes

(Rousseau 2004), car elles sont gouvernées par des bénévoles. Si le bénévolat représente un poids économique important en France (Dubost 2007), ces associations sont également des employeurs incontournables sur leurs territoires d'implantation. Et l'engagement n'est pas à chercher uniquement du côté des bénévoles. Les dirigeants, bénévoles et salariés, et les professionnels de l'accompagnement y montrent une certaine forme d'engagement (Rousseau 2004, 2007b; Combes-Joret et Lethielleux 2012). Ils savent pourquoi ils agissent.

Ces associations militantes et gestionnaires peuvent être qualifiées d'organisations hybrides, poursuivant des objectifs sociaux et économiques parfois contradictoires (Hervieux et al. 2016). Cette tension entre objectifs sociaux et économiques est d'autant plus grande que les politiques publiques européennes et les réformes nationales prônent l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le milieu ordinaire. Selon ces nouvelles politiques publiques, il ne devrait donc plus y avoir de politique publique spécifique pour ces personnes. Les personnes en situation de handicap devraient avoir le choix de pouvoir rester à domicile, d'accéder aux dispositifs de droit commun et de recevoir des prestations d'accompagnement dans ce cadre. Nous détaillons ce contexte socio-politique dans l'annexe 1. Nous montrons comment les politiques publiques européennes et internationales font évoluer le contexte national. Alors que l'équipement en établissements et services a toujours été la réponse aux besoins des personnes en situation de handicap, ce secteur se retrouve face à une sorte de révolution.

Ces organisations gestionnaires et militantes, affiliées à l'Unapei, se retrouvent donc face à un changement de paradigme. C'est leur identité qui est question dans le recours aux outils de gestion (Combes-Joret et Lethielleux 2017) .Elles représentent un nombre important de personnes accompagnées, de salariés et de bénévoles. Dans l'annexe 3, nous revenons plus précisément sur les grands nombres du secteur, mais l'Unapei représente 200 000 personnes en situation de handicap accompagnées, 90 000 salariés dans 3 200 établissements et services, répartis dans 380 associations. Presque toutes nées dans les années 40-50, elles ont participé à structurer le secteur médico-social. Elles doivent aujourd'hui se transformer pour fournir des prestations en dehors du cadre des établissements, mais surtout

transformer leur façon de penser le handicap et la personne en situation de handicap. Les logiques de contrôle, de coordination, d'*accountability* prennent de plus en plus d'ampleur.

Elles ont conçu un outil qui doit leur permettre de se transformer. Un outil d'évaluation des besoins qui doit mettre en valeur l'expertise de ces organisations quant aux besoins des personnes en situation de handicap. Un outil qui doit donc venir soutenir le fonctionnement de ces organisations, affirmer leurs valeurs. L'outil ObServeur a été créé initialement dans une association où un directeur devait reconstruire un établissement. Il souhaitait adapter le nouveau bâtiment aux besoins des personnes accueillies. Il a donc conçu, avec son équipe de direction un outil, au début, basé sur un simple tableau Excel et a évolué ensuite vers une plateforme développée spécifiquement avec un accès par internet. L'outil présentait alors une fiche par personne.

Les informations recueillies concernaient les données d'identification dans un premier temps (nom, prénom, adresse, etc.), des données administratives venaient les compléter avec les notifications délivrées par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), les décisions de protection délivrées par le juge des tutelles, etc. Ensuite, l'outil permettait de renseigner des données de caractérisation des personnes accompagnées. Ainsi l'outil donnait la possibilité d'évaluer le niveau de déficience de la personne, ses troubles associés éventuels, ses capacités dans les actes de la vie quotidienne et ses besoins en matière d'accompagnement.

Les données ainsi recueillies permettaient de construire des statistiques caractérisant la population accompagnée dans un établissement. Nous détaillerons davantage la présentation de cet outil, son évolution, son déploiement dans le premier établissement, sa généralisation dans la première association puis au niveau national. Nous montrerons également comment les difficultés dans les différents projets ont entamé les fonctionnalités attendues et prêtées à l'outil. Ci-dessous, nous présentons un exemple des statistiques tels qu'ils apparaissaient dans la première version de l'outil. Nous consacrerons un chapitre dans la partie matériel pour mieux comprendre la construction des statistiques et leurs limites.

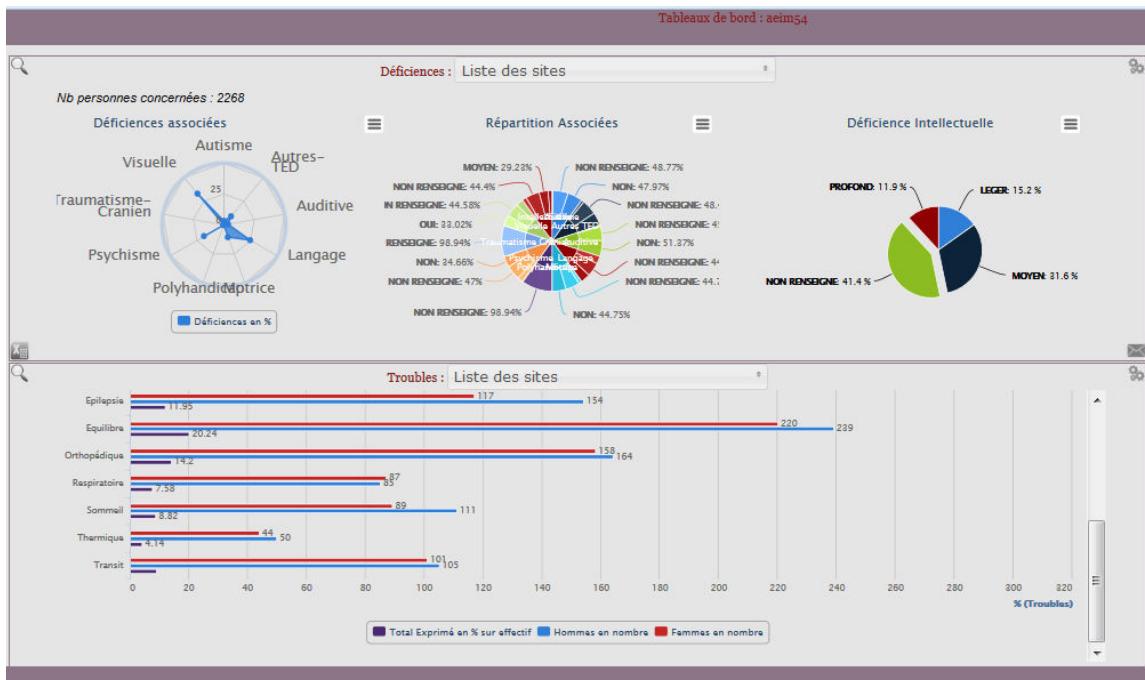


Figure 1- Exemple de statistiques fournies par la version 1 de l'outil ObServeur

Dans la partie 1, notre revue de littérature, nous traiterons des trois questions qui découlent de notre question de recherche. Le chapitre 1 sera consacré à la notion de sens de l'action collective. Nous nous pencherons sur la Théorie de la Rationalité Ordinaire de Raymond Boudon et sur les raisons d'agir des individus. Le chapitre 2 traitera des notions d'*organisation* et d'*institution*, comme formes du collectif. Nous nous intéresserons notamment aux processus d'élaboration des significations dans les collectifs. Le chapitre 3, enfin nous conduira vers les outils de gestion. Entre approche institutionnaliste et interactionniste, nous nous pencherons sur les outils comme vecteur de significations, de langage de textualité.

La partie 2, partie dédiée au matériel, débutera par le chapitre 4 lors duquel nous exposerons la méthodologie qui a été la nôtre durant cette recherche. Le chapitre 5 nous conduira à présenter l'outil et surtout la notion de besoin qui est centrale dans le discours des dirigeants. Le chapitre 6 concerne la phase 1 du projet ObServeur, de la création de l'outil à la première expérience de niveau régional. Le chapitre 7 concerne la phase 2 du projet, son passage au niveau national, son industrialisation et l'importance de l'interopérabilité avec les autres systèmes existants dans les

associations. Dans le chapitre 8, nous évoquerons les difficultés qui ont constellé le projet ObServeur, entre problèmes de communication, pertes de fonctionnalités et difficultés de pilotage. Le chapitre 9 détaillera les usages de l'outil en situation, lors de la découverte, des formations et des réunions de synthèse, temps privilégié de construction des objectifs d'accompagnement. Dans le chapitre 10 nous décrirons une typologie des besoins chez les acteurs rencontrés, et enfin dans le chapitre 11, nous reprenons et synthétisons nos observations avant de les discuter.

La troisième partie présentera nos résultats. Le chapitre 12 montre l'intérêt de lire Boudon dans une perspective de gestion, et surtout sa théorie de la rationalité ordinaire : prendre compte des croyances des acteurs pour comprendre l'action collective. Le chapitre 13 présente notre théorie de l'institution vue comme processus de construction du sens de l'action collective dans les organisations. Le chapitre 14 montre comment les outils de gestion peuvent participer à la plateformisation des organisations, une certaine forme de forclusion du sens accompagnant la promesse de progrès de la technologie. Le chapitre 15 enfin montre la complexité des rapports entre technique et rationalité.

## Partie 1 – Revue de littérature

« Les êtres existent en relation certes, mais à partir de soi et non pas à partir de la totalité. »

**Emmanuel Levinas** (1961)

*Comment produit-on du SENS*<sup>1</sup> ? Voilà une question qui anime les philosophes et les sciences du langage depuis des siècles, ne serait-ce que parce qu'il est indispensable de s'entendre sur ce que nous désignons par *SENS*. Cette question est compliquée par l'existence, en français, d'un seul mot recouvrant plusieurs significations. En anglais, le *meaning* et le *sense* sont bien distincts, de la même manière que le *bedeuten* et le *sinn* en allemand. Mais en français, nous avons le *SENS*, et selon Raymond Boudon, le problème du *SENS*, c'est qu'il « a mille sens » (Damon 2008).

« *Dans l'herméneutique allemande des Lumières (de Ernesti à Schleiermacher), une distinction [...] s'établit entre Sinn (sens) et Bedeutung (signification). Dans tous les cas, la signification est définie comme une forme stable, indépendante ou peu dépendante des contextes, alors que le sens varie selon les contextes, et il n'est pas défini relativement à un signe isolé. Dans la tradition logique, la signification reste souvent assimilée à la compréhension (ou intension) du concept signifié par le mot, et opposée à l'extension.* » (Rastier 1999)

Selon Levinas (1964), le *meaning* est la forme concrète du langage. Il est une structure dont les signes ont une valeur, comme le *bedeuten* en allemand. Le *meaning*, le *bedeuten*, ou la *signification* ou *dénotation* en français (Frege 1892), ne dépendent donc pas du contexte, mais de la nature même de ce qui est décrit. La *signification*

---

<sup>1</sup> Nous proposons d'écrire le terme *SENS* en majuscules lorsqu'il désigne l'acception courante et générale de la notion.

renvoie donc à un signe et au concept auquel il renvoie, son *intension*. La *signification* évoque ce que représente le mot dans la réalité, selon une certaine forme de structure langagière préexistante à l'individu, à ses actions.

Le *sense*, comme le *sinn*, ou le *sens* en français sont fortement liés au contexte. Le *sens* évoque donc les façons d'accéder à la *dénotation* (Frege 1892), il est le lien entre le langage, et les choses. Pour Frege, *sens* et *dénotation* sont indissociables car l'un donne accès à l'autre, mais comme l'indique Frege, le plus souvent, un signe a un *sens* donné et une *signification* donnée. Même si le *sens* dépend du contexte et peut donc varier, le *sens* est inclus dans le signe. Mais à l'inverse un *sens* peut renvoyer à plusieurs signes.

« *The regular connexion between a sign, its sense, and its reference is of such a kind that to the sign there corresponds a definite sense and to that in turn a definite reference, while to a given reference (an object) there does not belong only a single sign.* » (Frege 1892)

Le SENS, entendu dans son usage courant, peut donc être décomposé en un couple *signification/sens*, *meaning/sense* ou *debeuden/sinn*, et en introduisant un troisième terme, le signe – ce qui nous renvoie à la triade aristotélicienne *mot-concept-chose* – nous obtenons une dynamique qui est l'enjeu de la compréhension des comportements des acteurs : si un signe porte en lui une *signification* et un *sens*, un *sens* peut renvoyer à plusieurs signes et donc à plusieurs *significations*.

« *Les logiciens n'ont fait que relier le langage à des modèles sous diverses formes ; et les psychologues ne l'ont lié qu'à lui-même. Or, ce dont il s'agit réellement, c'est de montrer comment le langage se rapporte au monde par l'intermédiaire de l'esprit.* » (Johnson-Laird 1988)

Toute la question du SENS est donc de réussir à distinguer ce qui tient d'une structure langagière, une forme de grammaire, la *signification* (*meaning*), de ce qui tient d'un rapport au monde et aux choses, ce qui forme le contexte et va influencer le *sens* (*sense*). Nous pouvons rapprocher cette distinction de celle opérée par Stanley Cavell entre *dire* et *vouloir dire* (2009). Le *dire* étant du côté de la *signification*, du message,

avec ses règles, sa grammaire. Le *vouloir dire* étant du côté du sens, de l'intention de l'acteur, de ce qu'il veut faire passer donc de son rapport à l'autre, à celui ou ceux à qui il adresse le message.

La question du SENS en gestion est une question qui a rencontré un intérêt tardif chez les chercheurs. Cette question se pose dans la rencontre de la gestion avec quatre courants principaux : « la sociologie compréhensive wébérienne, la psychanalyse, les sciences du langage et l'anthropologie symbolique » (Chanlat 1998). Les travaux de Max Weber ont été découverts par les chercheurs en gestion après la seconde guerre et ont rencontré un fort succès dans le monde anglo-saxon, notamment l'ouvrage qui montre le lien entre éthique protestante et esprit du capitalisme (Weber 1991) parce qu'il venait expliquer la supériorité anglo-saxonne en matière de gestion (Chanlat 1998). Weber devenait même « *a Marx for the managers* » (Gerth et Mills 1942). L'expérience de Weber comme directeur d'hôpital (Kaesler 1996) et sa description de la bureaucratie comme traduction organisationnelle de l'intérêt général (Chanlat 1998), ont ajouté à son succès auprès des gestionnaires.

Les travaux d'Estelle Morin sur le sens du travail ont montré comment la question du sens pouvait éclairer le fonctionnement de l'organisation, notamment dans une perspective de prévention et d'attention à la santé psychologique des salariés (Morin et al. 1999). Estelle Morin décrit le sens au travail en lui attribuant trois composantes : la signification, l'orientation et la cohérence (Morin 1996), composantes qui renvoient à la polysémie du terme de SENS évoqué plus haut. Ces travaux s'inscrivent dans une filiation avec les théories de la motivation, notamment de Herzberg (1966, 1996), et présentent le SENS comme dépendant de la personne. Le SENS est propre à chacun, les variables qui le forment sont nombreuses et difficiles à circonscrire (Brief et Nord 1990).

Parmi les courants qui se sont intéressés à la question du SENS en gestion, le management public tient une place particulière. En articulant gestion et éthique de l'action (Bartoli, Keramidas, Larat, et al. 2011), le *management par le sens* dans le secteur public affirme la primauté des valeurs collectives sur l'intérêt individuel (Trosa et al. 2011). En partageant les enjeux des réformes et des décisions prises, le

*management par le sens* permettrait d'impliquer les acteurs et de rendre les organisations plus performantes, tout en garantissant le respect de leur mission d'intérêt public (Trosa et al. 2016). Ainsi la notion de SENS semble s'apparenter à une question de valeurs (Bartoli et Blatrix 2012). Mais pour d'autres auteurs, utilisant cette notion dans le champ de l'entreprise (Autissier et al. 2006) le SENS est à la fois engagement, motivation, direction, finalité comme dans la théorie de Weick (Karl E Weick 1995), ou encore vision partagée (Barrere 2006).

Évoquons également les travaux de Jacques Girin (1982, 1990, 2007, 2010, 2016) ou de Boden (1994) sur la place du langage dans les organisations, parce qu'il ne peut y avoir de SENS sans signe. Girin s'est donc particulièrement intéressé au langage et aux *significations* qu'il véhicule. Partant du principe qu'un mot ne veut rien dire de lui-même, il met en évidence trois concept que nous détaillerons plus tard : la *lexicalité* (le mot, le vocabulaire), l'*indexicalité* (ce que le mot montre de la réalité) et la *contextualité* (le contexte dans lequel le mot est utilisé). Les autres travaux qui nous intéressent ici sont ceux du réseau *Standing Conference on Organizational Symbolism* (SCOS) (Frost 1985; Turner 1990, 2014; Alvesson et Berg 2011) qui met en avant la dimension symbolique de l'information et montre « combien la question du SENS est associée non seulement à la question des significations, mais aussi à celle de la direction, la technique n'ayant elle-même aucune finalité. » (Chanlat 1998). Selon Chanlat, et les travaux du SCOS, le SENS de l'action collective est un enjeu de gestion important. Si la technique n'a pas de finalité propre, cela signifie-t-il qu'elle ne serait que véhicule de quelques significations ? La technique ne serait-elle qu'une certaine grammaire organisant le langage des organisations ?

L'organisation est à la fois une structure et une dynamique difficiles à saisir où à décrire. Il est ainsi parfois plus facile de la décrire grâce à des métaphores comme le propose Gareth Morgan (1999), elles imagent le rapport au monde des acteurs, le sens qu'ils se font de l'action. Et si l'organisation est remplie de *significations*, nous nous posons la question, dans cette recherche, de la place des outils de gestion dans la construction du sens de l'action collective des acteurs, donc dans le rapport que l'acteur a au collectif et son fonctionnement. Cette question appelle plusieurs questions secondaires. La première qui se pose est de savoir comment se construit

le sens de l'action collective, donc le rapport à la chose collective. Tous les théoriciens utilisent le concept de rationalité pour rendre compte de la façon de penser des acteurs, mais qu'y a-t-il derrière ? La deuxième question qui découle de notre question de recherche est celle de la signification, ou de la formalisation dans le collectif. Comment se construit la grammaire de l'action collective, dans l'organisation, dans l'institution, qui sont les formes connues et travaillées de longues dates ? Enfin la troisième question est relative aux outils. Comment les travaux existants sur les outils de gestion intègrent-ils la question des *significations* et du sens ? Comment les outils interagissent-ils avec la façon de penser des acteurs, leur façon de se penser, et de se penser dans le collectif ?

Dans le premier chapitre de notre revue de littérature nous nous pencherons sur les travaux de Raymond Boudon, connu pour être un « héritier » de Weber et de son *individualisme méthodologique*. Tout au long de son œuvre il montre comment l'individu agit en fonction de ses valeurs et croyances représentationnelles, et comment l'individu est l'unité de base de l'analyse sociologique. Aux alentours des années 2000, Raymond Boudon sort une série d'ouvrages qui vont esquisser sa théorie de la rationalité (Boudon 2002a, 2003). Il se penche sur les raisons de l'action de l'individu, et sur les façons de les comprendre. Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale, les recherches en sciences de gestion s'intéressent avant tout au *comment* de l'action collective, laissant la question du *pourquoi* aux sociologues (Hatchuel 2005). Les raisons qui animent les individus sont-elles un enjeu de gestion ? Peut-être la gestion n'a-t-elle qu'à se contenter de comprendre comment fonctionne les organisations, sans se soucier de pourquoi les individus agissent, des valeurs qui sous-tendent leurs actes. Pourquoi la gestion devrait-elle s'enquérir de ce qui met les individus en mouvement, de leur façon de penser la réalité qui les entoure et avec laquelle ils interagissent ?

Selon Dutton, le dirigeant doit embrasser toutes les activités de l'organisation, passer de la gouvernance à l'éthique pour obtenir l'engagement de tous les acteurs (Dutton 2008). Les valeurs et l'éthique deviendraient alors gages d'efficacité dans

l'organisation. Cela nous amène à la deuxième question découlant de la question principale : comment les croyances représentationnelles et les valeurs des acteurs interagissent avec les valeurs portées par le collectif. Dans le deuxième chapitre, nous nous demanderons ce qu'est le collectif. Dans le terme *d'action collective*, que nomme-t-on collectif, où le situer dans l'organisation, dans l'institution ? François Rousseau (2007b) décrit les organisations militantes comme possédant un rapport particulier aux valeurs collectives. Mais comment ces valeurs collectives se construisent-elles ? Les travaux de Weick et son *sensemaking* (1995) sont centraux pour la question qui nous intéressent. Mais le concept de Weick vise essentiellement à montrer comment le sens, donc le rapport à l'environnement des individus, se construit en agissant. Dans cette partie, nous nous intéressons à l'organisation et à l'institution comme des processus et non comme de simples organismes, comme des processus de construction de la pensée (Douglas 1999).

Le troisième et dernier chapitre de notre revue de littérature concerne les outils de gestion et la place qu'ils prennent dans le processus de construction de SENS de l'action collective. Dans un contexte de multiplication des outils numériques, de *plateformisation*, entendue comme un ensemble de transformations organisationnelles sous l'effet du recours aux algorithmes (Casilli 2018; Deshayes 2018), nous nous penchons sur la manière dont les outils de gestion interagissent avec les valeurs et les croyances des acteurs de l'organisation, et donc avec leur rapport au monde, le sens. Mais nous nous intéresserons également aux outils comme formes de langage, comme véhicules de *significations*. Dans cette partie nous reviendrons rapidement sur les différentes approches de travaux autour des outils de gestion, afin de montrer comment elles ignorent les valeurs et croyances des individus pour privilégier des formes de rationalité qui reposent sur des calculs et intentions, la rationalité instrumentale. Nous nous arrêterons surtout sur les travaux de recherche s'inscrivant dans une approche interactionnelle et plus précisément ceux considérant l'outil comme un être de langage, parce que « Écrire c'est faire » (Borzeix et Fraenkel 2005), et ceux mettant en avant la textualité des outils (Detchessahar et Journé 2007). Nous reviendrons sur le concept d'outils de gestion de SENS (Rousseau 2004) et ses limites.

## Chapitre 1 – Le sens de l'action, la théorie de la rationalité ordinaire de Raymond Boudon

« Les insuffisances de la conception instrumentaliste de la rationalité ont une conséquence redoutable : elles encouragent une vision éclectique de l'action sociale. Puisque, selon cette conception, les objectifs, les croyances et les valeurs de l'être humain échappent à la rationalité, ou bien il faut les tenir pour des données de fait, ou bien il faut admettre que les objectifs, les croyances et les valeurs de l'être humain sont l'effet de forces irrationnelles, de nature psychologique, biologique, sociale ou culturelle. »

**Raymond Boudon** (2010)

C'est avec la question du SENS que nous nous permettons d'aborder les travaux de Raymond Boudon., mais selon lui c'est bien ce qui fait SENS pour l'individu qui va le pousser à agir. Autrement dit, l'individu agit parce qu'il a ses raisons, l'individu attribue ses propres *significations* à ses actes. Ce postulat laisse ainsi supposer que toutes les actions peuvent être expliquées, sous réserve de saisir les raisons qui les ont motivées. Inspiré par Max Weber, et à contresens des sociologues de son époque (Assogba 1999), Raymond Boudon met la lumière sur l'individu comme acteur social, l'individu comme unité élémentaire de l'analyse sociologique (Lécuyer 1988). Raymond Boudon se démarque donc d'une conception holiste de la société qui surplomberait les individus, comme dans les théories marxistes ou culturalistes, par exemple.

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les apports de Raymond Boudon concernant le concept de rationalité. Il a cherché à en clarifier la signification et à lever les ambiguïtés fréquentes dans les sciences sociales à ce sujet. Il montre comment nombre de concepts des sciences sociales n'expliquent pas grand-chose car ils

créent des « boîtes noires » (Boudon 2003), sous des aspects rationnels ils se révèlent en fait rhétoriques. C'est à partir des travaux de Boudon sur les raisons d'agir, sur les rationalités des acteurs, que nous tenterons de mettre en lumière les mécanismes de la construction du SENS de l'action collective. Nous en déduirons où porter notre regard dans les interactions entre les acteurs, dans les attitudes et comportements des individus. Dans la première partie, nous interrogerons le concept d'*individualisme méthodologique* qui est à la base de tous les travaux de Raymond Boudon et qui l'inscrit dans la tradition de Max Weber et de la sociologie compréhensive. Nous évoquerons la typologie des postulats à la base des grandes traditions sociologiques selon Boudon. Cette typologie permet de situer les recherches du sociologue français. Dans la seconde partie, nous nous intéresserons à ses travaux sur la rationalité, et notamment aux différents concepts qu'il a pu employer au fil de ses écrits.

### L'individualisme méthodologique de Raymond Boudon

L'*individualisme méthodologique* peut se définir de manière simple, il s'agit d'un paradigme selon lequel tous les phénomènes collectifs n'existent et ne peuvent être décrits qu'en fonction des logiques individuelles qui les composent (Boudon 1998).

« *Le terme d'individualisme méthodologique apparaît en 1871 chez Karl Menger (économiste autrichien néo-classique), et il a été repris par Joseph Schumpeter (économiste situé à la frontière entre l'école classique et néo-classique) dans le domaine de la sociologie. Cette expression est le point de départ de l'approche compréhensive de Max Weber. En cherchant à comprendre la « relativité significative des comportements » (Julien Freund), le grand penseur allemand met, en fait, l'individu à la base de sa sociologie. »* (Vultur 1997)

Mettant en avant ce concept, dans la tradition de Max Weber (Eldridge 1971), Raymond Boudon explique l'action collective comme un agrégat d'intentions individuelles. La sociologie de Raymond Boudon ne s'intéresse pour autant pas à la personne individuellement, mais à des typologies de personnes qui partagent des caractéristiques communes. Ainsi, selon Raymond Boudon, « les phénomènes sociaux ne peuvent se comprendre qu'en prenant en considération, d'abord, les logiques individuelles » (Damon 2008). Pour Raymond Boudon c'est donc la rationalité de l'individu, et notamment ses croyances, qui est centrale dans l'analyse sociologique.

C'est une question de Raymond Aron qui poussa Raymond Boudon à étudier le rapport entre rationalité et croyances. Raymond Aron demanda donc : « pouvez-vous expliquer les croyances collectives selon les principes de l'*individualisme méthodologique* ? » (Gerald Bronner 2010). Pour répondre à cette question, Raymond Boudon publie *L'idéologie ou L'origine des idées reçues* (1986) dans lequel il critique, entre autres, les approches des croyances qu'il qualifie d'irrationalistes de Marx et Pareto et celle de Foucault à qui il reproche un manque de rigueur logique. Il les qualifie d'irrationnelles dans la mesure où ces approches s'intéressent davantage à des raisons extérieures à l'individu, qui le transcendent et le surdéterminent. Il met au centre de sa réflexion le comportement rationnel de l'individu, même si cette rationalité est centrée sur des croyances : la rationalité axiologique.

La notion de rationalité axiologique apparaît d'abord chez Max Weber (1971) « dans la célèbre typologie qui distingue les actions inspirées respectivement par la rationalité instrumentale, par la rationalité axiologique, par la tradition et par l'affectivité. » (Boudon 1999a). Boudon corrige les mauvaises interprétations de la théorie de Weber qui font de la rationalité axiologique une sorte de conformité à des croyances collectives. Or, selon Boudon, Weber n'utilise pas le terme de conformité, mais bien celui de rationalité (Boudon 1999a). Pour Weber, rationalité axiologique et rationalité instrumentale sont d'égale importance et sont même complémentaires pour comprendre et expliquer les actions des individus. La rationalité axiologique renvoie aux croyances normatives et aux valeurs des individus, tandis que la rationalité en finalité, puisque Weber n'utilise pas directement la notion de rationalité

instrumentale, renvoie à ses intérêts. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, Castoriadis montre justement que la notion de rationalité en fins devrait davantage être nommée « rationalité en moyens eu égard aux fins » (Castoriadis 1988). Boudon, prolongeant les thèses de Weber, montre que la théorie compréhensive du sociologue allemand repose sur le fait que les actions des individus sont profondément rationnelles et donc explicables, mais que cette compréhension dépend de la place de l'observateur.

*« Les causes des actions, des attitudes ou des croyances d'un ensemble d'individus résident dans leur sens [signification] pour chacun d'entre eux pris individuellement » (Boudon 1999a)*

Pour Boudon l'individu agit donc parce qu'il a ses raisons (Boudon 2003), il agit en fonction de ses croyances, qu'elles soient justes ou fausses (Boudon 2014). Et les croyances ne se trouvent pas que dans la vie ordinaire, les sciences humaines en sont pleines. L'intérêt des sciences ne tient pas à leur réalisme, à leur capacité à décrire la réalité, mais à la façon qu'elles ont de donner des raisons de croire aux individus (Boudon 2014), à la façon dont les individus les utilisent pour construire des *significations* à leurs actes. Même si ces significations sont parfois difficiles à interpréter et que les acteurs, eux-mêmes peuvent peiner à en avoir conscience (Girin 2017a). A ce titre, selon Raymond Boudon, les sciences ne sont pas plus légitimes à décrire la réalité que les mythes. Il focalise l'attention non sur la technique ou la légitimité mais sur la raison de croire de l'individu.

L'individualisme méthodologique de Raymond Boudon est influencé par « l'interactionnisme de Talcott Parsons (1985), célèbre théoricien de la sociologie américaine, pour lequel la conduite humaine est motivée par les significations que trouve l'acteur dans le monde qui l'entoure. » (Vultur 1997). Boudon critique la pensée fonctionnaliste de ce dernier et le fait que pour Parson, l'individu ne fasse qu'intérioriser les valeurs de la société (Boudon 1993), et lui préfère Tocqueville qui s'intéresse aux *convictions* des individus. Pour autant, l'individualisme de Raymond Boudon ne doit pas être confondu avec « l'atomisme » de l'économiste autrichien Menger (Boudon 2002b), l'individu ne se situe pas dans un vide social (Boudon 2014),

l'individu, considéré dans son environnement, est donc la base de la théorie de la rationalité de Boudon.

Raymond Boudon démontre les limites des approches utilitaristes de la sociologie néo-marxiste, pour lesquelles l'individu croit bon ce qui est dans son intérêt, des approches moralistes ou bien encore des approches qui considèrent l'imitation entre les individus au centre de la dynamique collective, comme la socialisation chez Durkheim, Mary Douglas, la psychanalyse ou la psychologie cognitive moderne (Boudon 1993). Il qualifie d'irrationnelles ces approches qui ont, selon lui, en commun de ne pas considérer les raisons des individus comme des causes de leurs actions. Il montre que ces différentes approches ne révèlent aucun mécanisme de la formation des croyances collectives mais utilisent des « boîtes noires » (Boudon 2002c) pour les expliquer.

*« Le fameux adage de Max Weber, *deutend verstehen* (comprendre de manière significative), ne dit pas autre chose. Si on le traduit de façon analytique, il indique qu'expliquer une croyance, c'est comprendre le sens [signification] de ladite croyance pour l'acteur, ce qui revient dans la plupart des cas à déterminer les raisons qu'il a de l'adopter. Cette recommandation wébérienne nous invite donc à adopter le postulat que les croyances, même collectives, doivent être analysées comme faisant sens [signification] pour l'acteur. » (Boudon 1993)*

Pourtant, si nous comprenons aisément que les croyances collectives ne peuvent exister que si elles portent une signification pour les individus, les explications de Raymond Boudon ne disent rien d'un mécanisme qui ferait passer les croyances au niveau collectif. Le paradigme de l'individualisme méthodologique fait, par essence, du collectif une somme d'individualités. Mais les croyances des individus sont-elles les croyances du collectif ? Sont-elles transformées par le partage entre plusieurs individus ? Les interactionnistes symboliques (Goffman 1968, 1973, 1974b; H.S. Becker 1985; Blumer 1986) défendent l'idée que le SENS vient de l'interaction, de la rencontre entre les individus (Le Breton 2008). Ils ont fondé leur courant de pensée, à la suite des travaux de Mead, en s'opposant au culturalisme et au fonctionnalisme

ambients. Mais le SENS dont par les interactionnistes de l'École de Chicago n'est pas la signification de Boudon, mais le *sense*, ou le rapport au monde et au collectif sur lequel repose le paradigme de l'*individualisme méthodologique*.

Mead a mis en avant la socialisation de l'individu, par l'interaction essentiellement verbale, ce dernier intérieurise les valeurs de la société (Mead 1981). L'individu construit donc son rapport au monde dans l'interaction qu'il a avec lui. Ce qui semble ici une évidence banale est l'essence du mot *sens*, entendu comme *sense*. Ces concepts sont largement décriés par Boudon, tout au long de son œuvre, qui refuse tout déterminisme extérieur à l'individu. S'il qualifie la notion de cadre de Goffman (1991) de naturalisme (Boudon 1993), Raymond Boudon donne une place importante au contexte dans lequel l'individu se situe, à une rationalité située de l'individu (Boudon 1993, 2003, 2011b). Boudon s'intéresse donc à la signification que l'individu donne à ses actes, alors que les interactionnistes symboliques s'intéressent à son rapport au monde. Nous pourrions schématiser ces deux positions en disant que Boudon part de l'individu et de ses raisons dans un contexte pour comprendre la structure de significations qui expliquent ses actes tandis que les interactionnistes symboliques s'intéressent au rapport au monde de l'individu pour comprendre des systèmes d'interactions interprétés à partir des *cadres de l'expérience* (Goffman 1991), le contexte structuré par un groupe social (Girin 2017c).

Un problème se pose alors, si Boudon ne s'intéresse pas à l'individu en tant que tel, mais à des individus ou des typologies d'individus, pour mettre en lumière des structures de significations, ces dernières ne peuvent pas être purement individuelles. Si la raison qui pousse l'individu à agir ne renvoie pas à une personne mais plutôt à un *idéal-type* de l'individu, cette raison porte en elle une dimension collective. Mais Boudon ne dit rien du mécanisme qui forme cette croyance à partir du collectif. Il utilise bien la notion de rationalité, durant toute son œuvre, mais cette rationalité possède-t-elle une dimension collective ? Dans la partie suivante, nous revenons sur la notion ou les notions de rationalité chez Boudon. Au fil du temps, il a utilisé plusieurs termes pour qualifier la rationalité de l'individu. Nous allons tenter, à travers ces termes, d'esquisser ce que peut être la rationalité d'un individu, cette notion pourtant insaisissable pour Boudon (2003).

## La rationalité chez Raymond Boudon

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, Thibault le Texier, dans son ouvrage « *Le maniement des hommes, essai sur la rationalité managériale* » prétend que la *rationalité managériale* domine désormais les entreprises mais aussi les services publics et toute la société. La *rationalité managériale*, selon lui est cette façon de penser l'action du gestionnaire comme un ensemble action visant à « organiser, contrôler et optimiser des ressources humaines » (Le Texier 2016). Selon lui, la rationalité managériale n'est pas seulement l'applications de normes ou de *best practices* comme pour d'autres auteurs (d'Iribarne 2002), mais ce serait davantage l'application de modes de rationalité dominant dans la société, notamment des modèles productivistes inspirés directement de Taylor et de son management scientifique. Selon Le Texier, le *managérialisme* se répand ainsi dans toutes les sphères de la société, et les acteurs manageurs et managés intérieurisent ces principes de pensée. L'hégémonie de la pensée managériale conditionnerait jusqu'à la décision individuelle des acteurs. Cette théorie s'oppose frontalement à l'approche de la rationalité portée par Raymond Boudon.

Tout au long de son œuvre, Raymond Boudon a tenté de construire une théorie de la rationalité qui soit moins radicale que les théories extrêmes niant la rationalité des acteurs d'un côté, qu'il dénomme les Modèles présumant une Causalité exclusivement Matérielle (MCM) et la théorie du choix rationnel (TCR) de l'autre pour laquelle l'individu sait tout et peut tout (Boudon 2003). Il résume ainsi les différentes théories par une typologie de postulats ou paradigmes qui ne peuvent exister que dans le cadre d'une sociologie scientifique<sup>2</sup>.

*« Il est évident que l'analyse sociologique ne peut se contenter de la théorie de la rationalité développée dans le sillage de l'économie classique et qui se réduit à une vision étroite de la rationalité*

---

<sup>2</sup> Boudon désigne la sociologie *scientifique* ou explicative, par opposition à la sociologie *expressive* qui a pour but de provoquer des émotions relatives aux faits sociaux, à la sociologie *descriptive* ou caméraliste qui vise à les décrire, et la sociologie *critique* qui les dénoncent comme des maux sociaux et propose des remèdes (Boudon 2003).

*instrumentale. La rationalité postulée par Boudon est une rationalité située qui tient compte des ressources de l'acteur et des contraintes structurelles de l'action. »(Vultur 1997)*

Nous ne rentrerons pas dans le détail des différents postulats, Raymond Boudon y a consacré un livre « Raison, bonnes raison » et presque tous ses travaux autour des années 2000 (Boudon 2003). Les deux tableaux suivants présentent, pour le premier, ces postulats de 1 à 8 et leur explication, et pour le second, la façon dont ces différents postulats se succèdent pour constituer les différentes théories sociologiques.

Le premier postulat est celui de l'individualisme : « Tout phénomène social est le produit d'Actions, de Décisions, d'Attitudes, de Comportements, de Croyances (ADACC) individuels ». Ce premier postulat éloigne de fait les théories holistes qui nient la rationalité de l'acteur, les théories de Marx, Durkheim ou Parsons, entre autres, pour qui une entité supérieure surdétermine les actions de l'individu.

*« Untel se comporte de telle manière parce qu'il y a été socialisé ; que tout le monde pense ainsi autour de lui ; qu'un biais le fait passer à côté de la solution ; qu'un instinct d'origine sociobiologique le pousse à agir, à sentir ainsi ; qu'il a été socialisé dans tel ou tel environnement culturel ; qu'il habite tel univers mental ; qu'il a contracté tel habitus, telle représentation sociale. De telles explications sont ad hoc et tautologiques. A l'inverse des explications par le MUE<sup>3</sup>, elles créent des boîtes noires, à jamais conjecturales. » (Boudon 2002c)*

L'individualisme s'oppose donc à ces théories qui créent des boîtes noires, des éléments explicatifs que Boudon qualifie d'irrationnels. Mais l'individualisme méthodologique, comme son nom l'indique est aussi une méthode « qui vise à expliquer les phénomènes sociaux en deux étapes organiquement liées : 1/ une étape d'explication qui consiste à montrer que ces phénomènes sociaux sont la résultante d'une combinaison ou d'une agrégation d'actions individuelles ; 2/ une étape de

---

<sup>3</sup> MUE : Modèle de l'Utilité Espérée, renvoyant à une rationalité instrumentale selon les travaux de Simon et Becker

compréhension qui consiste à saisir la *signification* de ces actions individuelles, et plus précisément à retrouver les bonnes raisons pour lesquelles les acteurs ont décidé de les effectuer. » (Boudon et Fillieule 2012). Cette compréhension ne pouvant se faire qu'en tenant compte de la position de l'observateur qui va interroger la signification des actions, en utilisant ses propres significations et son propre rapport au monde (*sense*).

De l'individualisme méthodologique découle la sociologie compréhensive (postulat P2) directement inspirée des travaux de Max Weber. Avec le *Modèle Rationnel Général* (MRG) de Raymond Boudon (2002c) : l'acteur social agit parce que cela a une *signification* pour lui, parce qu'il a une ou des raisons de le faire (postulat P3). Avec ce modèle, ou cette théorie, Raymond Boudon met à distance des concepts comme celui de *représentation sociale* ou d'*habitus*, qui selon lui traduisent bien des observations, mais ne portent que des explications fragiles.

Le *Modèle Rationnel Général* repose sur l'individualisme méthodologique et la sociologie compréhensive, donc, selon ces postulats, les phénomènes sociaux peuvent être compris et expliqués en s'intéressant aux actions et croyances individuelles, et à la façon dont l'observateur va les étudier. Le MRG ajoute à cela que l'important pour comprendre ces phénomènes sociaux, c'est la *signification* que prennent les actions pour les individus, donc les raisons qu'ils ont de la réaliser.

<b>P1= individualisme.</b>	Tout phénomène social est le produit d'Actions, de Décisions, d'Attitudes, de Comportements, de Croyances (ADACC) individuels
<b>P2= compréhension</b>	Tout ADACC individuel peut être compris (en fonction de la place de l'observateur)
<b>P3= rationalité</b>	Les ADACC sont le produit de raisons
<b>P4= conséquentialisme</b>	Les raisons individuelles à la base des ADACC concernent ses conséquences envisagées par l'individu
<b>P5= égoïsme</b>	L'individu s'intéresse aux conséquences d'un ADACC qui le concerne personnellement dans ses intérêts
<b>P6= maximisation</b>	L'individu préfère un ADACC en fonction du résultat d'un bilan avantages-inconvénients
<b>P6'= satisfaction</b>	L'acteur recherche une solution satisfaisante plutôt que meilleure
<b>P7= Appartenance à une classe</b>	L'individu apprécie tel ADACC en fonction de ses conséquences sur son intérêt personnel mais surtout sur la classe à laquelle il appartient.
<b>P8= Volonté de puissance</b>	L'acteur social obéit principalement à une passion sociale : la volonté de puissance

Figure 2- Typologie des postulats

Les postulats 4 et 5 sont ceux qui mènent aux théories fonctionnalistes et utilitaristes. L'individu agit parce qu'il a des raisons de le faire, et ces raisons ont des conséquences qu'il anticipe (P4). L'individu va se pencher vers les actions dont les conséquences sont davantage dans son intérêt (P5), nous trouvons ici une référence à l'utilitarisme de Bentham (1983) ou de Mill (2018) notamment. Avec le postulat P6 de maximisation, Boudon met en évidence la rationalité instrumentale. L'individu anticipe les conséquences de ses actes, choisit celles qui vont dans son intérêt selon un calcul coût-bénéfice. Chez Mill, la rationalité instrumentale était partie prenante de l'utilitarisme (Berthoud 1994), en mettant l'accent sur le postulat de maximisation qui

l'animerait, Boudon renvoie à l'influence du modèle néo-classique dominant l'économie (Dupuy 2012).

Postulat	Courant sociologique
Aucun	Holisme
P1	Individualisme méthodologique
P1+P2	Sociologie compréhensive
P1+P2+P3	Modèle Rationnel Général
P1+P2+P3+P4	Fonctionnalisme
P1+P2+P3+P4+P5	Utilitarisme diffus
P1+P2+P3+P4+P5+P6	Théorie du Choix Rationnel
P1+P2+P3+P4+P5+P6'	Théorie de la rationalité limitée
P1+P2+P3+P4+P5+P6+P7	Marxisme (formes individualistes)
P1+P2+P3+P4+P5+P6+P8	Sociologie d'inspiration nietzschéenne

Figure 3- Postulats sous-jacents à de grandes traditions sociologiques

La rationalité économique est instrumentale et répond aux intérêts des acteurs qui cherchent à répondre au mieux à leurs besoins, conformément à la théorie du choix rationnel (G.S. Becker 1996) (postulat P6). Si Boudon reconnaît l'efficacité indéniable de la TCR pour expliquer certains phénomènes sociaux, il en explique aussi les limites (Boudon 2002b, 2003). En effet, la TCR ne dit rien des croyances des acteurs, elle ne parvient pas à expliquer le paradoxe du vote : à savoir pourquoi un individu vote alors

que rationnellement il doit considérer sa voix comme impossible de peser au niveau statistique. Ces quelques échecs et limites, montrent que la TCR n'est qu'une version particulière du *Modèle Rationnel Général*. L'action n'est pas seulement le résultat d'une évaluation coût-bénéfice, elle est aussi un engagement en référence à des valeurs (Boudon 1999b). Mais la rationalité instrumentale est si influente en sciences sociales, qu'elle se substitue souvent à la notion de rationalité elle-même. La domination de la rationalité instrumentale se repère à ce que « la notion de rationalité s'applique essentiellement à l'adéquation entre moyens et fins, actions et objectifs ou entre actions et préférences. » (Boudon 2003).

En tentant d'assouplir le postulat P6 de maximisation, Herbert Simon (1957, 1972) a élaboré la théorie de la *rationalité limitée* ou *bounded theory*, traduite plus justement en *rationalité procédurale*, pour expliquer que l'acteur ne peut traiter la totalité des informations auxquelles il a accès. Il prend donc les décisions les plus satisfaisantes en fonction des informations qu'il peut traiter. L'individu ne choisit donc pas la meilleure solution, mais la plus appropriée, la plus adaptée à la situation. Cette théorie est très intéressante par son pouvoir explicatif, mais selon Raymond Boudon, elle présente un certain nombre de limites dont celle de rester dans le giron de la théorie instrumentale de la rationalité (Boudon 2010). Cette théorie passe donc sous silence les croyances, valeurs, engagements des acteurs, les *significations* qu'il attribue à ses actions. Elle peut se montrer efficace à expliquer les modes de raisonnement du joueur d'échec qui n'a comme seul objectif que de mettre mat le roi adverse (Le Moigne 1994), mais s'avère plus inopérante dans les situations plus complexes.

Ce « modèle » des postulats de Boudon peut sembler artificiel ou simpliste, mais il a le mérite de tenter de situer et d'articuler les différentes théories de la rationalité. La grande difficulté que nous rencontrons avec ce concept est de savoir ce qu'il recouvre. Comme nous l'avons évoqué plus haut, la rationalité tend à être confondue avec la rationalité instrumentale (Boudon 2003, 2010, 2011b; Berthoud 1994). La rationalité serait alors nécessairement solide, objective, indiscutable. C'est alors tout l'intérêt de la *théorie de la rationalité ordinaire* de Raymond Boudon. Si nous

acceptons que ce soit les croyances qui soient à l'origine des actions des individus, nous pouvons facilement en déduire que ces croyances peuvent être fausses, faibles, peu fondées, etc. Bref, il n'y a que l'individu lui-même qui pourrait juger de la solidité de la croyance qui fonde son action, selon les *significations* qu'il y donne.

*« Le postulat de rationalité n'implique pas qu'ils soient mus par une rationalité forte, mais admet que le sens qu'un acteur donne à ses actions ou à ses croyances repose sur des raisons (Boudon 2003) qui ne sont pas « objectivement valides » (Boudon 1986). Il s'agit d'une définition souple de la rationalité : la rationalité cognitive. » (Sauvayre 2012)*

Par rationalité cognitive, Raymond Boudon entend que les raisons de l'individu sont compréhensibles. Elles relèvent d'éléments concrets et observables. Même si la tentation pour l'observateur peut être de dévaloriser ces raisons, de les juger insuffisamment consistantes. Mais que l'on parle de sciences ou de la même manière de croyances ordinaires, « l'histoire des sciences est un cimetière d'idées fausses » (Pareto 1916), l'important devient alors de savoir pourquoi l'on croit en ces croyances (Boudon 2011a). Ce point renvoie à l'exemple du syndicaliste pris par Max Weber (1904). Ce n'est pas parce que le scientifique va expliquer au syndicaliste la possible inefficacité de ses actions que celui-ci va stopper son action qui est basée sur sa conviction et son engagement.

*« La « valeur de succès » (Erfolgswert) est partiellement indépendante de la « valeur de conviction » (Gesinnungswert). La science « axiologiquement neutre » peut alors aider l'acteur à éprouver la cohérence logique et la compatibilité avec le réel des idéaux dont il se réclame. Elle posera donc au syndicaliste des questions du type : « L'activisme militant permet-il vraiment d'améliorer les conditions de travail des salariés ? » » (Gonthier 2006)*

Si les raisons de l'acteur, les significations qu'il leur prête, sont compréhensibles, l'observateur doit se défaire d'un « devoir-être », selon Weber, qui risquerait de projeter sur ces significations une validité scientifique qui ne serait pas reconnue par

l'acteur. Les raisons de l'individu, ses croyances qu'elles soient scientifique ou non, ne peuvent être jugées de l'extérieur. Il n'y a que l'individu qui puisse légitimer les croyances auxquelles il adhère.

## Conclusion du chapitre

Le *Modèle Rationnel Général (MRG)* de Raymond Boudon repose donc sur l'individualisme méthodologique comme postulat de départ. La *rationalité axiologique* met en avant le fait que les croyances de l'individu sont à la base de son action. Les croyances du gestionnaire sont à la base de son action, davantage qu'un calcul rationnel (Alter 2015). La *rationalité instrumentale* montre qu'il peut également agir en fonction de ses fins. Ces deux rationalités s'articulent et se complètent. La rationalité instrumentale et la TCR, plus spécifiquement, n'étant que des formes particulières de la rationalité. Dans le MRG, Boudon montre le caractère cognitif de la rationalité (Boudon 1993, 2010, 2011b, 2014), c'est-à-dire que malgré le caractère potentiellement très varié des croyances de l'individu, elles demeurent compréhensibles. Il rejette donc les explications relevant de processus inconscients ou inobservables.

Si nous nous en tenons au paradigme de l'*individualisme méthodologique*, la rationalité ne peut être qu'individuelle, il ne peut pas y avoir de rationalité collective. Pour autant, Boudon montre que l'individu n'est pas un atome isolé, il évolue dans un contexte. Il interagit avec lui. Nous pouvons poser, alors, la question de comment se construisent les croyances collectives. Comment les croyances individuelles, les raisons des acteurs interagissent-elles et s'influencent-elles ? Raymond Boudon élabore sa *Théorie de la Rationalité Ordinaire* et montre comment les individus agissent en fonction de leurs croyances, qu'elles soient scientifiques ou ordinaires. Mais il ne dit rien de la formation de ces croyances ordinaires portées au niveau collectif, du *mécanisme* (Elster 2015) qui est à leur origine. Raymond Boudon avance

bien le concept d'*effet pervers* pour montrer que les phénomènes macroéconomiques ou macrosociologiques sont le fait d'agrégations non intentionnelles d'actions individuelles intentionnelles et rationnelles (Boudon 1977). Mais il ne dit rien des mécanismes qui sont à la base de ce phénomène d'agrégation, de la façon dont les croyances individuelles pourraient devenir des croyances collectives. Dans sa *petite sociologie de l'incommunication* (Boudon 1989), il explique que n'importe quel énoncé peut être compris de manière différente par des acteurs, tant les *a priori* sont divers. Il faudrait donc que tout le monde possède les mêmes *a priori* pour que tout le monde puisse se comprendre. Les *significations* seraient donc toujours purement individuelles. Mais dans la diversité d'*a priori* normatifs caractérisant les collectifs, les croyances circulent, se véhiculent, s'apprennent, s'éteignent, etc. Donc si Boudon explique que les raisons de l'individu peuvent être comprises, il évacue la question du collectif en avançant que la signification n'est toujours qu'individuelle.

Pour comprendre comment les croyances individuelles deviennent des croyances collectives, il est donc nécessaire de nous tourner vers les lieux où les interactions interviennent : vers les organisations. Rappelons ici notre question de recherche, nous interrogeons la place des outils dans les processus de construction de SENS de l'action collective. Boudon nous montre ce qu'est le SENS de l'action pour un individu, pour lui ce SENS est essentiellement une signification qui dépend de l'acteur. Cette signification peut être comprise de l'extérieur mais cette compréhension dépend également de l'observateur. Cette interaction entre l'acteur et l'observateur se retrouve-t-elle dans les organisations, où l'acteur est toujours observé, et où l'observateur est aussi acteur ?

Dans le chapitre suivant, nous nous intéresserons aux recherches sur les organisations et sur la façon dont le SENS se construit en leur sein. Que l'on parle de *significations* ou de sens, comment les collectifs élaborent-ils les raisons d'une action située dans un contexte ? Le chapitre suivant nous permettra d'envisager comment les outils peuvent intervenir dans ce processus. Dans ces deux chapitres, les travaux des interactionnistes seront importants, mais nous nous pencherons également sur les travaux qui mettent l'accent sur le langage dans les organisations, notamment les travaux de Jacques Girin.

« L'organisation est présentée ici comme étant un système dynamique non linéaire dont les forces ne peuvent mener qu'au chaos interne. Toutefois, ce chaos possède des propriétés organisatrices qui sont les conséquences des multiples interrelations qui se développent en son sein. Au-delà de ces propriétés, les acteurs organisationnels mettent en place des artefacts qui vont leur permettre, d'une part, de créer l'illusion de la gestion et, d'autre part, de construire des aires de rationalité et de certitude au sein desquelles ils vont pouvoir décider et gérer. »

**Thiéart et Forgues** (2006).

### Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons rappelé que le terme de SENS recouvre à la fois celui de *signification* et de *sens*, de *meaning* et de *sense* en anglais. Nous avons montré également que pour Raymond Boudon, la rationalité n'est qu'individuelle. Ce point rejoint les travaux de Cyert et March sur les institutions, ils expliquent que les organisations n'ont pas de volonté propre, seuls les individus ont des objectifs (Cyert et March 1963). L'organisation s'entend ici comme un système de coalitions politiques. Cette approche bémoriste de l'organisation est qualifiée de néo-rationaliste dans la mesure où elle refuse la définition de l'organisation issue de l'approche rationaliste de l'économie néo-classique où l'organisation est un bloc monolithique soumis à la volonté du dirigeant. Au contraire, la théorie bémoriste de l'organisation met l'accent sur les actions des individus et de leurs coalitions. Mais la théorie bémoriste de l'organisation ne s'éloigne pas d'une référence à une rationalité instrumentale ou procédurale de l'individu. L'organisation « apparaît

comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais qui manœuvrent chacun pour son propre compte » (B Coriat et Weinstein 1995). Ce sont donc les calculs et intérêts individuels qui guideraient les acteurs. Les approches des organisations qui s'intéressent au SENS de l'action pour l'acteur sont très peu nombreuses (Cossette 2004), mais les travaux en gestion qui poussent à s'intéresser à autre chose qu'à une rationalité substantive rencontrent un intérêt important comme par exemple l'article d'Hervé Laroche sur l'approche cognitive de la définition stratégique en entreprise (Laroche et Nioche 2006).

La question de l'observateur et du SENS qu'il produit, comme avec l'exemple du syndicaliste de Max Weber est centrale dans l'étude des organisations. En effet, nombre de recherches sur les organisations sont basées sur des observations à partir de « l'extérieur » (Evered et Louis 1981), et le nombre de recherches sur les organisations n'est pas ce qui manque. Les *organizations studies* est un champ de recherche extrêmement prolifique et important (Clegg et al. 2003), que ce soit au niveau des méthodes (Bryman 2003), ou du lien entre institutions et organisations (Kondra et Hinings 1998; Lawrence et al. 2011), par exemple. Mais dans tous ces travaux, la dimension cognitive des organisations, la façon dont les acteurs pensent n'est que très peu traitée (Cossette 2004). Les organisations et les institutions produisent-elles des *significations* ou des *sens* particuliers ?

Dans ce chapitre nous allons traiter de la notion d'organisation et des différents travaux qui s'y rapportent, mais surtout du lien entre organisation et institution. Ces deux notions sont souvent utilisées l'une pour l'autre, sans distinction particulière, mais pour tenter de comprendre comment pensent les individus dans le collectif, ou comment pensent les collectifs, il nous apparaît nécessaire de clarifier les définitions de ces deux termes. Entre organisations et institutions vues comme entités ou comme processus, nous tenterons ensuite de comprendre s'il existe des mécanismes identifiés qui les caractérisent.

## De l'organisation à l'institution

Entre les différentes significations de la notion d'institution, en fonction des courants de pensée, des théories, des champs disciplinaires et l'étendue que recouvre celui du terme « organisation », les chemins et les impasses sont nombreux. Il est alors aisé de ne pas s'entendre, de ne pas se comprendre. Sans tenter de définir et d'articuler les concepts et leurs cadres théoriques, il ne peut y avoir aucune discussion, aucune rencontre. Se voulant à cheval entre plusieurs champs disciplinaires (Desreumaux 2004), le courant néo-institutionnaliste est très prolifique. Scott (2001b) traite de l'histoire des travaux sur l'organisation dans le courant néo-institutionnel, travaux repris par Desreumaux dans l'ouvrage collectif « Institutions et gestion » (2004). Mais ce courant traite essentiellement de la création des institutions ou de leur maintien, de l'homogénéisation des organisations et de leur isomorphisme (William Richard Scott 2001b), ou de la légitimité comme conformité à des normes et à des construits sociaux (Deephouse 1996).

Le courant néo-institutionnel prend ses racines dans les travaux de Selznick (1949) qui étudie la pénétration de l'environnement dans l'organisation. Cependant dans sa construction théorique il fait du concept d'institution un synonyme de celui d'organisation. Ces travaux vont ouvrir une voie qui permettra de repenser les comportements organisationnels (Plane 2013). Les travaux centraux de DiMaggio et Powell (1983; 1991) appuyés sur ceux de Meyer et Rowan (1977) vont renforcer les dimensions cognitives et culturelles de l'analyse néo-institutionnelle. Malgré tous ces travaux théoriques et épistémologiques de référence et un empilement important de travaux empiriques, la théorie néo-institutionnelle ne résout pas le problème de la définition du terme « organisation », ce qu'aucun courant théorique ne fait réellement, du moins pour ce qui en serait d'une définition unifiée et consensuelle.

Le terme d'organisation renvoie, chez Mintzberg, à « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (H. Mintzberg 1998, 2004). Mais cette définition, reformulée ainsi, semble désigner un système complet dédié à la division

et à la coordination du travail. Dans la lignée de Mintzberg, pour Pierre Romelaer, ce qui caractérise le *système organisation* c'est sa structuration (Romelaer 1996). Cependant l'organisation ne se confond pas avec l'entreprise qui elle comprend le *système organisation* et le *système GRH* (Romelaer 2012). Est-ce à dire que le *système organisation* ne comprendrait pas les moyens humains ? Pour Gareth Morgan, l'organisation est tantôt machine, organisme, cerveau, culture, arène politique, prisons du psychisme, flux et transformation, ou instruments de domination (Morgan 1999). Elle est tout à la fois, mais pas tout en même temps. L'organisation ne peut-elle alors se définir que par métaphore, façon d'en garantir l'irréductibilité et la complexité ? L'organisation, ou plutôt « la chose organisée » (Chanlat 2007), est profondément humaine et traverse tous les domaines qui ont étudié l'homme. Ainsi Jean-François Chanlat en appelle à une anthropologie de l'organisation pour tenter d'en comprendre les contours, du langage, de l'espace-temps, de la vie psychique, de l'altérité, de la vie symbolique, des plaisirs et de la souffrance au travail, qui traversent et composent les organisations. Mais une définition unifiée est-elle alors possible si l'organisation transcende tous ces aspects de l'humain ? Nous retiendrons celle de Plane (2013) : « une organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et, simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs ».

Il est difficile de traiter du SENS dans les organisations sans évoquer le travail de Jacques Girin sur le langage dans les organisations, pionnier dans les sciences de gestion. Girin (2016, 2010) explique *la faillite du modèle du code* dans la façon de penser le langage. Selon ce modèle, les mots seraient de simples véhicules (Girin 1982). Un message aurait une portée universelle, univoque. Il serait émis, transmis et reçu. Et si la mission de ce message devait échouer, ce ne serait que nécessairement la faute d'un acteur lors d'une de ces trois phases. Si ce modèle a défini toutes les théories de la communication, depuis l'antiquité jusqu'à la sémiologie moderne (Sperber et Wilson 1989), la *vision ferroviaire* (Fauconnier 1984) qu'il sous-tend continue de structurer la construction des outils de communication, des réseaux, alors même qu'il ne trouve plus grâce auprès des théoriciens du langage. Girin (2016), pour aller au-delà du *modèle du code*, met en avant trois notions, trois types de SENS

que le langage accompagne. La *littéralité* correspond au contenu du message mais est toute relative tant ce contenu peut être constitué de matière et de vide. L'*indexicalité*, est la capacité à montrer la part de réalité à laquelle le mot renvoie, plus qu'à la représenter. Le signe langagier renvoie donc à une *situation* (Girin 1990) déterminée. Enfin, la *contextualité* d'un message pose que ce dernier ne peut être compris hors du contexte dans lequel il a été produit socialement. La notion de contexte, chez Girin est très importante. Il la rapproche de celle de cadre primaire chez Goffman (1974a, 1991) et explique que l'organisation est aussi avant tout un lieu de choix collectif des contextes et cadres des messages et actions des individus (Girin 2010).

Parmi les économistes, la définition de l'institution la plus couramment admise (Nelson 2008) est celle de North (1990) pour qui elle est l'ensemble des règles de base du jeu (*the basic rules of the game*). Mais ici aussi, cette définition est loin de faire l'unanimité, et il en existe bien d'autres.

« *La variété des usages du terme « institution » est le premier indice attestant que nous avons affaire à une notion dont le traitement analytique n'ira pas de soi : ensemble du système constitutionnel d'un pays (Denis Richet) ; tout groupement social légitimé (Mary Douglas) ; croyances et modes de conduite inspirés par la collectivité (Emile Durkheim) ; règles du jeu -les acteurs étant les organisations et les ménages (Douglas North) ; action collective aux fins de contrôle de l'action individuelle (John Commons) ; régularité de comportement reconnue par tous les membres d'une société et stabilisée soit par l'intérêt individuel soit par une autorité extérieure (Andrew Schotter) ; réseau symbolique, socialement sanctionné, combinant une composante fonctionnelle et une composante imaginaire (Cornelius Castoriadis) ; codification de stratégies d'équilibre évolutionnaire (Masahiko Aoki), etc... » (Bessy et Favereau 2003)*

Selon la diversité de ces acceptations, nous ne pouvons donc pas raisonnablement penser que l'organisation porte en elle toutes ces visions des institutions. Mais à quel niveau se fait la différence, où le rapprochement possible ?

Une différence entre ces deux termes tiendrait au fait que l'institution « engendre de la certitude et de l'obstination là où l'organisation crée du risque et de l'efficience » (Pesqueux 2010). L'orthogonalité de ces concepts les ferait se rencontrer au lieu même de la décision. La décision prise comme un descriptif important de l'organisation dans la mesure où la force d'une organisation reposera sur le tranchant d'une décision, et donc de la place de l'individu. La décision devient alors un marqueur processuel qui va définir comment réduire l'incertitude de l'organisation et du traitement de information (Simon 1945), ou son ambiguïté (March 1978). Cette définition « fonctionne », dans une perspective de rationalité instrumentale des acteurs, quelle que soit la nature de l'information, mais ne tient pas compte des modalités de prises de décisions.

Pour Alain Touraine (Touraine 1973), le passage de l'organisation à l'institution se caractérise par une transformation des mécanismes d'élaboration des décisions, qui font désormais l'objet d'un processus politique et impliquent la sanction d'une autorité légitime. Ce glissement vers le politique qualifierait alors le passage de l'organisation vers l'institution, alors que pour Jacques Chevallier (1994) c'est l'institutionnalisation d'une organisation qui caractérise avant tout par une transformation de nature identitaire. Il apparaît que là où Alain Touraine met l'accent sur le collectif, Jacques Chevallier le met sur l'identité. Deux regards de deux points de vue différents mais qui pourraient bien regarder le même objet. La décision, dans son poids politique, viendrait affirmer la légitimité du processus collectif qui l'a portée en amont, et viendrait fixer les conséquences identitaires en aval. On retrouve ces pendants politiques et identitaires chez March et Olsen (1989) dans leurs deux approches. La première, approche agrégative où les institutions ont pour objet l'allocation optimale des ressources aux parties en présence et malgré leurs intérêts divergents. La seconde, approche intégrative où les institutions ont pour fonction de créer une communauté et l'intégration à des valeurs communes. Comme nous l'avons évoqué plus haut, cette approche behavioriste s'oppose aux approches rationalistes.

Herbert Simon, selon le concept de *rationalité limitée* ou *procédurale* qu'il a élaboré, lui aussi contredisant les approches rationalistes, a montré que chaque membre de l'organisation intérieurise les valeurs de cette dernière en les intégrant à sa psychologie et ses attitudes (Simon 1945, 1957). Même dans cette approche spécifique d'une rationalité instrumentale où l'individu agit de la manière la plus satisfaisante et non la meilleure, l'organisation agirait donc sur l'individu.

Parmi les travaux de recherche en sciences des organisations, des contradictions apparaissent entre des travaux qui donne à l'organisation un rôle déterministe et ceux qui mettent en avant le rôle cognitif du décideur. Mintzberg (2004), notamment, et son approche rationaliste, appelle à critiquer la primauté donnée à l'organisation tout en fondant sa théorie sur la décision et la place centrale du décideur (H. Mintzberg, Tremblay, Nathalie, Tomasini, Clara 2011). Selon cette approche, nous serions en présence d'une entité structurée qui ne pourrait donc plus se structurer en dehors de la volonté du dirigeant. Une approche strictement structuraliste qui reposera sur la rationalité du gestionnaire. La structuration viendrait des processus de décision, de leur forme, de leur contenu.

L'anthropologie a cela à apporter à l'organisation qu'elle peut permettre de s'extraire de débats stériles, de sortir des oppositions en objectivisme et subjectivisme (Dupuis 1990). Cette opposition est au centre de la théorie bourdieusienne, son *structuralisme constructiviste* (Bourdieu 1980, 1987) : « des acteurs agissant dans des univers structurés mais en perpétuelle structuration, transformés par les pratiques des acteurs » (Dupuis 1990). Alors qu'Ulrich Beck (2009) oppose l'institution (logique de continuité et de fiabilité) à l'organisation (logique d'efficience), nous pensons qu'elles ne sont ni opposées, ni orthogonales (Pesqueux 2010) mais qu'elles se recouvrent au moins partiellement. Ces différentes définitions et qualifications passées en revue, nous pouvons constater que dans un grand nombre de cas la frontière entre institution et organisation est floue car les deux concepts se recoupent. Elles sont parcourues de forces diverses parmi lesquelles l'institutionnalisation. Un concept peut, selon nous, venir clarifier ce flou celui de *méta-organisation* ou d'*organisation partielle* (Ahrne et Brunsson 2010, 2008; Berkowitz et Dumez 2015). Ce concept nous invite à nous intéresser aux dynamiques collectives autour des organisations et non pas aux

stratégies individuelles Une méta-organisation est une organisation dont les membres sont d'autres organisations qui conservent une autonomie importante. (Berkowitz et Bor 2017). Ils peuvent être à la fois « les propriétaires, les coproducteurs et les clients ou les utilisateurs finaux du collectif » (Bor 2014). Ce concept nous pousse donc à nous intéresser à la place de l'observateur, de celui qui est à la fois dedans et en dehors du collectif considéré. Ces notions nous renvoient donc à la façon dont ces concepts sont mobilisés pour décrire des réalités et produire du SENS, mais un SENS parfois différent pour les acteurs et les observateurs. En ne considérant pas les organisations comme des entités finies et homogènes, cette approche nous invite à penser leurs dynamiques, et les cadres dans lesquels ils sont produits (Girin 2017c).

Pour conclure cette section, nous notons qu'il existe une ambiguïté autour des notions d'organisation et d'institution. Pour l'un comme pour l'autre, ces termes désignent à la fois des structures et des processus de structuration. Nous retiendrons les définitions de l'organisation comme système structuré et structurant de l'action collective et de l'institution comme règles du jeu légitimant l'action collective (North 1990). Ces deux définitions, ainsi présentées, laissent entendre à quel point les concepts d'organisation et d'institution, s'interpénètrent, s'enchevêtrent, s'imbriquent.

## Institutionnalisation : de l'instituant à l'institué

Certains travaux s'intéressent à la rationalité axiologique des acteurs, à leurs croyances (Enjolras 2004), mais introduisent le concept de convention pour expliquer les actions des individus. La convention est alors une règle implicite, un phénomène qui influence l'individu dans ses actions quotidiennes (Orléan 1989; Thévenot 1993; Rallet 1993; Gomez 1995, 2006), comme la conduite à droite par exemple (Gomez

1994). Mais a-t-on besoin du concept de convention pour expliquer le comportement d'un individu face à une prise de risque (Boudon 2008) ? Selon les conventionnalistes, on ne conduirait à droite que par convention, il ne s'agit pas d'une règle explicite, mais d'une règle implicite intériorisée par tous. Les conventions permettraient ainsi d'accéder aux structures profondes des organisations (Husser 2009; Gomez et Jones 2000). La théorie conventionnaliste semble, selon, certains chercheurs (Salais et Thévenot 1986; Gomez 1995), être en mesure d'expliquer la genèse des règles, là où les théories néo-institutionnalistes n'en expliquent que le fonctionnement (Postel 2000). Si nous revenons à la pensée boudonienne, nous pouvons objecter que la théorie conventionnaliste ne fait que créer une « boîte noire » : la convention, qui expliquerait les règles sans en donner éclairer les mécanismes au niveau des individus.

La théorie des conventions peut, en théorie, tout expliquer, mais elle ne fait que repousser la limite de « l'explicabilité » des phénomènes étudiés. Si les conventions peuvent expliquer comment se forme les règles, les travaux conventionnalistes montrent surtout comment fonctionnent les conventions. Ils restent pourtant incapables d'expliquer comment sont créées les conventions au niveau des individus. Les conventions seraient donc une sorte d'entité à la fois extérieure et intérieure à l'individu qui expliquerait ses actions, sans que l'on sache réellement comment.

C'est chez Bourdieu que nous trouvons la notion qui permet peut-être de comprendre comment les conventions de forment et se véhiculent. Nous pouvons alors rapprocher la notion de convention de celle de *rite d'institution*. Pour Bourdieu (1982), le rite d'institution est un acte de magie sociale. Bourdieu et les conventionnalistes peuvent être rapprochés dans la mesure où leurs théories respectives situent en dehors de l'individu les éléments qui vont le déterminer : les habitus, les conventions, etc. Peut-on dès lors, considérer les organisations et les institutions tout en considérant une rationalité axiologique des individus et sans créer de boîte noire comme les conventions ? Entre organisation et institution, peut-on mettre en lumière les mécanismes de la structuration ou de la légitimation évoquée plus haut ? Qu'est-ce que l'institutionnalisation ? Dans cette section, nous allons tenter d'interroger ce terme, notamment à travers des concepts d'*instituant* et d'*institué*, empruntés à

Castoriadis. Si l'institution est un ensemble de règles (North 1990), nous nous pencherons sur le rapport à la règle, sur sa transformation, pour transformer l'action collective. L'étude de ces différentes notions dans la littérature nous dit-elle quelque chose des significations dans les institutions ?

« L'institutionnalisation est le processus par lequel les processus sociaux, les obligations ou le présent en viennent à prendre un statut de règle dans la pensée et l'action sociale. » (Rojot 1997). Berger et Luckmann (1966), eux, parlent d'institutionnalisation pour décrire la formalisation d'un système de relations sociales. Ils expliquent également que l'institutionnalisation conduit presque inévitablement à une forme de sclérose de l'institution, à des effets pervers s'opposant aux intentions initiales de l'institution. Nous décrirons donc l'institutionnalisation comme le passage d'un système social implicite à un système explicite, les règles en étant la traduction formalisée. L'institutionnalisation peut concerner plusieurs phénomènes. Pour Castel, c'est la précarité qui est institutionnalisée quand elle devient une catégorie remplissant une fonction sociale (Castel 2007). Pour d'autres chercheurs (Gingras 1991), l'institutionnalisation de la recherche dans les universités a transformé la formation des étudiants en fonction des intérêts des chercheurs davantage qu'en fonction des besoins du marché du travail. Dans cet exemple, nous voyons bien en quoi l'institutionnalisation peut avoir des effets pervers, allant, ici, à l'encontre même des intérêts des étudiants.

Dans un autre domaine, celui de l'évaluation des politiques publiques (Varone et Jacob 2004), l'institutionnalisation est qualifiée de « degré d'ancrage organisationnel et procédural de l'évaluation ». C'est donc bien le niveau de formalisation qui est ici mis en avant, dans cette évocation de l'institutionnalisation. Cette étude menée dans 18 démocraties différentes amène à nous poser plusieurs questions au sujet de ce concept. Est-il possible de comparer des niveaux d'« ancrages organisationnels » dans des organisations considérées de la taille d'un État ? A quel point l'observateur crée-t-il du SENS, influence-t-il le phénomène qu'il observe à de tels niveaux d'observation. Nous pourrions poser la même question pour la notion de précarité

utilisée par Castel. Peut-on parler d'institutionnalisation à de tels niveaux organisationnels ? Si l'institutionnalisation est la formalisation d'un système de relations sociales, elle est en même temps la construction de significations qui vont circuler dans l'organisation. Peut-on alors encore parler de significations au niveau d'un État, ou d'une société, prise comme entité ?

C'est l'institutionnalisation, comme conception dialectique et politique, dynamique entre instituant et institué, qui est vecteur de création au niveau du groupe (Lourau 1970; Castoriadis 1975) et qui donne alors le mouvement nécessaire à la mise en forme de nouvelles normes, qui sont de nouvelles significations. L'institution n'est pas seulement une sorte de monument social ou politique comme le langage courant peut le véhiculer, parlant des Institutions de la République, de l'Institution scolaire, de l'Institution religieuse.

*« L'institution n'est pas seulement le pouvoir du passé sur le présent mais un ensemble de processus qui échappent au temps historique comme à la conscience des acteurs humains qui en sont affectés. »*  
*(Vallon 2004).*

Ces processus pourraient être ceux qui conduisent de l'instituant à l'institué pour reprendre les concepts énoncés par Castoriadis (1975) ou Lourau (1970). L'instituant c'est l'innovation, le refus de l'universel, l'institué c'est la norme, la recherche de l'universel (Castoriadis 1975). L'institutionnalisation, allant du refus de l'universel vers sa recherche et à l'inverse la désinstitutionnalisation, dans un mouvement opposé seraient les deux faces de l'institution, mouvement perpétuel entre refus et recherche de la norme. Nous pourrions prendre comme exemple celui de l'Éducation Nationale, dépositaire d'une pédagogie instituée. Pour Bernard Charlot (1977), l'institutionnalisation pourrait être lue du côté des *soi-disant sachant*, et son mouvement contraire, pourrait être une pédagogie instituante, valorisant l'innovation et le refus de la norme à travers la reconnaissance de l'enfant et de ses potentialités. Il existe cependant très peu de travaux traitant de la notion de désinstitutionnalisation (Peton 2012). Chez les néo-institutionnalistes, cette notion se fait très rare. Il n'existe que peu de productions explicitant le travail institutionnel que les acteurs auraient à mobiliser pour que la désinstitutionnalisation se mette en mouvement (Oliver 1992).

Que serait alors la « dé-formalisation » de systèmes de relations sociales ? Comme le propose Christine Oliver (1992), le changement organisationnel suppose-t-il un processus préalable de désinstitutionnalisation ? Elle distingue trois sources de pressions qui proviennent soit de l'environnement soit de l'organisation : des forces politiques, fonctionnelles ou sociales permettent alors de montrer que certaines pratiques institutionnalisées sont remises en question progressivement (par dissipation), ou brutalement (par rejection).

Si la désinstitutionnalisation peut donc être perçue comme un mouvement allant de l'institué vers l'instituant, elle serait un mouvement de la norme acquise et acceptée vers une innovation sociale qui la contredirait. Mais gardons-nous de toute moralisation de ces termes, car l'institution est en elle-même un système où ces deux mouvements sont toujours coexistant. L'un s'opposant à l'autre mais lui permettant d'exister. Ce double mouvement a particulièrement été décrit dans les courants de pédagogie institutionnelle (violence symbolique libératrice (R. Barbier 1974)) et de psychothérapie institutionnelle (entre aliénation psychique et aliénation sociale (J. Oury 1992)), l'un et l'autre dénonçant le carcan des normes de l'éducation ou de la psychiatrie. L'institutionnel comme matrice pour penser l'acte, l'activité et l'acteur dans les courants pédagogiques, éducatifs ou thérapeutiques fait de l'institution un système de règles et de l'institutionnalisation leur appropriation « qui installe la classe dans une socialisation citoyenne, en faisant de cette classe une démocratie d'apprentissage, titulaire de la loi, de ses règles et de ses normes. » (Pain 2013).

Il devient donc impossible de penser la désinstitutionnalisation indépendamment de l'institutionnalisation, l'intériorisation des normes de leur rejet. Ces deux mouvements construisant l'institution, il devient nécessaire de les contextualiser afin de ne pas se fourvoyer. L'institutionnalisation comme la désinstitutionnalisation ne peuvent être une fin en soi mais bien son chacune une part d'un système, d'un mouvement global, à étudier dans son contexte et son environnement. L'institution et ses deux mouvements constitutifs ne seraient que supports à l'appropriation par l'individu du processus de création de normes vers leur rejet, et inversement.

Nous avons évoqué la notion d'institutionnalisation comme une dynamique de constructions de significations qui allaient venir formaliser des relations sociales dans un groupe donné. La désinstitutionnalisation pourrait donc être la destruction de ces significations. A ce stade, nous pouvons revenir sur la définition de l'institution donnée par North (1990), comme ensemble de règles du jeu. Si l'institutionnalisation était alors le processus de création, d'élaboration de ces règles, la désinstitutionnalisation en serait la remise en cause, la délégitimation. Mais les acteurs acceptent-ils les règles telles quelles ? La *disposition politique* est l'aptitude de l'individu à reconnaître dans les institutions l'objectivation et donc la condition de sa propre liberté (Kervegan 1988). Cette disposition serait donc une aptitude individuelle à accepter les normes qui régissent la vie collective, les accepter ou simplement les appliquer. Une nécessaire conformation en somme, qui conditionne l'existence même de l'individu dans l'organisation. Nous pouvons faire, ici, le lien avec le chapitre précédent en nous demandant de quel type de rationalité relève cette *disposition politique* ? S'agit-il d'une capacité à croire, ou bien d'une capacité à appliquer des procédures définies par ailleurs, ou encore de mettre en œuvre un calcul stratégique individuel ?

## Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous revenons sur les définitions des notions d'organisation, d'institution, et d'institutionnalisation/désinstitutionnalisation. Nous retenons la définition de l'organisation comme système structuré et structurant l'action collective. L'institution, elle, serait un ensemble de règles légitimant l'action collective, pour reprendre la définition dominante de North (1990). Les concepts d'organisation et d'institution ne peuvent donc pas être pensés séparément. L'organisation est la traduction concrète et matérielle des règles intériorisées par les acteurs. En concentrant le regard sur l'organisation, l'observateur s'attache davantage à tout le dispositif concret qui donne corps au collectif et à ses dispositifs techniques. Il regarde donc les acteurs, les techniques de communication, les outils

de gestion, comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Tous ces éléments représentent l'organisation comme corps concret. En focalisant le regard sur l'institution, nous cherchons davantage à considérer les règles qui sont celles du collectif. Ces règles sont institutionnalisées lorsqu'elles sont légitimées et adoptées. Prouvant leur existence dans des documents et des dispositifs concrets, elles deviennent le cadre d'action des acteurs. La désinstitutionnalisation est donc, dans cette perspective, le processus de remise en question de ces mêmes règles. L'institution est donc elle-même un processus (Tournay 2011).

L'organisation, corps concret, est traversée de ces mouvements d'intériorisation de règles, et en même temps, du refus de certaines normes. Les règles du jeu qui constituent l'institution ne sont donc pas figées, elles ne sont pas universelles. Elles évoluent avec le temps et les acteurs de l'organisation, à leur initiative ou sous influences extérieures. Mais l'institution étant également le berceau des identités des acteurs (Douglas 1999), ces mouvements de création et de rejet des règles collectives pourraient-ils transformer la façon de penser des individus ? Comment leur identité peut-elle être influencée par ces mouvements institutionnels ?

## Chapitre 3 : Les outils de gestion

« Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques »

**Michel Berry** (1983)

### Introduction

Le fait technique est un fait social total (Mauss 1950, 1948), un acte transmis qui produit des effets, autrement dit un « fait culturel efficace » (Schlanger 1991a). S'intéresser aux outils permet d'en faire des portes d'entrée sur la complexité des organisations (Chiapello et al. 2013). Une organisation donne à voir des éléments différents en fonction de l'outil ou de l'instrument qu'elle met en avant. Elle laisse entendre son rapport à la technologie, son rapport à l'acteur et donne à comprendre les interactions qui la construisent. A l'heure du web 2.0, les technologies numériques ont introduit de nouvelles formes de socialités (Selwyn 2003; Briquet 2006, 2012; Petiau 2011; C. Pascal 2014), de nouvelles formes du politique (Sassen 2013). Il n'existe plus grand monde pour nier l'impact des technologies sur les organisations (Alsène 1990) et sur les rapports sociaux. Ce serait même l'inverse avec le retour d'un discours empreint d'un certain déterminisme technologique. Avec la fascination devant l'outil numérique c'est la dimension sociale de la technique qui n'est plus pensée (Lemos 1996). Ce sont alors certainement les limites de l'influence des technologies qui seraient à questionner.

Les outils de gestion n'y échappent pas. Ils sont aussi variés que les sentiments qu'ils procurent. Nous connaissons tous ces quelques profils de personnes, entre celui qui ne supporte pas le dernier logiciel, qui a du mal avec les ordinateurs et ne fait que geindre face à tout ce qui s'apparente à du numérique de près ou de loin ; ou celui, à l'inverse, qui ne pourrait s'en passer, *geek* entre les *geeks*, pour qui le progrès est fait d'un nécessaire passage par la technologie. A travers ces quelques souvenirs de collègues à n'en point douter, c'est le rapport même à la technique qui est questionné.

Mais au-delà du rapport à la technique, la nature ou la définition de ce qu'est l'outil de gestion est une question que les utilisateurs se posent peu (Lorino 2002). Si l'existence de l'outil n'a de SENS que dans la perspective de son usage (Moisdon 1997), il ne pose question à l'utilisateur que lorsqu'il pose problème, quand sa conception n'est pas à la hauteur de son utilisation. Quand la tête du marteau manque de se désolidariser du manche alors que l'on frappe avec, c'est l'outil dans son entier qui devient central, opaque dans cette situation alors qu'il est presque transparent lorsque son utilisation va dans le sens de l'attendu (Lorino 2002).

Une école française des outils de gestion (Aggeri et Labatut 2014), à travers les travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'école des Mines et du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique, met au centre de ses recherches les outils de gestion à travers une démarche de recherche-intervention (Moisdon 1984). Une première synthèse, centrale, de ses travaux (M. Berry 1983) a été proposée dans un rapport au ministère de la recherche. Dans la perspective des travaux d'Herbert Simon (1957, 1969, 1972, 1983), ces travaux considèrent la rationalité procédurale des acteurs dépendant des artefacts conçus par l'homme. Ces artefacts, outils de gestion, structurent la réalité (M. Berry 1983) car ils engendrent des choix et des comportements des gestionnaires qui échappent parfois à leur propre conscience, à leur propre contrôle (Girin 1983).

Dans les sections qui suivent, nous allons tout d'abord tenter de définir les termes souvent rencontrés, et utilisés les uns pour les autres, d'outils-instruments-dispositifs. Nous explorerons à travers ces définitions, la signification qu'ils peuvent prendre dans l'action collective. Ensuite, nous interrogerons la relation entre la technologie et les organisations, entre design organisationnel et appropriation des outils, nous verrons

comment les outils peuvent permettre de penser ou de ne pas penser les dynamiques politiques des organisations.

## Outils, instruments et dispositifs

Dans la littérature, les termes d'outil de gestion, d'instrument, de technologie ou de dispositif, apparaissent parfois comme interchangeables. Aggeri et Labatut (2010; 2014) proposent des éléments de cadrage de ces notions. Selon les auteurs, l'outil de gestion désignant un planning, un tableau de bord ou un indicateur que le dirigeant va utiliser, est donc une notion qui renvoie à un champ opérationnel de la gestion. La notion d'instrument, elle, renvoie au résultat d'une activité de conception complexe, pas uniquement opérationnelle. L'instrument de gestion est à la fois objet et artefact, c'est un médiateur au travers duquel le sujet s'exprime (Rabardel 1995b; Béguin et Rabardel 2000). L'instrument est donc aussi politique, il véhicule un savoir et des intentions. Plus large encore, la notion de technologie rassemble des techniques, des outils, des instruments et des savoirs. La technologie de gestion n'est donc pas attachée à un seul artefact, au contraire des notions d'instrument et d'outil. La notion de dispositif désigne un agencement hétérogène d'instruments et d'acteurs en vue d'un objectif stratégique ou en réponse à une urgence stratégique (Foucault 1971, 1975; Girin 1995; Agamben 2007). Selon Jean-Claude Moisdon, il ne s'agit pas seulement de dispositifs techniques mais d'un « ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables venues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler. » (Moisdon 1997). L'instrument, dans le champ politique, se définit alors comme « un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation. » (Lascombes et Le Galès 2004b).

Si un outil de gestion n'existe que par sa finalité (Moisdon 1997), celle de servir l'acte de gestion, quel que soit son niveau il est aussi un dispositif. Autrement dit, l'outil ne porte des significations que dans un contexte donné (Girin 2016), pris qu'il est dans des interactions avec des acteurs engagés. L'outil ou l'instrument ne peut plus simplement être technique, il est également acteur politique et social (Boussard et Maugeri 2003b; Lascoumes et Le Galès 2007; Chiapello et Gilbert 2012; Page 2014), véhicule de représentations, de symboles, de conventions (Callon 1986; Thévenot 1986; Dupuy et al. 1989; Cuq et al. 2000; Akrich et al. 2006), de langage et de savoir (Girin 1983, 2007; Brown 1990; Boje 1991; Boje et Winsor 1993; Benamouzig 2014; Karl E. Weick 1977).

On peut concevoir que l'outil ou l'instrument ne soient que des dispositifs au sein desquels certaines dimensions seraient prédominantes. Un outil sera plus technique qu'un instrument dont on considérera davantage la portée politique. Et pour revenir aux éléments de qualification apportés par Aggeri et Labatut (2010, 2014), ces dimensions qui caractérisent nos outils ou instruments sont aussi des marqueurs des niveaux d'usage. Un outil sera utilisé dans une situation plus concrète, plus proche du terrain de gestion qu'un instrument qui a une portée plus large. La distinction entre *instrument*, *technique* et *outil* permet de spécifier alors des niveaux d'observation et d'analyse (Lascoumes et al. 2004b). Un outil de type tableau de bord peut être un outil pour le gestionnaire qui va le créer et le mettre en œuvre dans l'équipe qu'il gère. Ce même tableau de bord, repris par une organisation plus importante, par une collectivité et utilisé à des fins politiques sera alors qualifié d'instrument. Le même artefact permettra alors des entrées dans des organisations différentes et à des niveaux différents.

Si les termes d'outil, d'instrument ou de technologie sont souvent utilisés de manière indifférenciée, ils ne peuvent prendre des significations distinctes que dans une organisation donnée, dans un contexte particulier. Cette organisation donne à voir des éléments différents en fonction de l'outil ou de l'instrument qu'elle met en avant. Elle laisse entendre son rapport à la technologie, son rapport à l'acteur. L'identification des dimensions dans lesquelles interviennent les outils nous permettent alors de concevoir une manière d'approcher ces outils, instruments et technologie, un cadre d'analyse (Goffman 1991). Ces cadres permettent de mettre

l'accent sur une dimension laissée dans l'ombre par les acteurs (Journé et Raulet-Croset 2008), de ne pas considérer les seules définitions portées par les dispositifs comme artefact de rationalité (Boussard 2003), de passer outre les mises en scène accompagnant ces systèmes et de mettre en lumière les interactions et jeux de langage (Goffman 1973, 1974b, 1987; Girin 2016).

Longtemps, que ce soit en sciences de gestion ou en sciences politiques, les instruments n'avaient pour seule valeur que celle d'un artefact destiné à aider à la décision. Dans ce paradigme décisionnel, les outils sont des « auxiliaires neutres au service d'une volonté stratégique et sont conçus pour accroître la rationalité des décideurs » (Aggeri et al. 2014). A l'inverse de cette approche classique et dans une perspective wébérienne ou foucaldienne, se sont construites d'autres approches qui, en critiquant la place donnée à la décision, ont mis en lumière l'importance des outils, de leur conception et de leurs usages. Ces outils et instruments, agencés, articulés et situés, forment des technologies de gestion qui structurent la réalité (Moisdon 1997; Lascoumes et al. 2004a), même si elles sont parfois invisibles (M. Berry 1983).

Jusque dans les années 1960, avec notamment les travaux de Taylor (1967) ou Chandler (1962), les outils de gestion sont considérés comme neutres et au service de la volonté, de la rationalité du dirigeant (Aggeri et al. 2014). Le couple *conception-usage* de l'outil en fournit le cadre d'analyse. L'outil de gestion ne devait alors qu'être une représentation de la réalité, assez fidèle et sincère pour que la décision soit éclairée. Cette vision représentationniste de l'outil est à la base des travaux de consultants ou de chercheurs inférant un lien de causalité entre l'outil et des actions ou comportements qu'il induirait (Lorino 2002). Cette approche est aussi déterministe et positiviste puisqu'elle présuppose que l'outil engendre des comportements de par sa structure même, hors contexte. C'est avec les travaux d'Herbert Simon (1957, 1969, 1972, 1980, 1983, 1991b) que les premières critiques vont s'élever contre ce positivisme (Lorino 2002) et notamment par des travaux montrant que des outils peuvent avoir un rôle très importants pour soutenir une action alors qu'ils traduisent

de manière floue ou imparfaite la réalité dans laquelle ils s'insèrent (Swieringa et Weick 1987).

Par la suite, les travaux sur la matérialité des organisations connaissent un engouement important (Orlikowski 2000, 2007; Pentland et Feldman 2008), et ceux sur l'implantation des outils dans les organisations tiennent, également, une place importante (Hatchuel et Weil 1992; Moisdon 1997; David 1998; Lozeau et al. 2002; Detschessahar et Journé 2007). La part de l'outil dans le pilotage de l'action collective est interrogée car l'enjeu est souvent sa bonne appropriation et donc son appui à la stratégie, sa mise en cohérence avec le système ou avec les utilisateurs (Bourguignon et Jenkins 2004).

Selon les éléments que nous venons de passer en revue, la notion d'instrument de gestion pourrait se traduire en un triptyque : technique (matérialité) – savoir (conception-conceptualisation) – politique (intentions). Nous rapprocherons facilement ce triptyque de la classification énoncée par Hatchuel et Weil (1992), selon laquelle un outil de gestion est composé de 3 éléments en interaction : un substrat technique, une philosophie gestionnaire (donc d'un savoir qui donne sa signification à l'outil) et une vision simplifiée des relations organisationnelles (le contexte politique dans lequel l'outil s'inscrit et pour lequel il a été conçu) (Tripier 2003). « L'idée d'outils axiologiquement neutres n'est pas tenable dès lors que l'on observe les instruments de gestion en situation » (Aggeri et al. 2014). Un instrument peut être conçu de toute les manières mais ne pourra être qualifié d'instrument de gestion que lorsqu'il participera aux actes élémentaires de la gestion : déléguer, évaluer, coordonner (Hatchuel et Moisdon 1993), prévoir, décider, contrôler (Moisdon 1997) que quand il deviendra un « abrégé du bon et du vrai » (Riveline 1991), une simplification de la réalité à apprécier pour décider (M. Berry 1983). C'est donc bien l'usage de l'instrument qui donne tout son SENS à sa conception.

L'instrument de gestion, par sa nature même représente un pan de l'action collective, pour la comprendre (De Vaujany 2005) et pour l'influencer, pour la dessiner. L'outil de gestion est donc un acteur social en cela qu'il articule et catalyse des dynamiques collectives et individuelles simultanément à divers niveaux : du micro vers le macro-

politique. Sortir des notions de conception/usage (Lorino 2005) et considérer le poids de la programmation ou de l'implémentation dans le rôle de l'outil est donc un enjeu majeur. La programmation et l'implémentation n'ont pas de rapport direct, a priori, avec l'utilisateur. Ils sont censés répondre à la volonté du concepteur uniquement. Cependant, les méthodes de programmation peuvent répondre à cette volonté de plusieurs manières, l'implémentation peut se faire de maintes façons avec des impacts à mesurer, tout en répondant au cahier des charges initial. Lebahar (2001) a montré que la conception se doit de garder une certaine marge d'incertitude afin de ne pas bloquer le processus de création. « La dimension sociale des schèmes, et les processus d'assimilation et d'accommodation, constituent des éléments importants à prendre en compte durant la conception, en amont du processus (*analysis and design*) comme en aval (*introduction and sustained support*). » (Lebahar 2001). Les schèmes sont l'interface entre dimension sociale de la conception de l'instrument et dimension individuelle de son usage. Sortir de l'opposition entre usage et conception (Lorino et Teulier 2005) c'est alors prendre en compte les différents schèmes et leurs dimensions qui interviennent tout au long de la médiation sujet-instrument (Vygotski 1997). Ce n'est qu'à la condition de la considération de ces différents schèmes que le potentiel de transformation de l'organisation par l'outil devient accessible, conceptualisable. L'outil devient acteur d'un design organisationnel.

## L'outil et l'organisation

L'introduction de nouvelles technologies n'est pas sans conséquences pour l'organisation. Selon Éric Alsène (1990), les recherches qui abordent les relations entre technologie et organisation peuvent être classées en plusieurs catégories en fonction du déterminisme qu'elles mettent en évidence :

- Un déterminisme technologique: la technologie façonne l'organisation (L.K. Williams et Williams 1964; Lundgren 1969; Whisler 1970), mais dans ces

travaux, des nuances notamment liées au degré de liberté que l'organisation va conserver vis-à-vis de l'outil (Woodward 1970)

- Un déterminisme technico-social: ce n'est pas la technologie qui détermine directement le fonctionnement de l'organisation, mais les rapports sociaux qui sont à son origine (Benjamin Coriat 1976; Noble 1979). Comme dans l'école sociotechnique, la technologie agit comme un catalyseur des rapports sociaux (Davis et Taylor 1976; Hedberg et Mumford 1975; Mumford 1983).
- Un déterminisme multiple: qui renvoie à l'approche du groupe d'Aston (Hickson et al. 1969; Pugh et al. 1963). Pour eux, c'est surtout la taille qui conditionne la structure organisationnelle, mais d'autres variables dont la technologie peuvent également avoir une influence (Monjardet 1977), en fonction des situations (Hickson et al. 1969).
- Un déterminisme social : l'organisation n'est pas influencée par la technologie, elle est structurée par les rapports sociaux qui vont déterminer l'usage qui sera fait d'une technologie. La technologie ne serait donc qu'au service des dirigeants et du changement ou de la reproduction des rapports sociaux (Braverman 1974; Marglin 1971; Richta 1969).
- Le constructivisme : la technologie ne détermine en rien l'organisation, du moins pas d'un point de vue causal et direct. C'est son interprétation par les acteurs qui a un effet sur l'organisation. Ces interprétations se font selon des "scripts" normatifs (Barley 1986; Kling et Lacono 1988; Saint-Pierre et Cambrosio 1987; Crozier et al. 1992) qui guident les acteurs.
- L'approche stratégique : la technologie et la structure organisationnelle sont deux sphères autonomes et interdépendantes. De même statut, elles sont des sphères stratégiques. La tendance des travaux rattachés à cette approche est d'évaluer la compatibilité de ces sphères et d'optimiser leur rapport dans une perspective de stratégie globale (H. Denis 1987; Eyraud et al. 1988; Monjardet 1977; Tremblay 1987).

Ces quatre dernières approches s'opposent clairement au déterminisme technologique et se sont même construites en réaction à celui-ci. Nous retrouvons ici l'opposition entre technophobes et technophiles citée par Chiapello et Gilbert (Chiapello et al. 2013) Pour le déterminisme technicosocial, les contraintes

organisationnelles de la technologie relèvent plus du social que du technique. Pour le déterminisme social, c'est l'usage de la technologie qui est déterminant. Pour le déterminisme multiple, d'autres facteurs que la technologie influencent l'organisation alors que dans les deux derniers courants, la relation de cause à effet entre technologie et organisation est niée.

Alsène (1990) propose une approche *intégrative sélective* qui dépasserait les oppositions et clivages des approches citées auparavant. Chacune de ces approches s'est construite parallèlement aux autres, sans chercher à en intégrer les acquis. Que l'on suive ou pas cette classification, elle a le mérite de tracer les contours d'une théorie de l'impact des outils sur l'organisation. Elle donne corps aux travaux précurseurs de Michel Berry en tentant d'explorer comment les outils structurent notre réalité.

Dans un ouvrage central pour le thème qui nous intéresse ici, Ève Chiapello et Patrick Gilbert (2013), font le pari d'un recentrage autour de la technique et de son étude, renvoyant aux travaux de Dagognet (1989) sur la différence entre outil et objet. L'objet « *fait social total* » (Dagognet 1989) renvoie quasi-systématiquement à une opposition entre technophiles et technophobes. Du côté des technophiles, nous retrouvons Marshall McLuhan (1968) et son utopie communicationnelle de la fin des années 1960, mais également les chantres des nouvelles technologies. Nous pourrions ajouter aux références des auteurs (Hofstadter 1979; Lévy 1994; Minsky 1988) les porteurs d'un projet transhumaniste tels que Larry Page, un des deux fondateurs de Google, qui vont jusqu'à penser que la technique ne doit plus seulement être extérieure à l'être humain. A l'opposé les auteurs présentent les travaux d'auteurs qualifiés de technophobes, parmi lesquels Jacques Ellul (1954, 1977, 1988) dénonçant l'invasion de la société par des systèmes techniciens autonomisés et découplés totalement de l'idée de nature. Pour sortir de cette opposition entre technophilie et technophobie, Chiapello et Gilbert convoquent l'anthropologie de Marcel Mauss (1950, 1923, 1926, 1948) et de son élève André-Georges Haudricourt (1955, 1964). De ces deux auteurs, nous retiendrons, pour le premier, que toute technique est sociale et tout fait social est nécessairement technique, et pour le second que dans l'étude de l'objet, ce qui prime est le point de vue de la science et non l'objet en lui-même, ce point de vue

étant renforcé par la nécessaire contextualisation de l'objet, le refus de sa simplification. « Le fait technique est un fait social comme les autres, et doit être situé dans son contexte, au confluent des interactions qui lui confèrent son sens. » (Schlanger 1991a)

Pour Jacques Ellul (1954) comme pour Bourdieu, Chamborédon et Passeron (1983), aucune technique ou technologie n'est neutre. Quand elle est introduite dans une organisation, elle s'accompagne d'un *design organisationnel*, une certaine logique structurante exigée par la technologie (Child 1984; Crozier 1983; M. Berry 1983). La technologie peut être vue comme un "cheval de Troie" (Alsène 1988). En effet la technologie porte en elle les visions et représentations de ses concepteurs. Ces visions techniques et sociales, ces rapports de pouvoir incorporés en font le véhicule d'une culture organisationnelle, souvent issue des milieux de la recherche-développement et de l'innovation (Bijker et al. 1987; Mumford 1983; Noble 1979).

Pour autant, expliciter et comprendre les choix qui ont amené à la conception d'un outil ne suffit pas à cerner les contraintes et logiques organisationnelles qu'il véhicule. Si *l'analyse constitutive* (Limoges 1987) permet de dévoiler la logique inhérente à l'outil technologique mais ne permet pas à mettre en lumière l'impact de cette logique sur l'organisation qu'Alsène dénomme *design organisationnel implicite* (Alsène 1990). La frontière entre concepteurs et utilisateurs est parfois floue tant la conception se nourrit des retours d'expérience des utilisateurs qui peuvent même devenir dans certaines situations des co-créateurs de la technologie. Les utilisateurs sont alors amenés à jouer avec les contraintes (positive ou négatives) qui constituent le design implicite de la technologie. Ceci est d'autant plus vrai avec les nouvelles technologies informatiques qui sont conçues pour être flexibles, reprogrammables. L'étude des instruments du côté de la pédagogie et de la formation des adultes a particulièrement montré comment l'utilisateur interagit avec l'outil pour le modifier et modifier son environnement (Charlier et al. 2006; Rabardel 2007, 1995c, 1995a).

La dialectique habituelle entre conception et usage est alors dépassée. L'histoire autour de l'outil, la narration qui l'accompagne permet de penser son appropriation dès sa conception (A. Pascal et Thomas 2006), et de le construire en permanence selon un processus social itératif (Hussenot 2006). A travers l'appropriation de l'outil, c'est encore le rapport entre l'individu et l'artefact qui revient en avant, son rapport à

la stratégie (Dechamp, Goy, Grimand, de Vaujany, et al. 2006). L'Homme et la technique, la technologie et l'acteur comme jalons d'un questionnement répétitif.

Dans la conclusion de leur ouvrage, Chiapello et Gilbert introduisent la notion d'état des outils de gestion (Chiapello et al. 2013), un état « circulant » au niveau macro qui rassemble les normes et les constructions visant à être diffusées au plus grand nombre ; un état « inscrit » qui traduit l'institutionnalisation de l'outil. Le mouvement de l'état circulant à l'état inscrit peut être rapproché du concept d'*appropriation* (De Vaujany 2005; Dechamp, Goy, Grimand, et De Vaujany 2006; Grimand 2006b; De Vaujany 2006a) de l'outil par l'utilisateur. Avec ce concept, il s'agit de considérer que c'est l'usage qui fait l'outil. L'outil ne prédétermine pas l'usage qui peut en être fait et peut même en réinventer l'utilisation et la signification (Grimand 2006c). L'*appropriation* fait appel à la dimension instrumentale de l'outil, ses caractéristiques techniques, mais aussi à une dimension symbolique, la construction des significations qui accompagnent l'investissement des utilisateurs (Martin 2006). Les outils de gestion ne possèdent pas de rationalité propre (Justin 2006), une analyse purement instrumentale ne peut donc qu'éluder les projections que porte l'outil. L'*appropriation* s'accompagne d'un double mouvement de conformation/subversion : l'utilisateur se conforme à l'outil pour l'adopter en l'intégrant à ses schémas de savoir-faire ; puis la rencontre de l'utilisateur et de l'outil ouvre de nouvelles perspectives, de nouvelles façons d'interpréter la situation, chacun d'eux est appelé à évoluer. « Lire les outils de gestion dans une perspective appropriative, c'est prendre acte de leur rationalité interactive » (Grimand 2006c). Cette interaction construit jusqu'à l'identité des acteurs (Brunel et Roux 2006), cette dimension symbolique mettant en évidence l'investissement affectif des acteurs envers l'outil (Karl E. Weick 1987). Avec le symbolique et l'investissement affectif, c'est la dimension narrative autour des outils qui est alors à considérer, le langage et les histoires l'entourant comme point d'orgue.

## Les outils et le politique

Les outils peuvent révéler des transformations profondes (Lascombes et al. 2004b) et sont donc au cœur de l'analyse du changement dans les politiques publiques (Hall 1986; Hall 1989). Le changement passant par les instruments peut s'exprimer sous diverses formes : changement d'instrument, changement d'objectif, l'un et l'autre, l'un sans l'autre, l'un entraînant l'autre (Palier 2002). Le fait qu'il soit plus simple pour les acteurs de s'entendre sur les moyens que sur les objectifs (Lascombes et al. 2004b), laisse à penser que les outils et instruments peuvent être un lieu de consensus. Le focus ainsi porté sur les outils pourrait traduire une volonté d'éviter la question des objectifs, la discussion sur les intentions, la question politique fondant l'action (Hood 1998), la question de la rationalité des acteurs. En confondant la rationalité avec la rationalité instrumentale, la question des objectifs est moins importante que la question des moyens qui devient centrale.

Les outils et instruments sont une façon de concevoir l'exercice du pouvoir, l'action publique, la gestion. Les sciences camérales étudient les organisations concrètes de la société (Foucault 2001; Audren et al. 2005), ce courant de pensée rationaliste (Senellart 1995; Laborier 1999) visaient à déterminer une science administrative pour atteindre un idéal de société élaboré autour des dimensions d'ordre public, de bien-être et de culture. Les outils et instruments se devaient alors d'être efficaces au regard des problématiques de la population. « Les instruments de connaissance des populations sont donc devenus aussi importants que les outils de disciplines et de contrainte » (Lascombes et al. 2004b). Un projet de connaissance démographique, le plan de Ducrest, peut donc parfaitement avoir un objectif politique implicite de police, de structuration de la société en attribuant une identité à chaque citoyen (V. Denis 2000).

La place prépondérante donnée aux outils et instruments dans le courant de la *new governance*, par exemple, (Salamon 2002) ne peut que rappeler que ce foisonnement tend à oublier les intérêts des acteurs (B.G. Peters 2002), la question politique, le lien entre l'instrument et la politique publique, sa portée idéologique. Dans la lignée des sciences camérales, les outils sont là pour occuper l'espace et construire une

rationalité qui ne souffrirait plus discussion. Desrosières a montré que les statistiques, utilisées comme outil de gouvernement, constituaient un langage commun qui pouvait faire effet de vérité en véhiculant des représentations collectives sur la réalité qu'elles devaient traduire (Desrosières 1993). La construction cognitive et sociale qu'est l'instrument véhicule alors une théorie sur le contexte dans lequel il évolue. L'instrumentation fait donc le chemin d'une ou de plusieurs idéologies, des croyances, introduisant des questions politiques implicites.

Parce que l'instrument a des effets propres, la politique implicite qu'il véhicule a une importance non négligeable. Le choix de l'outil, ou son usage commun est une étape obligatoire, nécessitant aux acteurs de se mettre ensemble autour de la table pour définir le périmètre de leur travail commun. Cette étape de *problématisation* (Callon 1984) met en évidence une *politique procédurale* (Lascoumes et al. 2004b) où soin est laissé aux acteurs de définir les objectifs politiques à travers l'usage qu'ils font des instruments, de stabiliser les représentations communes, les significations partagées sur les enjeux sociaux.

Les *pilotes invisibles de l'action publique* (Lorrain 2004) sont désormais les outils et instruments auxquels les hommes politiques ont délégué leur capacité d'action et de formatage de l'action publique. La *politique procédurale implicite* que les instruments véhiculent n'est pas nouvelle pour autant. Si le *New Management Public* cherche à s'inspirer des lois du marché pour améliorer l'efficacité de l'administration à grand renfort d'outils et d'instruments (Hood 1991), les méthodes de contrôle des comportements individuels et collectifs sont propres à toute organisation (Brunon-Ernst 2015), et de tous temps (Foucault 2004). Les instruments deviennent alors une *législation indirecte* (Bentham 2010), base de la bureaucratie comme système de contrôle visant l'amélioration de l'efficacité de l'Etat. Cependant, entre la bureaucratie benthamienne et le *New Public Management* qui fait de cette dernière le symbole de l'inefficacité (Brunon-Ernst 2015), un principe identique est affiché : le fait politique n'est donc pas à chercher dans les discours, les annonces mais dans les instruments mis en œuvre, leur configuration et les effets qu'ils induisent. Les instruments sont donc les lieux privilégiés de partage de significations entre acteurs, dans ces approches.

La *législation indirecte* s'appuie sur la sanction, mais c'est une sanction politique, publique ou morale, termes interchangeables chez Bentham (Brunon-Ernst 2015). C'est le jugement de l'autre qui donne la légitimité à l'outil avant même toute inscription légale ou juridique (Bentham 1789). La capacité de décision ayant été confisquée par ces systèmes techniques (Journé et Raulet-Croset 2012), c'est donc le rapport aux instruments qui est à interroger plus que leur usage. Pour les tenants de la sociologie de Weber (1971, 2014) ou de la sociologie critique (Boussard et Maugeri 2003a; Craipeau 2003), ce rapport est essentiellement un rapport de domination, de contrôle et de disciplinarisation (Foucault 1975, 1976; Giddens 1987). Domination de l'idéologie managériale (Mispelblom Beyer 2003), domination des standards et de la rationalisation (Amiech 2003), domination du contrôle dans les rapports sociaux (Boussard 2003). Le sens de l'action collective, entendu comme rapport de l'individu au groupe agissant, se lit à travers le rapport à l'outil.

Si les logiques technopolitiques sont majoritairement axées sur la domination des instruments, des dispositifs sur les acteurs, dans la veine des travaux de Foucault et Weber, les travaux sur l'appropriation des outils (De Vaujany 2005, 2006a, 2009; Buisson 2006; Bessire et al. 2012; Cullière 2006; Dechamp, Goy, Grimand, de Vaujany, et al. 2006; Grimand 2006b, 2006c, 2006a, 2012; Geslin et Lièvre 2006; Justin 2006; Hussenot 2006; Lafaye 2006; Lefrancq 2006; Martin 2006; A. Pascal et al. 2006; Dumas et al. 2012; Bédé et al. 2012; Ragaigne et al. 2014) ont montré que cette domination n'est pas si évidente que cela tant les comportements des utilisateurs sont divers. Remettant la lumière sur la rationalité des individus, ces travaux ont notamment montré que prendre un outil, un instrument comme seul prescripteur de comportement n'est simplement pas possible du fait des usages qui recomposent la fonction même de l'outil. D'un point de vue politique, cela revient à penser que la *politique procédurale* véhiculée par l'outil est nécessairement modulée par les utilisateurs. Reste à déterminer dans quelle mesure, cette politique qui se construit avec l'usage peut s'éloigner de l'intention initiale.

L'instrumentation de l'action publique peut se définir comme :

*« l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent*

*de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale. [...] Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est le porteur. » (Lascoumes et al. 2004b).*

Cette définition porte l'héritage des travaux de Simondon (1958), la trace d'un outil davantage considéré comme le résultat d'interactions sociales, de *jeux sociaux* (Karl E. Weick 1979), que comme un simple artefact technique. L'outil peut donc être considéré comme un objet revisité et revisitant son environnement au gré des réinterprétations qui le construisent (Akrich et al. 1988), dont la dimension cognitive (Linder et Peters 1984) tend à examiner les motifs cognitifs qu'il va diffuser ou imposer aux acteurs. L'outil véhicule donc des *significations*, mais il est aussi au carrefour des rapports entre individus. Nous retrouvons donc, ici, les deux aspects du SENS évoqué dans le chapitre 1.

L'outil est indissociable des agents qui en assurent l'utilisation, les travaux de Dodier (1995) ont mis en évidence l'existence *d'ethos de virtuosité* comme des comportements des acteurs/opérateurs des outils qui vont rechercher un équilibre entre eux, l'usage de l'outil et l'environnement. Les opérateurs engagent leur relation à la machine dans des *arènes d'habiletés techniques* (Dodier 1993) à l'intérieur desquelles ils vont être en compétition les uns avec les autres mais vont également participer à la définition d'un usage collectif, et vont donc porter une responsabilité vis-à-vis du groupe. L'outil peut donc être analysé à travers les impressions, indices, stigmates qu'il laisse dans le réseau des opérateurs, ses *inscriptions* (Latour 1989) que nous qualifierons également de traces de sens.

Nous pourrions tenter de synthétiser les approches par les outils de gestion en proposant une classification. Mais le risque d'une classification serait sans doute de naturaliser les outils. Or, parfois un outil unique peut révéler de profonds changements (Palier 2007) et à l'inverse la multiplication des outils traduit parfois un seul et même processus, celui de la standardisation par exemple (Borraz 2007).

« Chaque instrument a une histoire, et ses propriétés sont indissociables des finalités qui lui sont attribuées. De même c'est parce qu'un instrument a une portée générique, c'est-à-dire qu'il a vocation à s'appliquer à des problèmes sectoriels divers, qu'il se trouve mobilisé dans des politiques très différentes par leur forme et leur fondement. » (Lascoumes et al. 2004b).

Les outils sont des institutions particulières (Lascoumes et al. 2004b), ils participent à conditionner les comportements et les interactions des acteurs (North 1990), par des matrices cognitives et normatives (March et al. 1989). Les acteurs sociaux et politiques ont donc des marges de manœuvre très différentes en fonction des outils utilisés. Ces outils, une fois inscrits, vont s'enrichir des comportements nouveaux, des interprétations et utilisations dans une dynamique d'institutionnalisation (Lascoumes et al. 2004b). Nous pouvons citer ici l'exemple des plateformes numériques où l'outil institue de nouvelles formes d'organisations (Deshayes 2018).

Les travaux des néo-institutionnalistes (Meyer et al. 1977; DiMaggio et al. 1983; Greenwood et Hinings 1996; Greenwood et al. 2008; Greenwood et al. 2011) s'articulent autour des champs institutionnels et de la recherche de légitimité que les outils de gestion vont conduire à travers eux. Ils peuvent alors être vecteurs d'un certain *isomorphisme* (DiMaggio et al. 1983) entre les organisations d'un même champ : « la pression sociale est un moteur fort du choix de formes organisationnelles » (Chiapello et al. 2013). Entre dynamiques institutionnelles, tentations de l'isomorphisme, et formatage de l'action publique, les outils servent à ne pas penser le fait politique.

## L'outil organise et désorganise

L'organisation, comme système dynamique non-linéaire, est parcourue par des forces organisatrices et désorganisatrices à tel point qu'il est impossible de prédire

ou de prévoir son évolution, tout du moins au-delà d'un *certain horizon* (Girin 2016). Cela est d'autant plus vrai que l'échelle de temps est longue. Pour du très court terme, les causes et les effets peuvent être identifiées, mais sur du long terme, la complexité des influences internes, externes et des réactions qui leur font face fait que certains facteurs minimes ou apparemment anodins peuvent avoir des conséquences importantes et imprévisibles. Dans ce chaos organisationnel essentiel, des îlots de stabilité vont se créer : des *attracteurs étranges* (Thiévert et al. 2006). Ils pourront servir d'appui à des intentions politiques qui ont besoin de certitudes pour asseoir leur stratégie.

Le désordre permet l'apparition de nouvelles formes d'ordre (C. Smith 1986). Ce sont les organisations qui appréhendent ou capitalisent sur l'incertitude et le chaos qui évoluent vers une certaine forme d'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön 1978; Levitt et March 1988; Senge et Gauthier 2000), d'auto-construction (Karl E. Weick 1977) ou d'auto-renouvellement (Pascale 1991). Ces évolutions nécessitent donc de ne pas considérer comme seule réalité les quelques points de stabilité, les quelques *attracteurs étranges* (Thiévert 2001) rencontrés dans l'organisation.

Ce sont justement ainsi que nous pouvons caractériser les outils, des artefacts qui visent à apporter des zones de stabilités dans le chaos. Ils permettent alors de stabiliser artificiellement le contexte organisationnel afin que puisse s'exprimer la rationalité limitée des acteurs (Simon 1957, 1969, 1972, 1983). L'outil devient générateur de certitudes. Prenons l'exemple des outils de planification, déjà questionnés et remis en question par Cyert et March (1963). Ils donnent une illusion de contrôle et de maîtrise d'un environnement pourtant complexe et changeant (Sinha 1990). L'outil est un véhicule pour tout ce qui va pouvoir stabiliser l'organisation, comme l'isomorphisme (DiMaggio et al. 1983), force négentropique qui tend à éloigner l'organisation du chaos dans lequel elle s'est formée en répliquant les formes de stabilité.

L'outil stabilisant la réalité, la fixant pour mieux la comprendre va devenir pour l'acteur une extension de sa rationalité.

« Afin de lutter contre le sentiment que l'organisation n'est pas gérable, au sens de pilotage, ce qui est en contradiction avec la mission même et l'être des gestionnaires, ces derniers ont recours à des outils formels qui créent ainsi l'illusion de la gestion. » (Thiévert et al. 2006).

Un bon exemple est la création de l'outil « budget » dans les années 1920 chez General Motors par Alfred Sloan et Donaldson Brown (Berland et Boyns 2002), outil qui est rapidement devenu plus qu'une référence dans les pratiques de gestion. Le budget est aujourd'hui une évidence. Mais cette évidence est critiquée par Jack Welsh, président de General Electric de 1981 à 2001, il affirme que l'outil « budget » diminue la prise de risque, donc les potentielles recettes (Alcouffe et al. 2008). Cet outil « budget », devenu un incontournable de la gestion, était alors un outil organisateur, une zone de certitude pour ceux qui s'y référaient. La position de Jack Welsh montre que ce statut de l'outil n'est pas éternel, pas garanti.

Les outils seraient alors des éléments agissant d'une organisation vue comme système circulaire, le moteur principal en étant la *mimésis* (Dumez et Jeunemaître 1995). « Les actions des hommes déterminent un système qui les déterminent en retour à poser les actions qui déterminent ce système » (Dumouchel 1983). L'autonomisation de l'organisation, devenant extérieure aux individus la composant, porte en elle le risque d'une transcendance artificielle. Nous ferons le parallèle avec la métaphore des *machines de gestion* de Girin (1983) qui décrit très bien cette extériorité qui est attribuée aux outils et qui s'accompagne d'une perte de SENS. Or tout agencement organisationnel est essentiellement œuvre humaine et est donc révocable, comme toute institution ou loi (Dupuy 1983). Les outils n'échappent pas à ce principe.

Les outils organisent et désorganisent tout à la fois, ils contraignent et habilitent (Ragaigne et al. 2014). Comme îlots de stabilité, ils vont témoigner des conflits entre ces forces au sein même de l'organisation au fil du temps. Ils peuvent être vus comme des moyens de régulation des forces sociales en œuvre et par exemple de la violence psychique qui en découle (Chiapello et al. 2012). La création de l'outil succède au désordre ou propose un autre ordre que celui qui était en place. L'existence même

de l'outil est conditionnée par une recherche de l'ordre. Mais une fois institué, l'outil peut devenir un frein, un blocage, une *machine de gestion*, un élément dénué de signification qui pourrait être perçu comme contre-productif dans l'organisation. Cet outil devient alors vecteur de désordre entraînant des mésusages, des dissensions, des comportements qui vont amener la création de nouvelles dynamiques collectives, de nouveaux ordres et de nouveaux outils.

Cette vision pose problème si l'on ne s'extract pas d'une logique *ensembliste-identitaire* (Castoriadis 1983) qui viserait à définir les organisations comme des ensembles homogènes et les identités qu'ils déterminent notamment dans le positionnement des frontières entre l'intérieur et l'extérieur. Ainsi l'organisation vu comme un ensemble ne peut être qu'une construction *ad hoc* à partir des quelques éléments de certitudes qui en émergent. Mais en ignorant les traces magmatiques des organisations et de leurs éléments, *acteurs humains et non-humains* (Akrich et al. 2006), nous ne ferions que nier notre ignorance. Les *magmas* (Castoriadis 1983) sont un environnement chaotique à l'intérieur duquel sont plongés des ensembles, ensembles qu'il est impossible de reconstruire en dehors. Si cette reconstruction est impossible c'est bien parce que dans le magma, tout comme dans le chaos, des éléments constitutifs des ensembles ou des organisations nous sont inconnus, restent imperceptibles, impalpables, invisibles.

Nous ne percevons de ces ensembles que des bribes, parmi elles les outils, assemblages autant techniques que langagiers, véhicules de significations. L'outil qui organise et désorganise est donc aussi un témoignage narratif du chaos dans lequel il est né et qu'il tend à organiser. Si la théorie du chaos est en cela séduisante, elle reste particulièrement difficile à mobiliser dans le cas des systèmes sociaux où le nombre de variables est tel qu'il est ardu de distinguer l'aléatoire du chaotique (Girin 2016). Si l'on ajoute à ce point la problématique de l'observateur producteur de sens, comme dans l'exemple du syndicaliste de Max Weber, il est difficile de différencier ce qui relève d'une structure observée et décrite d'une dynamique observée à un moment donné. Prenons l'exemple d'Heisenberg pour illustrer ce point : il expliquait que lorsque nous prenons en photo une molécule, il est impossible de savoir si la position d'une particule est le résultat d'une structure ou bien celui d'un mouvement

arrêté au moment de la prise de vue. L'observateur a ce même problème, différencier ce qui tient de l'aléatoire et du chaotique en tenant compte que son observation vient figer les effets de dynamique.

## Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre nous avons distingué les notions d'outil, d'instrument et de technologie. Ils sont, chacun à leur niveau, inclus dans dispositifs mêlant des acteurs et des techniques, des savoirs et des discours. L'outil de gestion ne peut être ainsi qualifié que s'il répond aux actes élémentaires de la gestion : « prévoir, décider, contrôler » (Moisdon 1997). L'outil devient alors un « abrégé du bon et du vrai » (Riveline 1991). Michel Berry, dans des travaux précurseurs, a mis en évidence que l'outil structurait la réalité de l'organisation, il devenait une simplification de la réalité à appréhender pour décider (M. Berry 1983).

Les rapports aux outils et la considération que l'on peut en faire dans l'analyse des organisations ou des institutions est largement liée à la place que nous donnons à la technologie. Davantage que la place de cette dernière c'est le niveau de déterminisme sur le fait social, sur l'organisation qui est, ici, en question. Nous nous refusons à la bipolarité entre ceux qui seraient technophiles et ceux qui seraient technophobes (Chiapello et al. 2013). Cette séparation, certes intéressante, nous semble trop simple. La classification des déterminismes d'Alsène (1990) nous semble peu opératoire mais elle a l'avantage de nuancer les positions théoriques qui peuvent alors être mises en débat.

Dans le domaine des politiques publiques, qui nous intéresse au premier chef, nous avons vu, notamment à travers les travaux de Lascoumes et Le Galès (2004a, 2004b; 2007) que l'outil pouvait être vecteur de consensus, accélérer la transformation des organisations et des dispositifs. Il peut être également vecteur d'homéostasie, de

lourdeur, d'immobilisme. L'outil en fixant les procédures de fonctionnement déplace la question politique et évite le débat, la discussion. Le fait politique peut donc être modifié en un fait technique, donc social, qui sera la prérogative de quelques-uns. Ils participent ainsi à un formatage de l'action publique.

L'outil participe d'un double mouvement circulaire dont les forces ne peuvent être séparées. Il habilite et il constraint. Il organise et il désorganise. Il transforme et oppose des résistances à cette transformation. Les premières tendent à la désorganisation, alors qu'à l'inverse les secondes tendent à l'immobilité. L'existence de ces forces nous pousse à considérer l'outil au sein d'un système chaotique. Nous recherchons et construisons des *îlots de certitude*. Nous nous attachons à des *attracteurs étranges*, qui vont nous donner quelque idée de stabilité du système. Mais le système est par nature instable, imprévisible, et surtout jamais perceptible dans sa globalité. Nous nous interrogerons sur le lien entre cette dynamique d'un système instable et celle de l'institution comme processus d'institutionnalisation/ désinstitutionnalisation.

S'intéresser aux outils de gestion, c'est s'intéresser à ces quelques attracteurs étranges auxquels les acteurs de l'organisation prêtent une signification particulière. Cette perspective permet de se départir de toute tentation de naturalisation des outils, et de focaliser notre regard sur les interactions entre les acteurs. Cette approche force également l'humilité. Il y a en effet de grandes chances que les hypothèses explicatives que nous proposerons ne soient basées que sur des observations nécessairement limitées. Peut-être d'autres éléments que nous n'aurons pas perçus, *a priori*, viendront expliquer de manière plus satisfaisante les phénomènes en question. Les outils sont porteurs de SENS, ils véhiculent des *significations* qui nous renseignent sur l'action collective organisée, et il est un révélateur de la façon dont les individus pensent leur rapport au groupe, au collectif. Le rapport à l'outil de l'individu devient vecteur de sens, et nous permet de comprendre la dynamique collective.

## Partie 2 – Matériaux

« Une forte ambivalence caractérise les relations que nouent les sociétés occidentales avec l'homme souffrant d'un handicap. Ambivalence que ce dernier vit au quotidien puisque le discours social lui affirme qu'il est un homme normal, membre à part entière de la communauté, que sa dignité et sa valeur personnelles ne sont en rien entamées par sa conformation physique ou ses dispositions sensorielles, mais en même temps, il est objectivement marginalisé, tenu plus ou moins hors du monde du travail, assisté par les aides sociales, mis à l'écart de la vie collective du fait de ses difficultés de déplacement et d'infrastructures urbaines souvent mal adaptées. »

**David Le Breton** (1991)

Dans cette partie, nous commençons, dans le chapitre 4, par décrire la méthodologie qui a été la nôtre durant cette recherche. Les chapitres qui suivent rassemblent le matériel que nous avons pu recueillir, au fil des entretiens, et des observations sur notre terrain de recherche. Nous avons choisi de présenter l'outil ObServeur et la notion de besoin qui apparaît centrale dans le discours des dirigeants interrogés, dans le chapitre 5. Par la suite, nous décrirons comment l'outil a été conçu, pensé et utilisé en partant du contexte global dans lequel il a été créé, puis en le décrivant successivement au niveau macro, au niveau de l'Unapei, au niveau national ; au niveau meso, dans les associations étudiées, au niveau des directions d'établissements ; et au niveau micro, à travers l'usage qui est fait de l'outil dans les équipes de professionnels.

## Chapitre 4 : Méthodologie

« Le réel en lui-même est un magma, sans délimitation claire. C'est la recherche qui le découpe en objets à étudier. Ce découpage repose le plus souvent sur des contours flous. Les phénomènes se chevauchent, se combinent, interagissent entre eux. »

**Hervé Dumez (2013)**

Nous avons maintes fois manqué de nous perdre dans les détours de nos lectures, parmi les courants de pensée que nous avons explorés. Nous avons également pu rencontrer des difficultés liées à notre implication dans cette recherche-action, dans les tensions entre un positionnement de chercheur et celui d'acteur. Nous avons vécu en direct l'exemple du syndicaliste de Max Weber, quand l'observateur crée du SENS, d'autant plus quand nous faisons partie de l'organisation observée, ou sommes identifiés comme rattachés à l'union nationale. Mais nous avions depuis le départ quelques déterminations à, d'une part, aborder la complexité des phénomènes que nous étudions, et d'autre part, tenter de comprendre ces phénomènes sans inférer d'explication *a priori*. La méthode inductive, ou abductive comme nous le verrons ensuite, semblait donc s'imposer à nous. Notre recherche peut être qualifiée de qualitative, mais nous lui préférions le terme de compréhensive : « il s'agit de comprendre comment les acteurs agissent et interagissent, parfois en faisant des erreurs » (Dumez 2013). Comme le définit Hervé Dumez, dans son ouvrage référence, nous nous sommes donc intéressé « aux intentions, aux discours, aux actions et interactions entre les acteurs » de leur propre point de vue comme du nôtre. Nous partons du postulat selon lequel les actions des individus sont compréhensibles, qu'elles ne relèvent d'aucune « boîte noire » qui masquerait les significations que l'acteur se fait de ses comportements et croyances (Boudon 1998, 1999a, 2002c, 2003, 2010).

Au début de notre recherche, nous pensions trouver un support méthodologique dans la *grounded theory* (Strauss et Glaser 2010; Luckerhoff et Guillemette 2012) avec l'idée que nos observations sur le terrain feraient émerger des éléments de compréhension des phénomènes étudiés. Cette théorie-méthode est radicalement inductive. Elle vise à faire émerger d'un matériau qualitatif des théories, un processus de théorisation. Mais nous nous sommes éloignés de la *grounded theory* pour deux raisons principales. La première est que notre ambition n'était pas, comme pour beaucoup d'autres chercheurs (Paillé 1994), de produire une grande théorie<sup>4</sup>, mais plutôt de comprendre ce que nous observions. La seconde raison, et la plus décisive pour nous, est que l'empirisme radical ou la production d'une pure théorie à partir du matériau, dénuée des interférences liées au regard du chercheur, à ses a priori, nous paraissait difficile sinon impossible à atteindre. Nous verrons notamment dans une section suivante que l'intérêt que nous avons porté à l'outil étudié était en lieu avec notre rôle d'observateur. Sans rompre avec les principes énoncés plus haut, nous nous sommes donc engagés dans un travail d'observation et de description des acteurs qui utilisaient l'outil dans différentes situations. Nous nous sommes intéressés aux rôles des individus, afin d'éliminer l'illusion d'être en présence de pures structures (Ricoeur 1955). Nous partageons le paradigme de *L'interactionnisme symbolique* (Mead 1963; Blumer 1986) qui réfute un quelconque déterminisme social ou biologique de l'individu et qui fait de lui un être fondant ses actions sur le SENS qu'il construit dans ses interactions avec les autres individus (Le Breton 2008). Nous avons cherché à comprendre les actions des individus à partir des raisons qui étaient les leurs (Boudon 1998, 2010), une approche résolument individualiste, mais considérant l'individu comme engagé dans des interactions permanentes.

Dans les sections qui suivent nous allons préciser les rôles et fonctions qui ont été les nôtres dans cette recherche-action et les difficultés que nous avons ainsi rencontrées. Nous préciserons ensuite, comment nous avons tenté d'aborder la complexité des systèmes que nous avons rencontrés et celle de l'articulation des niveaux d'utilisations de l'outil étudié. Nous situerons, dans la section suivante, notre recherche dans le champ des *disability studies* en soulignant la place que nous avons

---

<sup>4</sup> Nous avons bien conscience de notre erreur quant aux ambitions de la *grounded theory*, mais nous ne l'avons compris que plus tard dans notre cheminement de recherche.

donné à la parole des personnes en situation de handicap. Enfin, pour clore ce chapitre, nous expliciterons les différentes phases et situations que nous avons définies dans notre recherche et qui constituent les étapes de notre description.

### Notre rôle au fil de la recherche-action

En raison de la place qui a été la nôtre au cours de la recherche, notre travail s'inscrit dans la tradition des recherches intervention du CRG et du CGS (Moisdon 2015; Aggeri 2016), de la recherche action, dans son acception existentielle (R. Barbier 1996) ou recherche impliquée (Lapassade 1991, 1996). En effet, nous avons commencé cette recherche alors que nous étions directeur d'établissements<sup>5</sup>. Nous dirigeions plusieurs établissements médico-sociaux accompagnant des personnes en situation de handicap intellectuel dans une association affiliée à l'Unapei. Un Institut Médico-Éducatif (IME), un Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM), un Foyer d'Accueil Spécialisé (FAS), un Foyer d'Hébergement pour travailleurs handicapés (FH), un Service d'Éducation Spécialisée et de Soins A Domicile (SESSAD), un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), faisaient partie des établissements dont nous avions la responsabilité. Diriger ces établissements, de concert, consiste avant tout à construire des logiques de gestion qui leur sont transverses. Chaque établissement possède sa mission propre, son identité, fixées par un agrément délivré par les autorités publiques qui le contrôle. Mais la mission d'une association ne se borne pas à la somme des missions des établissements pris individuellement. Cette mission n'est pas fixée juridiquement par les autorités de contrôle, au contraire de celle des établissements. Elle est fixée collectivement à la création de l'association, et est traduite dans les statuts et dans les orientations stratégiques validées en assemblée générale. La gouvernance de

---

<sup>5</sup> Nous précisons qu'aucune donnée présentée dans cette recherche n'a été collectée auprès d'équipes dont nous avions la responsabilité hiérarchique.

l'association est assurée par des instances comme le bureau et le conseil d'administration. Diriger des établissements médico-sociaux consiste donc à faire en sorte que les établissements remplissent efficacement leur mission, mais également que cette mission s'inscrive dans la philosophie de l'action portée par l'association gestionnaire.

Dans cette association, nous étions, également, la personne chargée du déploiement de l'outil ObServeur. Nous avons connu cet outil en 2012, quand l'Unapei a souhaité le mettre en œuvre au niveau national. Cette association, que nous nommerons Association 3 par la suite, a fait partie de celles qui ont choisi d'expérimenter l'outil dès le début. Les dirigeants de l'association avaient souhaité participer au développement d'un outil qui devait augmenter leur connaissance des personnes en situation de handicap. Nous avons donc suivi les formations comme tous les autres « utilisateurs référents », tels qu'ils étaient désignés dans le projet national. Puis nous avons participé au déploiement de l'outil sur l'association 3. Nous avons contribué à concevoir la méthodologie de déploiement dans cette association très peu informatisée. Ensuite, nous avons été sollicité pour participer à une expérimentation locale, le projet ObServeur Lorraine, conduit par l'AEIM-Adapei54, association qui avait créé l'outil que nous étudions. Nous reviendrons plus en détail sur ce projet local dans le chapitre 11. Nous avons informé les différents acteurs du projet, au niveau local ou national, de notre travail de recherche afin d'obtenir leurs autorisations à collecter de l'information et à avoir accès à la documentation produite par eux. Nous avons eu ces autorisations sans difficulté, mais ces autorisations se sont accompagnées d'un nouveau statut. Les pilotes du projet nous mettaient alors volontiers dans une posture d'expert qui allait pouvoir valider, ou non, les actions mises en œuvre, les décisions prises. Notre recherche devait devenir, selon le discours d'un des dirigeants au niveau national, une « caution scientifique au projet entier ». Nous reviendrons sur cette place donnée à nos travaux par certains dirigeants locaux ou nationaux, dans le chapitre traitant des limites de nos travaux.

Quand notre objet de recherche s'est précisé, nous avons souhaité nous y consacrer davantage. Nous avions besoin de temps, mais surtout besoin de prendre de la distance avec la fonction de direction d'établissement. Nous avons donc quitté nos

fonctions de directeur pour prendre des fonctions de directeur des systèmes d'information dans l'association qui a créé l'outil. Ces nouvelles fonctions incluaient un lien important avec l'outil puisqu'avec les difficultés qu'a rencontré le projet national, et que nous aborderons dans le chapitre 10, notre recherche donnait des éclairages nouveaux. A partir de ce moment-là, nous n'avions plus la responsabilité d'équipes d'accompagnement et étudier l'usage de cet outil faisait partie de mes attributions. Nous devions simplement intégrer que dans ces attributions, l'étude de l'outil était liée à un objectif stratégique de l'association qui m'employait, alors que dans le cadre de notre recherche, notre objectif ne pouvait être que critique.

Que ce soit dans ces nouvelles fonctions à l'AEIM-Adapei54, ou bien au national dans des groupes de travail ou de pilotage, nous avons tenté de limiter le plus possible l'aspect prescriptif de nos travaux sur la conduite du projet. Comme nous l'évoquions, certains dirigeants voyaient en cette recherche une certaine caution scientifique. Mais notre recherche ne portait pas sur l'outil en tant qu'objectif stratégique. Que l'outil fonctionne ou pas, qu'il soit compris ou pas, nous souhaitions comprendre l'effet qu'il pouvait avoir sur les différents niveaux des organisations que nous avons étudiées. Nous n'avons donc jamais été en situation de pilotage de projet, mais avons travaillé avec ces pilotes. Parmi les associations étudiées, nous n'avons jamais formé personne à l'usage de l'outil mais avons assisté à de nombreuses formations. Nous n'aurons pu échapper à ce qu'Armand Hatchuel désigne comme une « rationalité interactive » (Hatchuel 1994) où le savoir se crée et se valide, entre chercheur et acteur, l'un ayant toujours un effet sur l'autre. Nous tenterons, au fil du texte de contextualiser nos descriptions et analyses en rappelant notre investissement dans les situations en question.

## Entrer dans l'organisation par l'outil

L'outil ObServeur, il intervient à différent niveaux des organisations. Au niveau micro il est le support à l'évaluation des besoins réalisés par les professionnels de l'accompagnement. Au niveau meso, il est un outil permettant à un cadre intermédiaire ou directeur d'établissement de construire les besoins collectifs d'une population afin d'adapter l'accompagnement à proposer en conséquence. Au niveau macro, il est un outil qui apporte des éléments statistiques permettant de mieux connaître une population ciblée sur un territoire. En étant mobilisable à ces différents niveaux, l'outil prend place dans des systèmes humains complexes. Jacques Girin considère qu'une modélisation comme celle de la « rationalité interactive » peut être rapprochée d'une complexité vue comme prise en compte d'un facteur humain qui ne serait pas seulement un automate (Girin 2012). Pour comprendre ces systèmes complexes, selon les travaux du courant interactionniste, il nous est nécessaire de fixer des cadres (Goffman 1991), d'identifier des situations (Girin 2017c), au sein desquelles, peut-être des éléments de règles, des croyances, des rites, se feront jour.

Mais avant même d'appréhender la complexité de l'organisation, l'outil nous a permis d'y entrer. Nous nous intéressions à la façon dont les collectifs créaient du SENS collectif. Sur notre terrain, cela se traduisait par comment les équipes évaluaient les besoins des personnes qu'elles accompagnaient. Évaluer les besoins revenait à partager collectivement une certaine vision de ce qu'il fallait faire pour que l'accompagnement soit de qualité. Les équipes se mettaient donc d'accord. Elles discutaient, elles élaboraient, et agissaient. Quand nous sommes intervenus et que nous avons commencé à observer ces professionnels, nous avons provoqué de vives réactions. En entrant dans le collectif et en demandant aux professionnels comment ils évaluaient les besoins ; comment ils partageaient leurs avis ; comment ils construisaient une vision commune de la personne en situation de handicap ; nous avons, avant tout, amené ces acteurs à justifier leurs pratiques., à défendre leurs choix. Nous ne savons pas si c'est l'enquête en elle-même, le regard porté sur des pratiques, ou bien si c'est notre passé de travailleur social et surtout de directeur qui a provoqué ces réactions, mais notre démarche n'a pas été perçue comme

compréhensive. Nous étions alors perçus comme un évaluateur, une sorte de juge qui serait en capacité de dire si ce qui se fait était bien ou mal.

Ces équipes étaient toutes en train de commencer à utiliser l'outil ObServeur ou allaient le faire. L'outil s'est alors révélé une aide précieuse pour comprendre ces collectifs. Il a tout d'abord été un prétexte. Nous ne demandions plus comment les équipes évaluaient les besoins des personnes accompagnées, mais comment elles utilisaient l'outil. L'outil servant à évaluer les besoins des personnes en situation de handicap, le déplacement pouvait sembler léger, mais il était suffisant pour ne plus mettre en difficulté les personnes interrogées. Nous n'étions plus évaluateur de leurs pratiques, mais nous cherchions à comprendre comment ils fonctionnaient collectivement avec l'outil. Notre connaissance de l'outil nous permettait d'apparaître alors comme une ressource pour les équipes. Nous passions alors d'intrus trop curieux à potentielle aide dans l'appropriation d'un nouvel outil. En tout et pour tout, nous n'avons eu que très peu de question sur l'usage de l'outil parmi les équipes étudiées. Mais nous étions identifiés comme étant du côté de l'outil, et un outil ne juge pas, du moins nous l'interprétons ainsi.

Tout commence donc par une ethnographie (Moisdon 2015) nécessaire à « une recherche sur l'action, menée dans l'action » (Merini et Ponté 2008). Si la recherche-intervention se distingue de la recherche-action, elles partagent des origines communes dans les travaux de Kurt Lewin (1946; Marrow 1977; M. Peters et Robinson 1984; Adelman 1993) et un ancrage dans les pratiques (J.-M. Barbier 2015). Pour Ardoino, la recherche-action ne se résume pas à une étude praxéologique (Ardoino 1992), la participation du chercheur à l'action questionne l'existence même de la recherche (R. Barbier 1996). Les enjeux entre les acteurs (Lapassade 1975) et notamment l'affrontement entre *subjectivité/objectivité* sont au centre des enjeux de la production scientifique (Kohn 1998). Nous verrons que le rapport à l'outil d'évaluation des besoins que nous avons étudié est fortement empreint de cet affrontement entre subjectif et objectif. L'ethnographie que nous avons réalisée s'est donc centrée sur l'outil ObServeur comme porte d'entrée sur les organisations (Lemonnier 2012). Nous avons observé le déploiement de l'outil, ses usages, les formations qui ont permis aux utilisateurs de se l'approprier. Nous avons observé

l'association qui a été créée pour piloter l'outil, les décisions prises et les réalisations techniques qui en ont suivi. Mais surtout, nous nous sommes penchés sur le rapport à l'outil des acteurs, la façon qu'ils avaient de le comprendre, de le raconter, d'en imaginer des usages, des perspectives.

Les *Disability Studies* ou la considération d'une valeur équivalente au discours de tous les acteurs

Notre recherche est constituée de plusieurs centaines d'heures d'observation participante. Nous avons assisté à des travaux d'équipes qui découvraient l'outil ObServeur. Nous avons participé à des réunions avec des équipes qui se l'appropriaient. Entre les acteurs qui découvraient l'outil et ceux qui l'utilisaient depuis longtemps, il y avait des personnes en situation de handicap. Alors, bien-sûr, notre recherche est une recherche en sciences de gestion, et les personnes en situation de handicap ne font pas partie des acteurs gestionnaires qui ont été les premières cibles de nos observations. Mais leur parole n'était, pour autant, pas sans valeur.

Comme nous l'expliquons dans l'annexe 1, le secteur associatif s'est construit en France, surtout après 1945, selon un principe de cogestion ou de délégation de gestion de l'État vers les associations gestionnaires (Barral et al. 2000; Albrecht, Ravaud, et al. 2001). La France n'a connu que très tardivement l'émergence des mouvements d'autoreprésentation, *self-advocacy*, des personnes en situation de handicap (Stiker 2017). L'appartenance à ces groupes d'autoreprésentation constituent, dans les pays anglo-saxons, un élément d'identité de la personne. Pour Goodley (2005), cette identité est, d'ailleurs, davantage marquée par la résilience du groupe face à la situation de handicap que par les efforts de responsabilisation de l'individu opérés par des politiques publiques qui visent son inclusion comme acteur économique.

Inscrire cette recherche en sciences de gestion dans le champ des *disability studies* c'est partir du postulat qu'aucun groupe social ne sait mieux qu'un autre ce qu'est le handicap. Ni le gestionnaire, ni le médecin, ni le psychologue, ni l'éducateur, ni le parent, nul ne sait mieux qu'un autre, mieux que la personne en situation de handicap elle-même. Chacun possède une partie des analyses et solutions, et chacun participe à la situation qui handicape l'individu. Il ne s'agit pas là de simples jeux de pouvoirs entre acteurs montrant la grandeur de leurs connaissances et leur légitimité à décider pour l'autre. Ces phénomènes existent et nous en avons constatés, mais notre travail de recherche va plus loin. Nous tentons de montrer comment en refusant les savoirs établis sur le handicap, une recherche en gestion peut venir interroger la construction même des savoirs collectifs et de leurs usages en action.

Nous avons donc interrogé 24 personnes en situation de handicap. Systématiquement ces entretiens se déroulaient en amont ou en aval d'une évaluation des besoins réalisée par les équipes étudiées, et avec leur accord. Ces entretiens avec les personnes en situation de handicap portaient essentiellement sur leur compréhension de la démarche d'évaluation des besoins. Nous demandions ainsi, comment les professionnels avaient accompagné la personne, comment elle avait compris les questions qui lui étaient posées ? Nous n'avons jamais cherché à savoir si l'évaluation des besoins réalisée était « juste », ou « vraie », comme le craignait un professionnel qui nous avait fait part d'un ressenti que nous pouvons prêter à nombre d'autres professionnels. Nos questions ne visaient que la compréhension de cette démarche et non son jugement. Nous n'étions pas là pour évaluer l'évaluation mais pour la comprendre. Ces points ont été nécessairement abordés avec toutes les équipes.

Enfin, ces entretiens avec les personnes en situation de handicap ont eu un effet inattendu. Quand les équipes ont pu bien comprendre que nos travaux n'étaient pas faits pour les juger, ils nous interpelaient pour savoir s'ils avaient bien compris les besoins de la personne en situation de handicap. Les professionnels avaient alors dépassé la question d'un jugement de notre part et nous sollicitait pour faire exister la parole de la personne évaluée. Cet effet était d'autant plus important dans les établissements où la participation des personnes en situation de handicap au

processus d'évaluation n'était pas forcément formalisée. Les professionnels nous prenaient alors la possibilité de prendre une sorte de rôle de traducteur de ce que la personne en situation de handicap pouvait vouloir dire. Un bon exemple, ici, de ce que la notion de SENS peut se différencier entre ce que l'on peut *dire* et *vouloir dire* (Cavell 2009), entre le *meaning* et le *sense*. Il y a ce que l'on dit, la signification, à travers les différentes règles de langage, les mots existants, la grammaire. Et il y a ce que l'on veut dire, ce que l'on attend du passage de ces signes d'une personne à l'autre, le sens. Le vouloir dire est à la fois l'intention de l'individu mais également la trace de son inscription dans le collectif à qui il adresse le message.

#### Phasage de la recherche et associations étudiées

Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, nous avons interrogé 24 personnes en situation de handicap. Mais leur peu d'implication dans la gestion des établissements et des associations ne nous a permis de questionner leur place qu'à travers le processus d'évaluation des besoins. Pour le reste, ce sont des centaines d'heures d'observation participante que nous avons réalisées. Nous les restituons en découplant le matériau récolté par situation. Ainsi nous décrirons des situations en lien avec l'outil ObServeur. De la découverte de l'outil à la formation d'une équipe, en passant par la réunion d'équipe pour construire le projet de la personne en situation de handicap, ces situations nous permettront de comparer les pratiques et rapports aux représentations sociales du handicap dans les différentes associations

En parallèle de ces observations, nous avons procédé à des analyses documentaires : plus de 600 pages de documents étudiés à ce jour, essentiellement des documents en lien avec la création de l'outil ObServeur à partir de son arrivée au niveau national. Des comptes-rendus de réunion, des documents techniques, des notes internes, autant de documents qui ont souvent étayé des prises de décision dans la conduite du projet, ou bien qui les ont justifiées.

Nous avons réalisé des entretiens avec les différents acteurs de l'organisation mais aussi avec les concepteurs et utilisateurs du logiciel mis en place, au niveau local et national. D'autres entretiens ont été réalisés avec des responsables des administrations, un directeur général d'Agence Régionale de Santé (ARS), trois personnes de la Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie (CNSA), quatre directeurs de services dans des conseils départementaux. Nous avons rencontré onze directeurs d'établissements, trois directeurs généraux, des présidents et des administrateurs, et enfin une dizaine de personnels d'accompagnement pratiquant l'évaluation des besoins des personnes handicapées.

Les associations que nous avons étudiées sont au nombre de huit et sont présentées dans la figure ci-dessous. L'association 1 est l'AEIM-Adapei54 qui a créé l'outil, il y a un peu plus de dix ans. Les associations 2 et 3 ont participé à une expérimentation aux côtés de l'AEIM-Adapei54. Les associations 3, 4, 5, 6 et 7 ont, elles, participé au projet national piloté par l'Unapei. Les associations 2 et 8 n'y ont pas participé et de plus ne sont pas affiliées à l'Unapei. Aux côtés de l'Unapei, les associations 1, 4, 5 et 8 ont participé, notamment financièrement, à la création de l'association ObServeur.

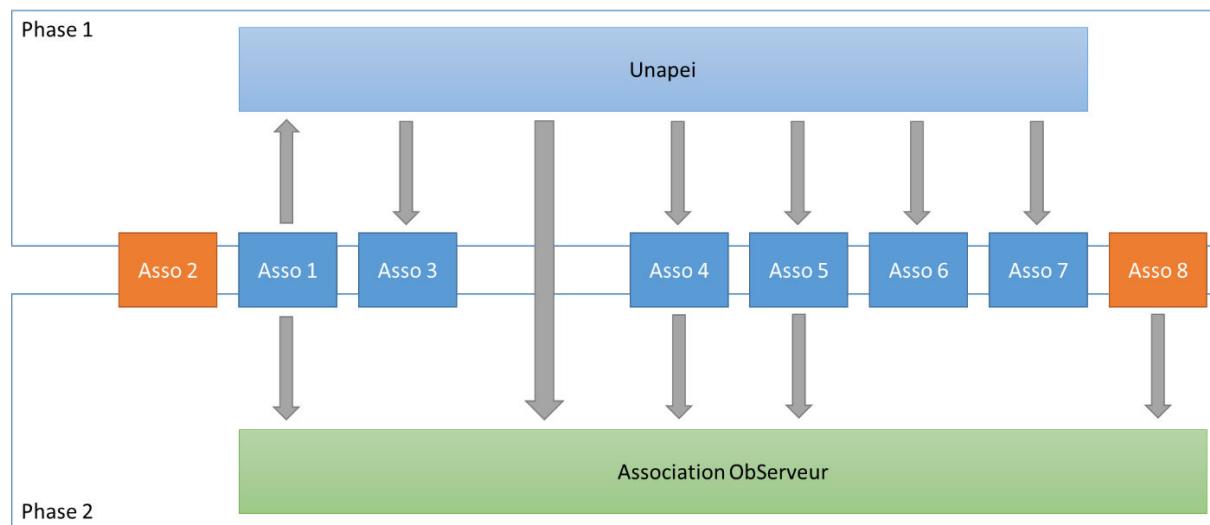


Figure 4- Représentation des associations étudiées et de leurs rôles lors des différentes phases du projet ObServeur

Cette figure schématise les mouvements qui ont eu lieu entre les associations, l'Unapei et l'association ObServeur à travers les deux phases que nous avons définies. La Phase 1 correspond au lancement du projet par l'Unapei. Elle récupère l'outil de l'AEIM-Adapei54 et le transforme en un outil à vocation nationale. Elle va mettre en œuvre des formations et des documents qui vont expliquer cette démarche. La phase 2 débute quand l'Unapei décide de créer une 2<sup>ème</sup> version de l'outil. Devant des difficultés que nous détaillerons dans la description de la phase 1, les dirigeants de l'Unapei et d'autres associations décident de créer une association tierce qui va piloter la démarche : l'association ObServeur. La figure ci-dessus ne représente pas les échanges et transferts entre associations de manière linéaire. Le mouvement de don de l'outil de l'AEIM-Adapei54 à l'Unapei, par exemple, a été une décision ponctuelle, mais une action de collaboration qui s'est étalée sur plusieurs mois. Ainsi l'association a accompagné l'Unapei dans la construction des formations et leurs conduites auprès des autres associations. Nous reviendrons plus en détail sur ces mouvements dans les chapitres 9 et 10.

## Conclusion du chapitre

Le matériau de notre recherche est constitué de phases et de situations qui s'interpénètrent. Les phases nous permettent de décrire l'outil, sa création et le rôle des différentes associations dans ses évolutions. Les situations, elles, circonscrivent des actions collectives autour de l'outil. C'est cette rencontre entre les phases et les situations qui devrait nous permettre de rendre compte de la complexité des systèmes humains à l'intérieur desquels l'outil s'inscrit.

Nous contextualiserons notre recherche en décrivant les enjeux de politiques publiques qui se posent au moment de la création de l'outil. Viendront alors les deux phases du projet, du lancement national à la création de l'association ObServeur. Avec ces phases, nous décrirons les difficultés rencontrées, les effets inattendus et

les perspectives envisagées par les acteurs. Les situations, que nous dresserons, mettront en lumière les interactions entre les acteurs, et leurs rapports aux représentations sociales du handicap. En annexe 2, nous mettons à la disposition du lecteur une anthropologie historique de la création des associations parentales qui peut permettre de mieux comprendre la situation actuelle et notamment l'articulation entre dirigeants bénévoles et professionnels.

## Chapitre 5 : L'outil et la notion de besoin

« La mosaïque des besoins implique la pluralité des itinéraires et des formes. Chaque cas étant unique, pas de prêt-à-porter, mais du sur-mesure, modelé par ajustements successifs. Un projet d'inclusion scolaire correspond à un parcours personnalisé, évolutif, souple, protéiforme, dans le milieu le moins restrictif possible. Aussi prend-il nécessairement différents visages »

**Charles Gardou** (2013a)

### Introduction

Le souci d'évaluer les besoins des personnes en situation de handicap a souvent rencontré la volonté d'outiller ce processus. Au tout début de notre thèse, avant de nous centrer sur l'outil ObServeur, nous avons répertorié plus de 180 outils d'évaluation des besoins. Des outils artisanaux construits par des éducateurs, des psychologues, des médecins, en individuel ou en collectif. Mais il existe également un certain nombre d'outils que l'on pourrait qualifier d'industriels en référence à leur niveau de diffusion. Le rapport de Marie-Aline Bloch, Typhaine Mahé et Gaëlle Richard pour la CNSA (2009) s'est penché sur certains de ces outils. Des outils français comme le GEVA ou le MAP que nous abordons en annexe 5, mais également des outils importés des États-Unis ou du Canada. Ce rapport montre que davantage que l'outil c'est la démarche d'évaluation qui importe. Expliquant le faible usage de certains outils par une difficulté d'appropriation ou un faible portage institutionnel, les auteurs esquisSENT la difficulté que l'outil peut représenter quand il ne fait pas sens dans l'action collective.

L'outil ObServeur, que nous avons étudié durant cinq ans dans huit associations, a été créé à l'origine par un directeur et son équipe. Ils souhaitaient construire un nouvel établissement, en lieu et place de celui qu'ils dirigeaient. L'établissement, jugé vétuste, était une ancienne école reconvertie en lieu d'hébergement. Le bâtiment était qualifié d'inadapté par les familles des personnes accueillies, par l'association, et les professionnels. Cette unanimité s'est alors concrétisée dans le projet de construire un nouveau bâtiment. La direction, le directeur et son chef de service, ont conçu un outil qui devait permettre de recueillir et objectiver les besoins des personnes en situation de handicap. D'abord sous Excel, l'outil a ensuite été transformé en plateforme web.

Dans la première section de ce chapitre, nous présenterons rapidement l'outil et ses fonctionnalités. Nous décrirons la centralité de la notion de besoin dans le discours des concepteurs et des utilisateurs. Cette notion n'est pourtant jamais définie par les différents acteurs rencontrés. Ils font chacun référence à des théories, à des explications spécifiques, parfois scientifiques. Dans la section suivante, nous tenterons de définir la notion de besoin. Nous nous baserons sur les travaux de recherche récents de Julien Kleszczowski (2017), sur l'évaluation de l'impact social dans le tiers secteur pour cerner la place de la notion de besoin dans l'évaluation de l'activité des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Nous aborderons, ensuite, la notion de besoin telle qu'elle a pu être utilisée d'un point de vue historique, dans différentes disciplines, les éléments auxquels se réfèrent les professionnels interrogés. De ces usages nous tenterons de la définir et de savoir ce qu'elle peut recouvrir pour les organisations qui l'utilisent, comme pour leurs acteurs. Nous nous poserons la question de savoir si la notion de besoin permet de penser le handicap.

## L'outil ObServeur, un outil et des besoins

ObServeur est un outil d'évaluation des besoins des personnes en situation de handicap. Dans le chapitre 8, nous détaillerons davantage la présentation et l'historique de l'outil, mais avant d'être nommé ObServeur, l'outil s'appelait RDB, pour Recueil Des Besoins. Le principe de cet outil était alors relativement simple. Il comprenait des fiches relatives aux personnes accompagnées. Ces fiches rassemblaient des informations administratives, les nom, prénom, adresse, les orientations délivrées par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) etc., mais également des informations relatives à une éventuelle protection juridique. Toutes ces données administratives ne souffraient aucune discussion, ces données étaient renseignées à partir de documents administratifs.

L'outil comportait une autre partie qui était alimentée par les évaluations des professionnels de l'établissement ou du service. Ainsi, les déficiences et niveau de déficience, les troubles éventuels et les capacités des personnes y étaient consignées. Les déficiences peuvent être intellectuelle, motrice, sensorielle, etc. Les troubles correspondent à des pathologies associées comme les troubles alimentaires, cutanés, épileptiques, etc. Les capacités ou activités, en fonction de la référence utilisée, renseignent sur ce que la personne sait faire et comment. Ces items de capacités ont été conçu, dans la première version de l'outil en référence à la Classification Internationale Fonctionnelle (CIF) de l'Organisation Mondiale de la Santé. Dans la version suivante, ces items feront référence plus directement au GEVA, le Guide d'EVAluation des besoins de compensation des personnes handicapées. L'outil possède une dernière partie, et sans doute une des plus importantes selon les dirigeants interrogés puisqu'il s'agit de l'évaluation actuelle et prospective des besoins à 2 et à 5 ans. Cette partie consiste à évaluer les besoins en termes de soin (dentiste, infirmière, médecin généraliste, etc.) au moment de l'évaluation et ensuite d'anticiper le type d'établissement ou de service dans lequel se trouvera la personne en situation de handicap dans ces deux perspectives de temps. Si la première partie de l'outil comprend des données essentiellement administratives, la seconde correspond à des données issues des évaluations des professionnels. Nous nous

pencherons plus spécifiquement dans les chapitres 10 et 11 sur la façon dont ces équipes de professionnels construisent les évaluations qui vont nourrir l'outil ObServeur.

Ce qu'il est important de noter à ce stade, c'est la centralité de la notion de besoin dans toute la vie de cet outil. Conçu pour objectiver les besoins dans le cadre d'une reconstruction d'établissement, l'outil concentre plusieurs types de besoins, les besoins actuels en soins et en accompagnement, les besoins futurs ou anticipés. Dans le discours des dirigeants cette notion était centrale. L'objectif pour eux était simple, et peut-être résumé ainsi, quel que soit l'association : « faire apparaître les besoins pour transformer l'offre de service ». Tous les directeurs et présidents interrogés n'ont pas nécessairement employé ces termes précis, mais c'est la signification qui se dégageait de leur raison d'utiliser l'outil dans leur organisation. Au niveau de l'Unapei et de l'association ObServeur, cette signification ne se retrouvait pas nécessairement, mais comme nous le verrons dans le chapitre 8, l'Unapei et l'association ObServeur, se situe à un autre niveau organisationnel, ces organisations ne sont pas en charge de l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Mettre en lien la notion de besoin et la transformation de l'offre de service revient à augmenter l'efficacité des accompagnements, de ce que produisent ces associations. Si l'on considère que l'adaptation de l'offre aux besoins des personnes est un axe stratégique pour les dirigeants, il s'agit donc pour eux d'augmenter la performance des établissements et services, leur impact social. Nous entendons, ici, par performance l'atteinte des visées stratégiques (Lorino 2003). Nous verrons dans la section suivante et dans le chapitre 5 que la notion de performance dans le secteur médico-social peut prendre des significations et des formes quelque peu différentes. Un point étonnant a saisi l'observateur que nous étions : la centralité de la notion de besoin dans le discours des dirigeants n'avait d'égal que l'absence de travaux scientifiques sur cette même notion. La notion de besoin n'avait-elle pas d'intérêt scientifique ? Lorsque les dirigeants utilisent dans la même phrase le terme de *besoin* et celui d'accompagnement, ou parfois de prestation, ou d'offre, associer ces deux notions dans une même phrase traduit la volonté de construire un lien de causalité

entre les deux. Ce lien de causalité, nous le verrons dans le chapitre 5, est même utilisé dans la perspective d'une réforme de la tarification. En faisant un lien entre le besoin de la personne et ce qui lui est proposé par l'organisation, le dirigeant prépare un discours ayant pour fonction de justifier de l'usage de l'argent public qui est engagé pour faire fonctionner ses établissements.

### Performance, Impact social et notion de besoin

Il existe un nombre important de travaux de recherche sur la gestion des associations militantes (Rousseau 2000, 2004; Aufrère et Eynaud 2015; Eynaud 2015c, 2015b, 2015a; Eynaud et al. 2015). Mais il n'en existe quasiment pas qui traitent de la notion de besoin des personnes handicapées (Barreyre et Peintre 2004). Cependant les travaux sur la performance et l'impact social des organisations des secteurs sociaux et médico-sociaux se multiplient de manière importante depuis des années, questionnant ainsi l'efficacité des dispositifs (Herman 1990, 1992; Herman et Renz 1998, 1999, 2003; A.R. Williams et Kindle 1992; Jackson et Holland 1998; Osborne et Tricker 1999; Sowa et al. 2004; Bishop 2007; Lecy et al. 2011; Harrison et al. 2012; Mitchell 2012; Kleszczowski 2017). Dans un contexte administratif et réglementaire où les logiques d'*accountability* prennent de l'ampleur (Keating et Frumkin 2003; Irvin 2005; Christensen et Ebrahim 2006; Benjamin 2007; Alexander et al. 2010; Candler et Dumont 2010; Dumont 2013; Mons et Durpiez 2010; Costa et al. 2011; A.P. Williams et Taylor 2012; Hug et Jäger 2013; Jones et Mucha 2013), la reddition de compte est essentiellement une justification de l'usage de l'argent public, de l'efficience de la gestion associative.

Il existe des outils tels que le *social balance scorecard* inspiré du tableau de Kaplan (2001) ou bien des indicateurs comme le *social return on investment* (SROI) qui

permettent d'évaluer et de valoriser l'impact social des organisations à but non-lucratif (Stievenart et Pache 2014). Ces outils se sont des déclinaisons directes de ceux qui permettent de mesurer la performance des entreprises, mais ont été créés pour compenser une vision trop financière de la performance, une performance trop centrée sur l'efficience, telle que définie par Simon (1945).

Qu'est-ce que l'impact social ? Comme le rappelle Julien Kleszczowski (2017), la définition de l'impact social ou de l'utilité sociale était, en France, déjà fixée par l'administration fiscale en 1977 : l'utilité sociale est alors une réponse à un besoin qui n'est pas pourvu par le marché. Plus tard et plus récemment, la loi Economie Sociale et Solidaire de 2014 définit l'utilité sociale comme : « le soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social » (Kleszczowski 2017). Au niveau international, également, la réponse aux besoins des personnes vulnérables fait partie de la définition de l'impact social selon l'*Interorganizational committee on social impact* (Kleszczowski 2017). Pour le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) les besoins des personnes doivent même être anticipés par les acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) (CSESS 2012). Fontan (2013) invite à prendre en compte les besoins à l'origine de l'action au sein de l'ESS, ce qu'il désigne comme la dimension politique de l'évaluation. Mais aucune de ces définitions de l'utilité sociale ou de ces travaux ne précisent le sens même de la notion de besoin. Au-delà de ce manque de définition, Julien Kleszczowski a identifié une limite importante dans les méthodes d'Évaluation de l'Impact Social (EIS) : elles permettent de traduire en chiffres l'évaluation de l'efficacité des actions, mais peuvent passer sous silence la nature des besoins des personnes concernées (Kleszczowski 2017). L'impact social est donc un aspect d'une performance vue comme multiforme (Marmuse 1997). Son évaluation s'intéresse aux effets des actions de l'organisation et non seulement, comme c'est traditionnellement le cas dans le secteur médico-social, sur les moyens engagés (Kleszczowski 2017).

Considérons la performance d'une organisation comme tout ce qui permet d'atteindre les objectifs stratégiques (Lorino 2003). La performance est tout à la fois

concurrentielle, socio-économique et financière (Marmuse 1997). Mesurer la performance des organisations du secteur public ou non-lucratif n'est pas une préoccupation nouvelle, les travaux de Hatry (1999) débutés à la fin des années 70 en attestent. S'inspirant des outils (balanced scorecard, ...) et logiques des organisations à but lucratifs, la définition des process, des objectifs et d'indicateurs permettant la traçabilité de l'activité, la mesure de la performance introduit également le benchmark comme référence, la comparaison étant naturelle pour les organisations dans un contexte concurrentiel (Robert S. Kaplan et Norton 2001, 2003; Alexander et al. 2010). Mais si les phénomènes de concurrence existent aussi dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, ce dernier garde les traces d'une économie fortement administrée et peu enclue à mesurer ses effets sur les personnes accompagnées (Carnochan et al. 2013). Les organisations non-lucratives, bien qu'impactées par l'arrivée d'acteurs lucratifs conservent une identité et un vocabulaire spécifiques (Dubost 2014). Les travaux récents sur la performance dans le secteur non-lucratif en appellent à ne plus simplement considérer la notion de finance ou de risque mais bien d'appréhender la performance de manière globale (Clarge et Gless 2012) en mettant l'accent sur l'éthique de l'action (Bartoli, Keramidas, et Larat 2011; Bartoli, Keramidas, Larat, et al. 2011).

L'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP), créée par la loi HPST de 2009, à partir d'entités existantes issues du secteur sanitaire (Cabanis et al. 2010), a marqué l'introduction du concept de performance dans le secteur médico-social (Savignat et al. 2012), tout en précisant qu'il n'est pas une fin en soi (Lussier et Gilliotte 2011). Ce concept s'est alors concrétisé à travers un outil : le tableau de bord de la performance (Lemaire 2013), après qu'ait été fait le constat d'une très faible culture du pilotage dans le secteur, comparaison faite avec le secteur sanitaire, malgré ses lourdeurs et blocages (Crozet et al. 2011). Nous aborderons plus en détail cet outil et sa place dans le contexte global du secteur médico-social dans le chapitre 7. Mais cet outil, comme les travaux sur l'impact social, n'aborde pas un point particulier de la performance de ces organisations : comment sont fixés les objectifs.

Julien Kleszczowski a identifié une certaine limite dans les méthodes d'Evaluation de l'Impact Social comme ne prenant pas nécessairement en compte les besoins des personnes bénéficiaires. Et comme nous venons de le voir, la mesure de la performance instrumentée par des outils venant du secteur lucratif tend à déplacer le regard vers les moyens et l'efficience. Comment la prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap intervient-elle dans la définition des objectifs stratégiques ? Pour tenter de répondre à cette question, il nous faut tout d'abord approcher la signification de ce que peut être la notion de besoin pour les dirigeants et professionnels rencontrés.

### La notion de besoin

Lorsque les dirigeants et les professionnels rencontrés parlent de la notion de besoin, ils utilisent des références diverses. De Maslow à Virginia Henderson, chacun a ses propres références, et parfois certains n'ont pas de références particulières. Il y a de nombreux professionnels à ne pas avoir de définition à donner de cette notion. Nombreux aussi ceux qui ne peuvent pas situer la notion de besoin dans des champs disciplinaires. Pourtant plusieurs dirigeants et quelques professionnels nous ont assuré de la portée scientifique de la notion. Mais quelle est cette portée scientifique ? D'où vient cette notion.

Le concept de besoin cohabite au long de l'histoire avec d'autres termes proches. Il est utilisé, depuis très longtemps, essentiellement en philosophie (Mercier-Josa 1972) et sa signification renvoie alors au « manque, dénuement, misère ». C'est alors au sens « d'être dans le besoin » que renvoie ce terme. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, avec l'essor de la psychologie scientifique, son sens va évoluer vers une signification se rapprochant

de plus en plus de « désir, aspiration, demande » (Plante 1982). Dans cette discipline naissante, le terme de besoin prend sa place dans le langage scientifique.

*« Ayant pendant plus d'un demi millénaire coexisté avec maints autres vocables qui souvent lui ont été préférés, il prend à cette époque une importance telle qu'il relèguera au second plan toute autre désignation. Mieux encore il va constituer le fondement terminologique d'une discipline nouvelle ... » (Albou 1975)*

Les premiers usages en psychologie ne portent pas forcément de sens psychologique particulier, le besoin est utilisé de manière descriptive : « avoir besoin de... ». Par la suite le besoin est rapproché de la notion de motivation, le besoin est alors la cause d'un déséquilibre qui va forcer l'homme à agir pour retrouver l'équilibre (Plante 1982). C'est évidemment dans les travaux de Maslow que ce rapprochement entre besoins et motivation (Maslow 1972, 1954) trouvera un écho particulier dans un premier temps. Maslow construit une pyramide des besoins, chacun d'entre eux, non-satisfait, entraîne une motivation à les assouvir. Malgré les limites à ses recherches qu'il énoncera lui-même (Maslow 1943), et malgré de nombreux travaux critiquant ses recherches (Bridwell et Wahba 1976), il reste une référence appréciée des manuels de management. Dans la lignée des travaux de Maslow, les théories de la motivation, que ce soit celle de McGregor (1960), de McClelland (1987), de Herzberg (Herzberg 1966; Louart 2002) influencent le management, la gestion. Dans toutes ces théories, les besoins ne sont là que pour être satisfaits, ils sont à la base d'un équilibre/déséquilibre qui va justifier l'action de l'individu. Les besoins sont alors catégorisés en besoins primaires et secondaires (Maslow 1972, 1954), immédiats et artificiels (Tarde 1902), absous et relatifs (Keynes 1942).

Souvent la notion de besoin et celle d'attente ou de souhait sont interchangeables (Bonney 1969), pourtant la notion de besoin ne renvoie en rien à la nature humaine mais à la structure sociale à l'intérieur de laquelle l'homme évolue (Decouflé et Schwartz 1974). Elle renvoie également aux modes de production de biens matériels et immatériels, aux modes de consommation (Albou 1976) et aux idéologies qui construisent cette structure sociale (Decouflé et al. 1974). Son usage dans les théories psychologiques montre comment ces dernières sont enchevêtrées à des théories

sociales (Ardoino 1990), une théorie psychologique portant une vision de la société et une théorie sociologique une vision de l'individu.

La notion de besoin est donc le marqueur de l'appartenance d'un individu à un collectif. Ce collectif définit en partie l'identité de l'individu en recourant à la notion de besoin. Le besoin devient alors ce qui rapproche l'individu du collectif. Il désigne ce qui lui manque pour en faire partie, ce qui est nécessaire pour y être reconnu. Contrairement à ce que le groupe de travail Serafin-PH<sup>6</sup>, de la CNSA, a pu définir dans une note sémantique sur la notion de besoin, le besoin n'est pas un simple écart à la norme, il est un marqueur identitaire. Plusieurs cultures, produisent plusieurs besoins (Bonney 1969). Nous retrouvons ces usages de la notion de besoin dans des cultures professionnelles, dans des champs disciplinaires divers.

A partir du milieu des années 70 dans les pays anglo-saxons, et dans le champ de la santé mentale, de la psychiatrie, de l'éducation des personnes handicapées, cette notion de besoin a été beaucoup utilisée (Townsend 1975; Arnhoff 1975; Warnock 1978), et notamment en rupture avec une vision de la population centrée sur leurs incapacités, sur leurs maladies, sur leurs déficiences (Baldwin 1986). D'un point de vue chronologique, ces usages croissants de la notion de besoin et de leur évaluation font suite à un mouvement profond dans les pays anglo-saxons qui ont modifié la vision des institutions et leurs missions, notamment à la suite des travaux de Goffman (1968), déjà cités dans le chapitre précédent. Dans les *institutions totales* qu'a pu étudier Goffman, tous les besoins des personnes qui y étaient accueillies étaient pourvus par l'institution, et même définis par elles dans un mouvement de dépersonnalisation. Nous nous permettons ici de rapprocher deux concepts qu'il nous apparaît important de faire communiquer : le concept d'*institution totale* de Goffman de celui de *monopole radical* d'Illich (Illich 1975).

---

<sup>6</sup> Le projet Serafin-PH (Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées), lancé en janvier 2015 par la CNSA, est un projet de réforme de la tarification des établissements médico-sociaux, dans le champ du handicap. Ce projet a pour objectif de construire une tarification qui articule les besoins des personnes en situation de handicap avec les prestations délivrées par les offreurs. Nous détaillerons davantage cette réforme dans le chapitre 7.

Les caractéristiques de l'*institution totale*, telles que définies par Goffman, peuvent très bien s'appliquer à des institutions produisant des biens immatériels en situation de *monopole radical*. L'érection de murs physiques ou symboliques, l'omniprésence de l'institution dans la réponse aux besoins, un mode de fonctionnement bureaucratique et des contacts régulés et limités, donc ritualisés, entre les *reclus* et les *surveillants*, sont les caractéristiques de l'*institution totale* que l'on peut retrouver facilement dans la critique des institutions contre-productives chez Illich (Illich 1973, 1975). Que l'on parle de l'hôpital dans lequel la médecine dessert la santé ou l'école qui dessert l'éducation, chacune de ces institutions reprend ces caractéristiques. La coupure du monde extérieur est peut-être davantage symbolique que dans les hôpitaux psychiatriques les églises ou sectes étudiées par Goffman, mais chez Illich la notion de besoin est la prérogative d'une ou plusieurs professions qui vont asseoir leur domination sur des personnes remises à leur place (Illich 1977). L'institution va alors définir les places de chacun, les outils pour fonctionner. Le fonctionnement bureaucratique participe alors de la complexité recherchée du fonctionnement de ces institutions, cette complexité éloignant encore un peu le sens de l'action et réduisant la personne au statut d'usager du système institutionnel mis en place. Pour Illich (1977), la naturalisation de la notion de besoin, passant d'« avoir besoin » à « avoir **un** besoin », marque la domination des professions qui deviennent les seules pourvoyeuses de la réponse à ces derniers. Cette domination des professions s'accompagne d'une perte d'autonomie des personnes qui ont des besoins et qui ne peuvent plus y répondre à elles-mêmes. Les produits créés par les professions répondent à ces besoins mais en créent systématiquement de nouveaux, et maintiennent la personne dans une dépendance vis-à-vis des professions. Nous citerons comme exemple de cette domination les concepts de *high needs* et de *special needs* utilisés en santé publique et en éducation notamment. Un enjeu pour les organisations à but non-lucratif étant de protéger une « infrastructure dans laquelle techniques et outils servent, au premier chef, à créer des valeurs d'usage non quantifiées et non quantifiables par les fabricants professionnels de besoins. » (Illich 1977). Cette protection passe, selon l'auteur, par la convivialité (Illich 1973), un contrôle politique contre l'inégalité et pour l'autonomie.

Comme le montre son usage historique, la notion de besoin est à la fois descriptive, lorsqu'elle désigne le besoin d'une personne, et normative parce que tout besoin est exprimé en rapport à une culture. La théorie d'Ivan Illich est certes radicale mais elle montre que les professions créent des cultures qui leur sont propres, et donc les besoins qui vont avec. Si le besoin qualifie un individu, il le situe, en même temps, dans un collectif. Décrire les besoins d'individus c'est donc également constituer des populations qui vont partager ces besoins.

Une population peut être qualifiée par l'intensité des besoins. Ainsi la notion de *high-needs* est utilisée en éducation (Tutty et Hocking 2004; Anderson et Stillman 2013) et en santé publique (Schoen et al. 2009; Knapp et al. 2011; Weaver et al. 2012), par exemple. Une population présentant de forts besoins nécessite donc des réponses plus importantes et coûte logiquement davantage : *high-needs/high-costs* (Knapp et al. 2009; McCarthy et al. 2015; Wells et al. 2016). Si la santé publique identifie des populations pour lutter contre l'inégalité dans l'accès aux soins (Lombrail et al. 2004; T. Lang et al. 2008), certains travaux montrent l'importance de la personnalisation des soins (Blumenthal et Abrams 2016; Waelli et Minvielle 2013), une forme de contre-point à la logique normative de l'identification des besoins d'une population. Dans le champ de l'éducation, l'identification des besoins d'une population se déplace jusqu'au niveau institutionnel : les besoins de la population deviennent les besoins de l'institution (Castle et al. 2005; B. Berry 2008; Tuttle 2017). Les caractéristiques de la population ciblée deviennent donc également les caractéristiques de l'institution qui va les accueillir. La notion de *high-needs* peut cependant renvoyer à des facteurs sociaux et économiques et non pas seulement à des facteurs individuels. Ainsi les facteurs individuels d'âge, de déficience peuvent se combiner avec des facteurs socio-économiques de lieu d'habitation, de milieu socio-culturel d'origine, etc. Les institutions tentent alors de cerner ces populations à risque qui vont demander des moyens importants, puis elles les mettent en œuvre.

La population peut également être caractérisée par la nature de ses besoins : c'est alors la notion de *special needs* qui peut être utilisée. Cette notion est née dans les

années 1980 chez les anglo-saxons, l'approche dominante est alors une approche médicale et individuelle, comme le montre la classification de l'OMS (Classification Internationale du Handicap) de 1980 (Stiker 1999, 2013, 2017), déjà évoquée auparavant. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la notion de besoin spécifique est à rapprocher d'une vision réadaptative du handicap, ce qui a conduit les institutions à construire des réponses spécifiques à des besoins particuliers. Les besoins ne sont pas nécessairement plus importants, mais ils sont caractéristiques. Ils ne coûtent pas nécessairement plus chers, mais demandent des réponses dédiées et adaptées. Dans cette acception, la notion de besoin se distingue radicalement de sa cause (déficience, maladie, ...) et nécessite des taxonomies claires, des définitions consensuelles et reconnues pour légitimer l'évaluation des besoins notamment au niveau individuel (McWalter et al. 1994). C'est notamment ce qui permet de construire des réponses collectives individualisées. Cette notion de *special needs* est surtout utilisée en éducation (Meijer 1998; Berg et al. 2005; Hornby 2012), et en santé publique (Crawford et al. 1999; McPherson et al. 1998; Lotstein et al. 2005). La notion de besoin éducatif particulier, en France, tendrait à faire disparaître la notion d'éducation spéciale (Plaisance 2007), en cela qu'elle ne serait plus nécessairement ciblée sur une population donnée. L'auteur pointe également la richesse institutionnelle française et les nécessaires collaborations à construire pour garantir à chaque enfant des parcours qui répondent à ses besoins propres, ce qui devrait être la définition même de l'éducation inclusive (Gardou 2013a).

Ces deux notions sont donc utilisées dans des champs disciplinaires identiques. Mais contrairement à la notion de *high-needs*, la notion de *special-needs* renvoie plus généralement à des besoins liés à des handicaps ou des situations de santé complexes. La notion de *high-needs* peut concerner des facteurs bien plus larges incluant des facteurs économiques ou sociaux. Pour l'une comme pour l'autre de ces deux notions, elles sous-tendent les moyens qui vont être nécessaires pour y répondre : *high-needs high-costs*, ou bien des réponses particulières à des besoins spécifiques. Dans ces deux cas, la notion de besoin se veut descriptive des situations individuelles et participe à construire des populations qui vont être visées par des dispositifs institutionnels ou des politiques publiques. Dans les différents exemples de travaux cités, la notion de besoin s'accompagne systématiquement d'une

définition de ce qui va construire la population. Il n'y a donc pas de définition universelle du besoin : il n'est toujours que contextuelle. Les éléments individuels, les différents facteurs à la base du besoin sont donc agrégés pour désigner des éléments qui permettront de construire l'image d'un collectif qui deviendra la cible de l'action collective.

Les concepts de *high-needs* et de *special-needs* sont tantôt vus comme des progrès dans le traitement social, et scolaire notamment, du handicap (Fallen et Umansky 1985; Barton 1986; Bethell et al. 2002; Plaisance 2010; Gris 2015), tantôt critiqués parce que sous-tendant une approche discriminative du handicap (Ferri 2015; Ware 2018). Cependant un certain nombre de travaux dans différentes disciplines revendentiquent le recours à ces concepts tout en les rendant compatibles avec une approche sociale et inclusive du handicap (Reindal 2008; T.E. Smith et al. 2014; Hornby 2015). Certaines études montrent que les comportements des professeurs sont différents envers l'inclusion des élèves à besoins particuliers, en fonction qu'ils soient des femmes, des hommes, célibataires ou mariés, des comportements très hétérogènes (Fakolade et al. 2017). Les différents travaux de recherche cités ici sont issus des Etats-Unis, d'Italie, du Royaume-Uni et du Nigeria. Les différents concepts en question ont-ils la même signification dans tous ces pays ? L'ONU et l'OMS promeuvent des politiques publiques inclusives vis-à-vis du handicap, mais ce terme prend-il le même SENS dans toutes les sociétés ? Les différents usages des termes de *high-needs* et de *special-needs* montrent qu'ils peuvent faire référence à des approches divergentes du handicap. Des travaux cherchent à mettre en avant les bonnes pratiques en matière d'inclusion (Florian 2014), mais peut-on changer les pratiques autour du handicap avec des approches qui pourraient être théoriquement incompatibles ?

Comme nous venons de le montrer, la notion de besoin est beaucoup utilisée dans des travaux de différentes disciplines sur le handicap. Mais elle n'est jamais définie. Les *high-needs* renvoient à ce que va coûter le handicap, les *special-needs*, eux, aux adaptations institutionnelles qu'il va falloir mettre en place, mais la notion de besoin

sonne comme une évidence. Le fait qu'elle ne soit pas définie signifie-t-il que cette notion ferait SENS de la même manière pour tout le monde ? Nous avons décrit cette notion comme une notion descriptive et normative à la fois, mais peut-elle faire penser le handicap aux acteurs ? La notion de besoin peut-elle mobiliser une forme de rationalité dans la perspective de la transformation des organisations du secteur médico-social ?

### Conclusion du chapitre

A ce stade nous pouvons donc poser la question de savoir si la notion de besoin relève d'un type particulier de rationalité, de façon de penser. « Les raisons de l'acteur relèvent de la *rationalité cognitive* : lorsque son objectif premier est de rechercher le vrai, dans la mesure de ses moyens. Dans d'autres cas, elles relèvent de la *rationalité axiologique* : lorsque son objectif est de déterminer, dans la mesure de ses moyens, ce qu'il est bien, légitime, etc. de faire dans telle ou telle circonstance. » (Boudon 2002c). Les acteurs faisant référence à la notion de besoin cherchent-ils à faire le bien, le vrai, ou bien visent-ils la satisfaction de leurs intérêts ?

Les travaux de recherche portant sur la performance des organisations du secteur médico-social ou de l'économie sociale et solidaire ne s'intéressent que marginalement à la notion de besoin. Pourtant, cette notion, qui est à la fois descriptive et normative, est au centre de la définition des objectifs stratégiques des dirigeants rencontrés. Que serait donc l'accompagnement de personnes en situation de handicap si leurs besoins n'étaient pas au centre de l'action collective ? Mais les l'évaluation de la performance de ces organisations se fait souvent sur le terrain de l'efficience, plus récemment sur celui de l'efficacité, des effets des actions.

La notion de besoin a vu le jour dans les théories psychologiques dans une fonction essentiellement descriptive. Les travaux de Maslow, notamment, ont fortement

influencé les travaux et recherche et les pratiques en gestion. La notion de besoin devient prescriptive ou normative car elle est toujours liée à la culture du groupe à l'intérieur duquel elle apparaît. Illich montre alors que dans ce groupe, certaines professions se voient confier la prérogative de fixer les besoins pour les autres membres. Ces professions donnent de la légitimité aux besoins exprimés. Mais aucune définition de cette notion n'est fixée.

Les termes de *high-needs* et de *special-needs* sont très utilisés dans les travaux en éducation ou en santé publique par exemple. Mais l'un et l'autre de ces termes évoquent davantage les dispositifs et moyens mis en œuvre pour répondre aux besoins, qu'aux besoins eux-mêmes. La notion de besoin renvoie alors à des catégories de populations qui vont bénéficier de dispositifs éducatifs dédiés, ou d'accès aux soins favorisés, par exemple. Mais la notion de besoin n'en reste pas davantage définie. Est-elle une façon pour les acteurs de penser l'organisation ?

## Chapitre 6 : Phase 1, le projet piloté par l'Unapei

Ce nouvel outil devait être global. Les différents outils cités en annexe 5, venaient renforcer les associations. Il était maintenant temps que ce soit l'Unapei, elle-même, qui s'outille. Les dirigeants de l'Unapei ont donc jugé que pour pouvoir mener efficacement la mission d'influence de l'organisation nationale, ils avaient besoin d'asseoir leur argumentation sur des chiffres. Il fallait objectiver le discours, présenter des preuves. Comme nous le montrons en annexe 3, les pouvoirs publics méconnaissent grandement les besoins de la population de personnes en situation de handicap et l'offre de service qui peut y répondre. Posséder des chiffres caractérisant ces informations, c'est donc acquérir de la légitimité et du pouvoir dans la sphère politique.

### Introduction

La personnification de l'Unapei par les acteurs interrogés ne permet pas de dégager les tensions et débats qui pouvaient exister entre les dirigeants bénévoles et les dirigeants salariés. Mais les différents outils qui ont déjà vu le jour (cf annexe 5) semblaient traduire la philosophie de leurs concepteurs, ce qu'ils souhaitaient pour les utilisateurs. Dans ce chapitre, nous allons présenter l'équipe qui a piloté le projet, mais surtout les différentes phases du projet depuis la création de l'outil d'évaluation des besoins des personnes handicapées dans une association du mouvement jusqu'à sa diffusion au national.

La cheffe de projet est arrivée à l'Unapei en 2013, alors que les dirigeants venaient de choisir l'outil d'une association. Chronologiquement, ce discours s'inscrit donc après la description qui va suivre, mais son discours nous semble particulièrement

significatif et clair dans sa définition de la philosophie des dirigeants de l'Unapei dans ce projet. Elle définissait l'outil ObServeur ainsi :

*« Je pense que la notion d'observatoire elle est pas mal pour définir ObServeur. C'est vraiment l'enjeu je pense du projet, c'est de pouvoir avoir un observatoire des besoins, observatoire dans le sens... peut-être aussi en lien avec l'idée de recensement, pouvoir recenser le nombre de personnes handicapées et puis aller un peu plus loin dans la connaissance des personnes handicapées puisqu'aujourd'hui, on manque réellement de chiffres mais on a aussi une mauvaise connaissance des besoins, et notamment des besoins en accompagnement en fait des personnes. »*

L'outil est donc clairement conçu par les dirigeants de l'Unapei, comme ce qui va leur apporter des chiffres. Ces chiffres sont manquants selon la cheffe de projet. Elle évoque ici les chiffres concernant les besoins des personnes. Comme nous l'avons vu auparavant, l'Unapei a besoin de chiffres pour appuyer ses messages politiques. Mais qu'en est-il de cette mauvaise connaissance des besoins évoquée par cette cheffe de projet ? En 2014, le directeur de projet, lors d'une présentation de l'outil à la DREES, expliquait que l'outil s'inscrit dans la droite ligne du rapporte Vachey-Jeannet, que « la planification de l'offre médico-sociale est plus dictée par l'offre que par la demande ». Entre les chiffres nécessaires à objectiver la vision des besoins des personnes et l'offre médico-sociale déconnectée de la « demande », nous notons ici que cet outil a été accompagné à ses tout débuts par un discours d'ordre économique.

Dans les discours des acteurs rencontrés (présidents d'association, directeurs généraux, directeurs d'établissements, cadres intermédiaires, ...), pour décrire les besoins des personnes en situation de handicap, il n'y a pas de chiffres mais il y a des mots. Il y a tout d'abord les mots qui permettent de nommer cette personne : « usager », « sujet », « bénéficiaire », « client » parfois. Tous ces mots, en disent beaucoup sur la place laissée ou donnée à la personne accueillie, parfois « prise en charge », elle peut être « accompagnée » sinon « prise en compte ». Mais ces mots ne viennent toujours qu'en second, ils ne viennent toujours qu'après la personne. Ils

viennent nommer la personne, la caractériser, la définir dans un contexte spécifique. Chaque mot a donc une portée politique et éthique qui va prédéterminer les rapports sociaux, économiques, politiques dans lesquels il s'inscrit, dans lesquels nous l'inscrivons. Le mot avant la personne : « l'usage du langage permet à tout un chacun de s'approprier ce qui, du réel, bon lui semble. » (Deligny 2007).

Ces mots, ce sont ceux des projets d'établissement, des projets personnalisés, des chartes, et de tous ces autres documents officiels, mais ce sont aussi et surtout les mots du quotidien, du « bonjour » du matin, au vouvoiement, en passant par les façons d'interpeler, de nommer de surnommer. Ce sont les mots qui traduisent les questions des acteurs, leurs incompréhensions et parfois leur impuissance face à la personne accueillie comme face à l'éducateur. Tous ces mots sont les premiers indices du contexte social dans lequel va évoluer la personne accueillie dans cette « machinerie » qu'est le secteur social et médico-social. Tous ces mots ne sont pas au même niveau. Ils n'ont pas le même poids. Il y a ceux de l'éducateur, ceux du chef de service ou ceux de la directrice. Il y a parfois un mot qui signifie plusieurs choses, parfois contradictoires en fonction de qui l'emploie. Les mêmes mots ne prennent pas toujours la même signification et définir ce que sont les besoins d'une personne accueillie devient chose compliquée. La notion de besoin n'étant pas utilisée en tant que telle par les professionnels de l'accompagnement mais plutôt par les cadres et dirigeants, elle est une notion qui vise à rassembler, à unir. Derrière la notion de besoin, il y a des mots très différents pour expliquer ce que pensent les différents professionnels.

Les besoins d'une personne handicapée sont donc difficiles à cerner par des mots, tant ils sont pluriels et équivoques. Cette difficulté de dire et de partager une description de ce que sont les besoins des personnes handicapées participe à la méconnaissance de l'offre médico-sociale par les autorités de tarifications. Les associations qui doivent rendre des comptes sur leur activité sont donc confrontées à une difficulté : décrire les besoins des personnes de manière assez précise pour justifier les moyens qui sont mobilisés pour y répondre, tout en simplifiant suffisamment la description pour qu'elle reste intelligible. Elles en passent donc par un certain niveau de quantification car les chiffres peuvent être plus simples à comprendre que de longs textes décrivant les différents avis des professionnels en

charge de l'accompagnement des personnes handicapées. Mais cette quantification fait courir le risque d'une trop grande simplification, d'une perte de vue du SENS de la mission. Les associations sont prises dans cette articulation entre les instruments de gestion publiques qu'elles participent à faire vivre et l'éthique et la responsabilité face à la finalité de l'action publique (Bartoli, Keramidas, et Larat 2011; Bartoli, Keramidas, Larat, et al. 2011). L'Unapei a donc lancé le projet ObServeur afin d'alimenter son action avec des chiffres, elle s'est pour cela inspiré de ce que plusieurs associations du mouvement avaient pu commencer à travailler.

### L'association qui a créé l'outil

Si le projet ObServeur, quand nous avons commencé à l'étudier était un projet national porté par l'Unapei, l'outil a été créé dans une association en Lorraine. Lorsque la présidente et des administrateurs de l'Unapei ont souhaité s'équiper d'un outil afin de construire des données statistiques qui pourraient étayer leurs revendications politiques, ils se sont appuyés sur des outils déjà existants. Ils ont ainsi repéré trois outils dont celui construit par l'AEIM, 6 ans auparavant. Nous avons donc cherché à comprendre comment avait été conçu cet outil, dans quelles conditions et dans quel contexte. Dans cette partie, nous allons donc décrire l'outil tel qu'il a été pensé par les dirigeants de cette association, et également le contexte organisationnel dans lequel il a été déployé. Ces descriptions sont le résultats d'études documentaires, d'entretiens avec les dirigeants et d'observations des pratiques de gestion et d'évaluation des besoins dans les établissements.

Arrêter de courir après les informations. C'était la motivation principale d'une équipe de direction qui ne supportait plus de devoir chercher des informations concernant les personnes accueillies dans divers tableaux de bord, dans des bases de données

séparées, quand il ne fallait les chercher directement auprès des professionnels. Le directeur d'affirmer : « Des outils d'évaluation, nous en avons plein les archives... ». Le surempilement de ces derniers, années après années, avait rendu inexploitables les données qu'ils contenaient. Chaque outil produisant des données inutilisables en l'état par d'autres outils informatiques, cela multiplie d'autant le nombre de bases de données et donc de saisies. Une donnée saisie une, deux, trois voire quatre fois dans des interfaces différentes. Du temps perdu certainement mais également un éloignement de l'utilité même de ces outils d'évaluation. Les outils d'évaluation étaient devenus des machines d'évaluation, pour reprendre la métaphore féconde de Jacques Girin (1983). Des outils non implémentés créent une machinerie compliquée qui produit des données, de la gestion en s'éloignant inévitablement de l'activité des établissements qui alimentent ces outils. En effet, d'année en année, d'établissement en établissement, sans politique centralisée donnant un cap aux systèmes d'information, chaque directeur d'établissement a pu mettre en place ses propres outils.

L'AEIM<sup>7</sup> comptant 35 établissements répartis sur 50 sites environs, elle accompagne plus de 2400 personnes en situation de handicap intellectuel et emploie plus de 1400 salariés sur le département de Meurthe et Moselle. Cette taille en fait une grosse association du mouvement parental français et un acteur départemental incontournable puisque représentant 50% des places agréées du territoire pour les personnes handicapées intellectuelles. Mais nous verrons par la suite que cette affirmation ne signifie pas grand-chose en soi. La question du public et des agréments opposant des limites à l'analyse, tant les définitions sont méconnues et les frontières floues.

Dans ce contexte départemental, et grâce et malgré sa taille, l'association AEIM est un acteur majeur du secteur. Grâce, parce que la taille de l'association lui donne un poids politique considérable, ce sont 12000 familles qui sont directement concernées par son action sur le département. Son président, en 20 ans d'exercice, a su tisser des liens et construire un réseau d'influence autour de tous les hommes et femmes

---

<sup>7</sup> Adultes et Enfants Inadaptés Mentaux de Meurthe et Moselle, l'AEIM 54 est une association parentale fondée en 1957.

politiques locaux, des acteurs associatifs, des entreprises et des sociétés, acteurs économiques. Malgré, car la taille de l'association en fait une organisation complexe comptant plusieurs niveaux hiérarchiques et surtout des réorganisations au fil du temps et de la succession des directeurs généraux. Ces réorganisations se sont toutes articulées autour de trois axes ainsi dénommés par les dirigeants interrogés : un axe associatif assurant la « gouvernance politique », un axe direction générale assurant la « dirigeance opérationnelle » et un axe comprenant les directions d'établissements. Chaque directeur est responsable de son établissement, de sa sécurité, de la qualité de l'accompagnement, etc. Entre chacun de ces axes, des modalités d'organisation ont pu évoluer et des liens se sont modifiés. De relations directes entre directeur général et directeurs d'établissements, en passant par une organisation par territoires géographiques jusqu'à arriver aujourd'hui à une organisation par filière avec un directeur de pôle chargé de piloter les établissements par type. Cela signifie que tout en conservant un directeur sur chaque établissement, et en lui conservant ses responsabilités, le directeur de pôle à la charge d'harmoniser et de mettre en cohérence, en référence à la politique associative et aux orientations stratégiques de la direction générale, les établissements réunis par type d'agrément. Les Instituts Médico-Educatifs (IME) ensemble, les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), puis les établissements d'hébergement et enfin les services.

Ce découpage, qui n'est pas sans poser questions aux acteurs, n'a pas toujours fait l'unanimité. En effet, du côté de la plateforme de services par exemple, sont mis ensemble un Service d'Education et de Soins A Domicile (SESSAD) pour enfants avec un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) pour adultes, un service social et un service tutélaire. Leurs missions sont bien distinctes et ne trouvent pas de cohérence dans le parcours de l'usager, mais dans le mode de déroulement de l'accompagnement : accompagnement de courte durée théorique et au domicile ou dans le milieu d'évolution de la personne. Par ailleurs, dans le pôle IME, on trouve également une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) qui accueille des personnes adultes très lourdement handicapées, voire polyhandicapées qui nécessitent des soins quotidiens au regard de leur dépendance dans tous les actes de la vie quotidienne. Donc dans ce pôle qui rassemble des établissements pour enfants, le fait de trouver cet établissement précis est lié au fait qu'ils ont les mêmes financeurs.

En effet, pour suivre sa logique et valoriser les personnes accueillies, l'association aurait préféré regrouper cet établissement avec les établissements d'hébergement pour adultes, mais dans une logique de gestion qui serait simplifiée par des liens avec les tarificateurs, le regroupement s'est fait selon le critère du financeur, ici l'assurance maladie. Ce regroupement s'est d'ailleurs formalisé davantage dans un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM) passé avec l'Agence Régionale de Santé (ARS). Cependant, pour des raisons historiques d'identification de besoins de soins dans les établissements d'hébergement, des Services d'Accompagnement Médico-Sociaux pour Adultes Handicapés (SAMSAD) ont été intégrés au pôle hébergement. Donc la logique de financement n'est pas la seule en cours puisque ces services sont financés par l'Agence Régionale de Santé sur des budgets de l'Assurance Maladie alors que les établissements d'hébergement dépendent des compétences du Conseil Départemental et de ses services de tarification. De la même manière, et pour revenir à la plateforme des services, ces services sont financés par trois financeurs différents : l'assurance maladie pour le SESSAD, le Conseil Départemental pour le SAVS et l'Etat pour le service tutélaire. Cette organisation qui se veut un regroupement par type d'agrément a donc dû déroger à ce principe même, soit pour des raisons historiques de fonctionnement qui ne permettaient pas de modifier le rattachement de certains services, soit pour des raisons de calage sur les compétences des autorités de tarifications qui sont réparties de manières arbitraires et peu significatives dans l'accompagnement des personnes handicapées. Pour exemple simple, tout ce qui relève du soin est géré par l'ARS alors que tout ce qui relève de l'hébergement par le Conseil Départemental. S'il est difficile d'imaginer qu'une personne handicapée n'ait pas besoin de soin, au même titre que toute personne, certains établissements comme les MAS, financés à 100% par l'Assurance Maladie, sont considérés comme des établissements de pur soin. Les personnes handicapées qui s'y trouvent n'auraient donc pas besoin d'hébergement mais de soins continus. Ce court exemple, et les questions qui sont posées par les ambiguïtés de ce modèle organisationnel laissent entrevoir les impacts des contextes historiques et des logiques d'agrément et de compétences sur les choix stratégiques de l'association. Nous pouvons considérer cette organisation, au moment où nous l'avons étudié, comme un bricolage de la part des dirigeants forcés de faire avec un

héritage historique, des contraintes extérieures et leurs propres visions. Cette organisation n'est donc pas la seule traduction de la volonté des dirigeants, mais la traduction de celle-ci dans une réalité complexe nécessitant la prise en compte d'intérêts parfois divergents.

Ce découpage particulier trouve sa justification, dans le discours des président et directeur général actuels, dans un souci de donner un cap commun à des établissements livrés auparavant à chacun de leurs directeurs, qui de leur poste n'avait pas la vision globale nécessaire à l'articulation des prestations. Certes le modèle n'était pas parfait, du moins pas parfaitement en phase avec la philosophie qu'ils souhaitaient défendre lorsqu'ils l'avaient pensé. Ils avaient fait des choix pour que ce modèle, tiraillé entre une présence historiquement forte des directeurs d'établissements et le poids considérable de la logique des agréments, puisse convenir au mieux. Ce modèle est conçu comme une étape vers une finalité où le modèle organisationnel servirait le parcours de la personne. La personne ne serait plus coupée en morceaux. La personne ne serait plus ballottée d'un établissement à l'autre en fonction de leurs spécialités ou de leurs capacités à délivrer une prestation plutôt qu'une autre.

Cette finalité portée par le modèle organisationnel présent repose sur un principe : l'évaluation des besoins des personnes handicapées. Dans les trois axes, gouvernance associative, direction générale, direction d'établissement, qui ne sont nullement remis en question par la finalité d'une organisation basée sur le parcours de la personne, l'évaluation des besoins des personnes est à la fois ce qui construit les orientations stratégiques et justifie les actions.

Dans l'association qui nous intéresse, à l'image du modèle organisationnel en mutation, les systèmes d'information sont d'une hétérogénéité problématique. Lorsqu'un outil convenait, il pouvait se déployer sur d'autres établissements. Mais ce déploiement dépendait davantage de la personnalité du directeur qui l'avait mis en œuvre ou des relations de celui-ci avec les autres directeurs. Ainsi, si le directeur était reconnu pour ses compétences en informatique, alors ses outils avaient beaucoup de chance d'être adoptés, ou bien, s'il s'agissait d'un directeur qui avait un réseau d'appui important dans le groupe des directeurs, ses outils et expérimentations pouvaient aisément se répandre. Ces deux points font totalement abstraction des compétences avérées des directeurs concernés, ne sont considérées ici que les compétences prêtées ou les appuis politiques que l'utilisation d'un outil peut apporter.

Dans cette lente mais radicale et continue métamorphose, la personne accueillie était perdue de vue puisque les différents outils se superposaient, parfois se remplaçaient. Un outil de gestion des stocks, un outil d'évaluation de la population, un pour le planning, puis un autre pour l'évaluation des besoins des personnes mais spécifiquement à l'accompagnement en Institut Médico-Educatif<sup>8</sup>, ... Les directeurs, les cadres intermédiaires étaient alors accaparés par les outils, par le changement d'outil. Un sentiment de perte de données est fréquemment évoqué par eux. Bien que les données ne soient pas réellement perdues, l'éparpillement des outils, les usages successifs rendaient particulièrement difficile l'accès aux données, notamment dans le contexte du mouvement des cadres. Lorsqu'un directeur prenait un poste, qu'il vienne ou non de la même association, il prenait généralement en cours un usage qu'il pensait établi. Il se concentrat alors sur un outil alors que parfois des données plus anciennes mais indispensables dans l'accompagnement des personnes se trouvaient dans un autre outil. Même si plusieurs directeurs rencontrés mettent en

---

<sup>8</sup> IME : établissement accueillant des enfants, adolescents et jeunes adultes en situation de handicap de 6 à 21 ans. L'AEIM utilise aujourd'hui le terme d'école spécialisée pour caractériser ces établissements.

avant la rencontre comme moteur de l'accompagnement, ils conviennent tous qu'un accompagnement nécessite des informations plus ou moins structurées, plus ou moins formalisées. Mais sans ces informations, la rencontre ne peut permettre de mettre en œuvre une relation d'aide visant des objectifs et des remédiations.

Une équipe de direction, celle d'un foyer de vie nommé la Maison Michelet, a donc voulu reprendre en main cette structure fonctionnelle largement conditionnée par des outils inopérants. Il fallait donc repartir de la base. L'essentiel, la raison même de l'action et de la mission des établissements : la personne. Mais comment concevoir et mettre en œuvre des outils de gestion tout en respectant l'intégrité et la singularité de la personne accueillie ? Comment évaluer la population, puisqu'il s'agit bien d'évaluation, afin de justifier de l'activité des établissements ? Il leur fallait faire des choix. Des indicateurs qui seraient signifiants à la fois pour la gestion mais aussi pour les personnes accueillies. Non que les personnes allaient consulter ces bases de données, mais il leur semblait nécessaire que les indicateurs choisis, les données qui allaient être traduites dans cet outil de gestion devaient respecter l'image qu'ils se faisaient de la personne prise en charge dans leurs établissements. Il s'agit là de la justification présentée par l'équipe de direction Michelet en particulier. Ce raisonnement leur était propre, mais pas la démarche. En effet, avec d'autres idées, d'autres justifications, une autre équipe de direction mettait, au même moment, un dispositif d'évaluation des profils des personnes. Ce dispositif, à des fins essentiellement de comparaison de lourdeur de handicap, devait, selon ses concepteurs, démontrer une relation lourdeur de handicap/coût de prise en charge. Mais cette relation ne fut jamais démontrée, dans quel que sens que ce soit.

Donc avec un objectif bien différent, l'équipe de direction Michelet, élaborait son outil. Il devait servir à soutenir les salariés dans la construction des projets personnalisés. Confronté à des équipes en difficulté pour conceptualiser les principes d'accompagnement, définir les objectifs pour des personnes handicapées, cette équipe de direction pensait donc un outil qui permettrait de mettre en commun les représentations des uns et des autres sur les personnes accompagnées. Cette mise en commun conduirait alors à une construction collective des objectifs d'accompagnement, des moyens mis en œuvre pour les atteindre et de leur

évaluation. Derrière cette évaluation des besoins travaillée collectivement avec les équipes, c'est bien l'introduction d'une évaluation de la qualité de la prestation qui était introduite. Cet outil n'était pas créé de rien, il arrivait dans un processus de création qui avait vu plusieurs outils se succéder, avec des fonctionnalités différentes, plus ou moins avancées. L'équipe de direction Michelet a créé un premier logiciel appelé GESPH (Gestion des Etablissements et Services pour la Personne Handicapée) dont la fonctionnalité principale se bornait au suivi administratif des personnes accompagnées dans l'établissement. Outil développé en *full web*, il permettait aux différents acteurs de l'accompagnement de se connecter à une base de données unique qui contenait les informations administratives relatives aux usagers. Parallèlement, et ponctuellement cette équipe de direction décide de mettre en œuvre une étude des besoins de la population accompagnée. Afin de justifier des besoins en personnel et en moyens financiers de l'établissement, l'équipe de direction Michelet élabore un fichier Excel qui centralisait les informations caractérisant les besoins des usagers. Ce fichier Excel, dénommé ADEL, devenait alors un outil d'évaluation des besoins. Cet outil artisanal allait permettre à cette équipe de direction d'obtenir des postes supplémentaires dans un contexte de resserrement budgétaire déjà affiché. L'objectivation des besoins des personnes, la présentation de statistiques, la quantification venait crédibiliser les demandes et les justifier, selon les tarificateurs que nous avons rencontrés.

Lorsqu'à la faveur du départ du directeur général, le directeur de la Maison Michelet devient directeur général, il amorce la réforme organisationnelle citée plus haut et opère la généralisation de l'outil d'évaluation des besoins. Ce qui avait fonctionné sur un établissement devait fonctionner sur tous les autres. L'évaluation des besoins devait alors se généraliser. Elle rencontrait alors des outils déjà existant et évoqués auparavant. Des outils qui n'avaient parfois pas les mêmes buts ou objectifs, pas les mêmes fonctionnalités. ADEL évolue et se reconstruit. Le fichier excel devient lourd et compliqué à mettre en œuvre. L'étude de population, à l'échelle de l'association concernait désormais plus de 2300 personnes et le nombre de données à traiter augmentait de manière exponentielle. Les interactions avec les autres établissements et notamment avec les acteurs chargés de renseigner l'outil complexifiaient le processus de recueil et de validation de l'information.

ADEL vu au niveau de l'association ouvre alors de nouvelles perspectives. Il est bien-sûr toujours un outil permettant d'asseoir le dialogue de gestion avec le financeur, notamment dans le cadre des CPOM en cours d'élaboration. Mais il permet aussi désormais de croiser des données de différents établissements, de les comparer, de les rapprocher. En bref, l'analyse de l'évaluation des besoins ne se fait plus seulement au niveau d'un établissement, mais à plusieurs niveaux, dans plusieurs dimensions. Une dimension territoriale permet de rapprocher les compétences de plusieurs établissements d'une même zone géographique afin de répondre à des besoins non-pourvus de personnes accompagnées. Un exemple significatif a été l'optimisation des transports d'usagers en mutualisant et en mettant en commun les circuits et ressources des établissements d'un même secteur. Une dimension filière permet ensuite de rapprocher les analyses des établissements de même type, de même agrément afin de penser la réponse aux besoins de manière plus globale. Par exemple, imaginons un IME disposant d'une salle de stimulation multi-sensorielle, ou d'une balnéothérapie. Dans le second sont identifiés plusieurs enfants ayant des besoins à couvrir. Là où quelques années en arrière le directeur aurait peut-être plus facilement cherché à faire construire ces ressources en investissant massivement, désormais des arbitrages au niveau associatifs permettent de favoriser les logiques de collaboration et de spécialisation. Ces nouvelles perspectives ouvertes par l'outil font émerger de nouvelles pratiques de gestion avec de nouvelles intervention de la direction générale et de l'association dans une recherche d'efficience et d'optimisation des ressources. ADEL passe alors d'outil servant l'exercice budgétaire à un outil de gestion au long cours, il devient un outil de pilotage des prestations mises en lien avec les besoins des personnes, mais plus au niveau d'un établissement, au niveau de l'association. L'association passe donc, elle, d'un statut de gestionnaire d'établissements prestataires de services à un statut de prestataire de service grâce à des établissements ressources.

Dans cette perspective, le simple tableau Excel ne suffit plus. L'utilisation de plus en plus intensive par le directeur général et les directeurs de pôles en fragilise la structure et la fiabilité. Le directeur général confie alors à un membre de l'équipe de direction de la Maison Michelet, la responsabilité de faire évoluer GESPH afin d'y intégrer une évaluation des besoins. Ce nouvel outil devrait alors être mis à la disposition de tous

les établissements, la fusion de ces deux outils devient RDB pour Recueil Des Besoins.

### *RDB, Recueil Des Besoins*

RDB voit le jour. Il est une application *full web*, donc accessible depuis n'importe quel terminal et ne dépend pas directement du système d'information encore hétérogène de l'association. Tous les établissements n'ayant pas les mêmes configurations (serveur local, centralisé, pas de serveur, ...), le *full web* est choisi pour garantir un accès conforme et uniforme.

La conformité est garantie par une interface de saisie qui guide l'utilisateur dans le renseignement des informations. L'enregistrement ne peut se faire que si les informations auparavant désignées comme nécessaires sont effectivement remplies. L'uniformité est-elle assurée par le fait que ces informations nécessaires donnent lieu à des statistiques pré-déterminées. Les formules de calcul, les manières de traitées les données sont donc calibrées par l'application ne laissant aux utilisateurs que la possibilité de saisir des données et d'interpréter les statistiques qui en découlent.

Les données à renseigner dans l'interface de saisie sont de plusieurs ordres. Dans la droite ligne de GESPH, on retrouve les données administratives comme l'identité de la personne, son parcours institutionnel, ses coordonnées, les décisions d'orientation de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH), les mesures de protection. On trouve également dans les données à saisir, une évaluation du degré d'autonomie des personnes (MAP, AGGIR<sup>9</sup>). Ces données

---

<sup>9</sup> AGGIR : Autonomie Gérontologie Groupes Iso-Ressources, la grille nationale Aggir permet d'évaluer le degré de dépendance du demandeur de l'allocation personnalisée d'autonomie (Apa), afin de déterminer le niveau d'aide dont il a besoin. Les niveaux de dépendance sont classés en 6 groupes dits "iso-ressources" (Gir). À chaque Gir correspond un niveau de besoins d'aides pour accomplir les actes essentiels de la vie quotidienne.

d'évaluation sont enrichies et précisées en comparaison du premier tableau Excel. Les déficiences, les troubles, les limitations et les capacités des personnes sont alors répertoriées. Une évaluation des besoins en accompagnement est également présente. Elle reprend les besoins identifiés lors de l'élaboration du projet personnalisé et se concentre essentiellement sur les besoins médicaux et paramédicaux (psychiatre, dentiste, infirmière, orthophoniste, ...). Chaque besoin en accompagnement est codé *pourvu, non-pourvu, pas de besoin ou non-renseigné*.

Toutes ces données saisies permettent de dégager une fiche individuelle récapitulative, mais à tort, cet outil a été considéré comme un outil de suivi individuel, alors qu'il est avant tout un outil de pilotage en extrayant des statistiques des différentes données renseignées<sup>10</sup>. L'interface statistique est anonymisée, elle ne permet pas d'identifier les personnes qui ont fait l'objet d'une évaluation. Elle reprend les différents items et présente des statistiques filtrables par établissement ou par association, en spécifiant les critères de requêtes (âge, déficience, ...). Dans cette première version du module statistique, une géolocalisation de l'adresse des personnes accompagnées est prévue de manière à travailler les problématiques de transports notamment. Les différents filtres permettent aux dirigeants d'effectuer des études de populations et de caractériser les besoins d'un groupe de personnes présentant des troubles particuliers ou bien accueillis dans un même établissement. C'est cette fonctionnalité, qui permettrait, selon les dirigeants interrogés, d'« objectiver l'évaluation des personnes » ou de « rendre palpable une réalité difficile à décrire », ces statistiques étant censées agir comme un miroir chiffré de la réalité de l'accompagnement des personnes handicapées.

---

La grille Aggir évalue les capacités de la personne âgée à accomplir 10 activités corporelles et mentales, dites discriminantes, et 7 activités domestiques et sociales, dites illustratives.

Seules les 10 activités dites *discriminantes* sont utilisées pour déterminer le Gir dont relève la personne âgée. Les 7 autres activités dites *illustratives* sont destinées à apporter des informations pour l'élaboration du plan d'aide de la personne âgée. (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1229>).

<sup>10</sup> Cette confusion est d'autant plus vraie que l'association étudiée a poussé le développement de l'outil pour y adjoindre un autre outil de gestion des projets personnalisés. La frontière entre les deux était totalement transparente pour les utilisateurs.

## Le changement de niveau de l'outil, le passage au national

Né dans l'association que nous venons de décrire, c'est au moment du développement de RDB, au moment de son déploiement et de son appropriation par les acteurs, que les dirigeants de l'Unapei s'emparent de l'outil. Dans un contexte de contrainte budgétaire grandissante (Lidsky 2012) et face à la méconnaissance du secteur associatif par la puissance publique (Morange 2008), les dirigeants de l'Unapei décident de mettre en place un outil d'évaluation des besoins de la population accompagnée avant que la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie ou les ARS ne le fassent. Partant du constat qu'il n'existe aucun outil de ce type (Vachey et Jeannet 2012) et que le nombre de personnes en situation de handicap en France est actuellement inconnu, si les pouvoirs publiques devait mettre en place un outil de ce type, ce serait à des fins de régulation de l'allocation des ressources, de tarification.

Les dirigeants de l'Unapei ont donc souhaité créer leur propre outil, afin de « montrer ce dont le mouvement parental était capable », afin de « prendre de vitesse l'action publique » et « d'imposer sa propre vision de l'évaluation tout du moins ne pas se laisser imposer un outil ou une vision qui viendrait du ministère ». La présidente (bénévole) de l'Unapei d'alors portait ce projet avec volontarisme et le responsable (salarié) du pôle « mouvement Unapei » chargé du soutien aux associations a été chargé du pilotage opérationnel du projet. Nous le nommerons « directeur du projet » dans la suite de la description. Partant des expériences des associations affiliées, les dirigeants de l'Unapei ont donc fait un rapide audit de ce qui existait et ont retenu 3 outils venant de 3 associations différentes qui pouvaient répondre à leurs attentes. Parmi les 3 c'est le RDB de l'AEIM qui a été choisi, notamment parce qu'il offrait des possibilités de remontées statistiques que les autres outils n'avaient pas prévues. De plus son interface *full web* permettait une saisie facilitée, surtout pour les associations ne possédant pas de progiciel de gestion du dossier unique de l'usager. L'AEIM cède donc gracieusement à l'Unapei

Des modifications ont été demandées dans les grilles d'évaluation et dans les données à renseigner. Une équipe projet constituée de représentants de l'Unapei et de l'AEIM a donc été créée afin de conduire ces modifications. Chaque acteur avait alors ses propres intérêts : les membres de l'Unapei souhaitant faire entrer l'outil dans le cahier des charges élaboré, les membres de l'AEIM eux voulaient préserver leur outil initial et sa philosophie. A coups de concessions et de consensus, RDB est renommé en ObServeur. L'outil de l'Unapei est né. L'Unapei communique rapidement au niveau de ses associations affiliées mais aussi au niveau du ministère de la santé, de la CNSA, des ARS, des MDPH et des départements. L'accueil est assez mitigé à tous les niveaux. Les associations non inscrites dans la démarche initiale ayant peur de se voir imposer un outil supplémentaire. Le ministère et la CNSA voulant ménager les susceptibilités des autres associations ou fédérations représentant les personnes handicapées. Les ARS et les départements craignant que l'évaluation des besoins des personnes accueillies ne les oblige à assurer un financement à des prestations. Seuls quelques acteurs sont très moteurs, en plus des fondateurs : un directeur général d'agence régionale de Santé, quelques associations du mouvement parental, quelques associations partenaires.

Cet outil se retrouve déployé rapidement, en test, sur plusieurs régions, sans que son aspect technique ne soit assis. La plateforme technique encore « artisanale » était développée par un informaticien qui partageait son temps entre l'Unapei et l'AEIM. L'outil garde la structure de ce qui avait été développé par l'AEIM en intégrant les nouvelles fonctionnalités demandées par l'Unapei et à l'initiative de l'informaticien sur le projet. Il intègre notamment un tableau de bord de pilotage permettant de suivre le déploiement de l'outil en traduisant en pourcentage d'items renseignés l'avancée de l'appropriation par une association. Cet exemple de développement sans demande initial est important car il montre que l'informaticien peut améliorer l'outil avec des modules ou des fonctionnalités non imaginées au départ. Certaines ne trouveront pas écho auprès des pilotes du projet et seront simplement abandonnées, d'autres trouveront des places de choix surtout dans la partie tableaux de bord statistiques. Cependant la gestion des bases de données imposait de faire un copier-coller d'une base existante pour en créer une nouvelle. L'outil ayant été développé au niveau d'une association, la structure de ses bases se prêtait mal à une diffusion à plus grande

échelle. L'idée d'une nouvelle version, plus aboutie et adapté au projet commence alors à germer dans les têtes des dirigeants de l'Unapei et des associations engagées dans le projet.

Les fragilités techniques de l'application deviennent alors problématiques et menacent jusqu'au projet tout entier. Le directeur de projet à l'Unapei avait dans l'idée, pour renforcer sa démarche et compenser son manque de compétences techniques de nouer un partenariat avec un éditeur de logiciel. Cet éditeur finançait un poste d'informaticien à l'Unapei et en contrepartie avait la priorité sur l'exploitation de l'application en lien avec un produit de sa facture. Cet éditeur proposait en effet un logiciel de dossier unique de l'usager : logiciel s'apparentant à un ERP métier puisqu'il consiste à centraliser la totalité des données concernant un usager. Cet éditeur, en nouant ce partenariat s'assurait un débouché important puisqu'à l'annonce de cette collaboration, de nombreuses associations membres de l'Unapei étaient justement en train de s'équiper informatiquement. Pour certains des directeurs le raisonnement était simple : même s'ils n'étaient pas encore dans le projet ObServeur, il valait mieux choisir le logiciel dossier unique de l'usager que l'Unapei avait valorisé par cette coopération. Mais rapidement cette collaboration qui liait l'Unapei, union d'associations à but non-lucratif, à un éditeur informatique affichant son intérêt concurrentiel et économique posait problème. Les administrateurs de l'Unapei ont donc choisi de revenir sur ce partenariat, de ne plus compter sur le support technique de l'éditeur et donc du poste qu'il finançait afin de conserver à l'Unapei son indépendance et son positionnement éthique. Cette position a eu des répercussions directes sur le déploiement puisque sans information pour dispenser les formations techniques aux utilisateurs et surtout pour s'occuper de la maintenance corrective (résolution des bugs), l'outil perdait chaque jour en opérationnalité. Les associations utilisatrices perdaient en motivation voire fustigeait l'outil et son inutilité.

Après un flottement certain dans la stratégie nationale, avec des partenariats avortés donc, une association est créée. Le temps de la création de cette association, l'AEIM ainsi que d'autres associations convaincues dès le début du projet de l'intérêt de l'application s'emploient pour trouver des financements et des ressources qui

permettraient de maintenir à flot l'application et de lui donner des perspectives. L'association ObServeur est alors fondée et a pour vocation de porter le développement de l'outil en lui retirant l'étiquette Unapei qui lui posait problème d'un point de vue partenarial, notamment auprès des financeurs, de la puissance publique. La stratégie de l'association étant également d'ouvrir l'outil à des publics présentant tous types de handicaps, il ne pouvait donc pas rester un outil identifié à une union d'associations accueillant des personnes déficientes intellectuelles.

### L'expérience lorraine

Devant les difficultés techniques et le risque d'échec du déploiement national, l'AEIM, association ayant créé l'application décide de la mettre encore plus en avant. Ce travail de promotion du logiciel s'est en réalité toujours déroulé en parallèle du déploiement national. Dans la chronologie des évènements, c'est au moment où la démarche nationale connaît des difficultés que l'AEIM, accompagnée de 2 autres associations lorraines obtient un financement de l'agence régionale de Santé. En effet, le Directeur Général de l'ARS de Lorraine expliquant qu'il pense que les solutions aux problèmes de coordination de l'offre de service viendront toujours des associations et du terrain. Il avance également que les administrations centralisées n'ont jamais réussi à créer les outils d'une bonne gestion de l'offre et qu'elles n'y parviendront pas tant elles méconnaissent ce qui se passe sur le terrain. Ainsi, il accepte de financer une expérimentation qui aura pour but de prouver que l'analyse des besoins d'une population peut se faire entre des associations possédant des systèmes d'informations hétérogènes et non-communicants. Le financement correspond à un poste de développeur pendant une année mais c'est un délai de 6 mois que donne le directeur général de l'ARS pour obtenir des résultats.

L'AEIM embauche alors l'informaticien qui avait commencé à travailler pour l'Unapei mais dont le contrat s'était arrêté suite à la rupture de partenariat avec l'éditeur de

logiciel. Cet informaticien reprend alors l'application et en fait une version parallèle destinée à l'expérimentation. Il remet alors au goût du jour le module statistique en proposant à nouveau les initiatives de développement qu'il avait proposées au niveau national et qui n'avait pas trouvées preneur. En conservant l'aspect « artisanal » de la gestion des bases de données qui est la limite de l'application dans cette première version, il construit un système dans lequel il peut agréger les données de trois associations. Il devient alors possible de comparer les données d'établissements comparables entre deux associations ou d'étudier la population sur un bassin de vie où sont implantées les associations. Savoir combien d'enfants de moins de 12 ans atteints d'autisme et d'épilepsie est intéressant au niveau d'une association, mais quand une des trois associations possède un centre ressource sur l'épilepsie, nous constatons que la recherche du public cible peut alors dépasser les frontières de cette seule association, l'enjeu stratégique est considérable.

Les trois associations sont particulièrement intéressées par cette expérimentation parce pour deux des directeurs généraux (AEIM et association 2), cela permet de valoriser des équipements spécifiques dont le public accueilli dans les autres associations peut bénéficier. Le directeur général de la troisième association (association 3) explique sa participation au projet par le fait que sur un territoire géographique voisin des deux autres, son association est souvent amenée à chercher des solutions d'orientation vers des dispositifs dont elle n'est pas équipée. Cette expérimentation se déroule sur le périmètre entier de l'AEIM, quelques établissements de la deuxième association et le périmètre entier de la troisième. Cette troisième association a un système d'information très peu mature : elle est passée par un remplissage sur des formulaires papier par les équipes et a fait retraiter ces formulaires pour les saisir dans l'application. La deuxième association qui comprend des établissements de soin, des établissements pour personnes âgées, pour personnes handicapées ou pour des jeunes présentant des difficultés sociales a, elle, au contraire, un système d'information très mature en comparaison. Dans cette association, un outil métier de suivi du dossier du patient ou de l'usager est en cours de déploiement au moment de l'expérimentation. L'enjeu de l'interopérabilité demandée par le directeur général de l'ARS reposait donc dans la capacité à récupérer des données cohérentes de systèmes et de procédures différentes. C'est

encore une fois un procédé relativement artisanal qui fut choisi puisqu'il s'est agi de récupérer les données dans les systèmes des uns et des autres dans un « fichier à plat », donc un fichier où chaque donnée est séparée par un point-virgule. Une fois ces fichiers récupérés, il n'y avait plus qu'à les agréger.

La difficulté n'était donc pas technique autour de l'interopérabilité, elle résidait dans le fait de trouver les données dans un système autre que l'application ObServeur, les identifier et les qualifier. En effet, il convenait d'être certain que des données de même dénomination recouvriraient bien le même champ. Si l'on prend l'exemple du nom, du prénom ou de l'âge, le risque d'équivocité est faible mais lorsque l'on parle de trouble, de capacité, de besoin rien de garantit que les dictionnaires utilisés par les applications soient compatibles et cohérents. Il a donc fallu que les responsables informatiques de la deuxième association créent dans leur système un questionnaire spécifique qui reprendrait les items nécessaires à ObServeur et qui n'étaient pas présent dans leur système initialement.

Lors de cette expérimentation, les directeurs des établissements concernés n'ont pas reçu de formation telle qu'elles pouvaient être dispensées par l'Unapei mais plusieurs réunions de travail furent organisées. La question de la signification des items, des termes et concepts n'a pas été abordée. Les questions et travaux tournaient davantage autour de la technique, du bon partage des données, de leur utilisation potentielle. Cela pose un problème de fond puisque la question de l'interopérabilité s'est résolue en rajoutant un questionnaire et donc les items qui manquaient dans l'outil métier, mais qu'en est-il des items existant ? Aucun travail de rapprochement n'a eu lieu pour valider que les termes utilisés de chaque côté recouvrivent les mêmes définitions, les mêmes significations.

Ce travail sur l'interopérabilité fut accueilli avec satisfaction de la part du directeur général de l'ARS et ses collaborateurs qui se voyaient confirmer dans l'idée que les associations pouvaient se rapprocher, pouvaient partager des données. L'enjeu de ce projet portait donc sur la partie la moins difficile puisqu'il était essentiellement technique : concevoir un système qui permettrait de fournir des statistiques inter-associatives. La question du SENS des données traitées et transmises, des

statistiques produites ne s'est pas posée à ce moment-là, hormis par un médecin de l'ARS qui remettait en question le codage même inhérent à l'application. La plupart des acteurs de l'ARS étaient convaincu par les résultats de ce projet qui prouvait que des données étaient échangeables entre des associations qui, en d'autre temps, pouvaient se partager un territoire sans jamais rien échanger. Cette nouvelle forme de collaboration entre des acteurs associatifs devait donc apporter davantage de connaissances aux responsables de l'ARS en charge de la coordination de l'offre de service sur la région. Seul un médecin, donc, fut très critique face au résultat. Il contestait jusqu'à la validité des données pour une seule association mettant en cause le codage et les personnes en charge du renseignement de l'application.

« Qui remplit l'outil ? Comment vous assurez-vous que ce qui est renseigné est juste ? » Voilà quelques unes des questions posées par ce médecin qui considérait qu'il n'était pas possible de tirer des statistiques valables si la personne chargée de remplir n'était pas clairement identifiée. Les explications de l'équipe projet n'y suffirent pas. Malgré les procédures et les formations proposées au niveau national, ce médecin de l'ARS arguait de l'importance de faire remplir l'outil par un médecin ou par un psychologue. Ce que ce médecin questionnait en filigrane c'était le niveau d'expertise du professionnel qui pouvait remplir l'outil. Non pas qu'un éducateur ait moins d'expertise qu'un médecin ou un infirmier, mais leurs expertises se situent sur des niveaux différents, ou couvrent des plages différentes. Ce qui semblait gêner le plus ce médecin c'est le fait que d'une institution à l'autre, des professionnels différents pouvaient saisir les mêmes données, sans y prêter la même signification, sans en avoir une définition commune.

Le projet lorrain qui portait sur l'interopérabilité des données entre ObServeur et des logiciels métiers divers prit donc fin après cette restitution à l'ARS. Au niveau national, l'application étant sur le point de voir publier sa deuxième version intégrant un module d'interopérabilité, les aspects techniques du projet lorrain ne furent pas repris. En revanche, les questions et critiques soulevées par le médecin de l'ARS notamment ont percuté des observations et situations problématiques rencontrées lors des formations dispensées au niveau national. Les statistiques présentées à l'ARS permettaient bien de mettre en évidence que lors du parcours d'une personne

handicapée, la porosité entre les associations permettait de mieux répondre à certaines situations. L'échange des informations pouvait en effet permettre d'ajuster l'offre de service à une échelle plus grande que celle d'une seule association, mais également d'appuyer cette offre de service coopérative sur les segments de spécialisation choisis par chacune d'entre elles. L'outil pouvait donc devenir le vecteur d'une coopération, d'une coordination quelle que soit la justesse supposée des données saisies. Des écarts, significatifs ou non, dans la cohérence entre les dictionnaires de données d'un outil à l'autre n'auraient donc pas d'influence sur la coopération entre associations ou sur la coordination de l'offre. Nous verrons pourtant que si la collaboration entre associations était le corolaire du travail autour de l'interopérabilité dans le projet lorrain, au niveau national il n'existe pas de lien particulier entre l'interopérabilité et la collaboration entre associations.

L'association ObServeur voit le jour pour que l'outil du même nom ne soit plus uniquement identifié comme porté par l'Unapei. En effet, les différents liens avec la CNSA, avec des acteurs nationaux ou partenaires ont mis en évidence qu'il n'était ni possible ni souhaitable pour les financeurs de mettre en avant l'outil d'une fédération en particulier. Ceci aurait pu être interprété comme du favoritisme selon les acteurs interrogés parmi les financeurs et la CNSA. De plus, les associations affiliées à l'Unapei ayant pour cible une population de personnes handicapées intellectuelles, l'outil n'aurait pas pu avoir d'ambition universelle ou globale s'il était resté identifié à l'Unapei. Ainsi, l'identification de la déficience principale pouvant être autre qu'intellectuelle a donc été un point important de la V2. Par-là, l'outil s'ouvrirait à d'autres publics et donc à d'autres associations, même si pour certains responsables nationaux, cet élargissement du public évalué dans l'outil pouvait correspondre davantage à la possibilité pour les associations du mouvement Unapei de montrer les évolutions de publics qu'elles subissaient et donc l'éloignement de leur cible initiale.

## Conclusion du chapitre

L'outil ObServeur a vu le jour dans l'association 1, l'AEIM-Adapei<sup>54</sup>. Initialement, il est créé pour répondre à un projet clairement défini : reconstruire un établissement en basant la réflexion sur l'évaluation des besoins des personnes handicapées qui y étaient accompagnées. Pour se faire, le directeur et son équipe de cadres, créent un outil qui va permettre de partager une réflexion et un langage commun avec les professionnels de l'accompagnement. L'objectif est alors énoncé comme la nécessité d'objectiver les données évaluées afin de répondre le plus efficacement possible aux besoins des personnes.

L'établissement construit, ce directeur devient directeur général et souhaite étendre la logique d'objectivation de l'évaluation des besoins à toute l'association dont il a désormais la charge. Parallèlement, les dirigeants de l'Unapei au niveau national recherche un outil qui leur permettra d'alimenter par des chiffres leurs travaux de revendication et de lobbying. Après avoir étudié plusieurs outils, l'Unapei retient celui de l'AEIM.

L'outil sera quelque peu modifié par les pilotes du projet national et des formations pour les associations utilisatrices voient le jour. Comptant sur un principe de contagion, les dirigeants de l'Unapei souhaitent former une personne par association qui pourra ensuite former les utilisateurs à son tour. Pour l'Unapei, l'objectif étant qu'un maximum d'associations utilisent ObServeur, les formations sont adaptées en fonction des attentes des dirigeants associatifs. Mais ce faisant, les formations renforcent les représentations que les dirigeants associatifs pouvaient avoir de l'outil et de ses fonctions.

## Chapitre 7 : Phase 2, le projet piloté par l'association ObServeur

### Introduction

Comme nous l'avons vu auparavant, la création de l'association ObServeur a eu lieu afin de soustraire l'outil à l'identité « Unapei » dont ses dirigeants avaient jugé qu'elle avait empêché le projet d'obtenir le soutien de la CNSA et des administrations. Cette création avait un autre objectif, celui de mobiliser les quelques associations déjà très impliquées dans le projet afin qu'elles investissent financièrement dans le développement d'une version plus « professionnelle ». L'Unapei n'avait pas les moyens financiers de porter seule cette nouvelle version que les dirigeants voulaient plus aboutie techniquement, plus robuste, plus fiable et plus facile à administrer.

Dans ce chapitre, nous allons décrire l'évolution de l'outil ObServeur à partir du moment où la gouvernance du projet est confiée à l'association du même nom. Du développement de la version 2 de l'outil, au projet d'interopérabilité avec les logiciels « Dossier Unique de l'Usager », en passant par la refonte du système de statistiques, nous allons dresser le portrait de ce nouvel outil.

### Description de la V2 de l'outil ObServeur

La première version de l'outil avait conservé beaucoup des éléments techniques de l'outil développé par l'AEIM quelques années en amont. Le directeur de projet ainsi que la cheffe de projet, appuyés par l'avis du DSI de l'Unapei attribuaient à cette version « artisanale » une bonne partie des problèmes rencontrés jusque-là. Pour eux,

il était indispensable de construire une nouvelle version qui devait faire plus « professionnelle », qui serait plus crédible auprès des pouvoirs publics et des partenaires. Mais qui également ne reposerait pas sur les compétences du seul développeur qui travaillait sur la version 1 jusque-là. Nous ne pouvons rien trouver à redire à ces arguments qui apparaissent plein de bon sens. Il semble incontestable qu'une version plus aboutie visuellement et fonctionnellement ne peut avoir que davantage de crédibilité, de même que ne pas faire reposer sur une seule personne la compétence technique semble un gage de sécurité. Nous allons voir pour autant, à travers la description technique de l'outil, les quelques réserves et nuances que nous pourrons soulever face à cet argumentaire.

Les associations fondatrices de l'association ObServeur ont mis environ 250 000€ sur la table pour développer cette nouvelle version. L'Unapei n'a pas investi financièrement mais met à disposition le directeur de projet, la cheffe de projet ainsi que les ressources humaines et matérielles nécessaires au bon fonctionnement de l'association ObServeur.

Les dirigeants de l'association ObServeur ont choisi un prestataire extérieur pour réaliser le développement de l'application, selon le cahier des charges qu'ils avaient défini. Ce cahier des charges, dans la chronologie, a été élaboré par le président, le directeur de projet, la cheffe de projet ainsi que quelques membres représentant les associations fondatrices, avant la réunion qui a acté la fin du projet ObServeur Lorraine. Ainsi, les conclusions du projet ObServeur Lorraine sur l'interopérabilité et sur la structuration des statistiques n'ont pas été intégrées au travail du cahier des charges de la V2 de l'outil. Nous avons participé au projet ObServeur Lorraine et avons donc découvert par la suite le cahier des charges de la V2 qui n'avait tenu compte ni du projet ObServeur, ni d'une éventuelle participation de l'AEIM qui n'a pas été associée à cette élaboration malgré son statut de membre fondateur.

Le choix du prestataire extérieur a été fait par les dirigeants de l'association ObServeur parmi trois sociétés qui avaient été proposées par des membres de l'association. La société retenue est une société parisienne, conseillée par le

représentant de l'association 8, qui avait, selon le président de l'association ObServeur, réalisé un outil équivalent pour une grande association nationale de lutte contre la pauvreté. Après étude, il apparaît que la réalisation pour cette grande association nationale n'avait rien à voir puisqu'il s'agissait *d'un Enterprise Resource Planning (ERP)*, ou progiciel de gestion intégré (PGI), donc d'un système qui permettait de partager de l'information, d'envoyer des messages, d'organiser des actions et des prestations, etc.

Nous reviendrons sur le lien entre le cahier des charges et la réalisation de cette société dans la partie concernant les dysfonctionnements et difficultés rencontrées. La société choisie a mis en place une équipe de suivi de projet composée d'un chef de projet, d'un développeur et d'une personne chargée de l'accompagnement à maîtrise d'ouvrage. Le staff ainsi constitué donnait une impression de solidité et de professionnalisme auprès du président de l'association ObServeur. La première partie du projet de développement, qui n'engageait que le prestataire informatique, s'est déroulé sans difficulté, conformément au programme qui avait été fixé. Plusieurs réunions ont acté de la bonne marche de l'avancée du développement de l'outil, conformément au cahier des charges. Le développement s'est déroulé en deux parties, la première concernant l'application en elle-même, la seconde concernant les *web-services* supports de l'interopérabilité.

Lorsque l'utilisateur s'est identifié sur la page d'accueil, il arrive sur un tableau de bord réunissant un certain nombre d'informations et donnant accès à différents menus. La figure 6 ci-dessous représente ce tableau de bord. La colonne verte à gauche de l'écran est l'accès aux menus alors que les informations sont présentes dans les encadrés en pleine page.

Un tableau de bord étant un outil simplifiant les informations pour les traiter de manière efficace, il est intéressant de noter que les informations mises en avant ici ne sont que des informations liées à la tenue des dossiers et des fiches personnes ou établissements. En effet apparaissent en premier les fiches validées qui nécessitent une mise à jour, par exemple les fiches de personnes créées il y a plus d'un an et dont

les données doivent être actualisées. Ensuite, ce sont les fiches dont certaines données doivent être corrigées qui apparaissent. Enfin, la troisième liste concerne les fiches en cours de création, donc celles qui ne sont pas encore validées et dont les données ne sont pas utilisées d'un point de vue statistique. Le tableau de bord ne contient, par ailleurs, aucune donnée statistique, ni celle concernant les personnes, ni celles concernant le déploiement de l'outil et son utilisation.

Lorsque l'utilisateur clique sur une fiche dans le tableau de bord, qu'elle soit en cours de création, à mettre à jour ou contenant des erreurs, il est dirigé vers une fiche personne. Comme le montre la figure 5, une fiche personne comprend l'identification de ladite personne et un ensemble de douze onglets. Chaque onglet renvoie à un thème spécifique. Le premier renvoie aux adresses de la personne, le deuxième à sa situation familiale. Ces deux onglets permettent d'inscrire les données de localisation de la personne ainsi que les contacts éventuellement sollicités. Le troisième onglet résume le parcours institutionnel de la personne. On trouve à cet endroit les établissements et services actuellement fréquentés, mais également ceux qui l'ont été par le passé. L'onglet suivant permet de renseigner l'orientation MDPH, donc la décision administrative justifiant de l'accompagnement de la personne handicapée. Le cinquième onglet, le dernier concernant les informations administratives de la personne handicapée, concerne les mesures de protection : tutelles, curatelles. Il permet de renseigner les coordonnées de la personne ou du service en charge de la mesure de protection, le juge qui fait autorité ainsi que les dates d'exercice de la mesure.

Figure 5- Exemple d'une fiche personne

L'onglet suivant, le sixième, est le premier des onglets servant à caractériser le handicap de la personne. Cet onglet concerne les types de déficiences dont la personne est atteinte : déficiences intellectuelle, visuelle, auditive, motrice, psychique, polyhandicap, etc. Dans la première version, la déficience intellectuelle était systématiquement considérée comme principale, c'est-à-dire que c'est cette déficience qui justifiait l'orientation vers un établissement ou service. Dans cette nouvelle version, toutes les déficiences peuvent être renseignée comme principale ou comme associée, ce qui correspond à la volonté de l'association ObServeur d'ouvrir l'usage de l'outil à d'autres types de populations et d'associations.

Le septième onglet concerne les troubles présentés par la personne handicapée, troubles cutanés, troubles de la déglutition, troubles de l'alimentation ou du transit, etc. L'onglet suivant est dénommé « Aides et soins », il s'agit en fait d'une nouvelle appellation de l'onglet « besoins » de la première version de l'outil. Dans cet onglet, les professionnels évaluateurs renseignent les besoins pourvus ou non pourvus en personnel médical (généraliste ou spécialiste), paramédical (orthophonistes, psychologue, etc.) ou bien les besoins en autres aides (fauteuil, appareillage, ...). Ces évaluations ne comportent aucun niveau d'intensité du besoin, ces informations ne permettent pas de dire si la personne a besoin de deux ou quatre heure de

kinésithérapie par semaine. Elles permettent simplement d'identifier le besoin et de renseigner si une réponse à ce besoin existe, et si elle est interne à l'établissement ou si elle y extérieure. Cette distinction entre interne et externe est une nouveauté de cette version 2.0. L'onglet suivant est sans doute celui qui a donné au projet une signification particulière depuis le début. Dès le départ de la première version, à l'AEIM, l'idée d'introduire une partie sur l'évolution prévisible des personnes handicapées semble éminemment stratégique aux différents dirigeants interrogés. Cette évolution prévisionnelle consiste simplement à une prévision de la part de l'évaluateur quant à la fréquentation d'un établissement ou service dans les deux ou cinq ans suivants l'évaluation. Le recours à deux périodes de prévision s'explique notamment par la difficulté à prévoir à long terme l'accompagnement dont auront besoin des enfants ou adolescent dont l'évolution et les progrès peuvent être rapides. Le dixième onglet est dénommé « capacités et compensation », dans la première version les concepteurs parlaient des « activités », il s'agit en fait des compétences des personnes handicapées dans des actes de la vie quotidienne : prendre ses repas, se déplacer, faire sa toilette, etc. Cet onglet reprend tous les items du volet 6 du GEVA dont nous avons déjà parlé, donc l'évaluation des compétences des personnes handicapées se fait selon le même outil que celui utilisé par les MDPH pour évaluer les besoins en compensation humaine ou financière de la situation de handicap. L'onglet suivant permet de renseigner la situation scolaire ou la situation de travail de la personne handicapée si celle-ci est scolarisée ou travaille en milieu dit ordinaire, dans des dispositifs de droit commun. Le dernier onglet est un onglet « technique » permettant de faire un export en format PDF de la fiche complète de la personne.

## La production des statistiques

Quand la fiche d'une personne est renseignée et validée par l'évaluateur, les données qu'elle contient viennent alimenter des statistiques. Ces statistiques sont accessibles dans la colonne de gauche de l'application donnant accès au menu principal. En

arrivant sur la page des statistiques, l'utilisateur arrivait, jusqu'à fin 2017, sur une page comprenant plusieurs lignes. Chaque ligne fonctionne comme un tiroir qui se déploie quand l'utilisateur clique dessus. La première ligne laisse apparaître les filtres qui vont eux-mêmes permettre d'effectuer des requêtes comme le montre la figure 8 ci-dessous. La seconde ligne renvoie à l'analyse de la population, la troisième à l'analyse du niveau d'inclusion. Les quatrième et cinquième lignes renvoient respectivement à l'analyse de l'environnement et à celle des équipements, enfin les sixième et septième à l'analyse des réponses aux besoins et aux projections à 2 et 5 ans. Nous allons détailler, dans cette partie, ce que traduisent ces statistiques, tout du moins la façon dont ils ont été construits. Nous allons donc préciser comment les concepteurs ont entendu ces statistiques, étape nécessaire avant de pouvoir comparer leurs intentions avec les usages par les dirigeants associatifs que nous aborderons dans le chapitre 11. Nous aborderons également les problèmes posés par ces statistiques avant même qu'ils ne soient utilisés par les dirigeants associatifs.

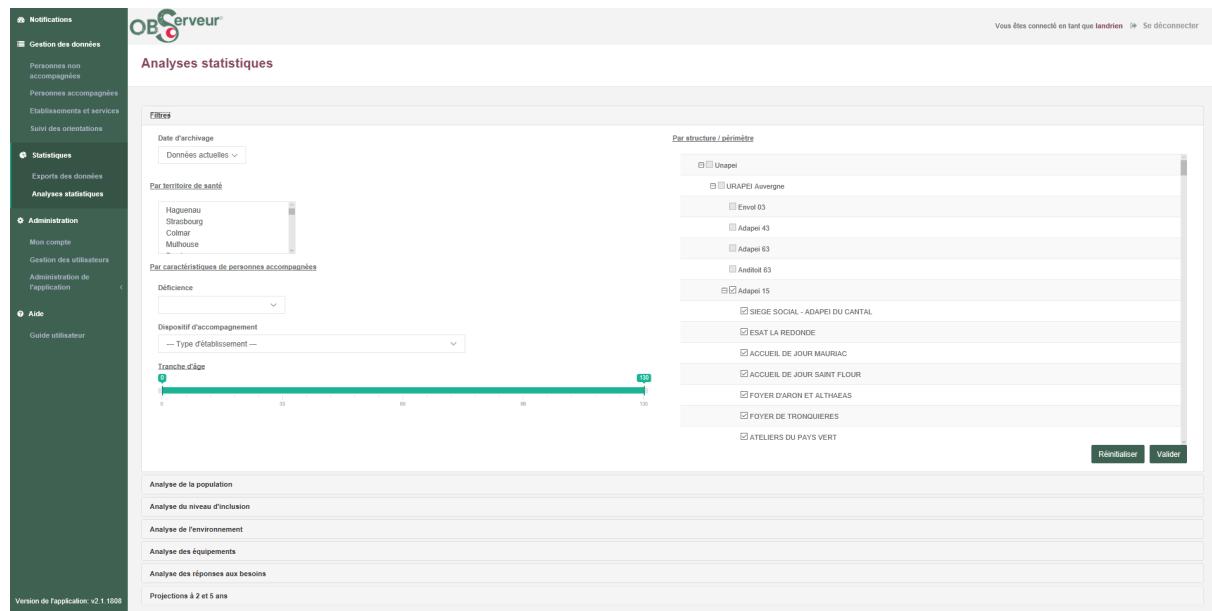


Figure 6- La page donnant accès aux statistiques et aux filtres de sélection

Chaque partie des statistiques se voit affublée d'un titre commençant par le terme d'analyse, alors qu'il ne s'agit en réalité que d'une caractérisation, ou d'une

construction, d'une représentation statistique, mais pas d'une analyse. Nous considérons que l'analyse ne peut relever que du travail des dirigeants associatifs pour se saisir de ces éléments statistiques, les comprendre, les utiliser, etc. Nous plaçons à cet endroit l'analyse. Nous remplacerons donc ce terme d'analyse par ceux de caractérisation ou de traduction dans les parties qui suivent. Nous précisons également que les chiffres présentés dans les figures suivantes ne sont que des exemples et ne correspondent pas aux données des associations étudiées.

### *Caractérisation de la population*

Cette première partie des statistiques reprend les données concernant l'âge des personnes, comme indiqué dans la pyramide des âges représentée ci-dessous. Ces éléments sont construits simplement par soustraction entre la date de consultation des statistiques et la date de naissance renseignée dans l'outil.

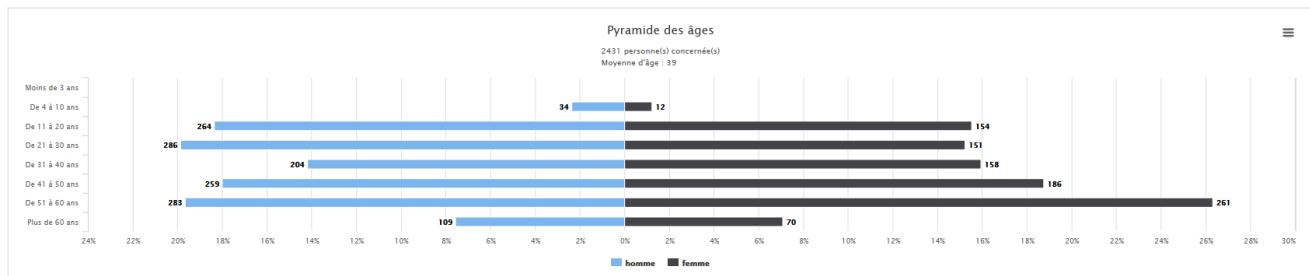


Figure 7- Exemple de graphique représentant la pyramide des âges

Pour les associations utilisatrices, ce point est effectivement central puisqu'il s'agit de démontrer qu'au fil du temps et de l'évolution des besoins de la population, voire de l'évolution de la population tout court, les moyens à mettre en œuvre ne sont pas ou plus adaptés. L'outil comprend une partie dans laquelle l'utilisateur renseigne les

déficiences évaluées chez la personne accompagnée. Alors que dans la V1, la déficience principale était nécessairement intellectuelle, dans la V2, toutes les déficiences peuvent être qualifiées de principale. Cette évolution est considérable car elle se veut ouvrir la possibilité à des associations extérieures au mouvement Unapei de participer au développement de l'outil, ceci pour l'argument politique énoncé par l'association. Sur le terrain, dans les associations étudiées, cette partie est effectivement très importante car elle permettrait de démontrer qu'elles travaillent en dehors de leur périmètre habituel. Ce qui est régulièrement avancé par les personnes interrogées c'est l'évolution inexorable de la déficience intellectuelle vers la déficience psychique. Il semblerait, selon eux, que leur public cible change. Que de la cible des personnes handicapées intellectuelles, leurs associations accueilleraient de plus en plus de personnes handicapées psychiques. Pour le dire autrement, le handicap psychique conséquence de la maladie mentale, d'une pathologie psychiatrique, viendrait remplacer peu à peu le handicap mental caractéristique des personnes qu'ils accompagnent historiquement dans leurs établissements. Cela se manifesterait donc par des compétences différentes à mobiliser dans l'accompagnement de ces personnes.

Ensuite, dans cette partie, nous retrouvons une agrégation des déficiences principales. Comme nous l'expliquions auparavant, dans la fiche personne, les déficiences peuvent être qualifiées de principales ou d'associées. Ci-dessous, la figure 10 représente un exemple de répartition des déficiences principales. Ce graphique est la traduction de la volonté des dirigeants de l'association ObServeur de vouloir permettre l'usage de l'outil par des associations accueillant d'autres types de population présentant des handicaps autres que la déficience intellectuelle, public habituel des associations du périmètre de l'Unapei.

En construisant un graphique sur les déficiences principales, les dirigeants de l'association souhaitaient donner la possibilité aux utilisateurs de caractériser la population qu'ils accueillent. La déficience principale étant censée déterminer l'orientation de la personne, un écart entre les déficiences principales et la cible de population définie par l'association, l'utilisation de cette donnée doit permettre aux associations de traduire une éventuelle évolution de la population accueillie.

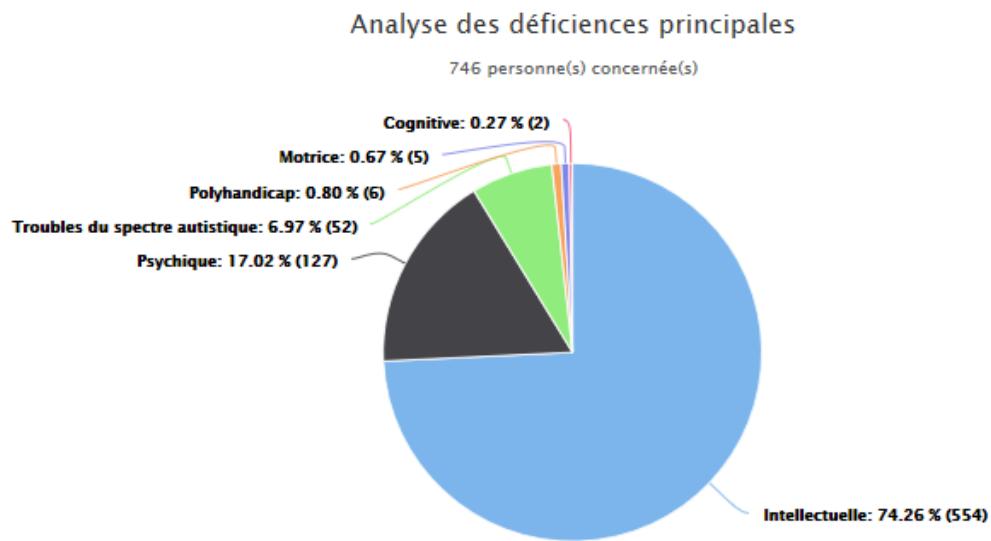


Figure 8- Exemple de graphique représentant l'analyse des déficiences principales

### *Inclusion, environnement et équipement*

Nous regroupons dans cette section la description de 3 parties de statistiques de l'outil : *Traduction du niveau d'inclusion*, *Description de l'environnement*, et *Analyse des équipements*.

Nous n'introduirons pas, ici, de débat sur le terme d'inclusion utilisé dans le titre de la première partie évoquée ici. La notion d'inclusion est très utilisée, comme nous avons pu l'évoquer à plusieurs reprises, par l'Unapei mais surtout par les autorités publiques et l'Europe. Cette partie des statistiques n'existe pas dans la première version de l'outil. C'est un point important car cela signifie que cette partie des statistiques a été conçue par l'équipe projet en charge du pilotage sans aucun lien ou retour d'usage de la part de professionnels. Nous avons fait part à plusieurs reprises au président de l'association ObServeur de la nécessité de construire les indicateurs

avec des professionnels afin d'être certains que ceux-ci leur sont utiles. Nous rappelons que nous n'avons pas participé à l'élaboration du cahier des charges de la version 2 de l'outil, qui s'est déroulé pendant le projet ObServeur Lorraine. Ainsi cette partie des statistiques traduit directement la volonté et les représentations des pilotes du projet.

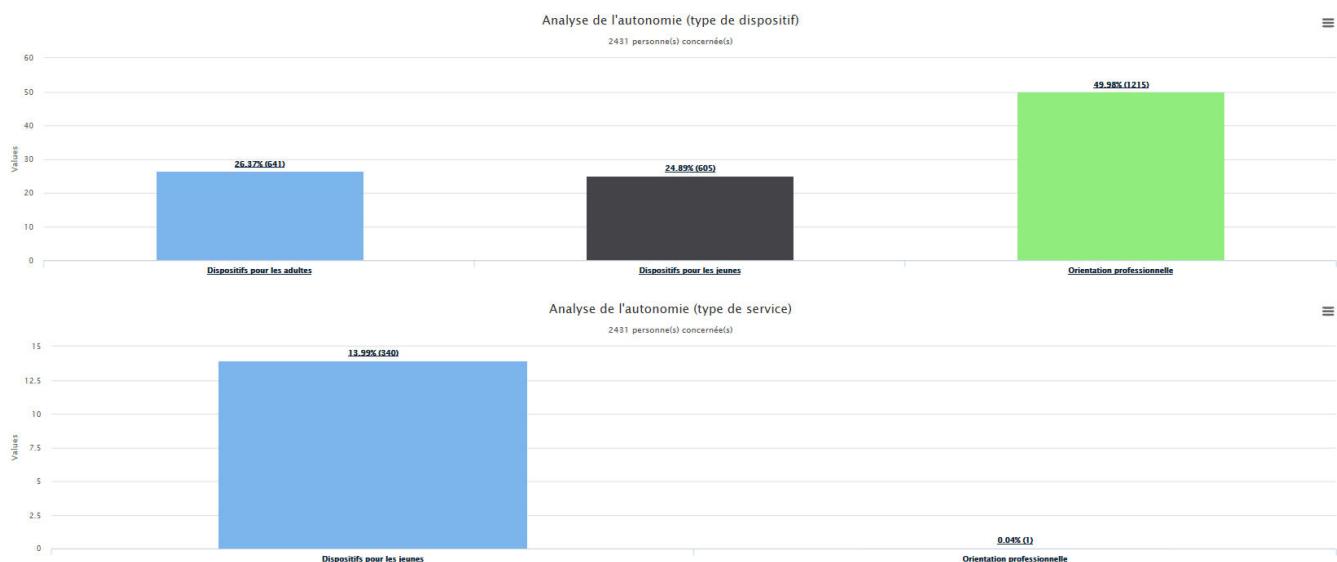


Figure 9- Exemple de graphique représentant l'analyse du niveau d'autonomie

La figure 15, ci-dessus, représente par exemple des histogrammes comparant les dispositifs de droit commun avec les orientations en établissement et service médico-social. Ainsi, en cliquant sur l'histogramme « dispositif pour jeunes », apparaîtra un détail des pourcentages d'enfant scolarisés en classe « ordinaire » dans le premier degré, dans le second degré, dans les dispositifs alternatifs pilotés par l'Education Nationale. Ces ratios de scolarisation ou de travail sont relatifs au nombre de personnes concernées que l'on retrouve en dessous du titre du graphique. Ainsi si 250 enfants sont concernés par une scolarisation en milieu ordinaire, le graphique détaillera leur répartition dans les différentes classes et dispositifs, mais également les orientations en établissements et services. Nous interrogeons la signification du titre de ces graphiques. Lorsque nous avons interrogé le président de l'association et le directeur de projet sur ce point, ils n'ont pas pu donner une définition claire de la

notion d'autonomie de telle manière que cela justifie son usage dans ce titre. Nous ne voyons pas en quoi représenter une répartition de la population entre des dispositifs de milieu ordinaire et des dispositifs spécialisés donne quelque indication que ce soit sur le niveau d'inclusion ou d'autonomie des personnes concernée. D'autant plus que si l'on prend l'exemple de la scolarisation, les enfants passant quelques heures par semaine à l'école sont présents dans les deux cohortes, les chiffres présentés n'ont donc que peu d'intérêt et sont difficilement utilisables.

Un autre graphique de cette partie (cf annexe 7) représente la proportion de personnes habitant un logement « autonome ». Cette information est, a priori, très intéressante parce qu'elle permettrait de savoir combien de personnes accompagnées par des établissements ou services vivent seules dans des appartements et donc pourraient être une population particulièrement vulnérable avec le temps, le vieillissement et l'isolement. Le problème avec ce graphique tient à la définition de ce qu'est un logement autonome, et de savoir alors quelle donnée informatique va le caractériser. Il n'existe pas dans la grille de saisie de case à cocher spécifiant que la personne habite en logement autonome. Les données recueillies pour construire cet indicateur sont à chercher du côté des adresses renseignées dans les fiches personnes, mais nous avons constaté que des personnes hébergées en établissements étaient comptabilisées parmi les personnes vivant en logement autonome. Il y a donc un problème entre la définition théorique de la notion et la façon de la traduire informatiquement.

La partie suivante des statiques concerne la description de l'environnement de la personne handicapée, et non son analyse comme l'indique le titre. Parmi les informations collectées et organisées, nous retrouvons la pyramide des âges des parents, présentée dans la figure 17 ci-dessous. Cette donnée n'existe pas dans la première version, elle est pourtant primordiale dans l'accompagnement des personnes handicapées. En effet, les personnes dont les parents sont vieillissant sont

des personnes d'autant plus vulnérables et potentiellement demandeuse d'un accompagnement.

Le deuxième graphique de cette partie présente la répartition des mesures de protection parmi la population de personnes handicapées. Nous aurions plutôt imaginé cette information dans la partie concernant « l'analyse de la population » et non dans celle de son environnement. L'explication donnée par la cheffe de projet au positionnement de cet indicateur dans cette partie tient au fait que les mesures de protection informent également des éventuels partenaires avec lesquels les établissements vont être amenés à travailler. Ainsi, l'environnement ici présenté ne serait-il pas davantage celui des établissements que celui de la personne handicapée ?

Le dernier graphique de cette partie des statistiques représente la situation familiale des personnes handicapées accompagnées par les établissements et services du périmètre de la requête effectuée. Cette information est particulièrement importante notamment lorsqu'elle est mise en perspective de la question du logement autonome. Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de logement autonome est difficilement utilisable à partir du graphique présenté. Cependant le nombre de personnes handicapées vivant dans des appartements autonomes, seuls et pas dans le logement de leurs parents est élevé dans les associations étudiées. Ce nombre est évidemment variable d'une association à l'autre et dépend de l'équipement en hébergement de chacune, mais si nous prenons l'exemple de l'association 1, ce sont près de 1000 personnes travaillant en ESAT qui vivent dans des logements autonomes, soit 40% de la population totale accompagnée par cette association. Le graphique ci-dessous, lui, montre donc la répartition des situations familiales. Sur le périmètre complet de l'Unapei, dans l'outil, soit sur près de 24000 fiches personnes renseignées, seules 8300 portent mention de la situation familiale des personnes handicapées accompagnées. Pour 94,4% d'entre elles, elles sont célibataires sans enfant. Au niveau de l'association 1 citée en exemple auparavant 93% sont célibataires sans enfant, alors que 40% vivent en logement autonome, seules.

La partie suivante présente une liste des établissements et services de l'association ou du périmètre de la requête et représente quelques informations sur chacun d'entre eux. Ainsi, comme le montre la figure 20 ci-dessous, un tableau détaillé pour chaque établissement ou service le nombre de places agréées, le nombre de personnes accueillies, le taux d'occupation et la durée moyenne d'accompagnement. Ce graphique pose plusieurs problèmes. Le premier tient au caractère non obligatoire de la donnée « nombre de places agréées » dans la fiche établissement de l'application. Ainsi, si les utilisateurs n'ont pas saisi cette information, tout ce tableau devient inutile puisque toutes les données sont calculées par rapport à cette information. Le deuxième problème concerne le taux d'occupation. En effet, s'il est intéressant de savoir combien de personnes sont réellement accueillies dans un établissement, le taux d'occupation, tel qu'il est présenté ici, n'est qu'un ratio entre le nombre de places occupées sur le nombre de places agréées. Le taux d'occupation global est alors la somme des taux d'occupation des établissements et services. Nous avons constaté, à plusieurs reprises, que des fiches de personnes en liste d'attente ou sorties de l'établissement continuaient à être comptabilisées dans ce graphique. Ce point a été relevé par l'équipe projet et remonté à l'équipe de prestataires informatiques. Cependant il reste quelques difficultés pour que ces données soient pertinentes, comme par exemple le fait que les utilisateurs doivent tenir l'outil à jour très régulièrement et renseigner les entrées et sorties. Nous verrons dans le chapitre 11 que les usages des professionnels ne correspondant pas toujours à cette nécessaire fréquence d'utilisation, ces données peuvent être faussées. Enfin le total du taux d'occupation n'a aucun intérêt puisqu'il n'est pas pondéré par le nombre de places par établissement ou service, ainsi une simple moyenne entre plusieurs établissements met au même niveau un établissement de 30 places que celui de 350, or leur taux d'occupation respectif n'engage pas les mêmes niveaux d'activité.

## Représentation des besoins

Cette partie des statistiques, dont le titre est « Analyse des réponses aux besoins », est extrêmement intéressante ne serait-ce, pour commencer, que par les confusions qu'elle contribue à entretenir. Les données qui y sont représentées sont, dans un premier temps celles de l'onglet « Aides et soins » qui permettent de construire un graphique résumant les besoins de la personne comme nous le voyons dans la figure 21, ci-dessous.

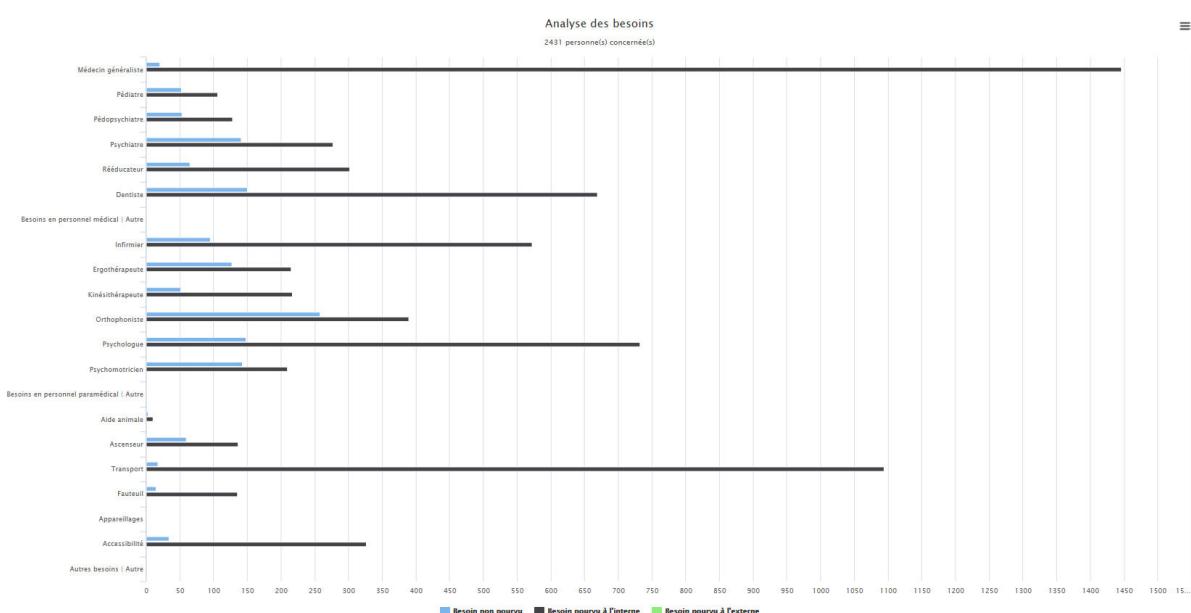


Figure 10- Exemple de graphique représentant l'analyse des besoins des personnes évaluées

Le titre de cette partie des statistiques est « analyse des réponses aux besoins », or le premier graphique est titré « analyse des besoins ». Les graphiques qui suivent ne sont en rien des données concernant la réponse aux besoins (cf annexe 7). Ces graphiques rassemblent en fait des données que l'équipe projet n'a pas su où ranger au moment de l'élaboration du cahier des charges. Il n'y a donc pas de cohérence réelle à rechercher entre les données de ces différents graphiques, surtout pas dans une optique de réponse aux besoins. La confusion principale qui découle de cette incohérence est celle qui consiste à confondre les besoins avec la réponse qui leur

est apportée. Ainsi, les deux appellations de « besoin » et de « réponse aux besoins » coexistent ici dans cette partie. Si nous comparons l'approche qui a été celle de l'association ObServeur et même de l'association 1 (AEIM) dans la création de l'outil avec celle de la mission Serafin-Ph dont nous avons parlé dans le chapitre 6, l'évaluation des besoins en médecin, en infirmière ou autre aide relève effectivement de l'évaluation des réponses aux besoins et non des besoins en eux-mêmes. Par exemple, l'utilisateur renseigne l'outil selon que la personne a besoin d'un dentiste, mais pas de si elle a des douleurs dentaires, une carie, des saignements gingivaux, etc. Si le besoin est le soin dentaire ou un type de soin dentaire, la réponse est l'intervention du dentiste. Nous ne cherchons pas à savoir si les différents acteurs qui ont travaillé autour de la notion de besoin avaient tort ou raison, en revanche, nous notons que l'idée même que ces personnes se faisaient de ce qu'étaient les besoins des personnes handicapées a évolué avec le temps et le contexte.

### *Projections à 2 et 5 ans*

La dernière partie des statistiques représente les projections à 2 et 5 ans évaluées par les professionnels de l'accompagnement. La figure ci-dessous, montre un exemple de tableau qui est construit par l'outil. Chaque ligne représente un établissement ou service. Pour chacun, la capacité correspond au nombre de places agréées. Ensuite nous retrouvons deux groupes de colonnes identiques pour les projections à 2 ans et les projections à 5, chaque groupe est structuré de la même manière. Les trois premières colonnes du groupe détaillent si la projection se fait avec hébergement, sans hébergement ou bien si l'hébergement est inconnu. La quatrième colonne synthétise ces informations en un total. Dans chaque ligne, pour chaque type de projection que nous venons de détailler, nous trouverons deux chiffres, un vert et un rouge. Le vert représente les entrées et le rouge les sorties.

Dispositif	Capacité	Evolution prévisible à 2 ans			Evolution prévisible à 5 ans				
		Avec hébergement.	Sans hébergement.	Hébergement inconnu	Occupation totale prévisionnelle	Avec hébergement.	Sans hébergement.	Hébergement inconnu	Occupation totale prévisionnelle
FV / FO (oyer de vie / Foyer occupationnel)	55	0	0	0	0	0	0	0	0
FH (oyer d'hébergement pour personnes handicapées)	48	0	0	0	0	0	0	0	0

Figure 11- Exemple de graphique représentant l'évolution prévisible à 2 et 5ans des modalités d'accompagnement

Nous notons un problème majeur par rapport à ce graphique. Au-delà du fait que le tableau est plutôt compliqué à lire, surtout quand le périmètre de l'association est important, prévoir les entrées et sorties à 2 et 5 ans pose question. En effet, les évaluations prévisibles sont réalisées par des professionnels de l'accompagnement et s'il est possible d'avoir une idée du type d'accompagnement dont aura besoin une personne dans le futur, définir si ce sera dans un établissement ou un autre fait entrer dans la prévision des acteurs tels que la MDPH, les parents, l'entourage, etc. Dans la première version de l'outil, les prévisions se faisaient par type d'établissement et non par établissement nominativement.

Pour aller plus loin dans le questionnement, il est très fréquent qu'un jeune d'IME soit orienté vers un ESAT d'une autre association. Or, dans la mesure où dans cette version de l'outil, les utilisateurs n'ont accès qu'au périmètre de leur association, l'évaluation de la projection à 2 ans ou à 5 ans du besoin en accompagnement n'aurait-elle pas tendance à privilégier les accompagnements proposés par l'association ? Par exemple si l'association ne possède pas de Maison d'Accueil Spécialisé et qu'un jeune doit y être orienté dans 2 ans, cela apparaît-il dans ce tableau ? Dans ce cas, une ligne Maison d'accueil spécialisé apparaît et les projections des besoins des personnes apparaissent bien, même si cela ne fait pas partie des équipements de l'association.

Dans ce graphique, deux logiques se superposent, la première qui correspond à la projection des besoins des personnes accompagnées donne une idée de combien de personne vont devoir intégrer des hébergements quels qu'ils soient. La seconde est centrée sur les établissements, en proposant d'anticiper les entrées et sorties de ces derniers le tableau tente de donner une vision des futurs taux d'occupation possible ou des besoins en création de places.

## L'interopérabilité au centre des préoccupations des acteurs

Pour les acteurs de l'association ObServeur, l'application doit être, à termes, en mesure d'interpréter un maximum de profils des personnes accompagnées en établissement ou service et sans solution afin d'être un véritable « observatoire des besoins ». Ainsi, seulement, elle pourrait être reconnue à la fois par les associations sur le terrain, les Conseils Départementaux et les Agences Régionales de Santé (principaux financeurs) et au niveau national par les décideurs politiques et administratifs, ainsi que par les différentes fédérations et unions.

Pour ce faire, un élément clé de la réussite du déploiement d'ObServeur repose sur l'interopérabilité entre l'application et les autres solutions logicielles, les autres outils utilisés dans les établissements et associations. Nous allons voir dans cette partie ce que recouvre ce terme d'interopérabilité pour les acteurs, et comment il a masqué des problématiques importantes. En effet, en ne mettant pas la même signification derrière ce terme, les acteurs ont pu continuer à faire avancer ce projet dans un flou qui permettait à chacun de trouver ce qu'il voulait. Un peu comme la boîte dessinée pour le Petit-Prince, elle contenait un mouton, mais il ressemblait à ce que l'observateur souhaitait. De la même manière, l'interopérabilité agissait comme une boîte à l'intérieur de laquelle chacun se faisait son idée de comment l'application allait communiquer avec les autres outils informatiques.

Pour traiter de cette problématique centrale, puisque sur elle reposait l'adhésion d'une majorité d'associations utilisatrices, l'association a fait le choix de s'entourer d'experts. Le directeur des systèmes d'informations de l'Unapei fut donc sollicité, ainsi que le responsable des systèmes d'informations d'un syndicat employeur du secteur médico-social. Plusieurs documents ont alors été produits autour de ce thème afin de recenser les différents cas auxquels les associations sont confrontées donnant ainsi différents scenarii de transfert de données possibles. De plus, les experts sollicités ont, eux, produit des documents techniques autour des modalités de communication que pouvaient avoir l'application avec son environnement. Le DS1

de l'Unapei a par exemple produit un cahier des charge technique et fonctionnel de web services, donc de méthodes programmées permettant une communication automatique et formalisée selon un standard imposé aux éditeurs de logiciels de dossier unique de l'usager, source des données collectées. Le second expert, lui, préconisait de recourir à un ETL (Extract Transform Load), donc un système industriel, commercialisé, qui ne nécessite que peu de développement et de programmation. Deux approches bien différentes et dont l'appréhension par les acteurs de l'association ObServeur est significative de la stratégie autour et pour l'outil.

Pour des raisons avancées de sécurité et d'efficacité, l'interopérabilité a fait l'objet de plusieurs réunions de travail et le président de l'association a passé une bonne partie de ses congés d'été à rédiger une note d'une dizaine de pages afin de clarifier les concepts et méthodes qui en découlent. Au-delà des questions de sécurité, la récupération automatique des données des personnes accompagnées dans les logiciels de dossier unique de l'usager était primordiale car elle avait été un argument de « vente » de l'outil aux associations qui refusaient de saisir à nouveau des informations dans une nouvelle plateforme informatique. Pour l'association ObServeur, l'interopérabilité représentait tout à la fois la crédibilité et la survie économique de l'aventure. La crédibilité dans le sens où avec l'interopérabilité, la quantité de données qui seraient traitées seraient suffisamment importante pour que l'outil soit reconnu. La survie économique puisqu'avec l'interopérabilité, c'était la garantie que des associations rejoindraient l'association ObServeur et donc stabiliseraient le schéma économique.

### *Tentatives de définitions des concepts en présence*

Intéressons-nous donc au SENS donné par les acteurs de l'association au terme d'interopérabilité et à ceux qui lui sont proches. Le président de l'association ObServeur expliquait que « L'interopérabilité, on en parle beaucoup et de plus en

plus, dans un contexte de dématérialisation des données permettant d'assurer le suivi des personnes au sein des établissements et services. On parle aussi beaucoup de compatibilité. Interopérabilité, compatibilité, quelle(s) différence(s) ? »

Parce que pour lui il s'agissait là du seul véritable enjeu stratégique, le président de l'association ObServeur a passé son été 2016 à rédiger une note à ce sujet. L'investissement des dirigeants bénévoles s'exprime également en temps passé sur des projets, des traductions, etc. L'interopérabilité est centrale dans le lien avec les associations, selon lui. Mais une difficulté tient au SENS donné à ces différents termes. Pour les acteurs que nous avons interrogés, le terme d'interopérabilité regroupait autant des notions de connexions entre plusieurs outils que de communication entre des bases de données. Pour nombre d'entre eux, l'interopérabilité signifiait simplement la communication entre l'outil ObServeur et les logiciels de dossier unique de l'usager. Dans la note rédigée par le président de l'association, ce dernier tente d'expliquer les différents concepts à la lumière de ce qu'il a pu trouver notamment sur le site de l'AFUL : Association Française des Utilisateurs de Logiciels Libres. Il explique notamment les différents termes, renvoyant tous à un degré d'opérabilité, selon les schémas ci-dessous. Nous noterons avant toute chose, que la référence de la définition de l'interopérabilité est prise sur le site d'une association qui défend le logiciel libre et l'ouverture des accès aux données, alors que l'association ObServeur a choisi un modèle fermé et déposé de sa grille, de ses données et de leur usage. Nous y reviendrons ultérieurement.

## les différents degrés d'opérabilité

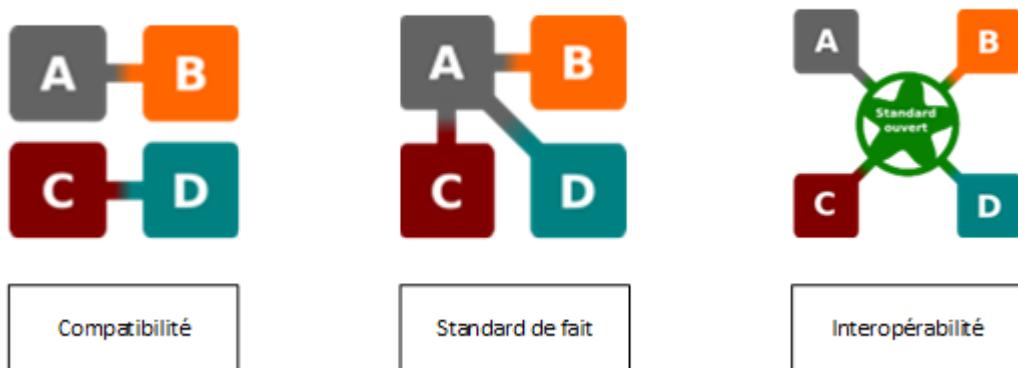


Figure 12- Les différents degrés d'opérabilité

Les différentes définitions retenues sont les suivantes :

**Compatibilité** : La compatibilité est la possibilité pour deux systèmes de types différents de communiquer ensemble.

**Standard de fait** : Lorsqu'un acteur devient dominant dans un domaine, les autres acteurs font en sorte d'être compatibles avec lui. Avantage : l'ensemble des systèmes peuvent à peu près communiquer ensemble. Inconvénient : l'acteur dominant contrôle d'une certaine manière cette possibilité.

**Interopérabilité** : L'interopérabilité est la possibilité pour différents systèmes de communiquer entre eux sans dépendre d'un acteur particulier. Elle repose sur la présence d'un standard ouvert.

De la note du président, nous retiendrons également la définition suivante :

« *L'interopérabilité est la capacité que possède un produit ou un système, dont les interfaces sont intégralement connues, à fonctionner avec d'autres produits ou systèmes existants ou futurs et ce sans restriction d'accès ou de mise en œuvre* »

A partir de cette définition, bien que peu comprise par les membres de l'association que nous avons pu interroger, l'association a défini une stratégie qui consistait à faire de l'application ObServeur un outil incontournable pour les éditeurs de logiciels de dossier unique de l'usager. Pour reprendre les définitions de concepts ci-dessus, l'association souhaitait travailler en interopérabilité dans le sens où elle souhaitait travailler à connecter le plus grand nombre de logiciels et d'outils, en utilisant des standards ouverts que tous les éditeurs pourraient intégrer. Mais en même temps, l'association souhaitait faire de l'outil une référence qui imposerait son format de données, sa grille d'évaluation (modèle déposé) aux éditeurs qui auraient avancé la compatibilité avec ObServeur comme un avantage commercial. Ensuite le jeu de concurrence aurait favorisé ces éditeurs partenaires et défavorisé les autres. Ainsi, l'application ObServeur devenait une application interopérable parce qu'elle utilisait des protocoles de communication ouverts mais qui se serait comportée comme un standard de fait, l'association cherchant à ce que l'outil s'impose sur un marché où il n'existe aucune concurrence pour lui.

### *Interopérabilité entre technique et procédures*

La question de l'interopérabilité n'aurait été traitée, à première vue, que d'un point de vue technique par l'association ObServeur, si l'on se réfère aux définitions précédentes. De plus, l'association ne bénéficiant pas de compétences techniques en interne, elle a fait appel à des experts extérieurs. Pourtant, à travers les données recueillies, nous notons que l'enjeu principal de l'interopérabilité mis en avant par les acteurs est un enjeu de positionnement de l'application sur le marché des logiciels dans le secteur médico-social, mais ces éléments n'apparaissent dans aucun document écrit. En fait, en l'absence de compétences techniques internes, les dirigeants de l'association, se sentant en difficulté dans ce domaine, ont fait le choix de se concentrer sur ce qui leur importait le plus, ce sur quoi les acteurs étaient le plus à l'aise. Le choix technique entre les deux options n'a ensuite pas été pris en

raison de l'adaptation et de la cohérence des solutions techniques proposées mais en fonction de la proximité de l'expert avec l'association. En effet, le choix s'est porté sur la solution technique prônée par le DSI de l'Unapei alors même que les éléments de comparaison des deux solutions laissaient apparaître que cette solution allait être la plus coûteuse en compétences informatiques et en développements ultérieurs puisqu'à chaque changement dans la structure de l'application, les web services devraient être modifiés. La solution proposée par l'autre expert semblait bien trop complexe à comprendre et à construire. L'association a donc fait le choix d'une solution pour lesquelles les compétences d'expert du DSI de l'Unapei pouvaient être sollicitées. Cette solution bien que plus coûteuse et moins performante a donc été privilégiée.

Par la suite, dans les différentes réunions et communication, la question technique a été mêlée aux questions de positionnement de l'outil. Ce raccourci, ou cette confusion entre notion technique et enjeux de marché avait pour but de signifier aux acteurs décideurs de l'association que parce que les protocoles de communication choisis étaient ouverts, alors l'interopérabilité suivrait quasi-naturellement. Mais comme nous l'évoquions ci-dessus, la stratégie de l'association ne consistait pas à ouvrir l'outil, à aller vers de l'*open data*, mais bien à sécuriser son modèle de données pour l'imposer aux éditeurs. Donc elle souhaitait utiliser des standards techniques ouverts pour mieux s'imposer aux éditeurs et à leur pluralité de solutions techniques. Cette incohérence entre la solution technique et la stratégie de positionnement s'est trouvée renforcée par des incohérences procédurales. Nous citerons par exemple l'intégration du GEVA qui a été choisi pour remplacer la partie « Tâches et exigences » permettant d'évaluer les capacités des personnes accueillies. Le GEVA est le Guide d'EVAluation des besoins en compensation du handicap utilisé par les MDPH et conçu par la CNSA. Le volet 6 de ce guide, qui renvoie aux « activités et capacités fonctionnelles » des personnes, a été choisi pour remplacer une grille qui était auparavant basée sur la Classification Internationale du Fonctionnement. La version précédente peut être considérée comme une version proche et simplifiée du volet 6 du GEVA désormais intégré. La cotation à plusieurs niveaux utilisée dans le GEVA avait été remplacée par une cotation binaire dans la première version de l'application. Chaque activité était renseignée par un OUI ou un NON en fonction de la capacité de

la personne évaluée à la réaliser. Dans la V2, le choix avait été fait et communiqué aux utilisateurs de l'utilisation du volet 6 du GEVA. Cette communication avait son importance car un certain nombre d'associations et de professionnels utilisent déjà le GEVA en lien avec leur MDPH de référence. Cette intégration avait donc pour but de simplifier l'appropriation de l'outil pour ces professionnels.

Le GEVA présente trois niveaux de cotation. Un OUI-NON par grande famille, qui fait que dans un grand thème, l'évaluateur ne va le renseigner que si la personne est concernée par une impossibilité. Ensuite, pour chaque item évalué, il existe une double cotation croisant difficulté de réalisation et réalisation effective. La difficulté de réalisation est cotée de légère à absolue, tandis que la réalisation effective renseigne sur l'accompagnement nécessaire à la réalisation de la tâche. Nous ne nous étendrons pas sur le GEVA ce n'en est pas le sujet ici, mais il y a en plus une évaluation de l'environnement qui peut être obstacle ou facilitateur à la réalisation de la tâche.

Dans l'application ObServeur dans sa version 2, le choix de l'intégration du GEVA s'est accompagné d'une simplification. Jugeant que la cotation du GEVA était trop complexe, le chef de projet a proposé une simplification réunissant la cotation OUI-NON et celle de la difficulté du GEVA. Un détail a posé un problème très important, cependant. Considérant que le nombre de réponses dans la cotation des difficultés était trop important, les difficultés légère et modérée ont été fusionnées. Cette fusion et cette simplification se justifiaient dans une logique où l'application devait posséder sa propre grille d'évaluation, unique et fermée. Cependant la simple fusion des difficultés a rendu impossible l'interopérabilité avec des grilles GEVA préexistantes. En effet, en fusionnant ces difficultés, la procédure de gestion des données a appauvri les réponses et rend impossible la transmission automatique vers le GEVA puisqu'une fois fusionnées ces deux catégories ne sont plus distinguables.

## Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre très descriptif, nous nous arrêtons sur les titres des parties statistiques de l'outil. En effet, le terme « analyse » s'y retrouve très souvent, alors qu'il s'agit au mieux d'une caractérisation ou d'une construction. Entre « analyse de l'inclusion », « analyse de l'autonomie », et bien d'autres, l'outil semble prétendre fournir des analyses « toute faites ». Cela traduit une intention des concepteurs, qui pensaient que les chiffres pouvaient se suffire à eux-mêmes. Fournir des statistiques aux dirigeants des associations, tel était l'objectif des pilotes du projet lors de la conception de la version 2 du logiciel. Cet objectif n'était pas incohérent dans le contexte national, tel que nous le verrons dans le chapitre 14. L'absence de statistiques nationales, sur la population des personnes en situation de handicap et sur leurs besoins justifiait à elle seule la création d'un tel outil. En revanche, cet objectif sous-estimait, selon nous, le caractère construit des statistiques et la nécessité d'apprendre aux utilisateurs à les comprendre ou à les déconstruire. Nous verrons dans le chapitre 12 que les dirigeants des associations et utilisateurs de l'outil avaient déjà l'habitude, pour certains, de manipuler leurs propres statistiques.

L'existence seule de statistiques, fussent-elles nationales, ne pouvait donc pas suffire aux utilisateurs de l'outil. Nous pouvons reprendre, ici, l'exemple de la statistique sur les déficiences principales et secondaires. L'incompréhension entre les concepteurs et les informaticiens a conduit à la construction d'une statistique qui n'avait pas de SENS pour les professionnels qui allaient l'utiliser. Si cette erreur a été corrigée par la suite. La statistique a été présentée aux utilisateurs et ils ont pu l'utiliser comme telle.

Cet exemple montre l'écart qu'il peut exister entre les objectifs des concepteurs, de l'équipe projet élaborés au niveau national et ceux des utilisateurs au niveau local. L'outil peut donc prendre des significations différentes en fonction des niveaux auxquels il est utilisé. L'interopérabilité entre l'outil et les logiciels de dossiers d'usager est un autre exemple de cet écart. Pour les utilisateurs, cette interopérabilité est le gage d'une économie de travail : moins de saisie dans l'outil ObServeur. Pour les dirigeants au niveau national, l'objectif de l'interopérabilité est d'élargir la diffusion

de l'outil en le rendant compatible avec plusieurs logiciels. Ces objectifs ne s'opposent pas, mais les moyens pour y parvenir peuvent le faire. Ainsi, en privilégiant l'aspect technique de l'interopérabilité les dirigeants n'ont pas perçu l'importance des procédures d'interopérabilité. L'investissement du président de l'association ObServeur est considérable dans ce chantier, mais l'intégration d'un outil national et officiel tel que le GEVA dans l'outil ObServeur, en le modifiant, montre que malgré des efforts non mesurés, quelques bonnes intentions peuvent se révéler contre-productives.

## Introduction

Le chapitre précédent, dédié à la présentation de la seconde version de l'outil ObServeur, a déjà abordé les difficultés rencontrées au fil de l'histoire de l'outil, mais dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur quelques-unes d'entre elles, spécialement autour de la version 2. Nous allons nous concentrer sur un moment particulier du projet. Un moment difficile. Le départ de la cheffe de projet initiale a été l'occasion de découvrir bon nombre de difficultés. Ce moment se situe en 2017, alors que l'application dans sa version 2 est presque opérationnelle, il reste un certain nombre de bugs technique qui n'ont pas été résolus. La cheffe de projet s'en va, pour huit mois. Pour les dirigeants cela signifie qu'il faut lui trouver un remplaçant, mais également qu'il faut reprendre le travail de résolution des bugs. La continuité et même le SENS du projet ont pu s'en retrouver affectés.

Nous aborderons ensuite l'évolution des fonctionnalités entre les différentes versions de l'outil et les conséquences que cela a pu avoir pour les acteurs. Nous verrons comment ces changements ont modifié le SENS même que les pilotes du projet et certains utilisateurs testeurs ont construit de l'usage de l'outil. Ensuite, nous traiterons des nombreux bugs rencontrés par l'outil tout en faisant la différence entre le bug informatique et les difficultés de communication entre les protagonistes qui peuvent créer de tels bugs. Enfin, nous présenterons l'évolution de la production de données, c'est-à-dire ce qu'a produit concrètement l'outil et le SENS qui peut en être donné.

## La révélation des difficultés

Le départ de la cheffe de projet marque un tournant important dans le projet. Une remplaçante lui est trouvée par l'Unapei. De la même manière que pour la cheffe de projet, elle est mise à disposition par l'Unapei. La cheffe de projet était sociologue de formation et travaillait sur ce projet presque à temps plein. Elle avait fait remonter au directeur de projet et au président de l'association ObServeur les difficultés qui étaient les siennes à piloter ce projet, dans une phase très technique telle que le développement. Les tests de version, l'identification des bugs, faisaient qu'elle devait « mettre les mains dans le moteur » informatique. Elle devait être épaulée en cela par le DSI de l'Unapei, mais selon les dirigeants du projet, elle a surtout été très seule. Seule à tester, seule à coordonner, etc. Cette solitude a plusieurs conséquences directes. Elle a sans doute motivé en partie la décision de départ de la cheffe de projet, mais elle a surtout conduit la cheffe de projet à travailler selon une organisation qui lui était propre.

L'arrivée de sa remplaçante, une sociologue en cours de formation, à mi-temps sur le projet a mis en évidence la difficulté à récupérer les informations du suivi de projet. La documentation, le suivi des réunions, les liens avec les associations, tout ce qui fait la conduite du projet avait été consigné par l'ancienne cheffe de projet selon une méthode qui lui était propre, entre classement de mails et dossiers informatiques. Cette méthode devait être très différente de ce que la nouvelle cheffe de projet souhaitait mettre en place, car elle a été en grande difficulté à mobiliser les informations nécessaires à la reprise en main du pilotage. Nous avons donc été sollicités par le président de l'association ObServeur, afin d'effectuer une mission courte. Cette mission avait deux objectifs principaux :

- Permettre que la version 2 de l'outil puisse fonctionner rapidement
- Terminer le développement des web services qui allaient permettre que l'interopérabilité fonctionne.

Notre intervention a donc duré six mois. Nous étions, à ce moment-là, en dehors des dirigeants de l'association ObServeur, parmi les personnes qui connaissaient le plus l'outil, depuis le plus longtemps. Cette période courte a, pour autant, permis de nous donner accès au cœur même de la fonction de pilotage de projet. Nous ne pilotions pas mais nous accompagnions la nouvelle pilote. Nous rassemblions les informations et nous formions cette dernière. Nous organisions les réunions avec les informaticiens, nous rendions compte de l'état du projet aux dirigeants de l'association.

Des prérequis techniques et organisationnels ne permettaient pas de lancer le chantier de l'interopérabilité. Il a donc fallu travailler à stabiliser la version existante de l'application et l'organisation autour d'elle afin d'en préserver le fonctionnement. Les pilotes du projet ont donc choisi de changer d'hébergeur. En effet, l'hébergeur d'alors était en lien avec le DSI de l'Unapei qui faisait le relais. Fin 2016, des problèmes de communications entre les différents acteurs en présence ont fait que des mises à jour majeures devant résoudre plus d'une vingtaine de tickets sont restées bloquées pendant près de 2 mois. Un ticket est un système de communication entre les pilotes du projet et les développeurs permettant de déclarer suivre et corriger d'éventuelles erreurs ou de lancer des évolutions. Le choix a été fait de transférer toutes les bases chez le prestataire informatique qui proposait une prestation d'hébergement et d'infogérance.

Ce choix présentait un risque dans la mesure où les pilotes du projet confiaient à une seule entité la responsabilité du développement et de la mise en production du système. Ce risque était tempéré par le fait que l'équipe projet a organisé très rapidement des réunions régulières avec le prestataire informatique qui devaient permettre de suivre l'état d'avancement des projets et tickets. Une fois la base hébergée chez le prestataire informatique, les mises à jour ont pu être faites rapidement. Cela a notamment permis d'effectuer les recettes des correctifs de bugs qui étaient en attentes. Nous avons pu constater que pendant ce laps de temps, ce flottement dans l'organisation et la communication entre les différents acteurs, un

certain nombre de tickets avait ainsi été émis pour des problèmes qui devaient être résolus par la mise à jour. La perte de temps a donc été double puisque l'équipe projet a continué à signaler des bugs et problèmes qui devaient être corrigés par une mise à jour en attente, et de son côté, le prestataire informatique a retraité ces nouveaux tickets dans l'attente de cette mise à jour.

Au mois d'avril 2017, une version stable de l'application était mise en ligne. Un certain nombre de problèmes ont encore été remontés par des utilisateurs d'associations ou par l'équipe projet. Quelques bugs techniques ont bien été signalés, mais la plupart des problèmes rencontrés relevaient d'erreurs de manipulation : par exemple des confusions entre la base de démonstration et la base de production. Ainsi la cheffe de projet a pu faire des tests sur la base de production, effaçant des établissements et associations qu'elle souhaitait reconfigurer sur la base de démonstration. De plus, nous avons pu constater des problèmes de périmètre et de droits, pour des utilisateurs des fonctionnalités non comprises étaient donc mal utilisées. Ces confusions sur les périmètres, les bases et les droits ont été constatées de la part de l'équipe projet ou de l'équipe du prestataire informatique.

Se rajoutent aux erreurs de manipulations des difficultés de compréhension. Les échanges entre l'équipe projet et l'équipe du prestataire informatique ont parfois été tendus et ont nécessité des réunions afin de clarifier les problèmes rencontrés. Il s'avère que dans la plupart des cas, l'équipe du prestataire informatique n'avait pas compris les problèmes tels qu'ils étaient décrits par l'équipe projet. Le logiciel de suivi des tickets était en cela une limite importante car les descriptions des problèmes y étaient souvent lapidaires. Les explications ne dépassaient pas 4 lignes en moyenne sur les 94 tickets que nous avons répertoriés qui comprenaient à la fois des demandes d'évolution et des demandes de corrections. Parmi les 94 tickets plus de 40 se recoupaient, traitaient de problèmes très proches voire strictement identiques. La crispation constatée d'un côté et de l'autre à conduit à des blocages dans la communication via cet outil, l'équipe projet multipliant les tickets pensant se faire entendre plus rapidement, et l'équipe du prestataire informatique demandant des informations complémentaires ou répondant que le souci venait des utilisateurs.

Du côté de l'interopérabilité, les web service ont posé de nombreux problèmes. Après avoir constaté des incohérences entre la documentation adressée aux éditeurs et le fonctionnement du Web Service, l'équipe projet a décidé de reprendre les tests. En effet, à la fin 2016, en même temps que les difficultés de communication et les flottements évoqués auparavant, le DSI de l'Unapei était en possession d'un document indiquant qu'il restait 14 tickets bloquant. Ces tickets bloquants sont l'héritage d'un test réalisé sur ces web service par une entreprise bulgare. Afin de faire des économies et parce que la cheffe de projet ne possédait pas les compétences nécessaires à la réalisation des tests du web service, ni personnellement ni dans son entourage direct, les dirigeants de l'association ObServeur ont alors décidé d'externaliser la réalisation de ces tests. La cheffe de projet a dû rapidement traduire tous les documents techniques et les documents explicatifs afin de les transmettre à l'équipe bulgare. Nous n'avons pas eu accès aux communications avec cette équipe étrangère, nous pouvons néanmoins noter que l'équipe projet a été en difficulté pour travailler sur ce sujet, notamment parce que le DSI de l'Unapei était peu disponible.

L'équipe projet a alors décidé de faire appel à nous et à l'informaticien d'une association pour réaliser cette nouvelle recette, ces nouveaux tests. La recette de ces tickets s'est révélée impossible en raison de nouveaux dysfonctionnements rencontrés dans la création de fiches et leur mise à jour. Nous avons donc entrepris de reprendre depuis le début les tests de fonctionnement du Web Service. Avec l'informaticien, nous avons mis en lumière une dizaine de bugs majeurs dont plusieurs avaient des impacts sur les bases. Nous n'avons pas été en mesure d'expliquer l'origine de ces bugs : étaient-ils existant lors des tests en Bulgarie ? Les tests ont-ils été mal faits ? Les modifications de l'application par les développeurs ont-elles engendré de nouveaux bugs ? Nous ne pouvons que faire l'hypothèse de l'existence de ces bugs au moment du travail de l'équipe bulgare, et de la difficulté de l'équipe projet à contrôler le travail réalisé de par l'absence de compétences en interne. Nous avons réalisé ces nouveaux tests en trois mois. A la fin de cette mission spécifique, le Web Service est opérationnel du côté de l'application ObServeur, mais la partie à la charge des éditeurs restait encore à développer. Plusieurs éditeurs ont débuté l'intégration des grilles ObServeur dans leur solution DU et ont commencé à tester les requêtes de Web Service. C'est-à-dire qu'ils ont investi dans du développement pour

que leur logiciel de dossier unique de l'usager soit rendu compatible et donc intègre les mêmes données que celles nécessaires au fonctionnement de l'outil d'évaluation des besoins. Cependant, leurs déclarations d'intention à ce sujet ne sont étayées d'aucun document nous permettant de confirmer ou infirmer cette affirmation. Nous ne pouvons pas, à ce moment de notre étude, vérifier le périmètre des données que les éditeurs ont pu réellement intégré à leurs solutions logicielles.

Cette courte mission nous a permis de mieux comprendre l'organisation du projet mais surtout les logiques de pilotage qui le sous-tendaient. En effet, le pilotage stratégique est du ressort de l'association, mais les enjeux techniques d'un tel projet sont très importants et ni les dirigeants, ni la cheffe de projet n'avaient d'expertise dans ce domaine. Nous avons donc été identifiés comme « expert » des domaines techniques, ce qui est très exagéré. Au-delà d'accompagner le pilotage du projet, nous nous sommes engagés dans un travail de traduction des enjeux techniques, afin que les décideurs puissent se les approprier. Nous avons notamment attiré l'attention de ces derniers sur l'évolution des fonctionnalités de l'outil au fil de sa vie.

## L'évolution des fonctionnalités entre les versions 1 et 2

Comme nous l'avons expliqué auparavant, l'outil a connu plusieurs vies, plusieurs versions. De la toute première version, à la version nationale, en passant par la version « Lorraine », l'outil a subi des transformations, et les objectifs fixés par les dirigeants qui se sont lancés dans ces différents projets étaient bien différents à chaque fois. Dans cette section, nous allons passer en revue ces évolutions de fonctionnalités. Nous rappellerons les objectifs de chaque version et tenterons d'expliquer les enjeux des évolutions pour les utilisateurs, et donc les effets qu'elles ont sur eux.

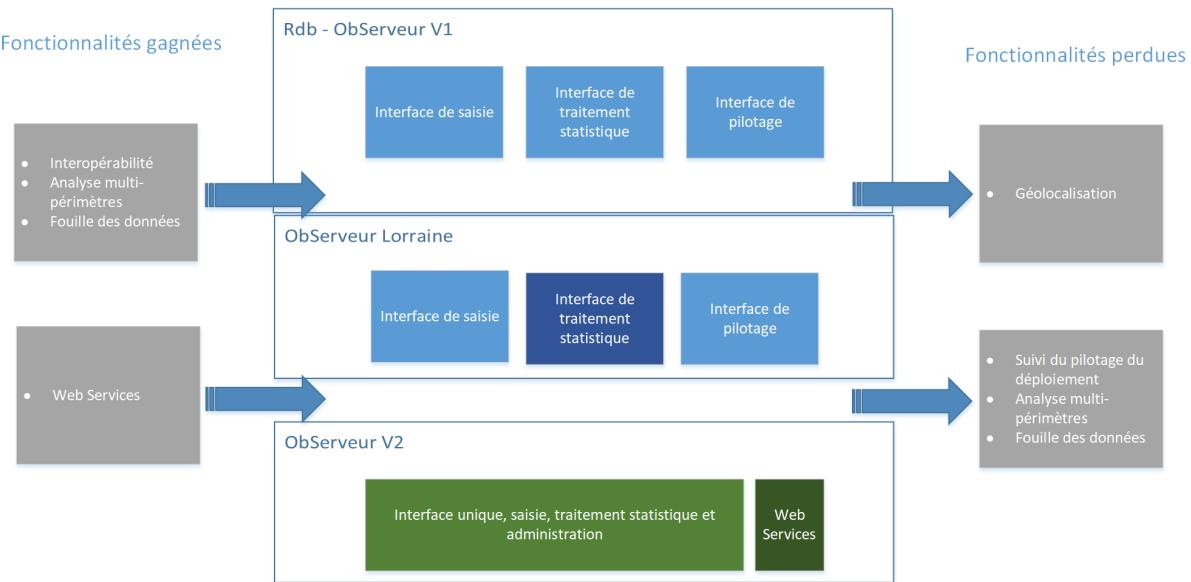


Figure 13- Évolution des fonctionnalités entre la version et la version 2 de l'outil ObServeur

La figure ci-dessus représente ces différentes évolutions de fonctionnalités. A gauche, les fonctionnalités gagnées au cours de l'évolution, à droite les fonctionnalités perdues. Chaque rectangle central représente une version du logiciel, à l'intérieur de ces rectangles se trouvent d'autres rectangles colorés. Ils représentent les interfaces. La première version du logiciel comprenait trois interfaces : l'interface de saisie, celle des statistiques et celle du pilotage. L'évolution au cours du projet « ObServeur Lorraine » n'a concerné que l'interface statistiques. En effet, le projet « Lorraine » ayant pour objectif de montrer au Directeur d'ARS la faisabilité du partage d'informations entre plusieurs associations, les statistiques devaient être les plus riches possibles. Ainsi l'interface statistique a été entièrement repensée par les pilotes du projet « Lorraine ». Le principe de cette refonte a été simple : utiliser toutes les données renseignées dans l'interface de saisie pour en faire un filtre. Ainsi chaque donnée, chaque information de la grille de saisie devenait interrogable. Les tableaux de bord se présentaient toujours sous la forme de quelques graphiques, la finesse des requêtes s'améliorait grandement. Dans la version 1, une requête se faisait par établissement, par âge ou par type de déficience. Dans cette nouvelle version, la requête pouvait concerner ces mêmes informations et bien plus. Avec ce nouveau système, il devenait possible de repérer le nombre de personnes porteuses d'autisme,

de moins de 12 ans et présentant des troubles épileptiques, par exemple. La seule fonctionnalité perdue avec la version « Lorraine » du projet est celle de la géolocalisation. Dans la version 1, les adresses des domiciles des personnes évaluées étaient collectées. Elles alimentaient une carte géographique qui permettait d'évaluer l'emprise de la population sur le territoire. Pour des raisons de sécurité informatique et de respect de la confidentialité des données, cette fonctionnalité a été abandonnée. Le directeur-créateur de l'outil et ses équipes continuèrent à utiliser la version 1 de l'interface de statistiques pour avoir accès à cette cartographie qu'ils jugeaient primordiale dans leurs pratiques quotidiennes.

Dans la figure ci-dessus, la version 1 et le projet « Lorraine » sont représentée de manière très proche car ils l'étaient réellement. Même architecture, mêmes acteurs en charge du pilotage. Mais la version 1 ayant été donnée à l'Unapei, elle a évolué vers la version 2. La rédaction du cahier des charges de la version 2 était déjà en grande partie rédigé lorsque l'équipe projet nationale est venue assister aux conclusions du projet « Lorraine ». Ainsi, les nouvelles fonctionnalités liées à l'interface statistiques, évoquée plus haut, n'ont pas été intégrées dans la version 2 de l'application. Le système statistique que nous avons présenté au chapitre précédent est donc une évolution directement issue de la version 1 de l'outil. Une autre fonctionnalité perdue en passant à la version 2 est l'interface de pilotage. Dans la version 1, et dans le projet « Lorraine », une interface dédiée permettait aux pilotes du projet de contrôler le bon remplissage des fiches dans les associations qui participaient.

Cet outil était très simple puisqu'il ne donnait en fait qu'un seul indicateur : le taux de remplissage des fiches. Mais il permettait de savoir où en était le projet de déploiement sur un périmètre particulier. Quels établissements avaient commencé ou pas, quels domaines des grilles avaient déjà été traités par les équipes, etc. Ces informations permettaient au pilote de projet de disposer des informations nécessaires pour les dirigeants de l'association ObServeur, mais également d'adapter les moyens nécessaires (formations, renfort humain, etc.) dans les associations qui pouvaient être en difficulté. Ces informations permettaient également de constater les retards ou difficultés, alors même que les responsables associatifs n'en parlaient pas

nécessairement. Il était parfois compliqué pour des dirigeants associatifs d'exposer leurs difficultés interne à convaincre tel ou tel directeur, à ne pas réussir à imposer l'usage de l'outil. En passant à la version 2, l'application s'est doté d'une interface unique qui rassemble la saisie et les statistiques, mais l'interface de pilotage a été « oubliée » dans le cahier des charges. Si bien que les déploiements de la version 2 se sont faits « à l'aveugle », sans savoir à quelle vitesse les responsables associatifs remplissaient l'outil. Sans savoir s'ils rencontraient des difficultés.

Le gain le plus important du passage entre la version 1 et la version 2 est celui de l'interopérabilité. Nous avons déjà décrit les principes de ce fonctionnement dans le chapitre précédent, mais nous notons ici, que plus qu'une fonctionnalité, elle était devenue un objectif à part entière. L'interopérabilité étant le gage d'une économie de travail pour les utilisateurs, elle devenait la condition de l'appropriation de l'outil par les utilisateurs. Plusieurs associations se sont appropriées l'outil avant cette interopérabilité, preuve qu'elle n'était pas indispensable. Mais nombre de nouveaux utilisateurs en avait fait la condition *sine qua non* de leur participation au projet, participation financière et politique à la gouvernance de l'association ObServeur.

L'interface unique de la version 2 a eu tendance à modifier les usages des utilisateurs. En indifférenciant les fonctions, les utilisateurs avaient parfois accès à des éléments auxquels ils n'avaient pas accès dans la version 1. La disparition de l'interface de pilotage a créé des difficultés dans la conduite des projets de déploiements. Mais la nouveauté centrale était l'interopérabilité entre l'application et les logiciels de Dossier Unique (DU) déjà utilisés dans certaines associations. Cette fonctionnalité nouvelle étant posée comme condition de participation au projet par de nombreuses associations affiliées à l'Unapei, elle est devenue un objectif en soi.

## Problèmes de communication et bugs

Comme nous venons de l'évoquer, le projet a été constellé de bugs et de difficultés. Mais ces bugs n'en étaient pas toujours. S'il convient de définir un bug comme un défaut de conception d'un programme informatique qui en cause des fonctionnements inattendus, qualifier tous les problèmes de bugs revient à systématiquement rejeter la faute sur le versant technique du projet. Toutes les difficultés ne sont pas techniques, et la conception d'un programme ne peut se faire qu'en regard d'un cahier des charges compris.

Il est important de ne pas confondre ce qui relève de bugs et ce qui relève de problème de communication ou de compréhension. Un bug est une erreur de programmation qui entraîne un dysfonctionnement de l'application. L'erreur de programmation est jugée en regard de la demande faite par le client et des spécifications techniques validées. Un certain nombre de problèmes rencontrés et qualifiés de bugs étaient en fait liés à des difficultés de compréhension entre l'équipe projet et l'équipe de développement, comme nous avons pu l'évoquer auparavant. Ainsi la demande mal exprimée ou mal comprise ne pouvait provoquer que la mise en œuvre de fonctionnalités ne répondant pas aux attentes initiales. Cela s'est alors traduit par un nombre important de demandes d'évolutions qui allaient avoir un coût important en terme de développement, voire à des modifications profondes de l'architecture.

L'exemple le plus parlant à ce niveau est celui des statistiques. Au moment de cette analyse, avant que la version 2 définitive ne soit produite, plusieurs modules statistiques sont inutilisables car les données qu'ils mettent en avant n'ont aucun SENS. L'exemple des types de déficiences que nous avons cité auparavant est pour cela parlant. En séparant les déficiences principales des déficiences associées dans deux graphiques différents non liés, il est impossible d'analyser quoi que ce soit. En effet si un utilisateur s'intéresse à une déficience principale en particulier, il n'aura pas de données sur les déficiences qui y sont associées et inversement s'il se penche sur

les déficiences associées, il ne peut pas savoir à quelle déficience principale elles sont associées...

Ce problème est loin d'être le plus grave puisqu'il nécessite simplement une reconfiguration des graphiques en les liant ou en les rassemblant, mais il est un premier exemple de problème d'architecture. Le deuxième est celui des projections à 2 et 5 ans. Le choix qui a été fait de présentation du graphique laisse penser à une projection des flux de populations en entrée et en sortie de l'établissement, or l'évaluation de ces mêmes projections pose de nombreux problèmes de fiabilité. Un enfant peut être jugée capable d'aller dans un ESAT à la sortie de l'IME, mais cela ne signifie pas qu'il ira dans l'ESAT de l'association, ni même qu'il ira en ESAT tout court. Ces évaluations prospectives ne peuvent donner que des tendances globales fiables si elles représentent des flux territoriaux et non seulement des flux associatifs. Ces évaluations prospectives n'ont jamais été conçues pour anticiper des flux précis mais pour approcher des évolutions potentielles à l'échelle d'un ensemble d'acteurs qui représenterait une grande majorité de l'offre de service. A défaut, les projections, si elles ne font référence qu'au périmètre associatif, condamnent l'évaluation à ne faire référence qu'à l'offre de service associative. Le risque est alors important d'anticiper l'orientation en fonction de l'offre de service associative plutôt qu'en fonction des besoins de la personne. Se rapprocher d'une évaluation de flux précis pourrait également amener l'utilisateur à penser que l'outil va pouvoir tracer des flux à la manière de ViaTrajectoire<sup>11</sup>, objectif pour lequel l'outil ObServeur n'a jamais été conçu.

Le troisième problème, et le plus important à plusieurs titres est celui de l'arborescence des associations dans l'outil. C'est tout d'abord un autre exemple de difficulté de compréhension entre le client et le développeur. Le développeur ayant compris que la fonctionnalité principale de l'outil était de fournir des statistiques à une association dans son périmètre, il a fait un choix technique qui optimisait cette fonctionnalité. Mais ce choix technique allait vite poser problème puisque l'agrégation des données sur un périmètre multi-associations est très difficile. Si une requête

---

<sup>11</sup> ViaTrajectoire est un service public, gratuit et sécurisé, qui propose une aide à l'orientation personnalisée dans le domaine de la santé. <https://trajectoire.sante-ra.fr/trajectoire/>

d'analyse de la population est lancée sur le périmètre Unapei le calcul peut mettre plusieurs minutes voire ne jamais arriver à son terme. Cette difficulté à agréger les données au niveau d'un périmètre multi-associations a des conséquences stratégiques graves puisque les mêmes difficultés seront rencontrées lors de la création de périmètres MDPH, CD ou ARS qui vont être nécessairement multi-associations. Ce problème vient de la technologie de base de données qui a été choisi. La structure de base de donnée est faite pour fournir des statistiques à une association mais le modèle relationnel très classique qui a été choisi n'est pas fait pour brasser de grandes quantités de données dans des périmètres variés ou avec des profils utilisateurs multiples. La grande difficulté qui se pose alors est qu'un retour en arrière est quasi impossible à moins de réécrire complètement le cœur de la base de données. Face à cette inadaptation technologique de l'outil à sa mission initiale, une question doit nécessairement se poser :

Quelle place est donc donnée à des entités tierces auxquelles l'association souhaitait s'ouvrir si les solutions techniques ne permettent pas de fournir les données attendues rapidement ? Cette question trouve une autre résonnance dans la structure même de l'arborescence où toutes les associations sont rattachées à l'Unapei. S'il est théoriquement possible de créer un autre périmètre en parallèle de celui de l'Unapei, l'exploitation des données en sera d'autant plus ralentie. Le modèle de base de données atteindrait alors très rapidement ses limites. Une solution pourrait être de ne posséder qu'un seul périmètre global mais quelle signification aurait la création d'un périmètre dans celui de l'Unapei pour un utilisateur qui n'en serait pas membre (MDPH, ARS, CD, associations non membres) ?

Nous posons à cet endroit la question du SENS de l'outil pour un utilisateur qui ne serait pas membre de l'Unapei. Si la réponse principale est d'apporter des statistiques aux associations sur leur propre périmètre alors l'outil est correctement calibré. Cependant il se heurtera au développement des outils dont la logique est la comparaison (Tdb ANAP, Etudes de couts Serafin PH, ...) et à l'arrivée de la Business Intelligence dans les associations. Les logiciels et solutions de BI, analyse décisionnelle, se démocratisent et permettent à des associations de disposer d'un ensemble de données de pilotage de manière transversale aux différents ERP utilisés.

Si les grosses associations sont déjà équipées dans leur grande majorité, il ne leur est pas compliqué de construire des statistiques à partir de leur logiciel DU (voire certains qui le proposent nativement avec des exports). Les petites associations dont le SI n'est pas encore mature auront, elles, à choisir entre des systèmes propriétaires clé en main qui peuvent centraliser les statistiques à partir de plusieurs bases et les outils comme ObServeur qui ne donneront qu'une partie des statistiques nécessaires au pilotage de leur association.

Nous venons de montrer, ici, qu'un certain nombre de problèmes de communication sont venus mettre en difficulté le projet. Certains de ces problèmes révèlent que lorsque l'équipe projet a sous-estimé parfois les enjeux techniques, les décisions qui ont été prises s'avèrent aller à l'encontre des objectifs stratégiques initialement fixés. L'éloignement des objectifs initiaux peut donc être consécutifs de choix délibérés qui visent à adapter l'outil aux demandes des utilisateurs ou des futurs utilisateurs comme pour l'interopérabilité. Mais il peut également être la conséquence de décisions techniques dont les enjeux sont méconnus. Les choix qui ont concerné l'arborescence ou les statistiques, sont des choix *a priori* techniques, cependant leurs effets a été contre-productif parce que ces choix allait conditionner l'usage de l'outil de manière opposée à ce qui était souhaité au départ.

## L'évolution de la production de données

L'éloignement volontaire des objectifs initiaux en essayant d'atténuer une philosophie de conception qui restait prégnante, s'est traduite au fil du temps dans les documents produits autour d'ObServeur. Ainsi, nous avons repris plus de 600 pages de documents allant des supports de formation aux comptes-rendus de réunions, de conseil d'administration mais aussi aux documents de suivi de déploiement à

destination purement interne. Nous avons codé l'intégralité de ces documents, mais avant même d'en venir au codage et à ce qu'il révèle, nous avons réalisé une recherche de fréquence des termes utilisés. Nous les représentons ci-dessous sous forme d'un nuage des 100 mots les plus fréquemment rencontrés dans les documents. Nous avons fixé à 4 lettres la tailles des mots et avons ôté de cette requête les mots courants tels que les prépositions, adverbe ou bien les mots apparaissant dans les en-têtes et pieds-de-page des documents.



Figure 14- Les 100 mots les plus fréquents dans les documents produits autour de l'outil ObServeur

Le premier mot que nous mettrons en avant n'est pas forcément le plus évident, pas celui qui saute aux yeux immédiatement. Le mot *pilotage* n'est en effet utilisé que 191 fois dans les documents et essentiellement dans les comptes-rendus des Conseils d'administration lors de l'évocation des difficultés de compréhension de l'outil par les associations cibles. En effet, lors des Conseils d'administration, l'accent est mis sur

la nécessité de faire comprendre aux utilisateurs qu'ObServeur est un outil de pilotage. Il en est tout autrement lors des formations où ce terme est très peu présent, du moins l'est-il lors de la présentation initiale, mais le contenu de formation qui suit s'attarde davantage sur la saisie des informations, sur le fonctionnement de l'outil. La dimension de pilotage est donc largement absente des formations, ajouté au fait que les fonctions du public formé sont très hétérogènes et parfois très loin des préoccupations de pilotage. Il est à noter que la notion de pilotage est parfois absente des considérations des dirigeants eux-mêmes. Nous prendrons pour exemple un premier outil que nous avions étudié avant de nous centrer sur ObServeur. Lorsque nous avions étudié au début de cette recherche les tableaux de bord de la performance de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP), nous nous étions intéressé au fait qu'un des objectifs de la conception était d'introduire une logique de pilotage de la performance dans les établissements médico-sociaux. Or, lors de nos observations nous avons constaté que la grande majorité des directeurs déléguait la saisie de ce tableau de bord. Considérant qu'il s'agissait d'un outil de reddition de compte supplémentaire, un instrument de contrôle et de vérification de l'administration, ils supposaient que les données pouvaient être renseignées par n'importe qui ou presque. Ainsi, les chefs de services et autres cadres intermédiaires, les comptables et parfois les secrétaires se retrouvaient à devoir remplir un tableau qu'ils ne comprenaient que partiellement, que superficiellement. L'ANAP a constaté, lors de la première expérimentation, que 50% des mails de contact renseignés étaient faux, il en était de même pour les données que le tableau de bord devait collecter. Comment obtenir de données fiables si la personne qui les saisit n'en comprend pas l'enjeu ? Autrement dit, est-il nécessaire de comprendre l'enjeu des informations que l'on transmet via un outil pour en assurer l'efficacité ?

Cet exemple tend à montrer que oui, mais dans le cas d'ObServeur c'est un autre pari qui a été fait par l'association. Suite aux difficultés rencontrés dans la stratégie et la communication, notamment avec l'épisode du rapprochement avec un éditeur de logiciel de dossier unique de l'usager (cf p182). C'est la collecte de données qui a été mise en avant. Le terme *données* est employé 2151 fois dans les documents étudiés. Dans le discours des formateurs apparaissait alors la notion de devoir qui incombait aux associations du mouvement. Elles se devaient de faire remonter ces données

pour que l'Unapei les utilise. Le pilotage était donc absent ou nié au niveau d'une association et l'outil ObServeur ne devenait donc plus simplement qu'un outil de transmission de données qui profiteraient à l'Union nationale. Il y a donc, à cet endroit, un paradoxe entre la volonté de l'Unapei de créer un outil qui soit ouvert à tous les handicaps, à toutes les associations et de conserver un fonctionnement centré sur ses propres intérêts. La création de l'association ObServeur ainsi que la possibilité d'indiquer toutes les déficiences comme déficience principale dans l'outil montraient l'ouverture souhaitée à de nouveaux acteurs. Mais en même temps, la conception et le fonctionnement restaient très centrés sur les besoins de l'Unapei.

Une difficulté liée à ce terme de *données* est qu'il recouvre, dans les documents étudiés, une multitude de réalités. Les données sont autant les informations directement saisies par les professionnels que celles qui auront déjà subi une analyse ou même des interprétations des premières données pour donner des statistiques. Même l'analyse de ces statistiques est parfois dénommée par ce terme. Le mot de données ne renvoie donc à aucune réalité propre, son utilisation massive montre la confusion qui règne entre les niveaux de saisie, d'analyse et d'interprétation.

Dans tous les documents étudiés et codés, le terme *politique* revient en tout et pour tout 25 fois. Sur ces 25 fois, 18 évoquent ce terme dans le sens des politiques publiques ou dans le sens des politiques départementales ou régionales et 3 fois le sens du mot *politique* est à rapprocher des instances (Conseil d'administration par exemple) de l'association ObServeur ou des associations utilisatrices. Sur ce dernier point, nous constatons que le terme politique est confondu avec la strate décisionnelle de l'association par opposition à l'opérationnel qui serait la strate organisatrice et gestionnaire.

Le terme politique se retrouve une fois dans une présentation de l'outil à la DREES en 2014 : « Le projet de l'UNAPEI se situe dans une logique assez politique : c'est-à-dire que ce qui est important pour nous est de disposer d'informations fiables sur la réalité des besoins actuels et futurs des personnes qui sont aujourd'hui accompagnées ou bien qui sont sans solution adaptée. », dans cette phrase, le terme politique ne veut

rien dire. Et ce n'est qu'un exemple de l'usage de ce terme. Nous avons pu, à plusieurs reprises, évoquer la confusion entre politique et militantisme, voire « militance » pour reprendre un néologisme des personnes de l'Unapei interrogées. La « militance » serait une posture politique, un engagement encore plus fort que le militantisme selon eux.

Cette posture serait justifiée par le fait que l'outil n'est pas souhaité ou porté par la puissance publique. Dans les travaux de la CNSA : « Il ressort des différentes études confiées aux cabinets (étude du cabinet Deloitte et étude du cabinet ASDO) qu'il faut d'abord mener à bien l'accompagnement des professionnels autour des pratiques et des fonctions en clarifiant les rôles des acteurs, les concepts et les périmètres de l'évaluation ainsi que les protocoles de passation des outils existants » avant de penser à créer et ajouter de nouveaux outils dans le paysage médico-social.

En 2014, après la rupture du partenariat avec l'éditeur que nous avons déjà évoquée, le comité de pilotage demande à faire un « focus sur les conséquences pour le projet ObServeur » constatant que les associations utilisatrices avaient fait un « amalgame entre le projet ObServeur et le partenariat ». Le comité de pilotage lançait alors : « Il faut remettre en avant le projet politique autour d'ObServeur. » Le comité de pilotage demande alors en substance à remettre en avant le message militant. En revanche, pour la question politique, aucun des termes employés et même de ce que les acteurs ont pu nous expliquer ne traitent réellement de politique, le lien entre les acteurs, d'influence, de pouvoir. Il semblerait alors que parce que l'Unapei a créé l'outil, il ait à porter un message militant, qu'il soit le véhicule d'un acte militant, sans jamais se poser la question les luttes d'influence qui l'ont construit et qui en font ce qu'il est : un outil social.

## Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, nous insisterons sur la complexité et la complication que l'outil a subi dans son passage de la V1 à la V2. Cette transformation avait été jugée nécessaire par les pilotes du projet pour rendre l'outil et la démarche plus crédibles, plus légitimes. Pour s'assurer un soutien de futures associations membres, il fallait avant tout que l'interopérabilité fonctionne entre l'outil ObServeur et les logiciels DU afin que les utilisateurs ne multiplient pas le nombre de saisie des données. Mais dans la course à la technique, l'équipe projet s'est retrouvée dépassée plusieurs fois par des problèmes pour lesquelles elles n'avait pas de compétence en interne.

L'externalisation de la tentative de résolution de ces problèmes a rajouté de nouvelles difficultés, comme par exemple dans les test d'interopérabilité effectués en Bulgarie. Ces difficultés se sont traduites par des retards dans la conduite du projet mais surtout des incohérences ou des erreurs dans la construction même de l'outil. Les statistiques sont caractéristiques de ces difficultés tant les problèmes qui y sont constatés sont importants, ce qui est d'autant plus notable que les statistiques sont le cœur d'un outil dont l'objectif principal est d'aider au pilotage des associations en traduisant les besoins de la population handicapée.

Les documents produits tout au long du projet confirment que le projet s'éloigne de certains des objectifs initiaux. Que ce soit volontairement ou non, ce chapitre montre que l'écart entre les actions et les objectifs stratégiques peut se creuser, sans même que les acteurs pilotes du projet ne s'en aperçoivent. Il nous montre également que la technique n'est jamais neutre. Les enjeux techniques ignorés peuvent causer des préjudices importants dans un projet tel que celui-ci.

### Introduction

Le terme de besoin est employé à de nombreuses reprises par les dirigeants et professionnels que nous avons rencontrés. Il semblait pourtant difficile de l'expliquer. La plupart des professionnels que nous avons interrogés à ce sujet se sont sentis remis en cause dans leur expertise. L'approche par l'outil nous a permis de mettre de côté ce ressenti. L'interrogation ne se faisait plus sur la notion de besoin telle qu'ils pouvaient la définir mais sur la façon d'utiliser l'outil d'évaluation des besoins. L'outil était donc à la fois le cœur de ce que nous étudions mais aussi le moyen d'aller mieux comprendre comment les professionnels concevaient les besoins de la personne en situation de handicap, la construction ils en faisaient.

L'outil porte en lui une certaine « modélisation » du besoin, sans que celui-ci ne soit pour autant défini. Cette façon de faire image allait-elle influencer les professionnels ? Dans ce chapitre, nous allons décrire l'usage de l'outil dans des situations particulières. Nous avons fait le choix de regrouper ces descriptions par types de situations plutôt que par association. En effet, que les associations soient grosses ou petites, les situations d'usage de l'outil sont très proches les unes des autres. Alors certes, quelques éléments peuvent changer d'une association à l'autre, et nous le préciserons, mais d'un point de vue global, toutes les associations ont utilisé l'outil dans les situations suivantes. Premièrement nous nous intéresserons à comment les acteurs ont découvert l'outil et comment ils se le sont approprié dans leurs premiers usages. Ensuite, nous décrirons les temps de formations suivis par les acteurs des associations. Des profils très différents de personnes ont été formés et cela donne des dynamiques très particulières dans les associations. Enfin, nous nous pencherons sur la situation centrale dans l'usage de l'outil au quotidien : la réunion de synthèse. Si elle peut prendre des formes légèrement différentes d'une organisation à l'autre, la réunion de synthèse est toujours ce temps de construction d'un savoir collectif autour

du déroulement de l'accompagnement de la personne en situation de handicap. Nous verrons que dans des conceptions parfois très proches de ce que doit être une réunion de synthèse la place de l'outil ObServeur est parfois très différente d'une association à l'autre.

### La découverte et l'appropriation de l'outil

Pour les associations 2 et 3, la découverte de l'outil s'est faite via l'association 1, l'AEIM-Adapei54, conceptrice de l'outil historique. Quand l'outil a été donné par les dirigeants de cette association à l'Unapei, ils ont continué à travailler sur ce projet. Soit en appui de l'Unapei pour les formations, soit dans l'évolution même de l'outil. Ils ont par ailleurs, comme nous l'avons déjà vu dans le chapitre 9, lancé le projet « Lorraine » qui devait montrer la faisabilité du partage de données entre plusieurs associations. C'est donc à ce moment-là que les associations 2 et 3 ont découvert l'outil. L'association 2 n'est pas affiliée à l'Unapei elle n'aura donc de contact avec cet outil que dans cette phase de projet « Lorraine ». L'association 3, en revanche, affiliée à l'Unapei participera au projet national en même temps qu'au projet régional. Elle participera aux différents tests et expérimentations. Les directeurs généraux des deux associations ont été convaincus par le directeur général de l'AEIM-Adapei54 de participer à l'expérimentation régional. Ainsi ils avaient une connaissance précise des fonctionnalités et perspectives qu'offrait l'outil en matière de pilotage.

Ce n'est pas le cas des autres directeurs interrogés dans les associations 4, 5, 6 et 7. En effet, les dirigeants de ces associations ont découvert l'outil ObServeur au moment du projet national. Parmi eux, seul le directeur de l'association 5 avait une compréhension fine de l'outil et de ses fonctions de pilotage. Pour les trois autres directeurs, l'outil pouvait servir de dossier unique de l'usager, de fiches d'urgence en cas d'hospitalisation, etc. En fait, pour ces trois directeurs, les fonctionnalités de l'outil ObServeur se rapprochaient de ce dont ils avaient alors besoin dans leurs

associations respectives. Il est difficile d'être catégorique sur l'origine de cette méprise, mauvaise explication ou mauvaise compréhension. Dans le chapitre précédent, nous avons noté l'éloignement des objectifs initiaux, dans certains cas. Ces trois directeurs faisaient partie de ceux qui souhaitaient rejoindre l'aventure collective de l'association ObServeur, seulement si l'interopérabilité fonctionnait. Nous constatons donc une différence importante entre les directeurs dans la découverte de l'outil. Mais cette découverte conditionne-t-elle son appropriation et son usage ?

A la question : « Qu'allez-vous faire de l'évaluation des besoins ? », une réponse quasi-unanime a été faite par les directeurs interrogés. Pour eux définir les besoins c'était forcément faciliter la prise de décision. Identifier le nombre d'enfants autistes dans un Institut Médico-Éducatif (IME) signifiait nécessairement une adaptation des modalités d'accompagnement qui les concernaient. Répertorier la quantité de personnes concernées par des troubles psychiatriques permettait de demander des moyens supplémentaires afin de répondre à ces problématiques. Ces principes étaient avancés avec autant de certitude de la part des financeurs et représentants des organismes de tarification rencontrés, mais à une échelle territoriale. Ainsi les représentants des autorités de financement rencontrées (Conseils Généraux et Agences Régionales de Santé) étaient tout autant persuadés qu'en connaissant l'état de la population, il leur serait possible de déterminer les enveloppes budgétaires à répartir sur un territoire. Étonnamment, pour les trois directeurs cités précédemment, comme pour les autres, l'évaluation des besoins était éminemment stratégique. Cependant pour eux, l'évaluation des besoins n'était pas une fonction de l'outil ObServeur. Afin de creuser ce point, nous avons cherché à comprendre comment ces directeurs évaluaient les besoins et ce qu'ils en faisaient ensuite.

Mais lorsque nous demandions comment allaient se dérouler ces traductions des besoins en moyens opérationnels, encore une fois les réponses étaient presque unanimes : « Nous verrons le moment venu... », « C'est d'une évidence, si vous avez tant d'enfants autistes, vous avez besoin de tant de personnel, ... » etc. C'est dans cette évidence non questionnée qu'il nous semble pouvoir mettre en relief la présence d'une rationalité procédurale. Dans le « Nous verrons le moment venu... », nous

pouvons imaginer ce directeur dans le labyrinthe d'H.A. Simon, en train d'avancer en tâtonnant (Simon 1991a) et cherchant à dérouler un fil d'Ariane (Le Moigne 1994). Ce fil d'Ariane symbolisant une rationalité substantive, laissant penser que le chemin est dessiné et qu'il n'y aurait pas à tâtonner, que le fait de suivre ce chemin, ce fil, mènerait au but recherché. L'outil, comme un fil d'Ariane, viendrait donc répondre à cette incertitude, à ce chemin sans but, en proposant un cheminement dans le traitement des informations, dans leur mise en sens. Les directeurs chercheraient donc, dans les outils, des moyens de réduire les incertitudes en automatisant des traitements d'information et en garantissant que le chemin emprunté mène bien à un but, de manière évidente. Si l'outil d'évaluation permet de dégager des statistiques, leur interprétation n'allait pas de soi. Même si plusieurs directeurs interrogés prétendaient que les chiffres se suffisaient à eux-mêmes.

L'évidence qui vient ensuite, qui émane des discours des dirigeants, c'est que ce chemin serait le même pour tous ces directeurs, chacun pensant que tout le monde ferait pareil que lui. En utilisant un outil, chacun était alors persuadé que tous les autres en feraient un usage identique, que la procédure que l'outil proposerait allait permettre un discours commun et unifié, mettant de côté les biais de l'interprétation. Les besoins seraient alors définis par l'unité des discours, par la convergence des pratiques. Cet outil, fil d'Ariane, viendrait donc définir *a posteriori* l'objet (besoin), l'objectif (mesure et réponse aux besoins) et les moyens d'y arriver. Cependant ce fil d'Ariane est bien virtuel, car ce qui ressort du discours des professionnels entendus c'est que ni l'objet (le besoin), ni l'objectif (ce qui sera fait des besoins), ni les moyens de l'atteindre (la traduction des besoins) ne sont partagés et communément définis.

Pour conclure cette section, nous pouvons noter que la découverte et l'appropriation de l'outil s'est faite de manière très différente selon que les directeurs aient eu connaissance de l'outil par le directeur de l'association créatrice ou bien par le biais du projet national. Les dirigeants de l'Unapei, au début du projet, ont eu tendance à présenter l'outil en adaptant la description des fonctionnalités à ce qu'attendaient les dirigeants associatifs. Cette adaptation avait pour objectif de recruter un maximum

d'associations dans le projet. Selon les dirigeants de l'Unapei, il fallait répondre aux attentes des associations. Ainsi, ils comptaient sur la simplicité de l'outil pour qu'il ne soit pas utilisé de différentes manières. Le discours des dirigeants interrogés confirme que l'usage de l'outil semblait simple et unique pour tous. De la même manière aucun des dirigeants n'imaginait que l'évaluation des besoins puisse se faire d'une manière différente de la leur.

### La formation des utilisateurs

En prévision de la deuxième version d'ObServeur, les pilotes du projet ont déployé des formations pour les utilisateurs. D'abord sous l'étiquette Unapei, puis sous celle de l'association ObServeur, ces formations portaient autant sur l'utilisation de l'application que sur la réglementation qui l'accompagnait, notamment la loi informatique et liberté et les contraintes imposées par la CNIL dans la gestion de ces données personnelles. Le changement d'étiquette et d'identité du porteur de projet n'a en rien modifié le contenu des formations, ni la façon de l'organiser et de les dispenser.

Deux profils de personnes ciblés par ces formations avaient préalablement été définis : les administrateurs de l'outil et les référents techniques. Les administrateurs devaient être ceux qui allaient porter la démarche de déploiement de l'outil dans les associations. Il allait paramétriser l'outil et en garantir le bon usage. Le référent technique, lui devait être le premier interlocuteur des utilisateurs en cas de difficulté, de problème technique ou de fonctionnement de l'outil. Le premier devait donc connaître parfaitement l'application afin de former les futurs utilisateurs dans son association, alors que le second devait en connaître le fonctionnement pour les dépanner par la suite.

Ainsi dans chaque association ces deux fonctions ont été attribuées à des acteurs parfois d'horizons très divers. Une administratrice était par exemple secrétaire de

direction dans l'association 5 alors que dans l'association 4 c'est le directeur financier qui occupaient cette fonction. Les référents techniques étaient eux soit des informaticiens pour les associations 5 et 6, des cadres pour les associations 3 et 7 ou même un éducateur pour l'association 4. Malgré ces profils différents, ils avaient tous une appétence pour l'objet informatique. L'administrateur était celui qui allait paramétrier l'outil au démarrage en attribuant les droits d'accès aux utilisateurs. Il allait également être le relais de l'association ObServeur dans sa propre association pour tout ce qui concerne l'évolution de l'outil mais également ses développements futurs. Le référent technique, lui, est la personne qui devait servir d'interface entre les utilisateurs et la personne chargée de la maintenance pour l'association ObServeur. Il répertoriait les bugs et problèmes pour ensuite les transmettre à l'association ObServeur.

Les formations, dont le contenu était, sur le papier, identique pour tous, ne l'était pas du tout lors du déroulement dans les locaux de l'Unapei ou dans ceux des associations. Le directeur de projet nous a par exemple expliqué que les formations étaient arrangées en fonction des attentes de chaque association. Si l'association 4 souhaitait utiliser ObServeur comme un logiciel de dossier unique de l'usager, alors les formations allaient appuyer sur cet usage. Si l'association 6 souhaitait travailler sur les statistiques et plus particulièrement la construction de son CPOM, alors les formateurs modifiaient le contenu afin de répondre aux demandes des « clients ». De plus ces formations n'ont pas pu être reçues de la même manière en raison d'un public très hétérogène. En effet une secrétaire, un éducateur, un directeur ne pouvait pas percevoir les fonctionnalités et potentialités de l'outil de la même manière. Nous avons remarqué que chacun percevait très bien les fonctionnalités et usages en lien avec le périmètre de sa fonction mais était très vite en difficulté lorsqu'il sortait de ce périmètre. Difficile pour la secrétaire de l'association 7 d'imaginer devoir expliquer à son directeur les enjeux stratégiques autour de l'outil, ou l'utilisation des statistiques afin d'adapter l'organisation de ses établissements. Difficile pour l'éducateur de l'association 4 de comprendre que l'analyse prospective rendu possible par l'outil ne se situait pas uniquement au niveau de l'individu ou du service mais qu'elle concernait l'offre de service globale d'une association ou d'un territoire. Le choix des personnes assistant à ces formations avait été laissé aux associations qui l'avait fait en fonction

de ce que chacun avait compris de l'outil. L'éducateur est venu parce que son directeur avait compris qu'ObServeur serait très proche d'un dossier de l'usager, et la secrétaire parce que son directeur voyait en cet outil un nouvel outil administratif qui allait centraliser des données. Aucun d'eux n'avait tort. L'outil était tout cela à la fois, il était le fruit des représentations que les professionnels s'en faisaient.

La difficulté rencontrée par le directeur de projet dans la construction des programmes de formation a donc été de répondre à tous et de correspondre aux attentes de chacun. Se faisant, le risque qui s'est présenté a été de ne plus porter un message clair, de brouiller le sens que l'outil devait prendre selon sa conception initiale. Dans ce fonctionnement, les formations renforçaient clairement les idées et représentations que les dirigeants associatifs se faisaient de l'outil.

L'exemple des personnes participant aux formations peut être étendu aux rapports qu'entretenaient les dirigeants des associations à la démarche et à l'outil. Au fur et à mesure du déploiement, du ralliement des associations à la démarche, l'outil perdait de son acuité. Il devenait ce que les différents acteurs en souhaitaient. Afin de garantir le succès du déploiement, les membres de l'association furent pris entre 2 mouvements : le premier consistait à adapter l'outil aux désirs de ceux qui le recevaient au risque de s'éloigner des objectifs initiaux. Par exemple, plusieurs fois les associations cibles ont vu dans cet outil un dossier unique de l'usager, un outil réglementaire permettant de collecter toutes les informations nécessaires à l'accompagnement d'une personne (médicales, administratives, activités au quotidien, etc.). Bien qu'ObServeur n'ait pas été conçu dans cet objectif, les formateurs laissèrent planer le doute voire encouragèrent la confusion afin de favoriser l'appropriation de l'outil qu'ils étaient venus présenter. Le second mouvement n'était pas incompatible avec le premier, il consistait à « désincarner » l'outil. En faisant de l'outil un simple producteur de données, certains membres de l'association pensaient qu'ils en faciliteraient l'appropriation par les utilisateurs. Mais la question d'importance ici est la destination de ces données.

Pour conclure cette section, nous pouvons souligner que les formations ont confirmé ce qui était apparu lors de la découverte de l'outil, c'est-à-dire que du côté de l'Unapei, la présentation de l'outil et de ses fonctionnalités s'adaptait en fonction des souhaits et demandes des acteurs formés. En fait, cela traduisait la domination d'un objectif de recrutement de nouvelles associations sur celui de faire fonctionner l'outil tel qu'il avait été créé. L'adaptation de l'outil n'était qu'un moindre mal si cela permettait d'accueillir le plus d'associations possibles, associations futures utilisatrices-clientes.

#### La réunion de synthèse ou de projet

La réunion de synthèse, ou réunion de suivi de projet, est une situation que nous retrouvons dans toutes les associations, dans tous les établissements. Liée à une obligation réglementaire, l'accompagnement médico-social doit être formalisé dans un document institutionnel. Généralement ce document prend le nom de « projet personnalisé », même si quelques variantes existent dans les associations rencontrées. Le principe en reste toujours le même, pour autant. La réunion consiste à élaborer un projet qui est le reflet de l'analyse collective des besoins de la personne en situation de handicap. Cette analyse est réalisée par l'équipe pluridisciplinaire de l'établissement, et la personne elle-même peut y participer plus ou moins en fonction des organisations rencontrées.

Dans cette section, nous allons décrire l'usage de cet outil par les professionnels dans cette situation de préparation ou de déroulement de réunion de synthèse, dans les différentes associations étudiées.

Comme nous l'avons vu auparavant, en proposant une procédure d'évaluation des besoins, l'outil permet d'agréger des discours et des pratiques autour d'une façon de

faire commune, sans que ne soient élaborés les objets, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Ainsi pour un éducateur de l'association 1, les observations vont permettre de mettre en avant des actions à mener dans le cadre du projet personnalisé de l'usager, donc des objectifs d'accompagnement déclinés en moyens. Pour le chef de service de la même structure, les mêmes observations codées et renseignées dans l'outil vont permettre de mettre en avant l'hétérogénéité du groupe d'usagers de son service et ainsi d'envisager des modifications d'organisation éventuelle, et enfin pour le directeur ces données vont venir alimenter une argumentation, un dialogue de gestion avec le financeur, dans lequel l'objectif va être d'obtenir les moyens financiers nécessaires à l'accompagnement souhaité. Parfois des personnes présentant des profils proches ne bénéficiaient pas du tout du même type de prestations d'accompagnement. Cet écart entre besoins mesurés et réponses apportées ne peut être simplement dû à des différences d'identité d'associations ou d'établissements, dans la mesure où il se retrouve dans toutes les associations.

Dans l'association 3, une aide-soignante que nous interrogions nous explique : « Moi je sais ce que c'est que les besoins des usagers. Dans notre formation [d'aide-soignante] on nous a appris les 14 besoins fondamentaux de Virginia Henderson ! ». Ainsi ces paroles donnaient le ton des entretiens qui allaient suivre. Quand les praticiens, les professionnels qui accompagnent les personnes handicapées au quotidien parlent de besoins des personnes, ils se réfèrent quasi-systématiquement à un modèle, formalisé ou non, quel que soit leur association d'appartenance.

C'est la question du « comment évaluer les besoins » qui intéresse les praticiens interrogés. Quand spécifiquement nous abordions la question de la nature des besoins, soit dans une réponse laconique les personnes décrivaient les besoins comme une évidence que nous devions forcément partager, soit ne répondaient pas du tout. Dans quelques entretiens dans les associations 3, 5 et 7, nous avons tenté d'insister sur ce point mais à chaque fois, avec 6 personnes, toutes aides médico-psychologiques (AMP) ou aides-soignantes, cette insistance a provoqué une réaction de défense. Nous avons alors eu chez les interrogés trois réactions qui nous semblent importantes à mettre ici en évidence. Un praticien pensait dans un cas que nous

mettions en cause ses compétences, que nous remettions en question ses capacités à évaluer. Dans trois cas, la réaction des interrogés a été tout aussi défensive, même s'ils ne se sentaient pas individuellement atteints. Ils pensaient que nous attaquions la légitimité des références collectives qui étaient les leurs. Ainsi a-t-on pu nous répondre : « Vous croyez qu'ici nous ne savons pas ce que sont les besoins ? » ou bien « Nous travaillons cela en équipe et tout le monde évalue de la même manière, et si l'un ou l'autre ne sait pas, l'équipe ou la hiérarchie sont bien présents. » Et enfin dans deux cas la question nous était retournée comme un boomerang, sans avertissement : « Mais et vous. Vous savez ce que c'est qu'un besoin ? ».

Dans les entretiens, plusieurs aides-soignantes ont abordé avec plus ou moins de détails la classification des besoins de Virginia Henderson, et quatre éducateurs spécialisés la fameuse pyramide de Maslow. Les usages qu'ils en faisaient étaient divers, parfois les citaient-ils de manière inexacte, mais ce n'est pas tant ce point qui nous intéresse. En effet, exacte ou pas, la référence à un cadre était bien réelle. Et ces cadres agissaient comme des jalons, des procédures. Il fallait définir tel besoin comme physiologique ou psychologique, identifier si c'était un besoin secondaire ou primaire, parce que c'est cette catégorisation qui semblait pré déterminer les actions qui allaient être mises en place dans l'accompagnement. Ainsi certains professionnels de nous expliquer qu'une personne lourdement handicapée doit être d'abord propre, lavée, coiffée, rasée et avoir bien manger pour pouvoir ensuite profiter de sa journée. Cette caractérisation des besoins était clairement identifiée comme résultante de la formation que les personnes interrogées avaient suivie. Parfois même, certaines personnes reconnaissaient que les principes sur ces besoins en matière d'hygiène, ces références à des catégorisations des besoins, avaient en partie déconstruit des apprentissages familiaux. Ainsi des personnes racontaient que bien que leurs parents et grands-parents ne s'étaient jamais lavés tous les jours, elles ne s'imaginaient pas, après leur formation, reproduire ce schéma familial, pour elles mais surtout pour leurs enfants et pour les personnes handicapées dont elles s'occupaient.

Ces catégorisations transmises en formation faisaient office de procédures qui influençaient les manières de penser et d'être de ces personnes. Nous pouvons faire ici un parallèle avec la théorie de la *bounded rationality* d'Herbert Simon (1957, 1972,

1983). Dans cette théorie, le décideur est en prise à deux limites fondamentales qui entravent sa rationalité : la limite de l'information qui lui est accessible, et la limite du traitement possible de cette information. La personne ne peut donc jamais faire le meilleur choix, selon ce principe, simplement le plus satisfaisant au regard des informations disponibles et du contexte. Ainsi, les référentiels et catégorisations des besoins, cités par les personnes interrogées, peuvent être considérés comme simplifiant le rapport à l'information en définissant une procédure de recueil et de traitement. Ce rapport aux référentiels qu'entretiennent les praticiens interrogés met en avant l'aspect procédural de la rationalité des acteurs.

Comme nous avons pu le voir précédemment, la notion de besoin est employée très fréquemment par tous types de professionnels, de décideurs, de financeurs, de politiques, ...

La plupart des directeurs des établissements et associations étudiées cherchaient dans l'outil ObServeur des moyens de réduire les incertitudes en automatisant des traitements d'information. Ils cherchaient donc une homogénéisation de l'évaluation des besoins, une diminution de l'incertitude en diminuant le temps de discussion nécessaire à la mise en cohérence des représentations de l'équipe. Ces directeurs mettaient en avant le fait que l'outil allait permettre aux équipes de partager le même langage. Cela allait éviter de multiplier les grilles et outils artisanaux que les professionnels pouvaient construire eux-mêmes ou bien empruntés à l'une ou l'autre source. Quelques dirigeants, cependant, nous alertaient sur l'outil pour lequel ils avaient la crainte qu'il ne devienne un « filtre de la pensée » selon leurs termes.

Dans certains établissements, le foisonnement des outils d'évaluation des besoins pouvait faire penser aux machines de gestion de Jacques Girin (1983). Les professionnels possédaient chacun leur référentiel, chacun leur tableau Excel, ou chacun leur grille papier, ou aucune grille pour certains, voire la majorité en fonction des associations. Cette volonté des directeurs avait ainsi été annoncée aux équipes. La plupart des professionnels interrogés n'ont pas compris cette volonté de partager un langage commun, comme si leur langage ne l'était pas déjà. Derrière ce discours

des directions, certains professionnels ont ressenti une volonté de contrôle de leur travail. L'outil allait venir montrer rapidement aux directeurs si les professionnels avaient bien évalué les besoins ou non. L'outil devenait le témoin de la bonne marche de l'équipe : l'outil rempli signifiait donc que la discussion avait eu lieu, que l'équipe était d'accord sur les besoins de la personne handicapée accompagnée.

La difficulté est que malgré la volonté des directions, l'outil par lui-même n'a pas fait réellement changer les comportements des professionnels évaluateurs. Les règles qui avaient été fixées lors des formations des personnes ressources devant soutenir le déploiement et l'usage de l'outil dans les associations ont rapidement été contournées. Dans les associations où les discussions n'avaient pas lieu avant le déploiement de l'outil, elles n'ont pas vraiment eu lieu non, plus après. Les évaluations se déroulaient de manière individuelle et s'imposaient au reste de l'équipe. Chaque évaluateur était donc responsable de l'évaluation des personnes qu'il avait en charge. La notion de langage commun avancée par la direction pouvait alors s'entendre comme un référentiel commun qui harmoniserait les pratiques. Ainsi même sans discussion, on pouvait imaginer que les évaluations seraient identiques et cohérentes.

Dans les établissements où les discussions existaient et où l'évaluation était déjà collective, c'est souvent sur le sens des termes utilisés dans l'outil que les professionnels se sont arrêtés. A cet endroit nous parlerons aisément de la construction d'un langage commun puisque les équipes ont fait leur les définitions du dictionnaire de l'outil, en les aménageant parfois. Par exemple les niveaux de déficience intellectuelle étaient évalués davantage en regard de ce que l'équipe connaissait des personnes que des niveaux définis par l'outil. Le guide de l'outil faisant 72 pages, beaucoup de professionnels ne s'y sont référencés que lorsqu'un terme posait problème. Ainsi les termes et concepts connus étaient évalués relativement au sens que les professionnels leur donnaient auparavant, sans se soucier de savoir si la définition portée par l'outil confirmait ou infirmait cette signification.

Dans un des établissements étudiés, dans l'association 6, l'outil n'était pas utilisé en équipe. C'est le chef de service éducatif qui le remplissait seul en fonction de ce qu'il connaissait des personnes handicapées. Parfois il faisait appel à une infirmière, ou à

un médecin pour confirmer ses évaluations sur des items précis. Il se faisait le relais de la parole de l'équipe en traduisant dans l'outil les discussions qui avaient lieu lors des réunions. Il avait parfaitement conscience de ne pas respecter la méthode qui avait été préconisée par la personne ressource de son association, mais il l'expliquait simplement. Selon lui, il n'y avait pas une grande différence à remplir l'outil collectivement ou individuellement tant que la discussion avait lieu, tant que l'équipe élaborait autour des besoins des personnes. Il ajoutait également que l'outil avait tendance à brider la réflexion, que l'équipe avait tendance à remplir des cases et donc à conformer ses analyses à ce que l'outil proposait. Il préférait donc laisser de la liberté à son équipe et s'employer à traduire leur pensée dans les grilles de l'outil.

Dans toutes ces équipes, mais de manière différente, c'est la peur que l'outil modifie leurs réflexions qui était mise en avant. Que les personnes le remplissent individuellement pour être certaines de pouvoir maîtriser l'outil et donc de lui imposer son mode de pensée, ou bien qu'elles le remplissent collectivement en essayant de s'approprier le sens des termes, voire à les modifier, ce que nous avons pu constater c'est toujours une mobilisation des équipes pour faire en sorte que le mode de fonctionnement des professionnels dans l'évaluation des besoins soit préservé. Dans l'établissement où le chef de service remplit seul l'outil, cette crainte est même conceptualisée et parlée avec les professionnels. L'outil aurait une faculté à conformer la pensée des professionnels.

Dans l'équipe où le chef de service remplissait lui-même l'outil, nous avons constaté que ses propres représentations prenaient souvent le pas sur l'analyse collective qui avait été faite par son équipe. Il se présentait comme un traducteur de son équipe mais ne percevait pas à quel point il donnait dans l'outil une vision des besoins qui venait davantage de lui que des professionnels. L'outil était alors utilisé comme un écran donnant accès aux représentations du chef de service sur les besoins des personnes accompagnées mais pas sur celles de professionnels de l'accompagnement. Comme le chef de service pouvait l'affirmer lui-même, il laissait volontairement de la liberté à son équipe, en la protégeant des influences de l'outil, mais en même temps il rendait inaccessibles à son directeur les représentations en cours dans l'équipe.

Enfin, la partie sur l'évaluation prévisible vient donner de l'importance à la parole des équipes. Quelle que soit l'utilisation qui est faite de l'outil, cette partie qui consiste à prédire avec quel type d'établissement ou service la personne handicapée aura à faire dans 2 ou 5 ans, cette partie donc vient donner force d'expertise à l'évaluation de l'équipe. La représentation dominante est donc confirmée et validée. Les directions des associations et établissements utilisant ces données pour prévoir l'évolution de l'activité de leurs établissements, ils accréditent les représentations des professionnels évaluateurs qui ont conduit à cette prédiction.

Nous concluons cette section en évoquant la réunion de synthèse en elle-même. Nous avons jusque-là traité de sa préparation, de comment l'évaluation des besoins intervenait dans le travail des équipes. Mais l'outil a eu un effet direct sur la réunion en elle-même. Dans toutes les organisations dont l'usage de l'outil était partagé – donc dans toutes sauf celle où le chef de service le remplissait seul – il a eu un effet étonnant en accroissant de manière importante la productivité de ces réunions. Mais cet effet est à double tranchant. En une seule réunion le nombre de projets évoqués a été parfois multiplié par deux. L'outil a fait monter en compétence les évaluateurs et en leur faisant partager un langage commun il leur a fait gagner du temps. Les réunions pouvaient, dès lors, être consacrées aux points les plus importants. Mais en même temps que l'efficacité de l'évaluation des besoins grandissait, la discussion diminuait. Ainsi ce qui faisait l'essence même de la construction collective, le débat entre des points de vue personnels différents, pouvait être réduit à sa portion congrue. L'outil bousculait ainsi le mythe à la base de ce lieu collectif, la croyance que ce temps de réunion servait la construction d'un point de vue collectif sur la situation, à la base de l'organisation de ces réunions. Nous avons vu dans cette section que les représentations des professionnels pouvaient diverger et que l'outil venait légitimer celles de la personne qui évaluait les besoins, mais cela au risque donc qu'elle ne soit jamais remise en question par les autres professionnels.

## Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons montré que la façon dont les dirigeants ont découvert l'outil avait largement influencé leur compréhension de ce dernier. Lorsque c'est l'Unapei qui a présenté l'outil, les pilotes du projet national ont adapté leurs discours pour séduire un maximum de futures associations utilisatrices-clientes. Les formations et leur déroulement ont confirmé cet objectif d'élargir le nombre d'utilisateur, au risque de perdre de vue parfois les objectifs initialement définis.

Si l'analyse des besoins peut être conditionnée par l'outil et sa trame de conception, son appropriation et ses usages montrent qu'il ne fait que renforcer les représentations des besoins qui sont celles des évaluateurs. Ainsi les référentiels théoriques des différentes personnes rencontrées, comme la pyramide Maslow par exemple, jouent le rôle de croyance partagée dans les équipes, sans pour autant que chaque personne la connaisse réellement. Les stratégies développées dans les usages de l'outil ObServeur visent à asseoir les modes de fonctionnement des équipes et à consolider les discours en leur donnant une valeur d'expertise, sans jamais contredire les croyances préexistantes. De plus, en diminuant le dialogue, le débat entre les professionnels l'outil légitimait les représentations des évaluateurs. Il a permis des gains d'efficacité importants, soit en permettant à certains professionnels de monter en compétence sur ces tâches, soit en augmentant le nombre de projets traités lors des réunions.

Nous notons tout de même que l'outil n'avait aucun effet sur la place des personnes en situation de handicap dans la démarche d'évaluation. Lors des formations, il était bien précisé que la personne devait participer à l'évaluation de ses propres besoins. Cependant le déroulement des réunions de synthèse s'est fait, dans toutes les associations de manière strictement identique à ce qui se passait avant l'introduction de l'outil. Dans l'association 5, les personnes participent à la préparation de la réunion et assistent à une restitution de l'avis de l'équipe à la fin. Dans l'association 7 les personnes sont présentes lors des réunions mais le déroulement ne leur permet pas de s'exprimer. Dans l'association 3, les personnes sont plus ou moins interrogées, en

fonction des pratiques des éducateurs et de leur bonne volonté. L'outil ne change rien à cela et dans la mesure où il a tendance à renforcer les représentations des évaluateurs, il peut également renforcer ou légitimer des pratiques où l'avis des personnes en situation de handicap n'est pas même recueilli. Parmi les dirigeants, la plupart prêtaient à cet outil et cherchaient par son usage, une forme de standardisation des pratiques, mais quelques-uns y voyaient une sorte de « filtre de la pensée ».

## Introduction

La notion de besoin, dans la bouche des personnes interrogées apparaît comme une notion à la fois descriptive et normative. Quand nous interrogeons les personnes de la CNSA chargées de la mission Serafin-PH, la réforme de la tarification des établissements accueillant des personnes en situation de handicap, la notion de besoin résonne comme une évidence. Ils la définissent comme un écart à la norme, et ont conçu une nomenclature qui sert à décrire les besoins (cf annexe 3). Cette nomenclature est exhaustive, elle recouvre tous les aspects de la vie et donc une description des besoins semble objective.

Lorsque nous interrogeons les dirigeants des associations et les dirigeants de l'Unapei, donc toujours au niveau macro de nos observations, la notion de besoin est centrale. Elle est la justification de l'offre de service. Les établissements, les associations mêmes, n'existent que pour répondre aux besoins des personnes accompagnées. Mais dans le discours de ces dirigeants, la notion de besoin est tantôt individuelle, tantôt collective. Pour certains d'entre eux, ces deux aspects se confondent : les besoins de la personne sont les besoins de l'établissement et inversement. L'un définit l'autre. Les associations et établissements étudiés ont pour public cible les personnes en situation de handicap intellectuel. La segmentation du secteur médico-social par type de handicap, qui a eu lieu après la seconde guerre mondiale, a donné aux associations gestionnaires un statut d'experts dans leur domaine. Ces gestionnaires sauraient donc quels sont les besoins de personnes déficientes intellectuelles parce qu'ils appartiennent à des organisations qui les accompagnent spécifiquement.

C'est quand nous avons étudié la notion de besoin au niveau micro que nous en avons cerné la nature. Lors des réunions de synthèse, la définition des besoins par les

professionnels d'accompagnement relève d'un travail à la fois individuel et collectif. Une partie individuelle revient au professionnel en contact avec la personne concernée, il va tenter de traduire la situation, la problématiser pour dégager les objectifs d'accompagnement. Ces objectifs répondent à des besoins, donc à des éléments jugés comme nécessaires. La discussion collective autour des objectifs tend à former un consensus dans l'équipe et ainsi dégager une ligne de conduite commune sur ce qu'il convient de faire avec cette personne. La notion de besoin est donc toujours à la fois descriptive et normative, mais elle relève avant tout d'une croyance, ou plutôt de plusieurs croyances.

#### C1 : le besoin défini par le savoir des experts

Cette croyance C1 révélait sa présence dans des phrases du type : « Les autistes, ils ont besoin de... » ou « Les sourds présentent souvent ce type de comportements problématiques, il faut donc y répondre ainsi... ». C1 a été constaté dans les discours d'acteurs aux fonctions très diverses. Autant les directeurs que les chefs de service, les aides-soignantes que les éducateurs étaient concernés par l'expression de cette croyance. Selon les données que nous avons recueillies, nous ne pouvons faire aucun lien entre cette croyance et une « culture professionnelle » spécifique. Nous pouvons même aller plus loin en affirmant que toutes les catégories professionnelles rencontrées pouvaient être porteuses de discours véhiculant cette croyance. La croyance C1 renvoie à la thèse d'Illich sur la domination des professions dans la définition des besoins (Illich 1977).

Cette croyance définit le besoin de la personne handicapée en fonction des savoirs collectifs validés. Le handicap, comme réalité individuelle, est à la base de certains savoirs en lien avec telle ou telle pathologie, tel ou tel comportement dans un type de handicap particulier. Ces savoirs peuvent être académiques mais la plupart du temps, ils constituent un ensemble de connaissances informelles qui se véhicule oralement. Nous pouvons citer l'exemple récurrent des professionnels d'IME qui nous ont fait part

de l'évolution de la population de leurs établissements respectifs. Tous ont tenu à peu de chose près le même discours, décrivant des jeunes qui entraient dans l'établissement avec toujours plus de troubles du comportement, avec toujours plus de handicap psychique, ou de problèmes sociaux. La notion de « troubles du comportement » désigne ici des enfants qui « bougent », qui mettent à mal le cadre. En difficulté devant cet état de fait un chef de servie nous a expliqué qu'il ne prenait pas d'enfants présentant des troubles du comportement dans son établissement. Ils étaient trop compliqués à gérer. Les troubles du comportement apparaissent ici comme la naturalisation des besoins d'une catégorie de personnes auxquels cette équipe éducative n'était pas en mesure de répondre. La croyance C1 permet donc à ces professionnels de disposer d'un discours, plus ou moins en lien avec des éléments scientifiques, qui vont permettre de catégoriser la population accueillie et de construire ainsi les réponses qui leur seront apportées.

La croyance C1 marque l'identité d'une personne. Elle marque l'appartenance de la personne handicapée à un groupe et ce qui fait lien, norme. Les discours sont bien souvent argumentés et fondés sur des savoirs établis dans des disciplines diverses, mais ils peuvent également être de simples a priori, des idées communément admises dans une équipe professionnelle. La nature de C1 n'est pas en lien avec son existence. Ainsi, nous avons constaté que selon les professionnels rencontrés « les trisomiques ont plus souvent des problèmes cardiaques... » et « les personnes déficientes intellectuelles sont ritualisées... ». La première s'appuie sur des données médicales réelles qui montrent que les personnes atteintes de trisomie 21 ont effectivement des prédispositions à développer des problèmes cardiaques dus à une malformation présente chez 40% des personnes. Le passage du savoir scientifique établi à la croyance fait que le risque est généralisé à tous les individus trisomiques par les professionnels qui s'approprient ce savoir. Il ne s'agit pas de juger ici de la validité du savoir mobilisé, cela ne nous échoie pas et cela n'a que peu d'intérêt. Ce qui importe ici c'est d'identifier que la croyance C1 se fonde sur tous types de savoirs, scientifiques ou non, pour donner des raisons aux professionnels.

Le second exemple qui concerne la ritualisation montre comment une équipe construit cette croyance sur la base d'un savoir dont plus personne ne connaît

l'origine. Dans un foyer, une équipe revendique la notion de ritualisation pour justifier d'une certaine rigidité dans l'organisation qui est la leur. Selon cette équipe c'est le besoin des personnes accueillies qui justifie cette organisation. Les personnes handicapées accompagnées sont lourdement handicapées et n'ont que peu de moyen de s'exprimer. Alors depuis des années, de nombreuses années, les habitudes sécurisent tout le monde, professionnels et personnes accompagnées. Les rituels permettent à chacun de trouver une place dans la routine de la journée, et de la rendre plus acceptable. Les nouveaux professionnels intègrent plus facilement une équipe qui définit précisément ce qu'il y a à faire et comment. Et pour les personnes accueillies, elles vivent cela depuis de nombreuses années, ce qui suffit à laisser penser à l'équipe que cela leur fait du bien. Les arrivées de nouvelles personnes handicapées dans ce groupe ont parfois été difficiles, il fallait soit revoir les rituels, soit questionner la pertinence de l'arrivée même de la personne. Certaines sont restées, d'autres sont parties. Mais ce qu'il y a de certain c'est que toutes ces arrivées ont fait suite à des décès de résidents pour qui la mort était la seule issue possible dans ce type d'établissement. Alors que ce soit pour les professionnels ou pour les personnes accompagnées, ces rituels apportaient le SENS nécessaire à supporter un quotidien parfois difficile à vivre malgré l'apparente routine.

A aucun moment l'expression de cette croyance ne s'est faite avec de mauvaises intentions. Tous les professionnels qui en imprégnaient leurs discours le faisaient avec les meilleures pensées pour les personnes handicapées. Ce qui traduit également que C1 peut se charger d'une valeur morale renforcée par l'identité du groupe professionnel. Ce qui est en dehors du groupe peut alors être vécu difficilement, comme dangereux ou tout simplement inutile. Quel que soit le contenu du discours, cette croyance se caractérise par une sorte de repli, de fermeture de l'équipe et du groupe professionnel, ne jugeant pas nécessaire l'apport de connaissances et de compétences extérieures. Cette croyance C1 se suffit à elle-même dans la plupart des situations rencontrées.

## C2 : le besoin déterminé par l'offre de service de l'établissement

Ce type de besoin renvoie aux croyances des évaluateurs rencontrés pour qui le besoin se caractérisait avant tout par l'appartenance de la personne handicapée à un établissement. Le besoin est donc déterminé par l'offre de service, comme pour les personnes habitant dans le « foyer des Coccinelles ». Ce groupe avait comme point commun d'appartenir au même foyer, leurs membres avaient donc les mêmes besoins. Le discours des professionnels mettait en avant une identité commune aux résidents du foyer. Quels que soit leur pathologie ou leur type de handicap, le fait qu'ils soient accueillis dans ce foyer faisaient d'eux un collectif particulier.

Dans le cas de personnes prises en charge dans plusieurs structures, nous avons pu constater que les besoins évoluaient avec le lieu d'exercice des professionnels évaluateurs. Les besoins changent en changeant de groupe d'appartenance, ils sont directement dépendant de l'environnement. Ainsi une personne appartenant au groupe des résidents d'un foyer mais également à celui des travailleurs d'un ESAT était jugée beaucoup moins autonome par l'équipe de l'ESAT que par celle du foyer. Les comportements des personnes handicapées peuvent changer d'un lieu à l'autre. Il est tout à fait possible que la personne évaluée soit stressée dans un environnement bruyant comme celui d'un ESAT et très à l'aise dans le calme d'un foyer. Cette petite différence peut faire beaucoup puisque les professionnels de l'ESAT relevaient des difficultés de concentration et donc des problèmes pour la personne à réaliser une tâche précise dans la durée. Dans le foyer, les exigences de production n'existant pas et l'environnement étant beaucoup plus calme, l'équipe de professionnels jugeait donc cette personne tout à fait à même d'effectuer des tâches demandant de la concentration.

Comme nous le constatons, avec cette croyance C2, l'évaluation des besoins se déroule généralement sans tenir compte de l'environnement dans lequel elle se déroule. La personne appartient au groupe, le foyer ou l'ESAT sont des lieux identiques pour toutes les personnes de ce groupe, ils ne peuvent donc pas influencer ces personnes, ou s'ils les influencent, cela se fera de la même manière pour tous. En

ESAT la capacité de production, de travail est au cœur de l'accompagnement, en foyer, si nous reprenons l'exemple du « foyer les Coccinelles », l'identité commune aux résidents étaient en partie liée à leur « autonomie » définie par l'équipe comme leur capacité à réaliser des actes de la vie quotidienne par eux-mêmes. Cette définition de l'autonomie serait à rapprocher de celle de l'indépendance. Le niveau d'indépendance de la personne en situation de handicap était donc mesuré en fonction des réalisations effectives quotidiennes : passer l'aspirateur, ranger sa chambre, respecter un certain niveau d'hygiène, etc.

La croyance C2, elle, était donc définie par le collectif de professionnels et de résidents qui entraient dans l'identité commune fixée. Ce type de besoin traduit donc une forte détermination des besoins de la personne par l'offre, par l'établissement et les prestations qui y sont délivrées. Nous notons que d'une association à l'autre, plusieurs établissements du même type peuvent définir les besoins des personnes accompagnées de manière différente. En effet, l'identité commune est fortement liée à l'organisation de l'établissement et des prestations et des règles instituées ou tacites qui circulent entre les acteurs. Nous ne pouvons donc pas comparer les besoins définis dans deux ESAT de deux associations différentes, ou de deux autres établissements de même type.

C2 est, de loin, la croyance la plus répandue parmi les acteurs que nous avons rencontrés. Une partie des discussions d'élaboration des projets tendait toujours à opposer à des objectifs ou des actions inhabituelles la sauvegarde de l'identité de l'établissement, de l'équipe, de l'organisation. Lorsque les **attentes** de la personne n'entrent pas dans le cadre fixé par l'organisation, soit celui-ci peut évoluer, soit c'est à la personne de changer. Nous avons ainsi constaté dans ces réunions de projet que quand C2 domine, le risque majeur est d'identifier qu'une personne en situation de handicap n'est pas ou plus « adaptée » à l'établissement et donc de proposer sa réorientation.

C2 n'est pas incompatible avec C1, mais il met en tension des éléments venus d'un savoir catégoriel avec des éléments de culture d'établissements. Nous avons vu plusieurs fois coexister ces deux types de croyances. Mais C1 reposant sur des

savoirs extérieurs à l'établissement, et pouvant se suffire à eux-mêmes, la discussion est généralement très peu fructueuse. Les acteurs cherchent donc la plupart du temps un consensus qui va permettre aux différents professionnels de conserver leur type de croyance sans mettre en défaut celui des autres. Mais dans cette recherche de consensus entre C1 et C2, c'est la personne en situation de handicap qui risque d'être perdue de vue.

### C3 : le besoin défini par l'individu considéré comme consommateur

Contrairement à C2 où le besoin est défini par le collectif de l'établissement, dans ce cas, le besoin est défini par la personne en situation de handicap, elle-même. L'évaluation du besoin est centrée sur ce que la personne est en capacité de réaliser, sur sa capacité de production de comportements et de compétences. En revanche, la définition des besoins par l'individu fait que c'est elle qui va choisir les prestations dont elle juge avoir besoin.

Dans les réunions de synthèse auxquelles nous avons assistées, cela se traduit par des propositions d'actions faites à la personne en situation de handicap, ou à sa famille, et cette dernière choisit ce qui pourrait lui convenir. Dans les établissements et services pour enfants, les modalités d'accompagnement peuvent ainsi faire l'objet de plusieurs scénarii que la famille va analyser, pour en choisir un au final. La grande différence entre le C2 et le C3, c'est que pour le premier l'offre de service déterminant le cadre d'accompagnement, rien ne peut être pensé en dehors de ce dernier. En revanche pour C3, les scénarii proposés peuvent parfois sortir des compétences et moyens mobilisables par l'équipe. Ainsi, centrés sur la demande de la personne ou de sa famille, l'organisation peut élargir son offre en proposant des accompagnements inhabituels.

Nous prendrons pour exemple la situation d'une personne handicapée qui arrivait dans un foyer médicalisé. Cette personne emménageait et deux membres de l'équipe

l’aidaient à installer ses affaires. L’un d’eux est revenu voir le reste de l’équipe et le cadre intermédiaire un peu paniqué. Il venait de découvrir que ce nouveau résident possédait un ordinateur. Jusque-là, la télévision était certainement l’appareil le plus sophistiqué que les résidents de l’établissement pouvaient posséder en propre. Ce professionnel a interpellé son supérieur en lui disant : « Je te préviens, moi je ne m’occupe pas de son ordinateur. Je ne sais pas me servir de ces machins là... ». Et de fait, lors de la réunion d’équipe suivante, le principe a été validé par toute l’équipe, la gestion d’un ordinateur ne relevait pas des compétences présentes dans l’équipe. Entre les mises à jour, le paramétrage et les différents problèmes d’utilisation, il fallait trouver des compétences à l’extérieur de l’établissement. Ces compétences à trouver n’étaient plus directement pour répondre à l’usage informatique de la personne accueillie, dont à ce stade personne ne savait rien, mais bien pour répondre à un manque ressenti par l’équipe sur ce terrain technique.

L’équipe se fait donc le relais ou le prolongement de la personne handicapée pour formuler une demande pour elle, et cette demande n’a de validité que si une offre peut y répondre. Dans le cas de l’ordinateur précédemment cité, le membre de l’équipe qui avait interpellé ses collègues sur le sujet reconnaissait, lors d’un entretien, qu’avant de la faire il avait déjà envisagé quel type de réponse pouvait être proposé puisqu’il connaissait bien l’informaticien installé en ville. Dans cet exemple, ce professionnel qui recourt aux prestations d’un informaticien pour ses besoins personnels avait projeté sur le résident ce même besoin puisqu’il possédait lui-même un ordinateur. Il n’avait pas eu de mal à convaincre ses collègues en réunion car personne ne voulait vraiment passer du temps sur l’ordinateur d’un résident alors qu’ils répétaient tous à l’envie ne pas avoir assez de temps pour s’occuper correctement des personnes handicapées.

Avec la croyance C3, le besoin n’existe que parce qu’il existe une réponse apportée par une offre, mais cette dernière est choisie par la personne en situation de handicap. Ce qui amène les professionnels à fréquemment confondre la réponse avec le besoin. Nous avons rencontré beaucoup de professionnels exprimant les besoins de la personne en disant « il a besoin d’un médecin... » ou « il a besoin de séances d’orthophonie ! », les besoins étant exprimés comme des actes de consommation.

En reprenant ces formulations avec les acteurs, nous nous apercevons rapidement que dans le premier cas, c'est d'un diagnostic dont l'équipe a besoin afin de mieux cerner la problématique d'un jeune accueilli. Dans le second exemple, l'enfant confondait des syllabes ce qui lui barrait la route aux apprentissages. Il devait donc travailler ce point qui ne relevait peut-être pas d'une déficience intellectuelle, donc moins d'une capacité à intégrer que d'une capacité à traiter les signaux lexicaux. Dans chacun de ces exemples, que nous avons rencontrés sous d'autres formes des dizaines de fois dans les associations étudiées, la réponse au besoin est exprimée à la place du besoin. Chaque acteur part alors du principe que tout le monde est d'accord, que tout le monde comprend ce qui est exprimé, qu'en exprimant le besoin de médecin, tout le monde avait compris le besoin de diagnostic. Le lien entre besoin et réponse serait alors évident pour tous. En évitant de discuter le besoin en tant que tel, tout le monde était bien d'accord sur la réponse à apporter. Parfois nous avons même rencontré des équipes pour qui la réponse aux besoins était évidente, mais quand nous interrogions les membres de l'équipe séparément, nous constations que leur analyse du besoin était différente. La prise de conscience de ces différences ne semblait pas leur poser de problème dans la mesure où la réponse faisait objet de consensus.

C3 permet donc aux équipes qui l'utilisent de mettre en avant la personne vue comme un consommateur et de lui proposer des réponses. La réponse étant au centre de cette croyance, les besoins auxquels elle répond peuvent être divers selon l'analyse des membres des équipes. L'acte de consommation faisant l'unanimité chez les acteurs portant cette croyance de ce qu'est le besoin de la personne handicapée, la confrontation des analyses des besoins n'a pas lieu. Le consensus autour de la réponse permet de ne pas interroger le besoin qui en est à la source dans la réflexion des différents acteurs.

Cette croyance de ce qu'est le besoin était à la fois la plus rare mais aussi la forme la plus facilement repérable des quatre croyances. Mais le lecteur pourra être étonné que nous titrions cette section en rapprochant les termes de besoin et celui d'attente. Selon nous, les attentes des personnes en situation de handicap sont bien une forme de besoin, et nous allons le montrer.

Dans cette croyance, le besoin vient de la personne en tant qu'être unique. Qu'il soit physiologique, psychologique ou social, le besoin de la personne est avant tout ce qu'elle exprime et ce qu'elle choisit pour elle-même. Nous avons rencontré à plusieurs reprises cette croyance dans le discours des professionnels. Dans la mesure où elle exprime un besoin essentiel de la personne handicapée, elle venait systématiquement se confronter aux autres types de croyances. Nous n'avons jamais rencontré de situation où C4 aurait fait partie du discours dominant. Le discours des équipes rencontrées est systématiquement dominé par C2 puis C1.

Nous pouvons évoquer ici l'exemple d'un résident en foyer pour travailleurs d'ESAT. Il souhaitait se mettre en couple. Depuis quelques temps, il avait une « copine ». Cette information avait bien circulé dans l'équipe, mais cette « copine » était extérieure à l'institution. Il ne s'agissait pas de laisser se créer un couple au sein des résidents, ce qui n'aurait pas été accepté par l'équipe à la raison que les relations sexuelles entre résidents étaient difficiles à gérer. Devant la difficulté à gérer, l'équipe avait émis une règle non-officielle en interdisant ou en empêchant toute relation sexuelle entre les résidents. Dans cette situation, le jeune homme avait donc sa « copine » comme il l'appelait. Il allait chez elle de temps à autre après le travail. Il rentrait donc un peu plus tard qu'à l'accoutumée. Il avait des relations sexuelles avec elle et le vivait très bien. Un jour il a émis le souhait de vivre avec elle et souhaitait même que cela devienne l'objectif de son projet personnalisé d'accompagnement. Il avait bien compris qu'en demandant cela, il mettait l'équipe face au fait accompli. Soit elle refusait et dénialait ses attentes et souhaits, soit elle acceptait et se mettait en difficulté avec sa règle implicite d'interdiction de sexualité.

Cette situation a occupé de nombreuses réunions où s'affrontaient des avis opposés. Il y avait ceux qui pensaient que s'il voulait vivre avec sa « copine », il fallait qu'il quitte le foyer (C2). Il ne pouvait donc pas y avoir de vie en couple à l'extérieur du foyer pour quelqu'un qui y était accompagné. Mais une personne de l'équipe avança l'idée que ce jeune homme avait le droit et le besoin de s'épanouir dans sa vie affective et sexuelle, c'était son attente.

Bien que toujours en minorité, C4 joue un rôle très important dans la discussion car c'est cette croyance qui va permettre de faire bouger les lignes des autres membres de l'équipe. Dans cette dernière situation, c'est la règle implicite que l'équipe va abroger pour donner la possibilité au jeune homme de recevoir sa « copine » afin que celle-ci fasse connaissance avec la vie en institution de son ami. L'équipe a pris cette décision afin de laisser le temps au jeune homme de construire son projet de manière un peu plus précise, sans dénier ses attentes, juste en lui donnant du temps.

La notion d'attente de la personne en situation de handicap est considérée comme un besoin dans la mesure où elle est le résultat d'une façon de considérer le besoin comme défini en premier lieu par l'individu, dans une considération individuelle du handicap. Le handicap n'est pas considéré comme une situation, produite par l'extérieur. Il est toujours en lien avec un individu particulier qui porte les caractéristiques de son handicap mais à qui l'on va permettre d'exprimer ses attentes.

L'expression des attentes des personnes en situation de handicap est donc influencée par le handicap lui-même et par le contexte qui va permettre son expression. Même si de nombreux professionnels rappelaient la nécessité de recueillir les attentes des personnes en situation de handicap, ce recueil n'avait que très peu de poids dans la discussion collective qui allait se dérouler pendant la réunion de synthèse. Comme nous l'avons montré dans l'exemple cité plus haut, cette croyance est prise en compte surtout quand elle s'oppose radicalement aux autres croyances lors du travail collectif d'élaboration du projet.

## Conclusion du chapitre

Nous décrivons les différentes croyances que nous avons pu rencontrer dans les équipes d'accompagnement et tentons d'expliquer comment pensent les acteurs en fonction des croyances qu'ils expriment. Nous organisons ces croyances sous forme d'une typologie. Cette classification des croyances est notre œuvre et n'a aucune espèce de réalité chez les acteurs, qui, pour la plupart, refusent même tout bonnement que la notion de besoin s'apparente à une croyance. Pour eux, admettre la nature de croyance des besoins des personnes en situation de handicap reviendrait à accepter que cette notion ne soit ni réelle ni objective.

Nous avons donc identifié 4 types de croyances différentes qui accompagnent la notion de besoin dans les actions et décisions des professionnels rencontrés. Nous les nommons donc C1 pour la croyance 1, et ainsi de suite. Ces quatre types de croyances se définissent ainsi :

- C1 : le besoin défini par le savoir des experts, le handicap définit une identité qui définit des besoins
- C2 : le besoin déterminé par l'offre de service de l'établissement
- C3 : le besoin défini par l'individu considéré comme consommateur
- C4 : le besoin comme attente de la personne, défini par l'individu

## Chapitre 11: Synthèse et analyse des résultats

### Introduction

Au chapitre précédent, nous avons présenté une typologie des besoins des personnes en situation de handicap. Cette typologie des besoins, définis comme des croyances, nous a permis d'observer les pratiques d'évaluation des besoins et de gestion dans ces organisations. Dans ce chapitre, nous montrerons que la domination des croyances C2 et C3 s'accompagne d'une certaine façon de penser les besoins et la façon d'y répondre. Les acteurs rencontrés réfléchissent l'action collective selon une logique *besoins/objectifs/moyens*, ce que nous rapprochons d'une rationalité instrumentale, une façon de penser selon les fins. Nous verrons dans la deuxième section de ce chapitre que les dirigeants souhaitent objectiver les besoins des personnes accompagnées. Cette volonté se traduit par une disqualification des croyances divergentes. Ils utilisent alors l'outil pour renforcer les croyances conformes à leur idée. Mais en utilisant l'outil dans cette perspective, les dirigeants automatisent une partie de l'action collective, nous montrerons que cette automatisation peut être comparée à une forme d'externalisation de la rationalité. Enfin, nous décrirons comment cette automatisation a des effets sur les pratiques des acteurs, et notamment en termes de standardisation.

### La domination d'une logique *besoins/objectifs/moyens*

Dans le chapitre 9, nous avons décrit les réunions de synthèse comme étant des lieux particuliers où les équipes tentent de construire du commun autour des objectifs d'accompagnement, et de l'évaluation des besoins. Ces lieux ou ces temps, en fonction du choix que l'on fait pour les décrire. Ces réunions se déroulent pendant

des temps identifiés, institués, inscrites dans les plannings. Elles ont lieu dans des pièces généralement très repérées, mais plusieurs phases de préparation de ces réunions se déroulent en dehors du collectif, les acteurs se répartissant les rôles. Quoiqu'il en soit la réunion de synthèse est un moment central où le propos des acteurs a un impact important dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. L'impact est d'autant plus important que cette réunion va déboucher, la plupart du temps sur des objectifs d'accompagnement qui devront être suivis par tous les professionnels. Ces objectifs seront partagés et validés par la personne en situation de handicap et éventuellement sa famille, puis seront inscrits dans son projet personnalisé, projet d'accompagnement, ou selon tout autre nom que l'on donne à ce document contractuel qui lie l'établissement à la personne accompagnée.

Mais comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la notion de besoin, qui est centrale dans la définition des objectifs d'accompagnement, renvoie à plusieurs types de croyances. Cette notion est centrale dans le discours des acteurs interrogés, de tous, sans exception, dans toutes les associations. Ils doivent définir les besoins pour ensuite fixer les objectifs. Le besoin est donc, ici un contexte consensuel qui va permettre de définir les objectifs. Mais ce contexte est loin d'être partagée entre tous les acteurs. Comment se rencontrent les croyances ? Comment s'affrontent-elles ? Dans les paragraphes suivants nous allons évoquer quelques exemples qui vont nous permettre d'esquisser les interactions entre les acteurs et leurs croyances. Mais si la notion de besoin fait l'unanimité dans les équipes que nous avons rencontrées, les interactions entre les acteurs et leurs croyances respectives varient dans l'espace et dans le temps, elles varient d'un acteur à l'autre, d'une équipe à l'autre, d'une association à l'autre. Il n'y a pas d'interaction typique, en revanche nous avons dégagé des mouvements, des mécanismes d'interactions que nous tenterons de décrire après ces quelques exemples.

Le lien entre besoin et objectifs est particulièrement prégnant dans le discours des acteurs qui manifestent les croyances C2 et C3. Pour les personnes croyant en C1 et C4, ce lien est moins évident. Reprenons en détail pour chaque croyance ce que cela implique. Pour C1, donc la croyance consistant à définir le besoin de la personne en situation de handicap par le savoir des experts, l'individu sujet du besoin n'existe

presque pas. Ce qui compte c'est l'individu-type décrit par ce savoir d'expert. Pour prendre un exemple vécu lors d'une réunion de synthèse, Guillaume est atteint de trisomie 21. Un éducateur et le psychologue disent avoir rencontré la maman de Guillaume, très active dans l'association locale rassemblant les personnes trisomiques. Cette maman a insisté sur les conséquences médicales de la trisomie 21. Lors de la réunion, l'éducateur et le psychologue se font l'écho de ce discours, alertant sur certaines fragilités présumées de Guillaume. Ainsi à chaque description de difficulté, de lenteur, de refus, de comportement inhabituel, ces professionnels ramènent un savoir sur la trisomie 21. Sans juger en rien de la justesse de leurs propos, ou de leur pertinence, nous notons simplement qu'ils remplacent Guillaume par un individu-type : le trisomique 21, avec ces risques spécifiques de santé. Nous avons volontairement pris cet exemple car le savoir d'expert en question est un savoir médical, ici mobilisé par un parent et par des professionnels non-médicaux. Dans C1, donc, le savoir expertise n'est pas l'apanage d'une profession seulement, mais il s'agit d'une croyance d'individus en un savoir qui pourrait détenir des vérités sur une personne. Nous constatons que dans le cas de C1, la personne est remplacée par un individu-type. A ce titre, les besoins et objectifs sont secondaires, puisque le savoir-expertise possède la réponse à la question des besoins et donc des objectifs qui en découlent. La façon de penser des individus en C1 consiste à ne pas considérer l'individu, mais à plutôt considérer des pathologies, des types de handicap, bref, un ensemble de causes définies de manière extérieure à l'individu.

Dans C2 et C3, le besoin est déterminé par l'offre de service pour C2 et par la personne considérée comme un consommateur pour C3. Ces deux types de croyances, comme nous l'avons déjà dit plus haut, dominent largement les organisations étudiées. Elles rassemblent des individus qui font preuve d'une rationalité instrumentale. En effet, dans C2, l'offre définissant les besoins, les objectifs de l'accompagnement sont fixés en fonction des moyens que l'établissement va pouvoir mobiliser. Le besoin est bien en lien avec l'individu en situation de handicap, mais il est analysé sous le prisme de la notification d'orientation, de l'accueil dans un type d'établissement. Prenons l'exemple d'un foyer d'hébergement non médicalisé. Il ne possède pas, en son sein, de personnel médical ou paramédical. Cela entraîne, de facto, un refus des demandes d'admissions de personnes qui présenteraient des

pathologies nécessitant des soins réguliers. Ce qui semble tout à fait logique. Mais que se passe-t-il dans cet établissement lorsqu'une personne en situation de handicap qui y est accueillie depuis plus de dix ans développe une maladie qui nécessite des soins. Cette situation rencontrée lors d'une réunion de synthèse a provoqué, à notre plus grand étonnement, très peu de débat. Le chef de service avait fait le nécessaire pour qu'une infirmière libérale intervienne, mais il a précisé lors de cette réunion de synthèse que cette solution ne pouvait être que provisoire. L'établissement n'avait pas vocation à être un établissement de soin. Dans le cas de C2, la définition des besoins et des objectifs fait donc partie d'une procédure qui vise à attribuer une part des moyens de l'établissement à l'individu en situation de handicap. A ce titre, ce qui est évalué est l'adaptation de la personne ou de sa situation à ce que l'établissement peut fournir. Dans cet exemple, le choix a été fait de réorienter la personne qui s'engageait dans un parcours de soin qui allait durer au minimum dix-huit mois. Comme dans le paragraphe précédent, nous ne sommes pas là pour dire si cette décision est bonne ou mauvaise. Nous notons qu'elle n'a fait aucun débat. Toute l'équipe était d'accord. Tout le monde a suivi la façon de faire qui était celle définie par ce qu'est l'établissement. La croyance des acteurs dans C2 est celle qui fait de l'établissement la base d'un calcul de ce qui peut être fourni ou pas. La façon de penser des acteurs renvoie à un calcul coût-bénéfice entre intérêt de la personne et moyens de l'établissement.

Dans C3, la personne en situation de handicap est considérée comme consommatrice de prestations. La façon de penser des acteurs dans C3 est très proche de ceux dans C2. Ici le choix est donné à la personne, mais dans un cadre délimité et fixé par ce que peut offrir l'établissement. Le principe est toujours de mettre des objectifs et des moyens en face de besoins, mais de faire choisir la personne en situation de handicap. Cette croyance passe sous silence le fait que le choix de la personne est largement guidé et dicté par le système dans lequel elle est insérée. De même que cette croyance donne aux professionnels l'illusion d'abandonner la décision alors qu'ils la construisent et la guident de manière importante. Nous pouvons citer pour exemple la situation d'une famille qui assiste à la réunion de synthèse dans un IME au sujet de Fabien, l'enfant de la famille qui a 10 ans. Il est scolarisé de manière partagée entre l'école du village et l'IME. Mais le

professeur des écoles qui accueille Fabien près de 10 heures par semaine trouve qu'il atteint ses limites et souhaiterait qu'il soit admis à temps plein à l'IME. Le directeur adjoint de l'IME présente différents scénarios à la famille qui elle souhaiterait que Fabien aille davantage à l'école. Pour résumer le choix qui se pose à la famille : l'école veut plus d'IME, la famille veut plus d'école et l'IME laisse le choix à la famille. La famille a pu dire, après la réunion, qu'elle avait elle-même choisi le consensus. Sachant que le professeur voulait diminuer le temps scolaire, le maintenir était déjà une certaine victoire pour eux. Ils ont donc choisi le *status quo* et ont demandé au directeur adjoint de l'IME de ne rien modifier à la prise en charge actuelle. Ce dernier avait répondu que c'était un bon choix qui montrait « que les parents reconnaissaient les difficultés scolaires » selon ses dires. Que ce soit donc dans le cas de C2 et C3, les façons de penser des acteurs se concentrent sur les besoins pour fixer des objectifs et donc des moyens à engager, une part de prestations disponibles. La prise de décision dans l'attribution et la nature des moyens peut varier entre C2 et C3, mais nous sommes bien dans le cadre d'une rationalité instrumentale des acteurs en présence.

La croyance C4, elle, marque une correspondance entre besoin et attente dans le discours des acteurs concernés. Ainsi, pour ces personnes le besoin ne pourrait être défini par personne d'autre que la personne elle-même. Dans une réunion de synthèse en foyer médicalisé, une personne renvoyait toujours à ce que la personne en situation de handicap attendait ou souhaitait lorsque ses collègues ne parlaient que de ce qu'ils pensaient bien pour elle. Cette personne présentait des problèmes pulmonaires et un certain embonpoint. La grande majorité de l'équipe souhaitait changer son menu. Les repas étaient confectionnés à l'extérieur par un prestataire bien connu au niveau national. Ils étaient réchauffés sur place. Lorsque les personnes présentaient des soucis qui justifiaient un régime particulier, il suffisait de commander les repas en conséquence : sans sel, mixé, sans protéine, etc. Pour cette personne en particulier, donc, l'équipe souhaitait passer à un régime hypocalorique. Mais pour une personne de l'équipe un point très précis posait problème. En passant au régime hypocalorique, les deux à trois pâtisseries par semaine seraient remplacées par des yaourts, or cette personne n'aime pas les yaourts et ne les mange pas. Le professionnel qui amène cette objection lors de la réunion argue que cette personne ne parle pas, elle est selon lui très difficile à comprendre, et une chose est certaine, elle adore les pâtisseries. La

question que le professionnel pose alors est simple : « Vous êtes en train de dire que M.X doit maigrir, mais qu'en pense-t-il lui ? La seule chose qui est sûre avec cette décision c'est que vous allez lui retirer ce qu'il préfère, en tout cas la seule chose qu'il montre aimer ». Dans une autre réunion, dans un autre foyer, deux professionnels allaient jusqu'à interroger la pertinence de définir des objectifs pour des personnes qui ne parlent pas et n'évoluaient plus depuis les quelques vingt ans qu'ils vivaient dans le foyer. Ces professionnels remettaient donc en cause la notion même d'objectif dans la situation de ces personnes en demandant si à la place de fixer des objectifs, l'équipe ne pouvait pas simplement se contenter de les laisser faire ce qu'elles avaient envie de faire. Les acteurs qui se réfèrent à la croyance C4 ne font pas preuve d'une rationalité instrumentale, ils ne cherchent pas à mettre des moyens en face d'un objectif. Nous pourrions interpréter leur façon de penser comme une incarnation de l'individualisme méthodologique. La personne en situation de handicap comme individu passant avant toute considération, même si, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, C4 est influencé par le contexte.

### Externalisation de la rationalité des dirigeants

L'objectif des dirigeants, des concepteurs jusqu'aux utilisateurs, l'objectif affiché et communiqué de l'outil était l'objectivation des données concernant les besoins des personnes en situation de handicap. L'objectivation est une quête importante pour les associations, dans la mesure où les données objectivées seraient davantage prises en compte par les dirigeants politiques et les administrations. L'objectivation deviendrait donc un enjeu majeur d'influence du discours militant, où plus les données sont objectivées, plus le discours serait reconnu et entendu. Cette objectivation est une préoccupation importante chez tous les dirigeants rencontrés. Ils portent tous des attentes fortes vis-à-vis de l'outil, à ce niveau. L'outil doit objectiver les besoins. Si nous nous référons à la définition du terme *objectiver* : « Faire passer de l'état de

donnée intérieure à celui d'une réalité extérieure »<sup>12</sup>, objectiver les besoins reviendrait à leur donner une consistance, une substance extérieure à un simple jugement subjectif.

En proposant une procédure d'évaluation des besoins, l'outil permet d'agréger des discours subjectifs, des pratiques singulières vers une façon de faire commune. Mais comme nous l'avons déjà évoqué, cette communauté de façons de faire et de façons de penser est illusoire. Les différentes croyances ne sont pas questionnées, au contraire. Elles sont tues. Nous comprenons donc rapidement que si l'enjeu des dirigeants est de présenter une réalité des besoins des personnes en situation de handicap, ils ne peuvent pas présenter la façon dont cette réalité est construite. L'outil se présente donc comme un système de rationalisation qui permet de faire coexister des rationalités différentes, en fixant des règles d'usage suivies par tous. Au lieu de discuter pour trouver un consensus partagé, les membres de l'équipe n'ont d'autre choix que de se conformer aux cases à remplir, à la philosophie de conception qui les a structurées. Débarrassé de ces tensions, l'outil produit un besoin de la personne en situation de handicap qui se veut réel, concret et objectif en effaçant la difficile équation de la pluralité des croyances des acteurs évaluateurs.

A cet endroit, aux niveaux meso et macro, l'outil d'évaluation des besoins agit comme un simplificateur de la réalité des croyances en œuvre dans l'équipe. Il permet leur coexistence et donne les moyens aux dirigeants de les utiliser sans les questionner. L'utilisation de l'outil par les dirigeants met en lumière leur façon de construire la population cible de l'accompagnement. La plupart des dirigeants utilisaient les données telles qu'elles leurs arrivaient. Sans remise en question, sans doute sur leur pertinence. Les différentes représentations n'étaient surtout pas interrogées, l'outil avait fait le travail de trancher entre les façons de penser des uns et des autres. Les deux seuls dirigeants qui ont interrogé les données statistiques qui leur arrivaient l'ont fait en questionnant les modalités d'évaluation de leurs équipes, mais n'ont jamais mis en question la façon dont l'outil influençait ces évaluations ou comment il agrégeait les données.

---

<sup>12</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/objectiver>

Nous avons par exemple constaté que dans un ESAT, où sont accompagnées des personnes handicapées en mesure de travailler mais pas à plus de 30% des capacités d'une personne valide, dans un ESAT donc, sur les 325 personnes accompagnées nous dénombrions 19 personnes polyhandicapées. Sachant que les personnes polyhandicapées sont les plus lourdement touchées par le handicap et que leur état nécessite des soins et des accompagnements à tous les moments de la journée, leur présence en ESAT était tout simplement incompatible avec la mission de l'établissement. Quand nous avons soumis cet état de fait aux dirigeants de l'association, il a été demandé au directeur de l'établissement de corriger ces chiffres. Celui-ci avait confondu polyhandicap et pluri-handicap, le fait d'être atteint de plusieurs handicaps différents. Les chiffres ont été corrigés mais le reste des évaluations réalisées par l'établissement n'a pas été mis en doute alors même que les définitions des items n'étaient pas connues du directeur de l'établissement.

Les outils d'évaluation des besoins se basent tous sur des référentiels, plus ou moins normalisés, plus ou moins généralisés. Ce qui intéressait les dirigeants de cette association comme les autres, c'était de posséder des chiffres, ce qu'ils appelaient une objectivation des besoins. Les données étaient objectivées parce qu'elles ressortaient de l'outil. Peu importe que les croyances aient été mises en discussion ou non, que les directeurs aient eu une bonne compréhension des dictionnaires des termes utilisés. L'important était de produire de la donnée objectivée et donc non-discutable. En cela l'outil simplifiant la réalité des croyances des évaluateurs, il n'était même plus nécessaire de les interroger, ni même de les identifier. L'outil dépassait donc l'existence même de ces croyances. Les chiffres qui en sortaient paraissaient, pour les dirigeants, ne pas être influencés par elles.

L'outil devenait donc extrêmement précieux pour les dirigeants puisqu'en dépassant le problème des croyances des évaluateurs, il permettait de rendre plus intelligibles les évaluations. L'outil traduisait alors une certaine forme de savoir collectif portée par l'équipe, quel que soit son mode de fonctionnement. Dans une même association, plusieurs établissements ou équipes pouvaient alors avoir des modes de fonctionnement différents face à l'outil, le remplir collectivement ou individuellement, sans que cela n'empêche les dirigeants de construire une vision consolidée et globale

des besoins des personnes. Ces dirigeants attribuaient donc un caractère collectif à la production de l'instrument, sans pour autant que la signification en soit partagée.

Risquons alors une hypothèse, ou une interprétation. L'objectivation des données et des besoins intervient comme une externalisation de la rationalité des dirigeants. En effet, en essayant de construire une image des besoins des personnes accompagnées, ces derniers confient à l'outil la façon d'agréger les données individuelles. La plupart des dirigeants se contentaient d'utiliser les données de l'outil telles qu'elles leur parvenaient. Ainsi l'outil faisant son œuvre de simplification de la complexité des évaluations et des croyances, il présentait une réalité chiffrée et facilement communicable qui perdait tout caractère subjectif. Ainsi, les dirigeants externalisent dans l'outil la mise en conflit des différentes rationalités en présence, des différentes façons de penser des évaluateurs. Les conflits du SENS de l'action liés aux désaccords sur les besoins des personnes sont mis de côté dans l'outil et les dirigeants peuvent construire leur propre vision des besoins des personnes, des besoins de la population accueillie par l'association. L'outil devient régulateur des tensions dans l'équipe, les dirigeants ont donc moins à se soucier de ces phénomènes. Les discussions ne portent ainsi plus sur les significations ou sur l'analyse des besoins mais sur la façon de remplir l'outil, de l'utiliser, sur le poids qu'il représente.

Nous avons pu constater, dans les équipes, des stratégies d'évitement de la discussion de fond pour se concentrer sur des questions de forme : qui remplit, comment et quand les professionnels peuvent remplir l'outil ? Une forme de volonté d'éviter un possible conflit entre acteurs en désaccord venait légitimer l'outil et ses principes. Ces questionnements et discussions ne portent donc plus sur la tentative de créer une signification commune dans l'action d'accompagnement mais plutôt sur la tentative de définir une façon consensuelle sinon commune d'utiliser l'outil. La procédure l'emporte sur le SENS. Les différentes rationalités des acteurs ne se confrontant pas, c'est l'outil qui impose sa logique procédurale et va encapsuler les différentes rationalités. La capacité de décision ayant été confisquée par ces systèmes techniques, c'est donc le rapport aux instruments qui est à interroger plus que leur usage.

Les dirigeants que nous avons rencontrés ont présenté comme nécessaire la construction d'un consensus autour du projet. Il fallait, selon eux, que l'équipe partage les mêmes idées, les mêmes façons de penser l'accompagnement. Cette volonté se traduit par une standardisation des pratiques d'évaluation des besoins, portée par l'outil. Mais la mise en place d'outils de gestion formalisant l'activité, peut-elle se faire sans considérer ces croyances des acteurs et l'impact des outils sur ces dernières ?

L'outil structure la réalité de l'organisation, en fixant notamment des procédures qui vont être appliquées par les acteurs. C'est le cas de l'outil ObServeur. Le travail de conception de l'outil, notamment lors de sa création dans l'association 1, a consisté à élaborer une procédure d'évaluation des besoins qui allait devenir commune à tous les professionnels de l'association. Lors du passage au national de l'outil, ce travail d'élaboration procédural n'a pas été investi de la même manière. Les acteurs pensaient que la procédure découlait naturellement de l'outil. Et dans la mesure où le travail avait déjà été fait dans la première association, il ne leur semblait pas nécessaire de le reprendre.

Au niveau national, c'est surtout l'aspect technique de l'outil qui a été revu et travaillé. Mais en modifiant la technique, l'équipe projet a modifié cette procédure d'évaluation des besoins, sans s'en rendre compte. ObServeur devenait donc un outil, un instrument puisqu'il avait une visée politique, mais un instrument dont l'impact sur les organisations qui allaient se l'approprier n'était pas forcément connu. Le directeur de la première association avait un objectif de *design organisationnel explicite* lors de la création de l'outil : standardiser les pratiques d'évaluation des besoins. L'outil était porteur de cet objectif clairement annoncé. L'outil malgré ses transformations restait porteur de cet objectif. En imposant une procédure, il imposait donc une façon de faire et une façon de penser l'évaluation des besoins. La standardisation véhiculée par l'outil n'était pas, en soi, un objectif pour les dirigeants de l'Unapei ou de

l'association ObServeur, c'était tout au plus un passage obligé pour recueillir des données cohérentes, selon les retours de certains dirigeants. Mais d'autres dirigeants n'avaient pas mesuré l'impact de l'outil et pensaient que l'usage de l'outil ne changerait rien aux pratiques sur le terrain.

Parmi les associations utilisatrices affiliées à l'Unapei, le directeur général de l'association 5 avait bien intégré le potentiel de standardisation qui accompagnait l'outil. Il l'avait ainsi porté comme une perspective de progrès et d'amélioration des pratiques au sein des établissements de son association. Les autres dirigeants des associations utilisatrices n'avaient pas mesuré l'impact de l'outil, en ces termes. Il ne s'agissait pas, pour eux, d'un enjeu. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 12, les personnes qui ont été chargées d'utiliser en premier lieu l'outil dans ces associations avaient des profils très divers. Ces personnes, une fois formées, ont eu la responsabilité du déploiement de l'outil dans leurs associations. Lorsque l'objectif de standardisation avait été explicitement formulé, dans l'association 5, la procédure de déploiement mise en œuvre était conçue dans ce sens. En revanche, dans les autres associations utilisatrices (4, 6 et 7), la procédure de déploiement s'est construite en fonction des opportunités et des bonnes volontés. Ainsi, dans ces associations, les premiers utilisateurs qui ont reçu l'outil dans les établissements pouvaient avoir des profils très différents. Le choix des utilisateurs était fait en fonction de leur appétence pour l'objet informatique et leur intérêt pour l'évaluation des besoins. Dans une même association, les utilisateurs pouvaient être chef de service, éducateur, psychologue, etc. La procédure standardisante de l'outil n'était plus alors utilisée au même niveau de l'établissement. L'outil possédait donc toujours un pouvoir de standardisation, mais ses effets étaient plus complexes car ils intervenaient sur des acteurs aux fonctions différentes. Les utilisateurs se ménageaient donc une marge de manœuvre vis-à-vis de cette standardisation.

Comme le pensaient certains dirigeants au niveau national, il fallait laisser des libertés dans l'usage de l'outil aux acteurs des associations. L'outil porte donc en lui un potentiel de standardisation, mais ce dernier est contrebalancé par des appropriations singulières de la part des acteurs. Le potentiel de *design implicite* de

l'outil sur l'organisation n'est donc pas mécanique ou automatique, les acteurs peuvent largement en infléchir l'intensité.

Cette place particulière des acteurs dans l'appropriation de l'outil, en réponse au potentiel de standardisation de l'outil met en évidence un autre phénomène : l'absence de consensus réel dans les équipes. Comme nous l'avons rappelé en introduction de ce chapitre, la recherche d'un consensus, d'une base de réflexion commune à l'équipe est un objectif des directeurs. Ils attendaient donc, pour certains, que l'outil facilite ce consensus. L'outil était investi d'un objectif de standardisation de la pensée, de la part de certains dirigeants rencontrés.

Nous avons montré, dans le chapitre 9, que la réunion de synthèse, lieu d'expression privilégié des tensions entre les croyances des acteurs, gagnait en efficacité de manière importante après l'appropriation de l'outil. En effet, le nombre de situations de personnes étudiées pendant ces réunions avait augmenté de manière notable. L'outil devenait donc un gage d'efficacité, de productivité lors de ces réunions. Mais nous avons montré aussi que si le nombre augmentait ce n'était pas parce que les équipes étaient d'accord sur les projets ou sur les objectifs. L'outil ne faisait pas penser les acteurs de la même manière. Il ne standardisait pas la pensée, il ne faisait de diminuer les discussions. Il masquait les désaccords et légitimait le discours de l'évaluateur. Le débat entre les professionnels laissait place à une expertise de l'évaluateur, renforcé par le dispositif technique à qui les dirigeants prêtaient la capacité d'objectiver les besoins.

L'outil ne modifie donc pas directement la façon de penser des utilisateurs, en revanche, il modifie ou influence le cadre dans lequel cette pensée peut s'exprimer. Reprenons l'exemple de l'évaluation des besoins dans l'outil ObServeur. Comme nous l'avons détaillé dans le chapitre 9, la grille utilisée pour évaluer les besoins des personnes rassemble un certain nombre de professions. En fait de besoin, cette grille ne contient que quelques exemples de réponses à des besoins. Ainsi si le besoin est un besoin de soin, la réponse peut être de faire appel à un médecin ou à une infirmière. La grille n'identifie pas le besoin mais d'emblée la réponse qui va y être donnée. L'effet constaté sur les professionnels évaluateurs est immédiat. L'utilisateur qui ne partage

pas cette idée du besoin de la personne en situation handicap ne va pas en changer par magie. Il est simplement forcé d'exprimer, de traduire sa vision du besoin dans les termes imposés par l'outil.

## Conclusion du chapitre

A travers la typologie des besoins que nous avons présentée, nous avons montré que cette évaluation est parsemée de tensions entre des croyances différentes. Le travail d'élaboration d'un projet d'accompagnement consiste justement à dépasser ces tensions pour qu'un consensus serve de base au travail d'équipe. L'outil ObServeur est conçu pour fournir ce consensus au niveau micro de l'organisation, dans la relation entre l'évaluateur et l'évalué, dans le collectif d'évaluateurs. Il révèle, également, que les gestionnaires manipulent au quotidien la notion de besoin comme prescription sociale. Cette notion est à la fois descriptive et normative. Elle est descriptive dans le sens où elle permet de rendre compte de l'état de dépendance et d'autonomie d'une personne en situation de handicap. Elle est normative dans le sens où elle va contraindre le regard des évaluateurs en associant un besoin à la réponse qui va y être faite, et donc aux dispositifs à mettre en œuvre pour proposer un accompagnement.

Cette typologie des besoins nous permet de mettre en lumière la domination d'une façon de penser selon une équation *besoins/objectifs/moyens* chez les professionnels de terrain et les dirigeants des associations étudiées. Cette logique presque automatique nous amène à penser que les dirigeants externalisent leur rationalité. Ils reportent sur l'outil leur capacité à penser et en font le moteur d'une standardisation de l'action collective. Partant du principe que tout le monde pense de la même façon, que chacun possède les mêmes croyances, les dirigeants font de l'outil un ensemble de procédures qui structurent la réalité des organisations et formatent les comportements des acteurs.

## Partie 3 : Discussion

« À l'instar de l'*homo œconomicus* des économistes, l'*homo sociologicus*, aussi bien durkheimien que wéberien, est un être à la psychologie nécessairement simple, ce qui ne veut pas dire fruste, accessible à tous. Au-delà, il faut bien se contenter de ne pas tout comprendre. »

Jacques Girin (2017d)

Dans cette partie, nous revenons sur les différentes théories et auteurs mobilisés dans notre revue de littérature. Nous allons les croiser, les faire se rencontrer à la lumière du cas que nous avons étudié. Nous allons tenter de voir ce que Boudon et sa théorie de la rationalité ordinaire nous dit de l'institution. Comment le fait de considérer, avec lui, la domination d'une rationalité instrumentale, dans les sciences sociales, dans les sciences et les pratiques de gestion, peut nous conduire vers une autre approche de l'action collective, de l'institution. Boudon a bien évoqué les interactions des individus, mais dans son œuvre, le paradigme central est celui de l'individualisme méthodologique. Nous montrerons que ce dernier n'est pas suffisant pour expliquer le fonctionnement d'une institution qui est une dynamique essentiellement composée d'interactions.

Dans le chapitre 13, nous reviendrons sur ces interactions et, à partir des travaux de Jacques Girin, montrerons que l'institution est faite de langage. Ce langage servant à faire coexister les croyances des acteurs. La combinaison des approches de Boudon (TRO) et Girin (langage) nous permet une approche originale du processus d'institution. Nous expliquerons comment et pourquoi, dans cette approche, la désinstitutionnalisation devient un élément central, alors même qu'elle a toujours été très peu étudiée (Oliver 1992). Nous émettrons une hypothèse explicative à ce relatif désintérêt, qui découle selon nous de la domination de la rationalité instrumentale (qui

devient seule rationalité possible) et d'un refus généralisé de considérer les facteurs qui seraient extérieurs à cette rationalité dominante, et qui viendraient déstabiliser le travail collectif.

Dans le chapitre 14, nous ferons se rencontrer cette approche du processus d'institution avec les outils de gestion, ces éléments centraux des recherches en gestion (Hatchuel 2005). La considération d'une rationalité qui ne serait pas qu'instrumentale, donc pas seulement construite selon le principe *besoins/objectifs/résultats*, dans notre cas, donne de nouvelles perspectives dans l'étude des outils de gestion. S'il est évident que les outils structurent la réalité (M. Berry 1983), ils ne transforment pas pour autant les croyances des individus, du moins pas directement. L'outil est un être de langage, il porte en lui une certaine textualité (Detchessahar et al. 2007), mais le langage qu'il véhicule doit être considéré dans le contexte spécifique de chaque collectif qui va le recevoir. Nous montrerons que l'appropriation de l'outil (Grimand 2006c) est un processus d'institution qui consiste à lui donner une signification qui soit partagée dans un collectif donné, dans un contexte donné.

## Chapitre 12 : Croyances et rationalité, de l'intérêt de penser la gestion avec Boudon

« Comprendre un comportement individuel, c'est construire une théorie des raisons responsables de ce comportement qui soit compatible avec l'ensemble des faits connus. »

**Raymond Boudon** (2012)

Dans ce chapitre, nous revenons sur la Théorie de la Rationalité Ordinaire (TRO) de Raymond Boudon (Boudon 2002b, 2003, 2010), et montrons comment la considération des croyances des acteurs peut être une approche de la gestion particulièrement pertinente. Raymond Boudon a bien montré qu'une croyance repose toujours sur une part de réel, même si elle est fausse (Boudon 2003, 2014). Elle est réelle pour l'individu qui la mobilise. Nous montrons, ici, comment notre recherche permet d'esquisser les contours d'une *gestion par le sens* qui prendrait en compte les croyances des acteurs, et l'intérêt que cela apporte aux dirigeants.

### Les croyances des gestionnaires

Les sciences sociales sont largement dominées par une conception instrumentale de la rationalité (Boudon 2003). La rationalité instrumentale correspond à une pensée guidée par les intérêts, une façon de mettre en face d'un objectif des moyens pour l'atteindre. Nous aurions pu nous en tenir à ce type de rationalité pour tenter de comprendre comment les acteurs considèrent la question des besoins des personnes en situation de handicap. Nous avons bien rencontré une majorité de personnes pour

qui l'enjeu de la définition des besoins ne relevait que d'une définition des moyens qui allaient répondre aux objectifs. Mais plusieurs acteurs faisaient preuve d'une façon de penser qui pouvait paraître irrationnelle, quand ils renvoyaient aux attentes de la personne alors que tout semblait tellement évident aux autres professionnels. Nous citerons par exemple les professionnels qui se référaient à des classifications telles que celle de Maslow, sans forcément les comprendre ou les connaître. Ces professionnels justifiaient leurs évaluations par des théories qui leur étaient pourtant inconnues ou mal connues, donc les causalités invoquées par eux étaient fausses. Aucun des professionnels interrogés ne connaissait les limites que Maslow fixait lui-même à son travail (1943) et encore moins les critiques qui ont pu émettre émises quant au choix des personnes qui lui ont servi de sujet, le nombre restreint, et sa proximité avec elles, entre autres critiques (Wahba et Bridwell 1976; Neher 1991).

Par ailleurs, nous pouvons évoquer l'exemple des professionnels qui eux renvoyaient la discussion d'équipe systématiquement vers la question des attentes de la personne. Ainsi alors que toute l'équipe évoque comment Yves (prénom fictif), travaillant en ESAT, pourrait développer de nouvelles compétences et apprendre à prendre le bus seul, un membre de l'équipe oppose à cette idée le fait qu'Yves a envie d'apprendre à faire du vélo. Moyen de transport, souhait de la personne, cette idée, vue de l'extérieur, ne semble pas illogique. Mais pour l'équipe, vélo veut dire danger, ou temps à passer à apprendre, mais cela veut dire également qu'Yves pourrait partir où il veut et quand il veut quand il se met en colère. Dans cet exemple, pour l'équipe, cette proposition est totalement illogique, au sens de Pareto (1916). Effectivement, selon le sociologue italien, repris par Boudon (2013), la pensée logique se limite aux liens de causalité établis de manière instrumentale entre objectifs et moyens. Ce qui sort de cette façon de penser serait donc illogique. Avec la domination de la rationalité instrumentale, il y a eu un glissement conceptuel entre illogique et irrationnel. Chez Pareto (1916) l'illogique n'est pas pour autant irrationnel. Rappelons également que chez Max Weber, référence importante pour Boudon, il existe plusieurs types de rationalités, dont la rationalité instrumentale. Ce qui sort de la rationalité instrumentale n'est pour autant pas irrationnel. Mais la domination de la rationalité instrumentale laisse penser que ce qui ne relève pas d'elle devient irrationnel (Boudon 2013).

Dans l'exemple d'Yves, la personne qui rappelle les attentes de la personne en situation de handicap conçoit le besoin selon la croyance C4 pour reprendre la typologie que nous avons définie au chapitre 10. Ce professionnel présente une croyance selon laquelle le besoin est avant tout défini par la personne elle-même (même si nous en expliquons certaines limites). Mais les collègues qui l'entourent définissent le besoin selon les croyances C2 et C3, les deux types de croyances qui dominent massivement les associations que nous avons étudiées. Rappelons que ces types de croyances renvoient à un besoin défini par l'offre de service de l'établissement (C2) ou bien par la personne considérée comme consommatrice de prestations (C3). Ces deux types de croyances montrent le caractère instrumental de la rationalité des acteurs qui les mobilisent. Ils pensent selon une équation que l'on peut exprimer ainsi : besoins/objectifs/moyens, qui peut résumer leur façon de concevoir l'accompagnement des personnes en situation de handicap.

Cet exemple montre cette domination de la rationalité instrumentale et le travail de dévalorisation de la part des individus de ces équipes envers ceux qui pensent différemment. La Théorie de la Rationalité Ordinaire (TRO) de Raymond Boudon montre que les individus agissent avant tout en fonction de leurs croyances. Ce sont ces croyances qui donnent leurs significations aux actions. Ainsi, dans la perspective de la TRO, la rationalité instrumentale n'est qu'une rationalité ordinaire spécifique. Comme nous l'avons vu dans chapitre 1, pour Raymond Boudon, la TRO repose sur trois postulats : l'individualisme, la compréhension et la raison. Tout phénomène social est le produit d'Actions, de Décisions, d'Attitudes, de Comportements, de Croyances (ADACC) individuels qui peuvent être compris et qui sont le fruit de la raison de l'individu.

*« La TRO suggère qu'un acteur peut être capable d'évaluer de façon plus ou moins consciente la force du système de raisons fondant ses croyances ou ses décisions. Ainsi, il peut être conscient du fait que certaines des raisons sont faibles. La TRO ouvre un chemin pour donner une signification à la notion floue mais indispensable de la force d'une conviction. » (Boudon 2011b)*

La distinction de nature entre des croyances n'a que peu d'intérêt, qu'elles soient normatives ou positives, d'ordre scientifique, moral ou issues de la pensée ordinaire. Pour Raymond Boudon, toutes ces croyances sont basées sur des raisons (Boudon 2014). Cela ne signifie pas que ces raisons se valent, certaines peuvent être meilleures que d'autres, mais elles peuvent toutes être comprises. C'est certainement ce qui est le plus intéressant dans la perspective d'une recherche en gestion, cette position de Boudon quant aux croyances permet de ne pas les hiérarchiser, et donc de ne pas en disqualifier certaines que nous jugerions irrationnelles, sans valeur. La valeur des raisons d'agir des individus ne peut donc s'expliquer qu'à travers leur propre discours.

Revenons à l'exemple d'Yves. La disqualification de la façon de penser d'un professionnel qui pense différemment la notion de besoin montre le déplacement conceptuel évoqué plus haut. La rationalité instrumentale domine tellement que tout ce qui n'en relève pas deviendrait irrationnel, comme l'a montré Raymond Boudon (2012). Or comme nous l'avons dit plus haut en référence à Pareto ou à Weber, tout ce qui ne relève pas d'une rationalité instrumentale n'est pas pour autant irrationnel. La croyance de la personne en minorité dans cette équipe, celle qui veut mettre en avant les attentes d'Yves, pourrait relever d'une rationalité en valeurs (Weber 1971), où la valeur mise en avant est la place donnée à la parole de la personne en situation de handicap.

Nous aurions pu aborder l'étude de cet outil avec un cadre managérial prédéfini et nous intéresser à comment les acteurs l'utilisent. Suivent-ils les formations ? Respectent-ils les consignes ? Atteignent-ils les objectifs ? A ce jeu, nous aurions vu que l'outil faisait gagner une efficacité certaine aux réunions de synthèses. Certaines équipes pouvaient ainsi traiter des situations de huit personnes en une heure et trente minutes, contre deux avant l'usage de l'outil. Mais cette approche, à travers les lunettes des dirigeants, laisse penser que les objectifs, que les significations, que ce qui est dit par les gestionnaires est nécessairement compris et partagé. Cette approche suppose que tout le monde pense de la même manière. Les croyances divergentes n'y ont pas cours. Les croyances, tout court, non plus d'ailleurs. Comme l'illustre l'exemple d'Yves et comme nous l'avons montré au chapitre 11, la seule qui

vaille est la logique du dirigeant, une logique instrumentale, illustrée dans notre cas par une pensée selon l'équation besoins/objectifs/moyens. C'est donc bien la théorie de la rationalité ordinaire de Boudon qui nous a permis de mettre en lumière des rationalités différentes, en donnant de la valeur à des croyances qui pouvaient être disqualifiées par la majorité des acteurs. En ne hiérarchisant pas les raisons d'agir des individus, nous avons donné à tous la possibilité de faire valoir leurs croyances, leurs façons de penser, et force est de constater que si la rationalité instrumentale domine, d'autres façons de penser persistent chez les professionnels rencontrés. Ainsi, si la théorie de Raymond Boudon nous a permis de mettre en lumière ces différentes croyances, nos travaux et l'exemple d'Yves en particulier en montrent une éventuelle limite. Nous n'avons pas trouvé chez Boudon d'éléments explicatifs des affrontements de croyances que nous avons pu observer. Ces temps de discussion, ritualisés en réunions la plupart du temps, où les acteurs font valoir leurs façons de penser et tentent de construire un consensus collectif.

Raymond Boudon met en avant l'importance des croyances dans les actions des individus, et dans son sillage, d'autres en ont montré l'importance en gestion plus spécifiquement (Alter 2015). Pour James G. March (1999), identifier les croyances et les mythes du management est un enjeu pour le gestionnaire mais encore davantage pour le professeur en gestion qui doit accompagner la formation d'esprits critiques capables de ne pas simplement appliquer une mécanique automatique. Pour Boudon, les comportements d'un individu sont profondément compréhensibles, c'est le caractère cognitif de la rationalité (Boudon 1993, 2010, 2011b, 2014). Si l'individu agit en fonction de croyances diverses, son raisonnement et ses actions restent appréhendables. Il rejette donc les explications relevant de processus inconscients ou inobservables et distingue les causes des raisons de l'action (Boudon 1990). Soit que l'individu agisse parce qu'il le doit, parce que ses croyances l'y engagent : les causes ; soit qu'elles lui permettent d'agir comme il le souhaite : les raisons, les « bonnes raisons » (Boudon 2003). Dans l'un et l'autre cas, c'est toujours l'individu et ses croyances qui déterminent l'action. C'est le paradigme de l'*individualisme méthodologique* qui est central chez le sociologue.

Mais comme nous l'avons déjà évoqué au chapitre 1, Raymond Boudon ne dit pas grand-chose du collectif et de la formation des croyances partagées. Comment les individus construisent des actions collectives, sur la base de quelle croyance ? Si Boudon parle d'interactions entre les individus, il ne fait que les situer dans un contexte avec lequel l'acteur interagit. Il parle bien d'*effet pervers* afin d'expliquer que les phénomènes macroéconomiques ou macrosociologiques sont le fait d'agrégations non intentionnelles d'actions individuelles intentionnelles et rationnelles (Boudon 1977), mais ce concept n'éclaire pas les mécanismes qui sous-tendent ces agrégations (Elster 2015). Nos observations et nos analyses pourraient venir mettre en évidence certaines limites explicatives de ce paradigme.

### Les limites du paradigme de l'individualisme méthodologique

Raymond Boudon s'est assez peu penché sur les affrontements entre croyances des acteurs (Gérald Bronner 1996), pourtant, comme nous venons de l'aborder, celles-ci sont centrales dans nos observations. Le temps de l'affrontement des croyances a été ritualisé dans des réunions. Placant le paradigme de l'individualisme méthodologique au centre de ses démonstrations, Boudon réfute l'idée même de croyances collectives. Les croyances ne sont qu'individuelles selon lui et pourraient, en certaines circonstances s'agréger. Il utilise alors le concept d'*effet pervers* (Boudon 1977). Il n'y aurait donc pas d'intention à aller vers le collectif de la part des individus. L'action collective ne peut-elle jamais être intentionnelle et partagée par les individus qui la vivent ? Pourtant les réunions de synthèse que nous avons observées étaient bien le lieu d'élaboration d'un consensus d'équipe autour d'objectifs que tout le monde devait suivre dans l'accompagnement des personnes.

Dans l'étude de notre cas, l'utilisation d'un outil d'évaluation des besoins, nous avons pu montrer que la notion de besoin était au centre de la réflexion des dirigeants associatifs que nous avons rencontrés. Pourtant, s'ils ne se connaissaient pas, ils

présentaient tous une façon de penser relativement proche. Ils pensaient, tous, ou presque selon une logique besoins/objectifs/moyens. Ce que nous avons qualifié de rationalité instrumentale, une rationalité en fins comme Boudon le dirait, en reprenant les termes de Weber (1991). Mais il serait plus juste de la qualifier de *rationalité en moyens eu égard aux fins*, en reprenant les mots de Castoriadis (1988). Pour le dire autrement, tous ces dirigeants tentent de représenter les besoins des personnes en situation de handicap afin de pouvoir y répondre. Le lien entre moyens, objectifs et résultats serait donc tout naturel, logique (Pareto 1916). Et toute action qui ne s'inscrirait pas dans ce lien automatique serait illogique, et selon le glissement conceptuel évoqué plus haut réduit à une forme d'irrationalité.

Comme nous l'avons vu avec l'exemple d'Yves, et cet exemple est caractéristique. Il est parfois irrationnel aux yeux des professionnels que l'un d'eux tente de mettre en avant les attentes de la personne en situation de handicap alors que ces attentes vont à l'encontre des besoins tels qu'ils ont été définis. Mais ces individus ne cherchent pas à se convaincre, à imposer leurs croyances. Ils ne cherchent pas à ce que tous pensent de la même façon. Ils tentent, dans les réunions de synthèse, de faire coexister ces différentes croyances, des différentes façons de penser. Ils s'escriment à stabiliser un système de croyances. Si les professionnels tentent de disqualifier la façon de penser du professionnel qui met en avant les attentes d'Yves, ils ne cherchent pas à le convaincre de penser autrement. Ils ne cherchent pas à lui expliquer en quoi leur façon de définir les besoins est meilleure. Nous en avons donc conclu que les différentes croyances s'affrontaient bien, dans le temps des réunions, mais le résultat n'en était jamais que tous pensent de la même façon. Non, le résultat était un consensus autour du fait que chacun accepte les objectifs fixés. Chacun pouvait croire à sa façon de définir les besoins, tant que tous adhéraient au projet commun. Il s'agissait moins de convaincre que de faire coexister ces croyances au sein d'une équipe.

Cette *stabilisation d'un système de croyances* qui est devenue au fil de notre travail la définition que nous avons attribué au concept d'institution, n'a pu émerger que grâce à notre prise de conscience de la domination d'une rationalité instrumentale chez les acteurs. Sans cela, nous aurions étudié ce terrain avec l'idée que ce lien

entre besoins/objectifs/moyens devait effectivement être naturel, qu'il n'était pas nécessaire de l'interroger. Ce lien tenu pour donné, le travail collectif ne se serait alors plus concentré que sur la bonne définition des objectifs et la juste attribution de moyens. Les équipes auraient alors eu à définir les règles qui allaient permettre de travailler ensemble, de cette manière.

C'est parce que ce lien n'est pas naturel que nous attribuons à Boudon et à sa *théorie de la rationalité ordinaire*, la remise en cause de la définition de l'institution avancée par Douglas North (1990). L'institution ne peut être « l'ensemble des règles du jeu » que dans un contexte où tous les acteurs agiraient selon une rationalité instrumentale, prêts à suivre les règles. Ceux qui ne les suivraient, ne les considéreraient pas seraient jugés comme illogiques ou irrationnels, par les acteurs, et seraient exclus, du groupe ou de l'analyse. En tenant compte des croyances de l'individu, nous légitimons, avec Boudon, le fait que des raisons pouvant apparaître comme irrationnelles aux yeux de certains peuvent être mobilisées dans une action individuelle mais surtout que le collectif doit faire coexister des croyances diverses. L'important n'est pas tant de savoir si la logique l'emporte que de comprendre que le système de croyances s'équilibre, qu'il se stabilise et permet aux différents individus de participer à la dynamique collective.

Cette définition de l'institution, comme processus de stabilisation, rejoint un autre paradigme, pourtant souvent présenté comme éloigné de l'individualisme méthodologique (Milly 2001), l'interactionnisme symbolique. Selon ce paradigme, le sens de l'action collective se construit dans l'interaction (Le Breton 2008). Nos observations ont montré que c'est dans ces temps ritualisés de réunion que se produisent les échanges qui vont permettre les affrontements de croyances. Ces affrontements ne visant pas à transformer les croyances mais à définir un équilibre collectif où chacune pourrait exister. Dans l'exemple d'Yves, la personne en minorité a dû faire taire ses croyances, mais elle est sortie de réunion en continuant à penser ce qu'elle pensait, et tous ses collègues le savaient. Simplement le résultat de cette réunion était l'acceptation d'une position collective commune, un consensus. Il y a donc bien une intention collective à stabiliser le système, à trouver un équilibre, à

affirmer une position que tous les membres savent qu'ils respecteront, quelles que soient leurs croyances.

Si le paradigme de l'*individualisme méthodologique* montre la primauté de l'acteur dans la détermination de ses actions, il ne permet pas de comprendre comment les individus interagissent, et, ici, comment ils construisent des façons de penser aussi similaires. Nous avons classé les croyances qui sont derrière la notion de besoin en quatre types. Cette typologie, cette façon de regarder ces croyances a confirmé ce que Raymond Boudon affirme : la domination de la rationalité instrumentale, mais également la nécessité de se pencher sur les affrontements de croyances. Pour Boudon, la sociologie a toujours été traversée par une dichotomie entre un paradigme *déterministe* (théories holistes) et un paradigme *interactionniste* (théories de l'acteur intentionnel) (Boudon 1977). Ainsi nos travaux montre que si la théorie sociologique de Raymond Boudon peut être entendue comme une théorie interactionniste (Assogba 1999), il appuie son fondement sur l'individu et ne donne que peu de place à la façon dont ils confrontent leurs croyances.

En s'inspirant de la théorie de Raymond Boudon et des limites que nous en avons identifiées, nous émettons la proposition que les organisations ne doivent donc pas être considérées comme des entités distinctes, mais bien comme le fruit d'actions individuelles conjuguées (Pacitto 2012). Si les paradigmes de l'*individualisme méthodologique* et de l'*interactionnisme symbolique* sont souvent pensés en opposition, ils sont pourtant bien compatibles, l'individu agissant dans un contexte d'interactions (Milly 2001). Ces interactions entre individus, selon les principes des interactionnistes se situent essentiellement dans le langage (Garfinkel et al. 2007), lui-même inscrit dans des situations. Dans sa *petite sociologie de l'incommunication*, Boudon (1989) montre que n'importe quel énoncé peut être compris de façon divergente par des acteurs, tant les *a priori* des individus sont divers. Pour que tout le monde puisse se comprendre, cela nécessiterait donc que tout le monde possède les mêmes *a priori*. C'est là que les travaux de Jacques Girin, et son intérêt pour la linguistique, deviennent indispensables pour comprendre l'action collective.

Les apports de Boudon à la gestion sont donc à chercher du côté des croyances et de la *rationalité ordinaire*. Si le *management par le sens* est une pratique particulièrement intéressante reposant sur le principe que l'acteur doit comprendre ce pour quoi il agit pour le faire bien (Autissier et al. 2006; Trosa et al. 2011, 2016), Boudon nous indique que le sens dépend des croyances. Manager par le sens, gérer par le sens, n'est donc pas gérer le sens. La TRO de Boudon nous invite donc à considérer les croyances des acteurs des organisations. Croyances diverses, et parfois divergentes. Et ces croyances sont des raisons d'agir. Le *management par le sens* ne peut donc pas être simplement l'action de donner des raisons, d'en imposer de l'extérieur, mais bien de faire en sorte que les croyances des acteurs lui permettent de s'inscrire dans une action collective éthiquement conduite (Bartoli, Keramidas, Larat, et al. 2011).

« Les mots peuvent être comme de minuscules doses d'arsenic : on les avale sans y prendre garde, ils semblent ne faire aucun effet, et voilà qu'après quelque temps l'effet toxique se fait sentir. »

**Viktor Klemperer** (1996)

Considérer la place des croyances dans l'action collective n'est pas nouveau puisque Durkheim, lui-même, en faisait un élément constitutif de l'institution qu'il définissait de la manière suivante: « ensemble de croyances et modes de conduite institués par la collectivité » (Durkheim 1895). Dans notre revue de littérature, inspirée par les définitions de Castoriadis (1975), nous avons retenu l'aspect processuel de l'institution. Nous allons, dans ce chapitre, nous pencher sur les mécanismes de ce processus d'institution, que nous définissons comme processus de stabilisation d'un système de croyances. Nous allons montrer qu'il est essentiellement constitué de langage et ne peut se réduire à de simples règles du jeu comme le propose Douglas C. North (1990). Dans la section suivante, nous reviendrons sur l'indistinction habituellement constatée entre les notions d'organisation et d'institution, telle que nous avons pu la décrire dans notre revue de littérature. Nous proposerons une clarification de ces notions à la lumière de nos travaux, et montrerons la centralité du concept de désinstitutionnalisation dans la différenciation de ces deux notions. Ce concept de désinstitutionnalisation a été très peu étudié (Oliver 1992), et nous proposerons une hypothèse explicative à cet état de fait.

## Les mécanismes de l'institution

Comme nous l'avons évoqué à la toute fin du chapitre précédent, nous devons mobiliser les travaux de Jacques Girin pour bien comprendre les cadres des interactions entre les individus dans une organisation (Girin 2017b). Selon lui, une organisation est un lieu de production de langage, de mots de phrases, à l'oral, à l'écrit, et toujours de manière très importante (Girin 1982). Une organisation produit des signes, de toutes sortes, comme le compte-rendu de réunion des représentants du personnel mais ce peut être aussi des organigrammes, des plannings, des fiches de postes, entre autres et pour ne citer que cela. Ces quelques exemples de signes écrits produits sont à classer du côté de l'*institué* pour reprendre les notions avancées par René Lourau (1970) ou plus tard par Cornelius Castoriadis (1975). Malgré une approche quelque peu différente, pour ces deux auteurs, l'institution est définie comme un processus qui va de l'*instituant* vers l'*institué*, de l'innovation, de la création de significations vers la recherche de normes.

Prenons l'exemple des réunions de synthèse qui se déroulent dans toutes les organisations que nous avons étudiées. Les acteurs y parlent avant tout de projet, d'objectifs d'accompagnement. Ce projet, pour les équipes que nous avons étudiées, c'est le projet personnalisé. Et lorsque nous leur demandons de définir ce qu'est ce projet personnalisé, ils nous montrent un document. Ce document qui incarne la règle du jeu de l'accompagnement. Toutes ces équipes rencontrées présentent ce projet personnalisé, ce document, comme leur base de travail. Mais il s'agit bien d'un document, non d'une démarche ou d'un processus dans leur discours. Ce qui est dit du « projet » par ces équipes ne parle que d'*institué*, du résultat du processus d'*institution*. Ces professionnels n'évoquent que cette sorte de formalisation des règles de l'accompagnement traduite dans ce document. Aucun d'eux, à aucun moment n'évoque la façon dont ils ont produit ce document.

Nous revenons là à ce que nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent, à savoir la définition de l'*institution* de North (1990) comme un ensemble de règles du jeu. Dans cet exemple, comme nous l'avons déjà évoqué dans le chapitre 10, domine

une logique besoins/objectifs/moyens que nous avons rapprochée d'une rationalité instrumentale. Les acteurs pensent qu'en définissant les besoins de la personne en situation de handicap, ils vont fixer la base des objectifs qui eux-mêmes vont presque automatiquement déterminer les moyens à mettre en œuvre. Et comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent la domination de ce type de rationalité tend à évacuer toutes les autres. Pour les acteurs qui pensent de cette manière, il n'y aurait aucune autre façon de penser, ou bien d'autres façons de penser seraient irrationnelles. Il n'y aurait donc qu'un seul type de rationalité valable, la rationalité instrumentale, et, dans la mesure où tout le monde pense de la même manière, le travail collectif viserait à simplement qualifier pour chaque personne en situation de handicap les trois termes de besoins/objectifs/moyens. Cette caractérisation des trois termes revient à définir les règles de l'accompagnement de chaque personne. Ainsi ce mode de fonctionnement entrerait dans le cadre de la définition de North, et le travail d'institution ne serait que celui de remplir les cases du document « projet ».

Mais Jacques Girin nous montre que les choses sont beaucoup plus complexes. Pour reprendre les concepts avancés par Jacques Girin (2016), chaque message possède trois caractéristiques: une *lexicalité*, une *indexicalité* et une *contextualité*. La lexicalité est le sens intrinsèque du terme. Son indexicalité est la part de réalité à laquelle il renvoie, qu'il montre. La contextualité est enfin le contexte qui donne son sens au mot, surtout dans le cadre de certains mots ne pouvant pas être compris en dehors du contexte. Ainsi, notre typologie des croyances évoquée au chapitre 10 montre que le terme de besoins recouvre des réalités différentes pour les acteurs des équipes. Dans toutes les réunions auxquelles nous avons assistées, l'analyse de la situation d'une personne débute par la description de la personne, son histoire, son parcours, etc. Le collectif pose le contexte, ce que Jacques Girin nomme le *choix de contexte*. Il s'agit pour les professionnels de s'assurer que ce qui va être dit par chacun correspond bien au contexte collectivement admis. Les discussions se construisent ensuite dans des itérations successives entre indexicalité et lexicalité. Nulle personne n'a accès directement au rapport à la réalité d'une autre. Le contexte posé, la discussion vise à choisir des mots qui vont permettre de partager des rapports à la réalité chez les acteurs, la discussion devient donc une série d'allers-retours entre

index (rapport à la réalité) et lexique (termes utilisés) chez les acteurs, comme le montre le schéma ci-dessous.

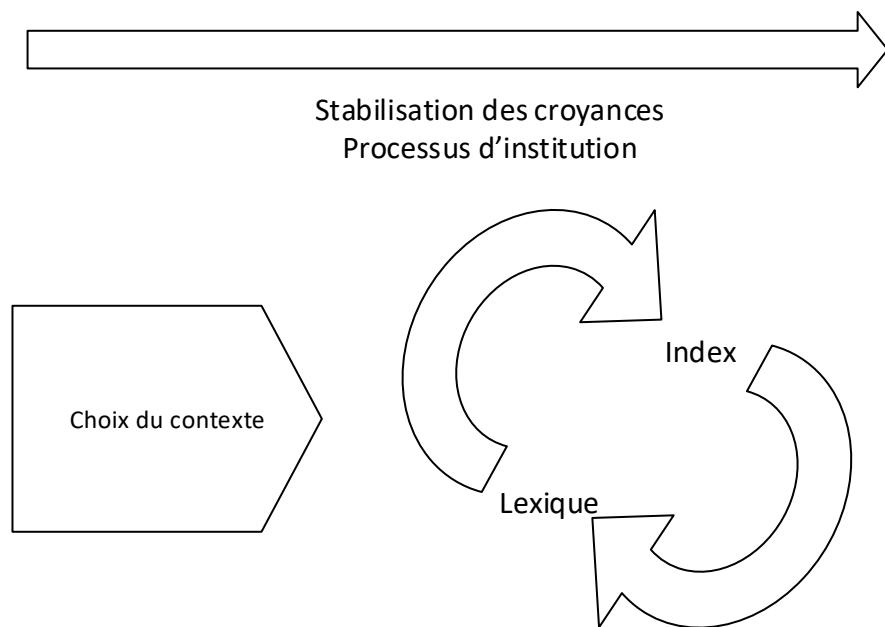


Figure 15- la stabilisation des croyances passe par le langage

Nous avons vu dans le chapitre 10 que la croyance C4, qui considère le besoin défini par la personne elle-même, avait pu faire bouger les lignes de l'équipe dans la situation de ce résident qui voulait expérimenter la vie de couple. Mais cette influence fait l'effet d'une exception dans toutes les équipes que nous avons étudiées. De manière générale, nous avons observé que les individus ne changeaient pas de façon de penser, leurs croyances restent ce qu'elles sont. Les débats portent la plupart du temps sur l'articulation entre besoins et objectifs, donc sur l'indexicalité de ces termes, sur ce qu'ils montrent de la réalité. Mais en nous plaçant dans la perspective de la Théorie de la Rationalité Ordinaire de Boudon (Boudon 1999a, 2003, 2010, 2011b), nous constatons qu'il existe d'autres raisons d'agir que celle de trouver les objectifs et les moyens qui vont répondre aux besoins. Nous constatons également que cette domination de la rationalité instrumentale, en centrant les discussions sur l'articulation entre besoins et objectifs, tend à disqualifier les autres croyances.

« *La RO permet aussi de comprendre pourquoi certaines institutions, certaines mesures et certains états de choses donnent naissance à un consensus, souvent après de longues discussions, voire de longs combats.* » (Boudon 2010)

Ce consensus n'est pas une croyance collective unique, mais plutôt un système de croyances, puisque les acteurs ne modifient pas leurs façons de penser. Les équipes organisent la coexistence des croyances. Pour reprendre les concepts de Girin, il n'existe pas d'*indexicalité* commune, la recherche d'une convergence indexicale est une illusion. Chacun utilise ses mots, son lexique, et chacun y met une signification, son rapport à la réalité : un index. Le mouvement de stabilisation des croyances est donc une succession de mouvements entre les acteurs qui acceptent ou non de modifier leurs index et leurs lexiques. Selon nos observations, chacun conserve ses croyances et ses façons de les dire. Le consensus ne porte donc pas sur les significations, il ne s'agit pas que la notion de besoin ait le même SENS pour tous. Le consensus porte en fait sur la possibilité que chaque acteur de l'équipe puisse exprimer et maintenir ses croyances. Le consensus porte donc sur la coexistence pacifique et acceptée de ces croyances.

En nous positionnant dans l'optique de la Théorie de la Rationalité Ordinaire, nous proposons donc une nouvelle définition de la notion d'institution qui devient un processus de stabilisation des systèmes de croyances dans un collectif. Le processus d'institution est donc un processus de recherche de consensus entre les différentes croyances en présence. Lorsque le collectif accepte la coexistence des différentes croyances, il institutionnalise ce système. Il légitime son existence et en fait le contexte langagier de l'action collective. Nous montrons dans le schéma ci-dessous comment, en fonction du type de rationalité mobilisé, cette stabilisation des croyances peut intervenir. Si l'on se contente de penser que la logique besoins/objectifs/moyens est partagée par tous, alors il n'y a pas d'autre stabilisation à opérer que la définition des objectifs. Mais si l'on considère les besoins comme reposant sur des croyances, alors le processus d'institution vise, dans la discussion, à construire une action collective à partir des croyances individuelles.

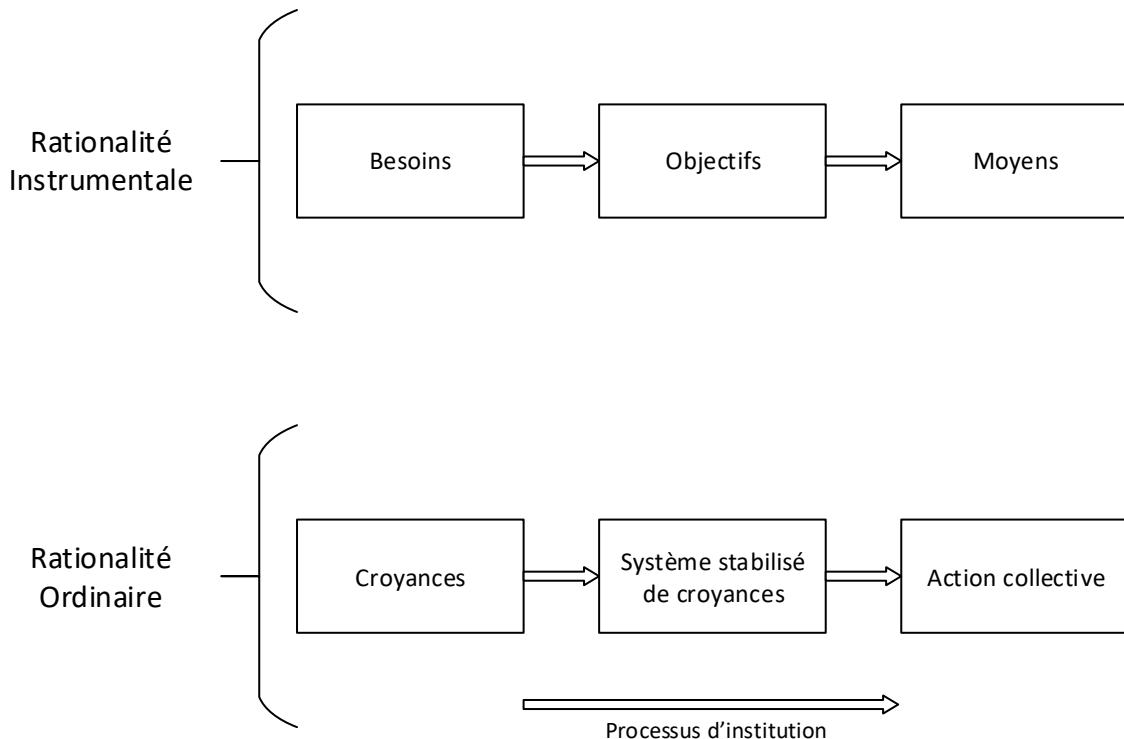


Figure 16- Le processus d'institution au regard des types de rationalité

Encore une fois, le processus d'institutionnalisation ne signifie pas que tous les acteurs possèdent les mêmes croyances. En revanche, dans les deux équipes que nous avons rencontrées et dont tous les membres font montre d'une rationalité instrumentale, la stabilisation d'un système ne comportant que C2 et C3 est simplifiée. L'institutionnalisation est donc la stabilisation, la légitimation. La désinstitutionnalisation est l'inverse, la délégitimation, la déstabilisation du système de croyances en place. Évoquons les quelques exemples cités plus haut, celui de la personne souhaitant avoir une petite-amie alors que les règles du foyer l'interdisent, celui des professionnels remettant en cause la notion même d'objectif. Les croyances ici divergentes peuvent parfois déstabiliser le système pour en stabiliser un autre. C'est de cette manière que l'équipe du foyer a accepté de modifier ses règles de fonctionnement et de donner accès à une vie affective et sexuelle à la personne concernée. Mais que l'on ne s'y trompe pas, la désinstitutionnalisation n'est pas le changement des règles, il ne s'agit, ici aussi, que d'un résultat. Elle est la déstabilisation du système de croyances qui va déboucher sur ce changement de règles.

Les exemples de comment fonctionne la désinstitutionnalisation sont relativement peu nombreux. Autant nous avons constaté de nombreux débats, autant ils étaient le plus souvent cantonnés à questionner l'indexicalité des termes qui allaient définir les besoins des personnes et les objectifs de l'accompagnement. Le consensus se construit dans le langage. Des pensées hors-cadres, des termes qui auraient renvoyé à des contextes radicalement différents n'étaient pas si nombreux. Dans cette section, nous avons montré comment les travaux de Jacques Girin sur le langage dans les organisations nous permettent de définir de manière originale le concept d'institution si nous nous plaçons dans la perspective de la théorie de la rationalité ordinaire de Boudon. Dans la section suivante nous allons nous pencher un peu plus sur la notion de désinstitutionnalisation et la façon dont elle peut révéler le processus d'institution et nous permettre de la distinguer de la notion d'organisation.

### La désinstitutionnalisation comme moteur de l'organisation

Comme l'a montré Christine Oliver (1992), peu de travaux ont été menés sur la notion de désinstitutionnalisation, et sur la façon dont elle advient, ce qu'elle entraîne. En lien avec la définition que nous avons donné de l'institution, la désinstitutionnalisation est donc la déstabilisation d'un système de croyances dans un collectif. Ce terme, bien que peu étudié a pourtant été souvent utilisé pour désigner la sortie des personnes des établissements, mais dans une toute autre signification. Nous pouvons par exemple citer la politique de désinstitutionnalisation de la psychiatrie au Québec dans les années 60 (Bouchard 1986; Doré 1987; J. Roy 1987; Oxman-Martinez 1989; Therrien 1990) qui a consisté à sortir les patients des établissements fermés pour les « insérer » dans la société. Mais le résultat a été le remplacement des murs physiques par une stigmatisation sociale (Poulin et Massé 1994), et cette politique a été un échec (Thifault et Dorvil 2014). En France, une sénatrice produit un rapport en 2011 dont le titre est « Désinstitutionnalisation des enfants handicapés » (Montchamp 2011). La sénatrice, devenue depuis présidente de la CNSA, y explique comment sortir les

enfants en situation de handicap pour les « inclure » dans des parcours ordinaires. Ces deux exemples d'usage du terme de désinstitutionnalisation reposent sur une signification commune du terme. La désinstitutionnalisation consisterait, dans ce cadre, à faire sortir les personnes des institutions. Nous allons montrer, dans ce chapitre, en quoi cet emploi est erroné. Cette erreur consiste à désigner un établissement spécialisé comme une institution et donc à confondre les notions d'institution et celle d'organisation.

Si nous revenons à la définition de l'institution de Durkheim que nous citions en début de chapitre, on peut appeler institution « toutes croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité ; la sociologie peut alors être définie comme la science des institutions, de leur genèse et de leur fonctionnement » (Durkheim 1895). Mais, cette définition repose sur une ambiguïté fondatrice, celle de désigner l'institution par ce qui est institué. Ainsi, si chez les sociologues, une vision processuelle de l'institution persiste (Tournay 2011), elle est en déclin dans la société (Dubet 2002). Ce que Dubet nomme le *programme institutionnel* (Dubet 2002), ce que nous nommons plus simplement le processus d'institution, est selon lui avant tout fondé en valeurs et tend à être remplacé par des modèle normatifs. Autrement dit, si l'institution vise la socialisation d'un système, le partage par un collectif d'un certain nombre d'éléments partagés et discutés, le déclin de l'institution se caractérise par le développement des normes exogènes aux collectifs qui diminuent leur capacité de socialisation.

Aujourd'hui un établissement médico-social est avant tout défini par son agrément, son autorisation de fonctionnement, par son projet d'établissement entre autre. Sachant que l'autorisation est liée à sa conformité à tout un tas de normes de sécurité, normes sanitaires, etc variables en fonction du type de l'établissement, de la population accueillie. Il n'y a donc plus grand chose d'institutionnel là-dedans. Il y a de l'institué (Castoriadis 1975), de la norme, de la règle. Parler d'établissements comme étant des institutions c'est confondre l'institution et l'organisation. L'organisation est du côté de la structure (Plane 2013), comme nous l'avons vu dans notre revue de littérature. Parler d'institution pour désigner des établissements c'est désigner des organisations percluses de règles et de normes, des structures

instituées qui ne parviennent pas à s'adapter, à se transformer. L'institution scolaire en est un bon exemple (Dubet 2002). L'enjeu de la désinstitutionnalisation, dans cette perspective, est la transformation de ces organisations, mais les règles et les normes y sont tellement prégnantes qu'il semble plus aisément de faire sortir les personnes qui s'y trouvent, de fermer ces organisations pour les remplacer. Mais par quoi? Et comment? Ce raccourci entre désinstitutionnalisation et fermeture des organisations est en fait le résultat direct de ce que nous avons vu au chapitre précédent.

La domination de la rationalité instrumentale dans le paysage des sciences sociales (Boudon 2012) a permis, comme nous l'avons montré, la diffusion d'une définition de l'institution comme ensemble de règles (North 1990). Or, comme nous l'avons évoqué, cette définition confond l'institution et l'institué: les règles étant le résultat d'un processus d'élaboration collectif. Mais passant sous silence ce processus, il est aisément de penser que si les règles ne fonctionnent pas il suffit de les supprimer, de les remplacer. Si une organisation ne remplit pas ses objectifs ce serait donc que les moyens mis en œuvre ne seraient pas les bons, selon les principes d'une rationalité instrumentale. Dans cette perspective, la désinstitutionnalisation s'apparenterait à une simple dérégulation. Pour transformer les organisations, il suffirait de supprimer les règles en place, d'autres émergeraient nécessairement.

Berger et Luckmann (1966), eux, parlent d'institutionnalisation pour décrire la formalisation d'un système de relations sociales. Et l'organisation comme structure structurante prend racine dans cette dynamique de formalisation. Mais nous montrons dans nos travaux, comme au chapitre 10 par exemple, qu'en considérant les croyances des individus, on découvre également que le périmètre de l'organisation se révèle quand les personnes en parlent. Dans les différentes réunions de synthèse, nous avons pu constater que les équipes avaient des identités propres, et parfois des identités qui n'avaient rien d'officiel. Dans l'association 3, les plannings des équipes du foyer médicalisé étaient faits de telle manière qu'ils créaient de fait deux sous-équipes qui se retrouvaient systématiquement lors de leurs roulements. Les membres du roulement 1 ne rencontraient jamais les membres du roulement 2. Les dirigeants de cet établissement n'avaient jamais eu la volonté de scinder ainsi leur personnel. Quand ils s'en sont aperçus, ils ont voulu y remédier.

Mais cette scission avait aussi créé des dynamiques puisque les réunions de synthèse de l'équipe 1 et celles de l'équipe 2 se déroulaient de manière relativement différente. Les croyances dominantes dans tout l'établissement étaient toujours C2 et C3, mais le rite de la réunion avait été réinterprété de manière quelque peu différente pour les uns et les autres. Dans l'équipe 1, où il n'y avait pas d'éducateur spécialisé, le « référent » de la personne qui devait être présent en réunion devait présenter cette réunion et l'équipe validait systématiquement ses propositions de définitions de besoins et d'objectifs. Dans l'équipe 2, l'éducateur spécialisé animait les réunions et interrogeait les membres de l'équipe. Cette différence peut sembler minime, mais lorsque les dirigeants ont voulu mettre fin à cette scission, ils ont mixé les équipes et ont décidé de les mixer tous les six mois environ, sans modifier l'organisation des plannings. Donc tous les six mois l'équipe 1 ou l'équipe 2 bénéficierait de la présence de l'éducateur spécialisé. La fin de cette scission a mis en difficulté certains membres de l'équipe qui ne comprenaient plus comment se déroulait la réunion de synthèse. Pendant la scission, un cadre commun avait été mis en place dans les deux équipes séparément. La décision de scission vient rebattre les cartes. En réintégrant des professionnels de l'équipe 2 dans l'équipe 1 lors des réunions de synthèse, s'opère un processus de désinstitutionnalisation des cadres en place jusque-là.

Les croyances des acteurs autour de ce qu'était la réunion de synthèse venaient d'être déstabilisées par la simple décision des dirigeants qui ne souhaitaient pas de scission dans leur personnel. Ces facteurs de déstabilisation sont monnaie courante dans les organisations et chacun en trouvera de nombreux exemples. Nous pouvons citer les travaux de nombreuses fois repris de Kurt Lewin pour qui la conduite du changement se déroule en trois phases : *defreeze/change/refreeze* (Lewin 1947). Et d'aucun pourrait penser que le processus d'institution que nous décrivons pourraient s'en rapprocher. Il pourrait alors se traduire par une sorte de mouvement de désinstitutionnalisation/changement/institutionnalisation. L'analogie est séduisante, mais nous rejoignons certaines critiques selon lesquelles la théorie de Kurt Lewin est trop linéaire (Walsh et Renaud 2010), trop prescriptive, selon nous. Cette théorie de Lewin, qui a très largement essaimé dans de nombreux domaines (Cummings et al. 2015; Dent et Goldberg 1999; Goodstein et Burke 1991; Kaminski 2011; Šuc et al. 2009), fait la part belle à la volonté du dirigeant, et participe à représenter le

changement comme exceptionnel, ne devant son succès qu'à « l'intervention du talent exceptionnel de leaders charismatiques » (Perret 2009). Une approche rationaliste en somme.

Alors, certes les décisions des dirigeants peuvent influencer les équipes. En considérant la rationalité ordinaire des acteurs, nous nous apercevons que certains membres des équipes 1 et 2 ont particulièrement été impactés par cette décision des dirigeants de mettre fin à cette scission. Les dirigeants ont interprété ces réactions des professionnels comme de la résistance au changement, alors qu'ils étaient en face de professionnels dont le cadre d'action, dont le système de croyance venait d'être déstabilisé, sans accompagnement, sans explication.

Les réactions des salariés étaient jugées illogiques, incompréhensibles par les dirigeants. « Ils vont s'y faire », « c'est mieux pour tout le monde... », « Nous savons ce qui est bien pour cette équipe... » faisaient partie des termes employés par les dirigeants pour justifier leur décision. Mais si la décision pouvait sembler tout à fait logique dans leurs explications, à aucun moment ils n'ont pris en compte l'impact qu'elle allait avoir sur les organisations existantes. Nous pensons qu'il y a là une possible hypothèse explicative au peu d'intérêt des chercheurs et des praticiens pour la notion de désinstitutionnalisation. S'intéresser à elle, c'est avant tout se pencher sur les organisations telles qu'elles sont et non telles qu'un dirigeant voudrait qu'elles soient, et analyser l'impact de tout ce qui peut venir déstabiliser le système de croyance d'un collectif. Nous avons donné des exemples concernant l'évaluation des besoins ou dernièrement concernant la scission d'une équipe. Dans chacun de ces exemples, la désinstitutionnalisation n'est pas comprise, pas repérée par les gestionnaires. Elle intervient en dehors de leur cadre de pensée. C'est là la grande différence de la notion de désinstitutionnalisation avec celle de *defreeze* de Lewin, la désinstitutionnalisation renvoie à des facteurs et phénomènes sociaux qui peuvent être dans le collectif, et hors du collectif, souhaités ou non par les dirigeants, compris ou non par eux.

Nous faisons l'hypothèse que les facteurs de désinstitutionnalisation, contrairement au mode de pensée dominante, sont en majorité liés à des éléments relevant de

valeurs, de croyances et ne sont pas compréhensible selon une rationalité instrumentale. La désinstitutionnalisation peut être du côté de l'illogique, de l'irrationnel au regard de la rationalité dominante, elle est ce grain de sable qui va venir gripper un rouage. Si elle a été si peu étudiée (Oliver 1992), c'est certainement que l'irrationnel est un objet difficile à saisir pour la gestion. Pour revenir sur notre dernier exemple, quelques membres de l'équipe 1 avaient dit ne pas vouloir travailler avec les membres de l'équipe 2 parce qu'ils s'entendaient bien. Il ne s'agissait pas là de questions affectives, mais de cadre d'action commune. Ces membres de l'équipe 1 se comprenaient. Mais comment faire comprendre à un gestionnaire qu'un collectif se comprend, et que modifier cet équilibre peut être difficilement vécu par certain. Les dirigeants ont pris cela pour de la résistance alors qu'il s'agissait d'un travail institutionnel où les membres voulaient valoriser ce qu'ils avaient construit. Ils n'étaient pas contre recommencer à construire un cadre, mais auraient préféré que l'organisation soit pensée avec eux.

Pour conclure cette section, nous pouvons dire que la désinstitutionnalisation est le marqueur du travail institutionnel. Repérer un processus de désinstitutionnalisation, c'est repérer la déstabilisation d'un collectif. Les organisations peuvent être pensées sans les acteurs par les dirigeants. Mais elles pensent tout de même. Notre travail sur la notion de désinstitutionnalisation, au-delà de clarifier les définitions des notions d'organisation et d'institution nous permet de revenir sur les apports de Mary Douglas. L'anthropologue britannique affirmait que les institutions ne pensent pas par elles-même (Douglas 1999) qu'elles sont le fruit des pensées des individus qui la constituent mais selon des dynamiques spécifiques. Nous proposons, ici de reprendre cet apport majeur en le modifiant légèrement, tenant compte de son usage parfois indistinct des termes institutions et organisations. Nous proposons de retenir que l'organisation ne pense pas par elle-même, l'institution est la façon de penser des organisations. L'institution est langage, croyances, là où l'organisation est matérialité et structure. L'institution est un processus de stabilisation d'un système de croyances dans un collectif donné. La désinstitutionnalisation, la déstabilisation de ce système, est sans doute un des marqueurs les plus intéressant de la dynamique collective en place.

« Si l'impératif de plateformiser le business de toutes les entreprises peut être contesté, la nécessité de plateformiser l'infrastructure technique paraît au contraire incontournable, ne serait-ce que pour donner aux organisations et aux individus des possibilités de communication minimales, comme échanger certaines données sans avoir à les ressaisir. »

Christophe Deshayes (2018)

Les travaux de recherche en sciences de gestion se sont souvent penchés sur les outils de gestion (Hatchuel 2005), cependant les approches, les perspectives sont nombreuses et variées (Chiapello et al. 2013). Depuis les travaux précurseurs de Michel Berry qui a montré en 1983 que les outils de gestion, et l'informatique structuraient la réalité des entreprises et influençaient les décisions des gestionnaires, une « école » française s'est constituée autour surtout des travaux du CRG polytechnique et du CGS des Mines (Aggeri et al. 2010). On y retrouve les travaux de Girin sur les machines de gestion (Girin 1983), de Riveline sur les outils comme des « abrégés du bon et du vrai » (Riveline 1991), entre autres, et dans une tradition de recherche-action (De Vaujany 2005).

Dans ce chapitre, nous nous intéressons surtout à comment l'outil interagit avec les dynamiques institutionnelles, comment il modifie les organisations. Nous empruntons à Christophe Deshayes (2018) et Antonio Casilli (2018) le terme de *plateformisation*. Christophe Deshayes explique que : « le discours émancipateur, voire révolutionnaire, des sociétés numériques promettant un monde meilleur sans intermédiaire cache mal une attaque méthodique des métiers protégés, encadrés, régulés. » (Deshayes 2018). Pour Antonio Casilli, cette promesse de progrès s'accompagne d'une transformation des marchés, avec l'apparition de *marchés multifaces* où le rapport au

travail, lui-même, est profondément transformé (Casilli 2018). Hervé Laroche (2006) a montré qu'il était important de se pencher sur les croyances et représentations des dirigeants dans la définition de la stratégie des entreprises, mais les croyances des acteurs font elles le poids face aux algorithmes et aux procédures matérialisées par les outils informatiques. Dans ce chapitre, nous allons montrer que l'outil ObServeur devient outil de désinstitutionnalisation en transformant les systèmes de croyances qui étaient précédemment en place. Ensuite, nous expliquerons comment les dirigeants utilisent l'outil comme une sorte de rationalité externalisée, une automatisation de la prise de décision. Enfin, nous clôturerons ce chapitre en décrivant le découplage entre les niveaux micro et macro, provoquée par la *plateformisation* des organisations.

### Un outil de désinstitutionnalisation

Dans le chapitre précédent, nous avons défini le processus d'institution comme un processus de stabilisation d'un système de croyances dans un collectif donné. Cette définition s'inspire des idées de Castoriadis, décrivant l'institution comme une dynamique allant de l'instituant vers l'institué, de l'innovation vers la norme. La désinstitutionnalisation, processus très peu étudié (Oliver 1992), est un ensemble de facteurs qui déstabilisent le système de croyances en place. Si les travaux sur l'appropriation des outils de gestion (Grimand 2006b), notamment, ont largement montré l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur un collectif (Martin 2006; Bessire et al. 2012) et ceux que le collectif peut avoir sur les outils (Béguin et al. 2000; Rabardel 2005; De Vaujany 2006a), aucun de ces travaux ne traite des outils comme des vecteurs de désinstitutionnalisation. A travers nos travaux, nous allons montrer comment l'outil que nous avons étudié peut être considéré comme un outil de désinstitutionnalisation. Nous expliquerons comment l'outil produit ce que nous qualifions de découplage entre les différents niveaux des organisations étudiées.

Nous montrerons comment les outils participent à standardiser les pratiques d'évaluation et les pratiques de gestion.

L'outil ObServeur est un outil de gestion dans le sens où il participe aux actes de base de la gestion, à savoir : « prévoir, décider, contrôler. » (Moisdon 1997). Cet état de fait était pourtant loin d'être partagé par les acteurs rencontrés. Au-delà de l'idée selon laquelle la gestion ne serait que financière ou comptable pour certains dirigeants, l'outil était d'abord, pour nombre d'entre eux, une nouvelle façon de penser l'analyse des besoins. D'ailleurs, le simple fait que notre recherche se situe dans le champ de la gestion a étonné plusieurs dirigeants. En quoi la question des besoins serait-elle une question de gestion ? Pour ces dirigeants donc la définition des besoins ne relevait pas nécessairement d'un acte de gestion, dans leurs discours. Pourtant, l'outil avait clairement une fonction identifiée selon ces dirigeants. Nous verrons dans cette section, comment ces derniers lui ont confié la mission d'objectiver les évaluations des besoins, de les améliorer et donc de transformer les pratiques en cours dans les équipes.

Comme nous l'avons expliqué plus haut, la notion de besoin est ici à entendre comme la base nécessaire à la définition des objectifs d'accompagnement par les équipes de professionnels. Si l'introduction de l'outil a diminué le temps de discussion autour de l'appréciation des situations, lors des réunions de synthèse, il a très nettement fait évoluer les réflexions des équipes vers l'action au niveau micro. Pour faire simple, les équipes passaient moins de temps à discuter de comment ils percevaient les difficultés des personnes et plus à proposer des actions pour les solutionner. Nous ne nous interrogeons pas, ici, sur la pertinence de ces actions. Il aurait fallu pour cela travailler de manière longitudinale en réalisant des études des situations de handicap des personnes et l'effet des actions sur elles. Nous ne nous sommes pas penchés sur ces éléments, mais peut-être y a-t-il là une piste pour la suite.

Nous avons donc pu constater que l'outil facilitait le passage à l'action des équipes. En partie dégagés d'une obligation de rechercher un consensus illusoire dans la compréhension de situations de handicap des personnes accompagnées, les acteurs

passaient plus rapidement à l'action. Le collectif se concentrat alors davantage sur des propositions de réponse. Nous avons vu auparavant que l'outil favorisait les croyances C2 et C3 et plus globalement l'expression d'une rationalité instrumentale. L'outil favorise donc une croyance où le besoin de la personne en situation de handicap est largement déterminé par l'environnement institutionnel dans lequel elle se trouve. L'évaluation des besoins, dans l'outil, comporte aussi une partie prospective où les évaluateurs doivent anticiper les besoins futurs. Cette prévision de l'évolution de la personne en situation de handicap, même si nous en avons pointé le peu de fiabilité, force les évaluateurs à penser le parcours. Ils doivent alors envisager si la personne sera encore, ou non dans l'établissement, en raison de son vieillissement, de l'aggravation d'un état de santé, de l'inadaptation des prestations proposées, etc. Cette partie de l'outil place la personne en situation de handicap dans un rôle de consommateur et pousse les acteurs à questionner l'offre de service et son adéquation avec le besoin de la personne. Nous constatons donc que la structure même de l'outil, qui garde trace des façons de penser de ses concepteurs, favorise les croyances C2 et C3.

Nous avons montré que l'outil ne modifie pas directement les croyances des acteurs, mais il modifie le système de croyances en place dans une équipe. Il est alors un outil de désinstitutionnalisation, dans la mesure où il délégitime ce système de croyance. L'outil ne porte pas en lui-même de définition de ce que doit être l'action collective. Il n'oriente pas vers des formes d'organisation particulière, mais il permet une coexistence des croyances sans aucune discussion. Chacun conserve sa croyance, et sans discussion le système de croyance devient inutile. Pour reprendre les concepts avancés par Girin dans son travail sur le langage dans les organisations, l'outil émancipe du *choix de contexte* (Girin 2016, 2010). Le collectif n'a plus à discuter un contexte, mettre en cohérence les *cadres sociaux* des individus (Girin 2010). Le cadre technique de l'outil se substitue à ces cadres sociaux. Si l'outil de gestion comporte une *textualité* (Detchessahar et al. 2007), il porte également une *contextualité*. Et en imposant sa *contextualité*, l'outil déstabilise le collectif et le système de croyances qu'il avait établi, institué. Au niveau micro, l'outil est donc clairement un outil de désinstitutionnalisation.

Nous devons noter, pourtant que l'introduction de l'outil a été choisie, voulue par des dirigeants. Souhaitaient-ils déstabiliser les équipes de leurs établissements ? Nous verrons dans la section suivante qu'un argument important des dirigeants pour justifier de l'usage de l'outil est celui de l'objectivation de l'évaluation des besoins. Mais cette objectivation n'intervient qu'au niveau meso. Ces dirigeants avaient-ils pour objectifs de transformer les modalités d'évaluation de leurs équipes ? La déstabilisation des systèmes de croyances était-elle délibérée de la part de ces dirigeants ? Nous avons cité des exemples inverses où le chef de service évaluait les besoins des personnes en restant seul dans son bureau et en mettant ses équipes à distance de l'outil. Dans ce cas précis, il est difficile de savoir si ce qui comptait pour lui était de faire ressortir une image des besoins de son établissement ou si c'était de protéger ses équipes. En dehors de cet exemple, nous ne pouvons pas ignorer ces dirigeants qui ont expliqué comment l'outil permettait aux professionnels de monter en compétence dans l'évaluation. Nous ne pouvons pas mettre de côté ces directeurs qui ont réorganisé les temps de réunion de synthèse parce que l'outil permettait de moins discuter et de plus agir. Ils étaient particulièrement satisfaits que le nombre de situations évaluées en réunion augmente de manière conséquente.

Il ne faut entendre aucun jugement moral, de notre part, dans cette déstabilisation souhaitée par les directions qui ont bien utilisé l'outil pour transformer les pratiques des équipes qu'ils dirigent. La désinstitutionnalisation ne porte aucune charge négative dans notre discours. Rappelons que les travaux sur la notion de désinstitutionnalisation sont très peu nombreux (Peton 2012). Chez Oliver (1992), la désinstitutionnalisation est le préalable au changement organisationnel, et nous voyons là comment en déstabilisant les systèmes de croyances, comment en imposant son propre contexte, l'outil va donc imprimer son influence sur l'organisation. Il participe donc à la transformer. La désinstitutionnalisation en venant contredire les systèmes institués laissent la place à l'instituant (Castoriadis 1975), donc à la recherche de nouveauté, à l'innovation, à la création. Mais l'outil permet-il l'innovation ? En imposant sa contextualité, l'outil autorise-t-il au collectif d'instituer de nouveaux systèmes de croyances ?

C'est sans doute ce point que les dirigeants n'avaient pas anticipé. L'outil a, en effet, transformé les pratiques de certaines équipes, et dans certains cas en positif, c'est indéniable. Mais en permettant aux différentes croyances des acteurs de coexister les unes à côté des autres, sans plus discuter, sans plus les faire se rencontrer, l'outil rendait inutile toute forme de système de croyance. Nous disions un peu plus haut que le cadre technique de l'outil se substituait aux cadres sociaux qui formaient les contextes des acteurs. Nous pouvons rapprocher cette notion de cadre technologique de la notion de *potentiel de design implicite* proposée par Alsène (1990) qui décrit comment la technologie peut porter des éléments qui vont influencer le travail des utilisateurs et transformer l'organisation, mais nous lui préférions celle de *cadre de signification*, que nous proposons en nous inspirant des travaux de Girin.

Nous pouvons aller un peu plus loin et émettre l'hypothèse que l'outil en imposant sa *contextualité* (Girin 2010) diminue les capacités langagières du groupe. L'outil opèrerait donc une certaine forme de perte de signification dans l'action collective. Nous avons montré que l'outil diminue les discussions et permet de traiter plus de situations en réunion, il impose donc son *cadre de signification*, qui est ici un cadre technique hérité des concepteurs. L'outil détruirait du SENS, mais également des dynamiques collectives. Mais ces éléments d'analyse ne concernent, pour l'instant, que le niveau micro, même si nous avons évoqué les intentions des dirigeants, l'outil ne désinstitutionnalise que les systèmes de croyances des évaluateurs. Qu'en est-il des croyances de dirigeants, des systèmes institués à leur niveau ?

## Découplage et standardisation de l'action collective

Dans la première section de ce chapitre, nous avons montré comment l'outil participait à détruire du SENS, notamment en imposant sa propre contextualité et en remplaçant les cadres sociaux de l'action collective par un cadre technique. Dans la section précédente, nous avons montré qu'aux niveaux meso et macro, l'outil

simplifiait les évaluations des besoins des personnes en situation de handicap pour fournir des données objectivées, pour fournir une réalité indiscutable des besoins. L'outil est donc loin d'être neutre (Aggeri et al. 2014), il structure donc le temps institutionnel (M. Berry 1983) apparaît ici comme un « abrégé du bon et du vrai » (Riveline 1991) pour les dirigeants qui deviennent eux-mêmes plus efficaces.

L'outil structure, et dans le même temps déstructure, le temps institutionnel (M. Berry 1983). C'est dans ce même temps, ces deux actions antagonistes, qu'il faut entendre la notion de découplage que nous proposons. Il y a découplage entre les niveaux micro et macro. Entre la perte de SENS provoquée par l'outil au niveau micro et la quête d'efficacité des dirigeants, l'outil creuse la distance entre les acteurs des différents niveaux. Ce découplage peut paraître assez abstrait, il est d'ailleurs très difficile à décrire. Il est aisé pour nous d'affirmer que l'outil met de la distance entre les individus d'une organisation, mais cette affirmation est difficile à appuyer de faits. Nous allons donc tenter d'en donner quelques signes issus des discours des uns et autres acteurs de ces organisations. Parmi le langage des acteurs, deux termes peuvent nous donner des indices de ce découplage : personne/population. Au niveau micro, les besoins évalués sont ceux de la personne en situation de handicap. Au niveau macro, les besoins analysés sont ceux d'une population qui va être la cible de l'offre de service.

Le passage entre niveau micro et niveau macro se lit donc dans le passage entre la notion de besoin d'une personne et celle des besoins d'une population. Entre besoins individuels et besoins collectifs, que se passe-t-il dans les mots des dirigeants et des acteurs ? Au fil du temps, des cinq ans qu'a duré notre observation, nous avons vu le discours des dirigeants évoluer. Nous avons déjà décrit comment la plupart des dirigeants accueillaient les statistiques issues de l'outil sans les questionner. Nous avons remarqué, que non seulement ces statistiques n'étaient pas questionnées, mais la notion de *population* prenait de plus en plus de place dans le discours de ces dirigeants. Au niveau micro, c'est la notion de besoin qui était centrale. Au niveau macro, c'est celui de population qui apparaît. La notion de besoin y est présente

également, et les différentes croyances aussi, tout du moins avons-nous rencontré des dirigeants dont les croyances pouvaient être rapprochées de C2 et C3. Les dirigeants faisaient donc preuve d'une rationalité instrumentale. La notion de *population* s'inscrivait dans l'équation décrite auparavant : besoins-objectifs-moyens, mais portait cette équation au niveau collectif.

Le mot *population*, tel que décrit ou utilisé par les dirigeants, renvoyait en fait à une construction théorique de leur part : une agrégation des besoins individuels qui, une fois retraités, constituent des besoins collectifs. Si le processus de passage de l'individuel vers le collectif est toujours le même, la façon dont ces dirigeants l'appliquent leur est tout à fait singulière. Il n'existe pas une seule façon de construire la signification du terme. Chaque dirigeant y met ses propres analyses, concernant la déficience pour les uns, ou le niveau de déficience. Ils essaient de trouver dans les évaluations individuelles des éléments qui après simplification vont pouvoir représenter un ensemble de données auquel ils vont donner une signification. La place de l'outil dans cette démarche est devenue centrale dans le temps car les items évalués deviennent, pour tous, les éléments qui vont servir à constituer cet ensemble de données.

Deux directeurs d'établissements nous ont expliqué comment ils construisaient cette notion de population avant l'usage de l'outil. Avant l'outil, ils travaillaient avec les cadres intermédiaires, et parfois même avec les équipes d'accompagnement. Ils souhaitaient se construire une image du collectif, en écoutant, en discutant avec les professionnels. Pour reprendre les concepts de Jacques Girin, la notion de *population* était construite dans l'échange langagier par un *choix de contextes* (Girin 1982, 2007, 2016). La mise en commun de ces contextes permettait la construction de *cadres sociaux* partagées (Girin 2017c), des *cadres de signification*, un processus d'institutionnalisation des croyances. Pour ces deux dirigeants, l'arrivée de l'outil a été signe de « gain d'efficacité » et « de plus grande cohérence » selon leurs mots. Effectivement, en diminuant le temps de discussions entre la direction et les professionnels, l'outil se substituait, encore une fois, aux cadres sociaux en place, il imposait son *cadre de signification*. Ce cadre technique apportait donc une efficacité mesurée au temps passé à construire la notion de population. La question de la

cohérence se constatait dans le temps. En effet, les dirigeants ne discutant plus, ou moins, avec leurs équipes, ils se retrouvaient seuls ou presque avec leur outil. La cohérence était donc plus facile à obtenir. Ils n'étaient plus à la merci d'un changement d'avis, d'une évolution des besoins qui pouvait varier avec l'évolution des membres de l'équipe. La construction de la notion de population n'était plus l'affaire que du dirigeant face à lui-même et son rapport à l'outil, son rapport aux statistiques que ce dernier produit.

Le recours à l'outil ObServeur, met le directeur en face de sa propre rationalité, une rationalité instrumentale. L'outil réhabilite le *modèle du code* que Jacques Girin disait être dépassé dans les sciences du langage (Girin 2016, 2007). En simplifiant les informations qui sont introduites dans l'outil, la référence devient le code de l'outil, non pas le code informatique qui structure le programme. L'outil comme procédure évacue la question de la contextualisation de l'information. Et le dirigeant se retrouvant seul face à elle, il n'y a plus qu'une seule indexicalité. En isolant les acteurs de l'organisation, l'outil crée l'illusion que la signification ne dépend plus que de l'individu et de sa compréhension des informations qu'il véhicule.

Un autre terme est apparu au niveau macro, surtout au moment du développement de la version 2 de l'outil, dans le périmètre de l'Unapei et de l'association ObServeur, celui de *plateforme*. ObServeur devait devenir LA *plateforme* de l'organisation. Par ce terme, les dirigeants de l'Unapei et de l'association ObServeur, signifiaient que l'outil devait devenir fondamental dans le traitement des informations entre les différents niveaux et les différentes organisations. Dans l'outil, tous les utilisateurs allaient trouver les informations qui les concernaient et qui étaient nécessaires au bon exercice de leur mission. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, nous avons décrit comment depuis des années l'Unapei cherchait à outiller les dirigeants. L'Unapei cherchait à apporter un service aux dirigeants des associations qui lui étaient affiliées. La réalité du secteur médico-social se complexifiait de manière très rapide. Les financeurs et les administrations multipliaient le recours aux outils et dispositifs techniques. La gestion des associations nécessitait de plus en plus de compétences techniques.

Ce terme de *plateforme* porte la promesse d'un progrès, comme l'expliquent Christophe Deshayes (2018) et Antonio Casilli (2018). La *plateforme* n'a pas de forme particulière, elle rassemble les attentes de tous, indifféremment. Elle doit tout faire, répondre à tous. Comme nous venons de le dire, l'outil devait donner réponse aux questions de tous les utilisateurs. C'est ce qui explique les différentes fonctions qui ont été pensées et communiquées par l'équipe projet au fil de la vie de l'outil. Outil de pilotage, outil de dossier de l'usager, outil de suivi de l'accompagnement, outil statistique, l'outil, dans l'idée des pilotes du projet, n'avait pas vraiment de limite. Les utilisateurs pouvaient se l'approprier à leur manière. Si des dirigeants voulaient un dossier unique de l'usager, l'outil devait y répondre. Si les dirigeants voulaient des statistiques pour négocier l'outil devait les fournir.

Pour en revenir à la notion de croyance, nous pouvons proposer l'explication selon laquelle le terme de plateforme porterait une forme de pensée magique où le cadre technique de l'outil pourrait presque tout, même si l'on ne sait pas comment l'expliquer ni le décrire. ObServeur était plus que de la technique. C'était, pour les dirigeants interrogés, une vision, une idée de ce qu'il fallait faire et de comment il fallait le faire. La *plateforme* a cela de pratique qu'elle mêle la stratégie, la technique, la signification, l'opérationnalité, les perspectives. Il fallait rapidement passer au développement de la deuxième version, alors que la première n'était pas opérationnelle, parce que « dans les entreprises du numérique, tout change très vite et que l'on ne peut pas se satisfaire de ce que l'on a », comme le disait un des membres de l'équipe projet. La question technique était souvent reléguée au second plan, les membres de l'équipe projet expliquant que la technique suivait la vision des concepteurs. Mais les choix techniques qui ont été réalisés par les informaticiens ont eu des impacts souvent négatifs sur les fonctionnalités de l'outil. C'est dire que la technique n'est pas secondaire, mais que la notion de plateforme permet de masquer les difficultés à identifier ce qui relève de quel champ.

Pour conclure, nous avons décrit comment le cadre technique de l'outil remplace les cadres sociaux qui forment le contexte de l'action collective, comment l'outil impose

son *cadre de signification*. Ainsi, par exemple, quand l'outil remplace la notion de besoin par la réponse à ce celui-ci, il invite les utilisateurs à penser à sa manière. En légitimant le discours de l'évaluateur, en diminuant le temps de discussion entre professionnels, l'outil réduit les tensions entre les croyances divergentes. En acceptant le dispositif technique, l'utilisateur accepte également les filtres que l'outil applique à sa pensée. Il ne peut donc plus, dès lors, opposer d'argument à cette conception du besoin, au risque de remettre en cause l'usage même de l'outil. Il existe donc bien une standardisation des pratiques d'évaluation, mais cette dernière n'est pas une standardisation de la pensée.

L'outil devenait alors un système de standardisation de l'évaluation et de la façon de traduire les besoins en données, quelles que soient les croyances des professionnels. Il s'agit donc d'une question de langage. Le découplage entre les niveaux de l'organisation, l'affaiblissement de la dynamique institutionnelle, la perte de SENS de l'action collective, participent de renvoyer l'individu utilisateur face à un outil légitimé par les dirigeants, et donc à l'utiliser conformément aux prescriptions, à intérioriser le langage qui l'accompagne. La plateformisation des organisations crée des opacités entre les individus et le collectif, entre les individus, ne leur permettant pas de comprendre ou de contextualiser l'action collective.

Cette opacité pourrait facilement être compensée ou contrebalancée par une action simple : l'autoévaluation. Si l'autoévaluation par les personnes en situation de handicap était de mise, la confusion entre personne et population pourrait être moins grande. Le rapport de la CNSA sur les outils et démarches d'évaluation des besoins (Bloch et al. 2009) préconisait déjà de mettre en avant les démarches d'autoévaluation. Mais l'autoévaluation serait un frein à l'objectivation des données souhaitée par les dirigeants interrogés.

Dans ce chapitre, nous montrons la place centrale des travaux de Girin sur le langage, dans notre raisonnement. En considérant les croyances des acteurs, et leurs façons de les dire, nous mettons en lumière le processus d'institution, et surtout nous montrons comment l'outil impose son propre *cadre de signification*. L'outil est un être

de langage qui diminue les discussions, et amène les discussions à se centrer sur lui. L'outil fait donc disparaître du langage et en déplace simultanément. C'est dans ces interactions entre langage et outils que le processus d'institution est à observer.

« Le chercheur se pose alors la question du statut de ces thèmes mythiques et des histoires en général : on peut en raconter tout en sachant qu'elles ne sont pas vraies, on en voit aussi devenir vraies du simple fait que ceux qui les écoutent y croient. »

James G. March (1999)

Les techniques et technologies sont des faits sociaux. Elles sont produites par l'Homme et l'influencent en retour. Cette interaction est bien connue des anthropologues de la technique, et ce depuis longtemps. Pour Marcel Mauss, « il n'y a pas de technique et pas de transmission s'il n'y a pas de tradition ». Pour Mauss, l'acte technique est un « acte traditionnel efficace » (Sigaut 2003), donc un acte transmis qui produit des effets. En lieu et place de tradition le terme utilisé désormais est plutôt celui de culture, et parler d'« acte culturel efficace » (Schlanger 1991b). Dans le contexte des nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous sommes passés du fait technique au fait numérique. La gestion dans ce contexte n'est pas seulement une question technique, tant l'informatique transforme jusqu'aux façons de penser des individus (G. Berry et Deshayes 2011). Façons de penser, façons de faire société, le numérique produit de nouvelles socialités (Selwyn 2003; Briquet 2006, 2012; Petiau 2011; C. Pascal 2014), de nouvelles formes du politique (Sassen 2013).

Mais si l'on considère la fascination des individus vis-à-vis du numérique, c'est la dimension sociale de la technique qu'il faut repenser (Lemos 1996). Nous devons réinterroger les limites de l'influence des outils technologiques sur les comportements, sur les façons de penser. Dans ce chapitre, nous allons montrer comment les outils de gestion peuvent être des supports à l'externalisation de la rationalité des dirigeants. Les gestionnaires les utilisent comme des artefacts pour ne

pas décider, se reposant sur une automatité supposée de la décision qui découlerait de l'outil directement. Ensuite, nous montrerons comment la technologie permet de faire exister l'organisation, de la personnifier et ainsi de faire oublier le rôle des individus. Nous conclurons ce chapitre en décrivant comment ces outils peuvent révéler et alimenter les illusions de performativité du discours managérial, conséquence du découplage cité plus haut. Les outils et la technologie deviennent alors les auxiliaires d'une rationalité instrumentale

### La technologie et la personnification des organisations

Nous avons vu dans le chapitre 7 que l'Unapei pouvait apparaître, dans le discours des personnes interrogées, comme un organisme vivant indépendant. Les personnes rencontrées décrivaient notamment les décisions, les stratégies, comme venant de l'Unapei, comme si ces éléments étaient issus d'une rationalité propre, et non d'interactions entre des acteurs. Une question peut se poser ici : pourquoi l'association qui a été créée pour piloter le projet ObServeur a-t-elle pris le même nom que celui-ci ? Dans cette section, nous allons évoquer les différents commentaires et remarques que nous avons pu entendre concernant le lien entre l'outil ObServeur, l'Unapei et les associations utilisatrices. En reprenant le concept d'*outils inscrits* ou *circulant* d'Ève Chiapello et Patrick Gilbert (2013), nous verrons comment l'outil ObServeur a pu être véhiculé entre les organisations et être moteur d'*isomorphisme* (DiMaggio et al. 1983; Deephouse 1996; W. Richard Scott 2001a). Ces outils, par des matrices cognitives et normatives (March et al. 1989), une fois inscrits, vont s'enrichir des comportements nouveaux, des interprétations et utilisations dans une dynamique d'institutionnalisation (Lascoumes et al. 2004b). Nous pouvons citer ici l'exemple des plateformes numériques où l'outil institue de nouvelles formes d'organisations (Deshayes 2018). Nous montrerons que l'outil donne l'illusion d'une certaine réalité à l'organisation, participant à la personnifier, à en faire un organisme autonome, doué de raison.

Eve Chiapello et Patrick Gilbert introduisent dans leur ouvrage *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion* (2013), une notion, ou plutôt deux, qui nous paraissent particulièrement pertinentes. Ils parlent, pour caractériser les outils de gestion de deux états s'y rapportant. Ces outils auraient un état *circulant* et un état *inscrit*. Ces deux états modifieraient l'impact des outils sur les organisations. L'outil inscrit renverrait à l'outil que les acteurs se seraient approprié pour reprendre des termes et concepts déjà beaucoup utilisés (Alsène 1988; De Vaujany 2006b; Dechamp, Goy, Grimand, et De Vaujany 2006; Grimand 2006c, 2012; Carton et al. 2006).

L'outil *circulant*, lui, renvoie davantage à un outil avant qu'il ne soit intégré dans la dynamique institutionnelle de l'organisation. Il renvoie donc plutôt au *potentiel de design implicite* que porte l'outil, tel que théorisé par Alsène (1990) et que nous avons déjà évoqué plusieurs fois. Cette notion montre que l'outil a bien une réalité en dehors de l'organisation, il porte en lui ce que ses concepteurs y ont mis de logique, de procédures et de définitions des termes utilisés. En dehors des associations que nous avons étudiées, il existe plusieurs associations affiliées à l'Unapei qui avait testé ObServeur dès le début du projet. Mais jugeant que l'outil y était trop peu utilisé, nous n'avions pas creusé le recueil de données dans ces organisations. Un point notamment revenait dans le discours des dirigeants de ces associations : le refus de l'influence de l'Unapei dans la gestion de leurs associations et établissements. C'est ce caractère circulant de l'outil dans des associations que nous n'avions pas étudiées qui nous a amené à regarder différemment ce qui se passait dans les autres associations.

Ce refus montre à quel point l'outil était marqué par l'identité de l'Unapei. Nous avons décrit, dans les chapitres de la partie sur le matériel, comment l'Unapei a créé l'association ObServeur pour justement délier l'outil de son identité. C'est suite à un refus de la CNSA de financer l'outil et parce qu'elle ne pouvait pas favoriser une fédération par rapport à une autre, que les dirigeants de l'Unapei ont décidé de tenter d'atténuer le poids de leur marque sur l'outil. Mais la création de l'association ObServeur comme nouvel organe de gouvernance du projet n'a pour autant pas modifié la structure même de l'outil qui donnait une place particulière à l'Unapei. En

décidant de donner le nom de l'outil à l'association qui allait piloter son développement, l'Unapei faisait exister son projet à un autre niveau. Plusieurs associations affiliées à l'Unapei se sont engagées dans ce projet en constituant le conseil d'administration de cette nouvelle association. Même si cette nouvelle association se voulait ouverte sur l'extérieur, il s'agissait avant tout de gommer le nom Unapei des différents documents et d'atténuer son poids dans le projet. Ce qui n'a pas fonctionné selon les différentes personnes interrogées.

Nous avons vu dans le chapitre 10 que l'arborescence des associations dans l'outil posait problème. En effet, les choix techniques effectués par les informaticiens suite à l'interprétation du cahier des charges ont fait de l'Unapei le plus haut niveau de l'arborescence. L'Unapei devenait donc l'organisation qui comprenait toutes les organisations. Elle comprenait même des organisations qui ne font pas partie de son périmètre. Ce point posait un problème certain dans la mesure où l'outil avait été créé avec l'intention de s'ouvrir à tous les types de handicap. Donc toute association pouvait, à terme, l'utiliser, même si cette association ne faisait pas partie du périmètre de l'Unapei. Cette construction de l'arborescence pourrait ne relever que d'un problème technique. Mais il s'agit essentiellement d'un problème de communication et d'interprétation entre les acteurs qui ont écrit le cahier des charges et les informaticiens qui l'ont mis en œuvre. Cette arborescence traduisait donc la façon dont les techniciens concepteurs ont compris ce que les penseurs concepteurs voulaient voir dans l'outil.

Ces *malentendus* (Girin 2007, 2016), ces incompréhensions ont eu une conséquence inattendue chez les utilisateurs. Un directeur nous a confié : « ... donc l'Unapei veut tout chapeauter... ». Un professionnel nous expliquait : « ... mais je ne sais même pas ce qu'est l'Unapei... moi mon boulot il est dans mon établissement, qu'est-ce que ça change pour moi ? ». Et plusieurs personnes de demander : « Qu'est-ce que veut l'Unapei avec cet outil ? ». Toutes ces questions et remarques montraient une chose : l'Unapei était identifiée comme une entité. Elle était même personnifiée. Comme nous l'avons décrit à plusieurs reprises, l'Unapei pense, l'Unapei veut, l'Unapei défend, l'Unapei revendique, etc. L'Unapei pense, elle aurait une raison propre.

La potentielle raison propre de l'Unapei se constaterait surtout dans l'état circulant de l'outil, dans le discours des personnes qui ne se le sont pas encore appropriés. En fait, cette raison n'existe pas en tant que telle. Nous restons dans la perspective de l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon et de l'interactionnisme symbolique évoqués dans la revue de littérature. Une organisation n'a pas de rationalité, elle construit des significations à partir des rationalités des individus et de leurs interactions dans un contexte donné. Selon nous, la personification de l'Unapei, à travers l'outil notamment s'inscrit dans la droite ligne de l'externalisation de la rationalité évoquée dans la section précédente. En faisant croire à une rationalité propre de l'organisation, les acteurs nient l'existence des processus politiques de construction du discours. Les outils servent donc ici aussi à ne pas penser le politique comme l'ont déjà fort bien démontré Lascoumes et Le Galès (2004b, 2004a; 2007), à ne pas penser les interactions entre les acteurs.

Nous émettons donc l'hypothèse explicative que la personification d'une organisation, le fait de la faire exister en propre et de lui prêter une rationalité autonome, revient à éviter d'en penser la pluralité et la complexité. C'est également prétendre qu'il n'y aurait qu'une seule façon de penser dans l'organisation. Alors quand les dirigeants externalisent leur rationalité et se reposent sur l'outil pour décider, la pensée conformée devient importante. Cette personification de l'organisation est donc un moteur de l'*isomorphisme* (DiMaggio et al. 1983; Deephouse 1996; W. Richard Scott 2001a) dans les organisations puisque chaque acteur décideur se repose sur un outil pour décider, un outil qui est censé incarner la pensée de l'organisation, et donc la répandre dans toutes les autres associations. Dans la mesure où nous situons nos travaux dans le cadre de la Théorie de la Rationalité Ordinaire, nous pouvons donc dire que cette personification relève d'une croyance. La croyance des acteurs qu'il existerait une pensée hors des individus, une pensée autonome. Cette croyance consiste donc à projeter sur l'outil la capacité à faire exister une rationalité autonome de l'organisation qui pourrait se substituer à celle des dirigeants.

## L'outil et le discours managérial autocentré

« Voyez tout ce que l'outil montre ! ». C'est ainsi qu'un dirigeant associatif nous interpellait pour nous expliquer la « puissance de l'outil » comme il la nommait. Mais qu'est-ce qu'était cette puissance ? Que montrait l'outil en dehors de ce que lui racontait ? Dans cette section nous allons montrer comment les dirigeants rencontrés utilisaient l'outil pour donner corps à leur discours, à leurs décisions. Mais en lien avec le découplage évoqué au chapitre précédent, nous montrerons comment ce discours pouvait prendre l'aspect d'un récit déconnecté du terrain. Entre croyances et illusion de décision, nous allons montrer comment l'outil alimente un discours managérial qui s'éloigne de la réalité de l'organisation au niveau micro.

Norbert Alter montre que les innovations managériales relèvent davantage de croyances que de calculs rationnels (Alter 2015). Une des croyances que nous avons rencontrées chez les dirigeants associatifs, c'est celle qui consiste à penser que l'outil porte en lui une façon de penser, une rationalité. Nous avons montré au début de ce chapitre que certains dirigeants externalisaient leur rationalité, ils déléguait à l'outil leur capacité de décision. Pourtant un outil n'a pas de rationalité propre mais joue le rôle de *moteur d'attention* (Grimand 2006c). Il focalise l'attention des managers. Il la focalise tellement que certains des dirigeants ne voient plus que lui.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les dirigeants ont prêté à l'outil une fonction très importante, celle de l'objectivation des données évaluées par les professionnels. L'objectivation consista à mettre à distance le vécu des professionnels. Les besoins ainsi évalués ne dépendraient plus des croyances des individus, ils ne seraient plus que éléments codables. Tout devient comparable pour le dirigeant devant son tableau de bord. Il peut donc analyser ces données et préparer ses plans. Prenons l'exemple du directeur d'un établissement de l'association 5. Depuis longtemps, il avait perçu que les personnes accompagnées dans son établissement avaient des difficultés à se nourrir seules. Jusque-là il expliquait cela par le manque de moyens, par l'inadaptation des repas confectionnés par le cuisinier. Il négociait donc auprès de

son directeur général la possibilité de faire évoluer cette prestation. Il souhaitait externaliser cette prestation, pensant que la fourniture des repas par une cuisine centrale serait mieux adaptée aux besoins des personnes.

Ce directeur a trouvé dans l'outil un support à sa négociation. Il met en avant le nombre de personnes présentant des difficultés à manger. Dans la grille d'évaluation des capacités, donc des activités, le chiffre de 2 correspond au nombre de personnes qui sont en capacité de manger. Ce nombre de deux est à mettre en regard des trente-quatre personnes accompagnées dans cet établissement. Donc deux personnes sur trente-quatre seulement sauraient manger. Il est nécessaire de rappeler la définition de « manger » dans l'outil : « Coordonner les gestes nécessaires pour préparer les aliments qui ont été servis, les porter à la bouche, les consommer de façon culturellement acceptable, comme couper ou rompre la nourriture en petits morceaux, ouvrir les bouteilles et les canettes, utiliser les couverts, prendre des repas, festoyer, dîner. »

Mais qu'est-ce à dire que 2 personnes sur 34 savent ou peuvent manger, selon cette définition. Nous pouvons rapidement comprendre que parmi les 34 personnes, toutes ne rencontrent pas les mêmes difficultés et que répondre *non* à la question de la capacité à manger peut signifier plein de choses différentes. Dans cet exemple, le directeur utilise ce chiffre pour influencer sa négociation. Il instrumentalise donc l'outil dans cette optique. Il met de côté la diversité des évaluations pour ne ressortir que ce qui va dans le sens de ce qu'il souhaite mettre en avant. Au chapitre précédent, nous avons évoqué le découplage entre les niveaux macro et micro. Il s'agit d'un autre exemple de ce découplage. Le directeur ne considérait plus rien d'autre que son propre discours.

Comment dès lors considérer comme rationnelles les décisions prises par ce directeur au discours autocentré ? La Théorie de la Rationalité Ordinaire nous permet d'envisager ce positionnement du directeur comme la mise en œuvre d'une croyance selon laquelle ce qu'il décide se déroule. Ce qu'il présente comme un calcul stratégique, un raisonnement construit, est avant tout une idée : sa décision est juste et justifiée. L'outil lui sert donc à appuyer ses décisions. Le directeur n'a pas besoin

des significations construites au niveau micro puisqu'il sait, comme il a pu nous le dire. Il dit connaître les personnes accompagnées, il connaît leurs besoins. Il laisse donc les équipes construire les objectifs de l'accompagnement et va lui se concentrer sur les réponses organisationnelles aux besoins qu'il connaît.

Les croyances du dirigeant se diffusent autour de lui, et même si elles ne sont pas partagées aux niveaux micro et meso de son organisation, elles justifient par elles-mêmes ses actes et son positionnement. L'usage de l'outil vient légitimer, et institutionnaliser ces croyances au niveau macro. Peu importe le découplage, peu importe l'éloignement du niveau micro, le directeur apparaît comme un bon directeur aux yeux des autres acteurs du niveau macro. Parce que les croyances de performance, de plus de savoir, de meilleures connaissances des besoins qui accompagnent l'outil, valorisent les croyances et actes de ce dirigeant. Il ne s'agit donc pas d'une rationalité managériale mais d'une rationalité ordinaire où la croyance de base est la performativité du discours du dirigeant.

Nous avons montré qu'au niveau micro l'outil diminuait le temps de discussion autour de l'évaluation des besoins. Ce point peut être considéré de manière positive si l'on imagine qu'il puisse permettre d'augmenter le nombre de situations évaluées lors d'une réunion de synthèse. Le choix de contextes partagées n'étant plus nécessaire, car le cadre technique remplace les cadres sociaux, chaque individu évalue les besoins d'une personne en situation de handicap en fonction de ses propres croyances. Le travail d'agrégation des données est, lui, directement effectué par l'outil. Ainsi, aux niveaux meso et macro, les dirigeants obtiennent les informations passées au crible de la plateforme. Ces données étaient donc objectivées, selon eux. Elles ne reflétaient plus la subjectivité des évaluateurs, et pouvaient être comparées, agrégées.

L'outil devenait alors un système de rationalisation des évaluations, et surtout des données qui allaient permettre aux dirigeants de construire les informations nécessaires à leur bonne gestion de l'association ou de l'établissement. Mais pour beaucoup de ces dirigeants, l'outil n'était même plus interrogé et le processus de

construction des données était mis de côté. L'outil fournissait des statistiques, et fournissait des décisions « toutes faites ». Les gestionnaires diminuaient donc leur capacité de décision (Journé et al. 2012), en externalisant leur rationalité vers cette plateforme technique.

Mais nous avons montré également que pour certains dirigeants, l'outil venait renforcer leur propre rationalité instrumentale. L'outil alimente alors les décisions en fournissant des données objectives qui ne nécessitent pas d'être interrogées. Le dirigeant sait et connaît les besoins des personnes en situations de handicap. Il prend des décisions en partant du principe que son discours se justifie par sa simple fonction. Il croit en sa fonction, et en sa mission de prendre des décisions pour les autres. L'outil isole le dirigeant qui l'utilise en miroir déformant d'une réalité qui n'a plus de signification autre que celle qu'il lui prête.

Il s'agit d'une rationalité ordinaire (Boudon 2010) où la croyance de base est celle de performativité du discours managérial, et l'influence des outils et de la technologie. Organiser, contrôler et optimiser ne seraient donc pas des actions rationnelles, mais des croyances en la primauté d'une catégorie de personnes (les manageurs) qui seraient à même d'appliquer ces modes de pensée dominants dans un collectif grâce à l'attention que mobilise les outils et les technologies.

## Conclusion générale

« Dans l'univers de la gestion, on sait depuis longtemps qu'un décideur peut disposer d'un accès à des milliards de données et à des millions d'interlocuteurs, mais qu'il fondera son choix ultimement sur trois ou quatre chiffres et sur trois ou quatre avis, comme ses prédecesseurs de tous les siècles, armés de leur seul bon sens. »

**Claude Riveline** (2019)

Nous en arrivons au temps de conclure ce travail de recherche. Pour ce faire, nous proposons de rappeler notre question de recherche dans un premier temps. Nous reviendrons sur les questions qui en découlent et que nous avons évoquées dans l'introduction générale. Dans une première section, nous préciserons notre choix de centrer ce travail de recherche sur les croyances et non sur les savoirs, en nous appuyant sur Boudon. Ensuite nous consacrerons une deuxième section à la notion de sens de l'action collective. Nous préciserons ce que notre recherche apporte à cette notion, et comment nous pouvons la manipuler dans le pilotage des organisations. La section suivante sera consacrée aux outils. Nous rappellerons comment ils interagissent avec les collectifs et comment ils influencent les façons de penser des acteurs rencontrés. La quatrième section reviendra sur la nécessaire réforme du secteur médico-social. Nous verrons que les enjeux d'harmonisation et de plus grande équité financière entre les établissements ne doivent pas cacher la nécessaire transformation des façons de penser le handicap, à tous les niveaux des organisations et de l'administration. Nous conclurons par une mise en garde face à la multiplication des outils et le risque qu'ils font prendre aux organisations. Nous terminerons, enfin, sur une ouverture qui montrera également les éventuelles limites de notre travail de recherche.

En introduction, nous avons vu que selon Armand Hatchuel (2005) le sens de l'action collective renvoyait au « pourquoi » de l'action collective. Selon lui, les sciences de gestion devraient s'intéresser davantage au « comment » de l'action collective, notamment en mettant la lumière sur les instruments. Ainsi les travaux, nombreux, sur les outils de gestion ont-ils constitué une sorte de colonne vertébrale des recherches en gestion. Mais comme nous l'avons alors formulé, les outils de gestion seraient-ils déconnectés de la question du sens de l'action, des raisons qui poussent les acteurs à agir ?

Nous situons notre recherche dans le cadre de la théorie de la rationalité ordinaire de Raymond Boudon, selon qui l'individu agit par croyance, parce qu'il a des raisons d'agir. Ainsi notre question de recherche se formule comme suit : **Comment les outils de gestion interagissent-ils avec le sens de l'action collective, avec les croyances représentationnelles des acteurs ?** Comme nous l'avons précisé en introduction, cette question peut être décomposée en d'autres questions. La première est celle de la question du sens : que signifie ce terme, ce qui nous conduit à nous demander comment l'individu pense son action, comment il lui donne ou lui trouve du sens. La deuxième question est celle du collectif. Nous nous sommes appliqués à distinguer et clarifier les deux termes qui servent habituellement pour traiter de cette notion de collectif : celui d'*organisation* et celui d'*institution*. Nous avons montré que même si dans la littérature, ils sont souvent utilisés de manière indifférenciée, ils ne recouvrent pas les mêmes réalités. La troisième et dernière question que nous posons est celle des outils. La gestion s'est souvent intéressée aux outils mais plus rarement à comment les outils influençaient la façon de penser des acteurs de l'organisation. Nous nous intéressons à comment les outils interagissent avec la rationalité et les croyances des acteurs.

Pour répondre à ces questions, nous avons étudié huit associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel. Ce sont toutes des associations gestionnaires et militantes, elles sont pour la plupart affiliées à l'Unapei, leur union nationale. Nous avons plus particulièrement étudié, durant cinq années, comment ces associations s'appropriaient un outil d'évaluation des besoins nommé ObServeur. Nous avons étudié également la création de cet outil par une de ces associations et

son passage au national. À partir de nos observations, nous avons pu définir la notion de besoin comme le fruit de croyances dont nous avons identifié plusieurs types. Les acteurs des organisations étudiées ont placé la notion de besoin au cœur de leurs pratiques, du sens de leurs action, quel que soit le niveau organisationnel concerné.

### Entre croyances et savoirs

Tout au long de ce travail de recherche, nous n'avons que très peu parlé de savoir, et ce pourrait être une objection qui nous serait faite. Mais nous avons fait le choix délibéré de centrer ce travail sur les croyances davantage que sur les savoirs. Nous allons expliquer pourquoi à travers quelques exemples, en reprenant notamment ce que Raymond Boudon dit des savoirs (Boudon 2003, 2014).

Raymond Boudon reprend des exemples célèbres de l'histoire des sciences pour montrer que les savoirs scientifiques évoluent, sont revisités au fil du temps (Boudon 2003). Il s'appuie sur ces évolutions pour montrer que ces savoirs ne sont pas plus légitimes que n'importe quelle autre croyance pour justifier l'action des individus. Les savoirs scientifiques ne sont donc bien qu'une forme particulière de croyance. Personne n'oserait penser que ce en quoi croyaient les scientifiques hier, et qui se révèle faux aujourd'hui serait une pensée irrationnelle (Boudon 2014). Les scientifiques, comme les managers croient en des savoirs qui ont été établis, jugés socialement valides par un collectif ou une communauté.

Au chapitre 10, nous avons présenté une typologie des croyances se cachant derrière la notion de besoin. La croyance C1 pourrait tout à fait être rapprochée de cette question du savoir. Elle consistait à ce que le besoin soit défini, déterminé par des experts. C'est donc bien leur savoir qui le définissait. Et ce savoir était la plupart du temps un savoir catégoriel ou professionnel. Chaque individu autour de la table de

réunion possédait un savoir qu'il tenait de sa formation, en plus de connaissances personnelles qu'il avait pu acquérir à sa façon. Ainsi nous aurions pu présenter un savoir médical venant de la bouche du médecin, un savoir éducatif dans celle de l'éducateur, etc. Mais les choses ne sont pas si simples et les relations entre les individus et les différents savoirs relèvent bien de la croyance. Dans une équipe les éducateurs accordent une place importante au discours du médecin parce qu'ils croient en la validité du discours médical, alors que dans une autre équipe ce type de discours n'emporte aucun suffrage.

Nous pouvons citer ici l'exemple de l'autisme pour étayer ce propos. Il y a quelques années, nous avons rencontré Allen Frances, chairman du DSMIV. Le DSM, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, est à la fois un outil mais également un processus d'institution. C'est un outil car il s'agit d'une aide au diagnostic et au repérage. Mais c'est aussi un processus d'institution, car avant de produire l'outil tel qu'il apparaît, validé, finalisé, le DSM est un collectif de spécialistes en charge de produire cette validation sociale. Au fil des versions de l'outil, les définitions des pathologies évoluent, et les périmètres de patients touchés avec. L'autisme en est un bon exemple. Selon Allen Frances, lorsque nous l'avons interviewé, le changement de définition de l'autisme entre le DSMIII et le DSMIV a provoqué une augmentation du nombre d'enfants autistes considérable. Ce nombre aurait été multiplié par 20.

La réalité de l'état des personnes n'a bien évidemment pas changé entre l'évolution de ces deux référentiels. Mais en modifiant la définition de l'autisme, le DSMIV augmentait le nombre de personnes concernées. Le collectif en charge de la mise à jour n'avait pas idée de l'effet normatif de cette modification. Toujours selon Allen Frances, cet effet normatif serait aujourd'hui instrumentalisé à des fins marchandes ou de contrôle (Frances 2013). L'état de deuil a été décrit comme pathologique dans le DSMV, car il existerait une molécule pharmaceutique y répondant et faisant la fortune des laboratoires. L'hyperactivité est aujourd'hui traitée de manière massive aux Etats-Unis avec notamment une demande très forte de la part des enseignants. Il s'agit là d'une médicalisation, ou médicamentation, d'un problème éducatif ou social. Une forme de contrôle social par la chimie. Ces points ne sont pas très

nouveaux pour les lecteurs de Michel Foucault (1972, 1975), mais il montre bien que le savoir n'est qu'une croyance légitimée.

Allen Frances a quitté son poste de chairman quand il a constaté ce qu'il nomme des dérives dans le DSMV. La définition de l'autisme entre le DSMIII et le DSMIV était-elle « meilleure » dans l'un ou dans l'autre outil ? Le deuil est-il un état pathologique ou normal ? La psychiatrie a eu, de tout temps, un rôle de contrôle social, doit-on aujourd'hui le rejeter ? Toute ces questions ne renvoient en fait qu'à une seule question : **doit-on croire à la légitimité de l'outil DSM** ? L'outil diffuse des savoirs validés par des experts, mais sont-ils davantage valides que les critiques émises par celui qui dirigeait le comité d'experts auparavant ?

Il ne s'agit pas, pour nous, de qualifier ou disqualifier l'une ou l'autre position, mais de montrer que le savoir n'est qu'une croyance qu'un collectif va penser légitime. En se penchant sur le savoir des professionnels qui constituaient les équipes que nous avons étudiées, nous nous serions penchés davantage sur la légitimité des croyances que sur les croyances elles-mêmes. Et comme le dit Raymond Boudon, et comme nous l'avons montré au fil de cette recherche, certains savoirs, certaines croyances scientifiquement validées ne sont pas plus légitimes que des croyances superstitieuses, magiques ou rituelles pour expliquer les comportements individuels (Boudon 2003, 2014). Nous pensons donc que s'intéresser aux savoirs présente un risque, celui de mettre de côté des croyances qui ne seraient pas légitimes aux yeux du collectif.

Rappelons que nous avons souhaité positionner cette recherche dans le champ des *disability studies* qui spécifie bien que la parole des personnes en situation de handicap vaut autant que n'importe quelle autre parole. Comment dès lors pourrions-nous considérer que telle croyance, tel savoir, sont plus légitimes que d'autres ? Centrer nos recherches sur les croyances, est selon nous la base fondamentale d'une recherche participative où les croyances et savoirs des personnes en situation de handicap ont autant de valeur que n'importe quel autre.

## Le SENS de l'action collective

Pour les dirigeants et acteurs de terrain que nous avons rencontrés, la notion de besoin fait partie d'une équation *besoins/objectifs/moyens*, qui permet d'organiser l'action collective à tous les niveaux des organisations. Cette équation relève d'une rationalité instrumentale qui revient à penser que si les besoins sont définis, alors les objectifs et les moyens à allouer en découlent naturellement. Comme le disait Raymond Boudon (2003), cette rationalité instrumentale domine le paysage des sciences sociales, nous ajoutons qu'elle domine le secteur médico-social. Pourtant elle n'est qu'une rationalité ordinaire particulière (Boudon 2003), une rationalité qui consisterait à croire en un lien automatique entre objectifs et moyens.

Le besoin n'a pas une réalité objective et unique. Nous avons mis en évidence que suivant les croyances des acteurs, il pouvait être défini soit par des experts dont le métier donne la légitimité, par l'offre de service de l'établissement, par le choix de prestations donné à la personne considérée comme un consommateur ou bien par la personne en situation de handicap elle-même. Mais quel que soit le type de croyance mobilisée, le besoin, dans le discours des acteurs, est au centre de l'action collective. Définir les besoins de la personne c'est ensuite fixer les objectifs d'accompagnement et donc mettre les moyens nécessaires pour y répondre. La notion de besoin est donc au cœur de la question du sens de l'action collective puisqu'elle conditionnerait le travail de tous les acteurs à tous les niveaux des organisations. Chacun, de l'éducateur au directeur, travail pour répondre aux besoins de la personne. Sans que l'on sache toujours très bien ce que ces personnes mettent comme signification dernière ce terme.

Cette notion semble définie par un collectif ou par un individu, mais elle est en fait ce qui relie cet individu à ce collectif. Pourtant, à aucun moment, nous n'avons constaté l'existence d'une croyance inclusive ou interactionnelle des besoins de la personne en situation de handicap. Une croyance qui aurait entraîné une remise en question de l'environnement. Tous les types de besoins, toutes les croyances rencontrées sont à rapprocher d'une approche individuelle du handicap. Alors que les définitions

internationales font du handicap le résultat d'une interaction entre un individu et son environnement, le collectif n'intervient pas dans la formation du besoin de la personne en situation de handicap, si ce n'est pour l'évaluer, pour le définir, de l'extérieur.

Le SENS de l'action collective se construit dans l'action, comme Weick le définit dans sa théorie du *sensemaking* (Karl E Weick 1995), mais il se construit surtout dans les productions de langage qui traversent l'organisation, comme l'a montré Jacques Girin tout au long de son œuvre (Girin 1982, 2007, 2010, 2016). Ce qui fonde la raison d'agir des individus se construit donc dans l'agir, ici dans l'action d'évaluer les besoins, mais également dans celle de partager entre professionnels. Ce partage se fait, par le langage et met en jeu les croyances des uns et des autres. Les réunions de synthèse sont les lieux privilégiés de cette action de partage et conduisent à une production langagière importante, à l'oral et à l'écrit. Ces échanges ont pour visée de fixer les objectifs d'accompagnement des personnes en situation de handicap. Donc pour les acteurs, il s'agit de définir un cadre commun à l'intervention des différents membres de l'équipe. Ce travail, que nous qualifions d'institutionnel, consiste donc à élaborer des significations communes à partir des croyances des individus.

L'institution, processus allant de l'instituant à l'institué (Lourau 1970; Castoriadis 1975), de l'innovation vers la norme, est donc une dynamique de stabilisation des systèmes de croyances dans un collectif. Douglas North (1990) la définit comme l'ensemble des règles du jeu, mais ces règles sont du côté de l'institué. L'institution est l'ensemble des règles du jeu, mais également tout le processus qui permet au collectif de concevoir ces règles, de les accepter, de les rejeter, de les oublier. Il ne s'agit pas de faire en sorte que tout le monde pense de la même façon, mais plutôt de faire en sorte que les différentes croyances des individus soient acceptées pour ce qu'elles sont par le collectif, afin que celui-ci puisse fonctionner. A travers la discussion, les équipes vont faire le choix d'un contexte commun, d'un cadre (Girin 2016, 2017c), qui va permettre de définir des objectifs validés par tous. La stabilisation du système de croyance est un processus d'institutionnalisation, sa déstabilisation la désinstitutionnalisation.

Nous avions vu dans notre revue de littérature que les concepts d'organisation et d'institution étaient parfois utilisés l'un pour l'autre, sans grande distinction parfois. Nous proposons donc de retenir comme définition de l'organisation celle d'une structure structurante, et de l'institution celle d'un processus de stabilisation/déstabilisation des systèmes de croyances. L'institution serait alors ce que l'on ne voit pas de ce que l'on voit (l'organisation). Nous pourrions le dire autrement, l'organisation est ce qui se voit de l'action collective, l'institution est ce qui s'en dit, tant elle dépend du langage. Le travail institutionnel consiste alors en l'élaboration de cadres collectifs de significations qui vont permettre de faire coexister des croyances différentes dans un espace commun. C'est dans cette coexistence, dans les interactions permises et régulées par le collectif, que se trouve le SENS de l'action collective.

Le SENS de l'action collective ne pose pas question selon nous. Il est un paradigme, ou plutôt la rencontre de deux paradigmes habituellement jugés incompatibles (Milly 2001). L'individu agit parce que cela a du sens pour lui, et cette action est compréhensible. Nous trouvons ici le paradigme de l'*individualisme méthodologique* énoncé par Boudon, dans les pas de Weber. Et le sens se construit dans les interactions entre les acteurs. Nous trouvons là le paradigme de l'*interactionnisme symbolique*. Nous pensons avoir participé à montrer que ces deux paradigmes ne s'excluent pas l'un l'autre. Au contraire nous les pensons nécessairement complémentaires pour comprendre la complexité des réalités organisationnelles. Le SENS ne se gère donc pas, mais gérer par le SENS (Trosa et al. 2011, 2016) est possible, si ce type de management est respectueux des engagements des individus et des interactions dans les collectifs. Cherchant davantage à comprendre ou à co-construire des significations plutôt qu'à les transmettre ou les imposer.

## L'outil, cadre de significations ?

Que se passe-t-il alors lorsque nous introduisons un outil de gestion dans ce processus d'élaboration de significations collectives ? L'outil transforme-t-il les croyances ? Si l'outil structure la réalité organisationnelle, comme l'a montré depuis longtemps Michel Berry (1983), il n'influence pas directement la façon de penser des acteurs. Il ne modifie pas leurs croyances. En revanche sa structure fixe le cadre dans lequel elles vont pouvoir s'exprimer. Ce cadre est, dans le cas que nous avons étudié, la trace des croyances des concepteurs. Les croyances compatibles avec la structure de l'outil trouvent à s'exprimer facilement, tandis que les autres doivent être traduites, tordues, transformées. Les individus conservent leurs croyances mais ce qui apparaît dans l'outil est un ensemble d'informations retraitées selon un seul schéma de pensée.

L'outil met à distance la discussion dans l'équipe. Ce qui nécessitait d'être parlé, ne l'est plus. L'outil le fixe. L'outil le définit. Et puisque l'outil le fait, le fige, pourquoi perdre du temps à parler. L'outil permet un gain d'efficacité indéniable, mis il provoque une sorte d'assèchement du travail institutionnel. Les professionnels étudiés ne discutent plus de l'évaluation qu'ils doivent réaliser, mais de la façon d'utiliser l'outil. Dans une même équipe, la discussion diminue, et le cadre de significations communes que l'équipe devait construire est remplacé en partie par l'outil. En partie, parce que si l'équipe se met d'accord sur la façon d'utiliser cet outil, alors il peut faire l'affaire, même si certaines croyances ne trouvent plus à s'exprimer. En revanche, quand nous observons ces usages à travers plusieurs niveaux organisationnels ou plusieurs équipes, l'outil ne remplit plus du tout cette fonction de cadre de significations.

C'était pourtant bien l'idée initiale des pilotes du projet au niveau national : fournir un outil qui allait permettre de parler un même langage. Il fallait arriver à ce que tous les utilisateurs évaluent les besoins de la même manière. Mais l'outil ne peut faire cadre de signification que dans le périmètre d'un collectif en mesure de se l'approprier, d'effectuer un travail institutionnel. Entre deux équipes différentes, ou entre des

niveaux différents, l'outil n'est pas compris de la même manière, pas utilisé de la même manière. L'outil fournit alors une illusion d'homogénéité qui ne fait que masquer les divergences de croyances des acteurs. Au niveau macro les dirigeants n'utilisent pas l'outil de la même manière que les évaluateurs au niveau micro. Ils ne lui attribuent pas les mêmes significations. Ce qui en ressort est donc nécessairement divergent.

L'outil éloigne les acteurs des différents niveaux. En créant des sortes d'écrans opacifiant de données, l'outil empêche de voir et surtout d'entendre la réalité du terrain. L'outil éloigne du langage, de la discussion. Il assèche le travail institutionnel. Il met à distance le dirigeant des professionnels qui décrivent le cœur de leur métier avec leurs mots. Il remplace les mots par des données, et petit à petit, déstabilise les systèmes de croyances en place dans le collectif. L'outil a donc un effet normatif et homogénéisant sur les collectifs qui n'ont plus la possibilité d'exprimer des croyances divergentes dans les interactions langagières habituelles. En imposant leurs structures et surtout en imposant leur langage, les outils conduisent les organisations dans une dynamique de plateformisation : l'outil semble tout simplifier pour les acteurs, en fait il ne fait que masquer les dynamiques organisationnelles sous-jacentes et la perte de SENS qu'il provoque.

Les dirigeants se servent directement des données issues de l'outil. Selon eux ce sont des données objectivées, donc nécessairement valides, indiscutables. Mais ils les présentent comme indiscutables pour éviter d'avoir eux-mêmes à les discuter. Ces données créent des pseudo-réalités où les dirigeants confient à l'outil le soin de penser, ils externalisent leur propre rationalité. La décision se prend presque toute seule avec l'outil, tout est évident, quasi naturel. L'organisation, elle, se dote d'un outil qui va renforcer ses positions, qui va apporter des données. Ces données ne pouvant plus être traitées autrement que de la façon dont l'outil le fait, l'organisation se crée son propre mode de pensée. Ou plutôt les différents individus adoptent tous le même mode de pensée qui apparaît comme une personnification de l'organisation. L'organisation penserait alors par elle-même, et tous les acteurs penseraient de la même manière.

Le discours managérial dans ces organisations devient de plus en plus autocentré et de plus en plus déconnecté de la réalité du terrain. L'outil produit sa propre pseudo-réalité qui va devenir la base de travail des managers. Ils n'ont plus besoin de s'en référer à ce que disent les équipes, l'outil leur fournit tout ce dont ils ont besoin. L'outil devient leur cadre de significations, mais ces significations sont de moins en moins partagées. Nous constatons donc une perte de SENS entre les niveaux de ces organisations, ce que nous avons qualifié de découplage entre les dirigeants et les professionnels. Ce découplage se constate dans le fait que l'outil devienne un repère important pour le dirigeant qui alimente lui-même ce cadre de significations. L'outil standardise le langage, il force l'utilisation des mêmes termes, des mêmes signes. Les données qui viennent des autres niveaux sont calibrées, formatées. L'outil se transforme alors en moteur d'homogénéisation et de mimétisme car face au même outil, les dirigeants adoptent les mêmes façons de penser, les mêmes décisions.

Nous inscrivons cette approche des outils comme cadres de significations dans la lignée des travaux de Jacques Girin. Ses travaux fondamentaux pour nous, nous ont permis d'envisager l'interaction entre les outils et le langage dans les organisations. Bien-sûr d'autres travaux existent sur les outils vecteurs de langage, notamment dans une approche narrative de ceux-ci (Detchessahar et al. 2007), mais nous avons montré comment les outils participaient à faire disparaître du langage, comment il économisait de la discussion, et comment il déplaçait les discours. Le discours se centrant sur l'outil déplaçait le sujet de la discussion et l'éloignait du sujet de l'accompagnement.

Nous avons constaté ces deux phénomènes de disparition et de déplacement à la fois au niveau des équipes mais également dans les interactions entre équipes et dirigeants. Ces deux phénomènes sont simultanés et peuvent être étudiés selon des approches synchroniques ou diachroniques. Nous avons suivi l'évolution des croyances dans une équipe et dans le temps, approche diachronique et nous avons pu comparer des équipes différentes à un moment donné, approche synchronique. Ces deux approches sont complémentaires et ouvrent des perspectives de recherche pour l'avenir. L'outil de gestion comme cadre de signification peut être une porte d'entrée originale sur le langage dans les organisations. L'étude de la disparition et

des déplacements de langage dans les collectifs où l'outil est introduit nous semble ne pas avoir été examinée jusque-là.

## Réformer le secteur médico-social

Le secteur médico-social, et plus spécifiquement le champ du handicap, est particulièrement hétérogène, que l'on parle du nombre d'établissements par territoire, ou bien des allocations financières différentes pour des publics identiques. La situation de ce secteur montre un héritage historique où le secteur s'est construit sur des réponses en termes de places en établissements, en fonction des opportunités de financements qui se présentaient. Les associations se sont partagé les territoires (Raulet-Croset 2014) et le public selon des logiques de segmentation populationnelle. Une fois que chacun avait son public, il pouvait alors défendre leurs besoins sur le territoire qu'il occupe. Les publics ne s'opposaient pas, les effets de concurrence étaient donc relativement faibles.

Mais avec la contraction de financements publics (LOLF) et la montée en puissance des logiques de rendre compte (*accountability*) (Dumez 2008), les associations sont enjoints de réinterroger leurs modèles organisationnels et d'innover, ce qui paraît contradictoire ou paradoxal (Gilbert et al. 2012) . La réforme de ce secteur est donc à la fois souhaitable mais également inévitable. Elle percute cependant l'identité militante de ces organisations. En effet ces organisations particulières ont à faire face à une double identité de gestionnaire et de militant. François Rousseau avait bien montré, comment ces organisations mettaient en place des outils de gestion du sens pour qu'elles puissent conserver un équilibre entre ces deux identités. Mais les réformes et les transformations passant de plus en plus par des outils, imposés par l'administration (exogènes) ou créés par les associations elles-mêmes (endogènes), il existe un fort risque de perte de SENS dans l'activité même de ces associations. Perte de sens dans l'engagement et perte de sens dans le travail, comme l'a montré

Monique Combes au sujet de la Croix Rouge Française (Combes-Joret et al. 2012). Elle montre que la dichotomie entre bénévoles et professionnels que l'on retrouve classiquement dans toutes les associations gestionnaires est aussi un signe que les transformations organisationnelles bousculent jusqu'à l'identité profonde de ces organisations (Combes-Joret et Lethielleux 2014).

Le militantisme de ces associations est donc menacé. Alors qu'elles ont contribué à construire le secteur médico-social, elles se retrouvent aujourd'hui à interroger leurs identités en quête de cadres d'actions qui feraient sens pour leurs acteurs. Historiquement les croyances qui étaient à la base du militantisme dans ces associations se sont fondées sur la distinction entre bénévoles et professionnels et sur la légitimité des parents à connaître les besoins de leurs enfants. Avec la technicisation de la gestion et le vieillissement de la population de bénévoles engagés, ce militantisme doit se réinventer. Le passage systématique par les outils renforce le risque d'appauvrissement du message militant, dans des organisations où le découplage entre dirigeants et professionnels est déjà à l'œuvre.

Il n'existe, selon nous qu'une voie possible de réformer en profondeur ce secteur, c'est ce que la réforme de la tarification Serafin-Ph (cf Annexe 3) n'a pas eu l'ambition de faire : transformer la façon de penser le handicap. La réforme de la tarification étant basée sur un consensus entre les grands acteurs du secteur, elle ne fait que reproduire les façons de penser la place de la personne en situation de handicap déjà à l'œuvre dans notre société. Pourtant les définitions internationales de la notion de handicap ont ouvert la voie à une vision interactionnelle du handicap. Il est le résultat de l'interaction entre l'individu et son environnement. Une réponse aux besoins des personnes en situation de handicap doit donc être une action envers la personne en même temps qu'une action sur l'environnement.

Pour ce faire, une réforme du secteur ne peut passer que par l'institutionnalisation de deux concepts : l'*autodétermination* et l'*autoreprésentation*. Les personnes en situation de handicap doivent pouvoir choisir pour elle-même les prestations et solutions qui les concernent. Mais au-delà de ce concept psychologie, la place de ces personnes doit être garantie à tous les échelons des organisations qui les

accompagnent. Il ne peut pas y avoir d'*autodétermination sans autoreprésentation* et inversement. L'institutionnalisation de ces concepts ne peut pas passer par un outil, elle ne peut passer que par le langage. Il est nécessaire de transformer les croyances des acteurs, les façons de penser le handicap dans ces organisations, et de penser la place de ces personnes.

Les outils représentent un risque pour la construction du SENS, surtout s'ils ne sont pas pensés. Ils ne doivent pas être des finalités (Masse 2011) et doivent être considérés au regard de leurs impacts et influences sur les dynamiques collectives. Les outils ne peuvent pas être des motifs d'économies de discussions, le seul vecteur du travail institutionnel, de l'élaboration du SENS de l'action collective.

Les récentes considérations sur la perte de sens au travail (Autissier et al. 2006; Cherré et al. 2014; Baumann 2018) nous montrent que la gestion doit s'intéresser à ce qui motive les individus à agir, aux raisons qui les poussent. La gestion ne peut pas simplement se contenter d'étudier le « comment » de l'action collective, sous peine de reproduire éternellement des schémas dans lesquels la rationalité instrumentale d'un observateur regarderait, analyserait les procédures et outils mis en œuvre par des collectifs, mettant ainsi de côté la question du sens. Il nous semble que l'important est davantage du côté des significations, des mots, de la rencontre de pensées divergentes et de la façon dont les collectifs construisent des réalités communes, dans des situations et des contextes particuliers. A ce titre, l'étude des raisons de l'engagement des bénévoles (Dubost 2007) et des professionnels du secteur médico-social peut, selon nous, servir d'exemple dans tous les domaines d'activités. Considérant ceci, la gestion serait davantage une pratique d'enquête menant à comprendre un collectif d'individus et la façon dont ils traduisent dans l'action le mandat qui leur est confié, un *management par le sens partagé*.

## Bibliographie

- Adelman, Clem. 1993. "Kurt Lewin and the origins of action research." *Educational action research* 1 (1): 7-24.
- Agamben, Giorgio. 2007. *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Paris: Rivage.
- Aggeri, Franck. 2016. "La recherche-intervention: fondements et pratiques." In *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*, edited by Jérôme Barthélémy et Nicolas Mottis, 79-100. Paris: Dunod.
- Aggeri, Franck, et Julie Labatut. 2010. "La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion." *Finance Contrôle Stratégie* 13 (3): 5-37.
- . 2014. "Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. Une généalogie des approches par les instruments." In *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets.*, edited by Charlotte Halpern, Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, 63-94. Paris: Presses de Sciences Po.
- Ahrne, Göran, et Nils Brunsson. 2008. *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.
- . 2010. "L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète." *Le Libellio d'Aegis* 6 (1): 36-52.
- Akrich, Madeleine, Michel Callon, et Bruno Latour. 1988. "A quoi tient le succès des innovations?" *Annales des Mines* 4 (29).
- . 2006. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Presses des Mines.
- Albou, Paul. 1975. "Sur le concept de besoin." *Cahiers internationaux de sociologie* 59: 197-238. <http://www.jstor.org/stable/40689735>.
- . 1976. *Besoins et motivations économiques*. SUP. *Le Psychologue*. Paris: Presses universitaires de France.
- Albrecht, Gary L. 1992. *The disability business*. Vol. 190. Sage.
- Albrecht, Gary L., Jean-François Ravaud, et Henri-Jacques Stiker. 2001. "L'émergence des disability studies: état des lieux et perspectives." *Sciences sociales et santé* 19 (4): 43-73.

Albrecht, Gary L, Katherine D Seelman, et Michael Bury. 2001. *Handbook of disability studies*. Sage Publications.

Albrecht, Gary L, Sharon L Snyder, Jerome Edmund Bickenbach, David T Mitchell, et Walton O Schalick III. 2006. *Encyclopedia of disability*. Vol. 1. Sage.

Alcouffe, Simon, Nicolas Berland, et Yves Levant. 2008. "« Succès » et « échec » d'un outil de gestion. Le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget." *Revue française de gestion* 34 (188-189): 291-306. <https://doi.org/10.3166/rfg.188-189.291-306>.

Alexander, J., J. L. Budney, et Yang Kaifeng. 2010. "Introduction to the Symposium: Accountability and Performance Measurement: The Evolving Role of Nonprofits in the Hollow State." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4): 565-570. <https://doi.org/10.1177/0899764010369662>.

Alsène, Eric. 1988. "Appropriation ou convivialisation de la micro-informatique?" In *Une Démocratie Technologique?*, edited by René Laperrière, 305-311. Montréal: ACFAS.

---. 1990. "Les impacts de la technologie sur l'organisation." *Sociologie du travail* 32 (3): 321-337.

Alter, Norbert. 2015. *L'innovation ordinaire*. Presses universitaires de France.

Alvesson, Mats, et Per O Berg. 2011. *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. Vol. 34. Walter de Gruyter.

Aly, Götz. 1989. "Aktion T4 1939-1945." *Die „Euthanasie“ -Zentrale in der Tiergartenstraße* 4: 13.

Amiech, Matthieu. 2003. "Entre personnalisation et gestion standardisée: les paradoxes des centres d'appels." In *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, 89-104. Paris: L'Harmattan.

Amira, Selma, et Monique Meron. 2004. "L'activité professionnelle des personnes handicapées." *France, portrait social* 2005: 173-193.

ANAP. juillet 2013 2013. *Le secteur médico-social, comprendre pour agir mieux*. ANAP-CNSA (Paris).

Anastasiou, Dimitris, et James M Kauffman. 2013. "The social model of disability: Dichotomy between impairment and disability." *The Journal of Medicine and Philosophy: A Forum for Bioethics and Philosophy of Medicine*.

- Anderson, Lauren M, et Jamy A Stillman. 2013. "Student teaching's contribution to preservice teacher development: A review of research focused on the preparation of teachers for urban and high-needs contexts." *Review of Educational Research* 83 (1): 3-69.
- Andrien, Loïc. 2010. "Re-découvrir Fernand Deligny." *Cultures & Sociétés, Sciences de l'homme* 13.
- . 2014. "Penser la gestion médico-sociale. Peut-on gérer un établissement social ou médico-social comme une entreprise ?" *Revue française de gestion* 40 (243): 127-140. <https://doi.org/10.3166/rfg.243.127-140>.
- Ardoino, Jacques. 1990. "L'analyse multiréférentielle des situations sociales." *Psychologie clinique* (3).
- . 1992. "Les nouvelles formes de la Recherche en éducation." *Les nouvelles formes de la Recherche en éducation au regard d'une europe en devenir*, Alençon, 24 - 26 MAI 1990.
- Argyris, Chris, et Donald A. Schön. 1978. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Addisin-Wesley.
- Armstrong, Felicity. 2001. "Intégration ou inclusion? L'évolution de l'éducation spéciale en Angleterre. Une étude de cas." *Revue française de pédagogie*: 87-96.
- Arnhoff, Franklyn N. 1975. "Social consequences of policy toward mental illness." *Science* 188 (4195): 1277-1281.
- Assogba, Yao Ayekotan. 1999. *La sociologie de Raymond Boudon: essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique*. Presses Université Laval.
- Aubert-Marson, Dominique. 2009. "Sir Francis Galton: le fondateur de l'eugénisme." *médecine/sciences* 25 (6-7): 641-645.
- Audier, Serge. 2007. "Léon Bourgeois." *Fonder la solidarité. Michalon*: 296.
- Audren, Frédéric, Pascale Laborier, Paolo Napoli, et Jakob Vogel. 2005. *Les sciences camérales: activités pratiques et histoire des dispositifs publics*. Paris: PUF-CURAPP.
- Aufrère, Laura, et Philippe Eynaud. 2015. "Croître sans perdre son projet: quelles réponses en matière de gouvernance." In *La gouvernance entre diversité et normalisation*, edited by Philippe Eynaud, In *Juris Associations - Hors Série*, 141-162. Paris: Juris Editions.

Autissier, David, et Frédéric Wacheux. 2006. *Manager par le sens: les clés de l'implication au travail*. Editions Eyrolles.

Baldwin, Steve. 1986. "Problems with Needs - where theory meets practice." *Disability, Handicap & Society* 1 (2): 139-145. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=14146710&fr&site=eds-live>.

Balvet, Paul. 2016. "Une doctrine bâtarde : la neuropsychiatrie." *L'information psychiatrique* 92 (4): 337-341. <https://doi.org/10.1684/ipe.2016.1481>. <https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2016-4-page-337.htm>.

Barbier, Jean-Marie. 2015. *Savoirs théoriques et savoirs d'action*. Presses universitaires de France.

Barbier, René. 1974. "Violence symbolique et pédagogie institutionnelle." *L'Homme et la société* 31: 239-255. <https://doi.org/10.3406/homso.1974.1868>.

---. 1996. *La recherche action*. Anthropos. Paris: Economica.

Barley, Stephen R. 1986. "Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments." *Administrative Science Quarterly* 31 (1): 78-108.

Barral, Catherine. 2007. "La Classification internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé : un nouveau regard pour les praticiens." *Contraste* 27 (2): 231-246. <https://doi.org/10.3917/cont.027.0231>. <https://www.cairn.info/revue-contraste-2007-2-page-231.htm>.

Barral, Catherine, Florence Paterson, Henri-Jacques Stiker, et Michel Chauvière. 2000. "L'institution du handicap. Le rôle des associations." *XIXe-XXe siècles*, Presses universitaires de Rennes.

Barrere, Pierre. 2006. "Les approches par la vision partagée." *Revue internationale de psychosociologie* 12 (27): 158-175.

Barreyre, Jean-Yves, et Carole Peintre. 2004. *Evaluer les besoins des personnes en action sociale. Enjeux, méthodologie, outils*. Paris: Dunod.

---. avril 2016 2016. *Guide méthodologique pour construire un diagnostic territorial partagé*. CNSA, ANCREAI.

Bartoli, Annie, et Cécile Blatrix. 2012. "Des sciences modestes de l'action publique? Politiques et management publics face à la crise." *Politiques et management public* 29 (3): 289-304.

Bartoli, Annie, Olivier Keramidas, et Fabrice Larat. 2011. "Ethique et performance en management public." *Revue française d'administration publique* (140): 629-755.  
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pcl&AN=25725793\(&fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pcl&AN=25725793(&fr&site=eds-live).

Bartoli, Annie, Olivier Keramidas, Fabrice Larat, et Bachir Mazouz. 2011. "Vers un management public éthique et performant." *Revue française d'administration publique* 140 (4): 629-755. <https://doi.org/10.3917/rfap.140.0629>.

Barton, Len. 1986. "The politics of special educational needs." *Disability, Handicap & Society* 1 (3): 273-290.

Basaglia, Franco. 2005. "Préface au livre Le jardin des mûriers. Dix ans d'antipsychiatrie italienne." *Sud/Nord* (1): 169-174.

Baudot, Pierre-Yves. 2016. "Le handicap comme catégorie administrative." *Revue française des Affaires sociales* (4): 63-87.

Baumann, François. 2018. *Le brown-out: quand le travail n'a plus aucun sens*. Josette Lyon.

Beck, Ulrich. 2009. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris: Editions Flammarion.

Becker, Gary S. 1996. *Accounting for tastes*. Harvard University Press.

Becker, Howard S. 1985. *Outsiders: études de sociologie de la déviance*. Paris: Métailié.

Bédé, Didier, Sébastien Bédé, Amélie Fiorello, et Nathalie Maumon. 2012. "L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises." *Management & Avenir* (4): 83.  
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.054.0083\(&fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.054.0083(&fr&site=eds-live).

Béguin, Pascal, et Pierre Rabardel. 2000. "Concevoir pour les activités instrumentées." *Interactions homme*.

Benamouzig, Daniel. 2014. "Des idées pour l'action publique. Instruments ou motifs cognitifs." In *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets.*, edited by Charlotte Halpern, Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, 95-118. Paris: Presses de Sciences Po.

Bénichou, Claude. 1996. "Dégénération, dégénérescence, dégénération." *Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution, Paris, PUF* 1: 1151-1157.

Benjamin, L. M. 2007. "Account Space: How Accountability Requirements Shape Nonprofit Practice." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37 (2): 201-223. <https://doi.org/10.1177/0899764007301288>.

Benoit, Hervé. 2013. "Distorsion et détournement des dispositifs inclusifs : des obstacles à la transition vers de nouvelles pratiques ?" *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* 61 (1): 49-64. <https://doi.org/10.3917/nras.061.0049>. <https://www.cairn.info/revue-la-nouvelle-revue-de-l-adaptation-et-de-la-scolarisation-2013-1-page-49.htm>.

Bentham, Jeremy. 1789. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Mineola: Dover Publications.

---. 1983. "Deontology; together with a table of the springs of action; and the article on utilitarianism."

---. 2010. *Of the limits of the Penal Branch of Jurisprudence*. Oxford: Oxford University Press.

Berg, Anne T, Susan N Smith, Daniel Frobish, Susan R Levy, Francine M Testa, Barbara Beckerman, et Shlomo Shinnar. 2005. "Special education needs of children with newly diagnosed epilepsy." *Developmental medicine and child neurology* 47 (11): 749-753.

Berger, Peter, et Thomas Luckmann. 1966. *La construction sociale de la réalité*. 2012 ed. Paris: Armand Colin.

Berkowitz, Héloïse, et Sanne Bor. 2017. "Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman." *Journal of Management Inquiry* 27 (2): 204-211. <https://doi.org/10.1177/1056492617712895>.

Berkowitz, Héloïse, et Hervé Dumez. 2015. "La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des mété-organisations dans le secteur pétrolier." *L'Année sociologique* 65 (2): 333-356.

Berland, Nicolas, et Trevor Boyns. 2002. "The development of budgetary control in France and Britain from the 1920s to the 1960s: a comparison." *European Accounting Review* 11 (2): 329.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=7377690=fr&site=eds-live>.

Bernardini, Jean-Marc. 1997. *Le darwinisme social en France (1859-1918): Fascination et rejet d'une idéologie*. Cnrs editions.

Berry, Barnett. 2008. "Staffing high-needs schools: Insights from the nation's best teachers." *Phi Delta Kappan* 89 (10): 766-771.

Berry, Gérard, et Christophe Deshayes. 2011. "Les inversions mentales de l'informatique." *Le journal de l'école de Paris du management* 92 (6): 35-43. <https://doi.org/10.3917/jepam.092.0035>. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2011-6-page-35.htm>.

Berry, Michel. 1983. *Une technologie invisible-L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*.

Berthoud, Arnaud. 1994. "Remarques sur la rationalité instrumentale." *Cahiers d'Économie Politique*: 105-124. [https://www.persee.fr/doc/cep\\_0154-8344\\_1994\\_num\\_24\\_1\\_1167](https://www.persee.fr/doc/cep_0154-8344_1994_num_24_1_1167).

Bessire, Dominique, Franck Brillet, Amaury Grimand, et Jérôme Méric. 2012. "De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation." *Revue Management et Avenir* (54): 53-60. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsx&AN=84318375=fr&site=eds-live>.

Bessy, Christian, et Olivier Favereau. 2003. "Institutions et économie des conventions." *Cahiers d'économie Politique/Papers in Political Economy*: 119-164.

Bethell, Christina D, Debra Read, Ruth EK Stein, Stephen J Blumberg, Nora Wells, et Paul W Newacheck. 2002. "Identifying children with special health care needs: development and evaluation of a short screening instrument." *Ambulatory Pediatrics* 2 (1): 38-48.

Bienne, Marie. 2004. "«Les enfants terribles». La psychiatrie infantile au secours de la famille: la consultation du professeur Georges Heuyer en 1950." *Revue d'histoire de l'enfance «irrégulière»*. *Le Temps de l'histoire* (6): 69-91.

Bijker, Wiebe, Thomas P. Hughes, et Trevor Pinch. 1987. *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge: MIT Press.

Bishop, Sheilah Watson. 2007. "Linking Nonprofit Capacity to Effectiveness in the New Public Management Era: The Case of Community Action Agencies." *State*

Blais, Marie-Claude. 2007. *La solidarité: histoire d'une idée*. Editions Gallimard.

Blanc, Paul. 24 juillet 2002 2002. *Rapport d'information n° 369*. commission des affaires sociales, Sénat.

Bloch, Marie-Aline, Typhaine Mahé, et Gaëlle Richard. 2009. *Les travaux de la CNSA sur les outils et démarches d'évaluation des besoins des personnes*. CNSA (Paris).

Bloch-Lainé, François. 1969. *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées: rapport présenté au Premier ministre*. Documentation française.

Blumenthal, David, et Melinda K Abrams. 2016. "Tailoring complex care management for high-need, high-cost patients." *Jama* 316 (16): 1657-1658.

Blumer, Herbert. 1986. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Univ of California Press.

Boden, Deirdre. 1994. *The Business of Talk: Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.

Boje, David M. 1991. "The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm." *Administrative Science Quarterly* (36): 106-126.

Boje, David M., et Robert D. Winsor. 1993. "The resurrection of taylorism: total quality management's hidden agenda." *Journal of Management Studies* 6 (4): 57-70.

Bonney, Rubin. 1969. "The concept of need." Master, Philosophy, The University of British Columbia.

Bor, Sanne. 2014. "A Theory of Meta-Organisation: An Analysis of Steering Processes in European Commission-Funded R&D 'Network of Excellence' Consortia."

Borraz, Olivier. 2007. "Governing standards: the rise of standardization processes in France and the EU." *Governance Understanding Public Policy Through Its Instruments* (1): 50-72.

Borzeix, Anni, et Béatrice Fraenkel. 2005. "Langage et travail (communication, cognition, action)." *CNRS communication*.

- Bouchard, Jean-Marie. 1986. "Désinstitutionnalisation, «communautarisation» des services et formation des intervenants." *Santé mentale au Québec* 11 (2): 26-36.
- Boudon, Raymond. 1977. *Effet pervers et ordre social*. 2009 ed. Paris: Presses universitaires de France.
- . 1986. *L'idéologie ou L'origine des idées reçues*. Paris: Fayard.
- . 1989. "Petite sociologie de l'incommunication." *Hermès (Paris. 1988)*, 1989, N° 4, fascicule thématique "Le nouvel espace public".
- . 1990. "L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses, paris." *Fayard, 1990*.
- . 1993. "L'explication cognitiviste des croyances collectives." *Cahiers de recherche sociologique* (21): 143-162.
- . 1998. "De l'individualisme méthodologique." *Revue européenne des sciences sociales* 36, no. La valeur de la sociologie les travaux de Raymond Boudon (112): 117-132.
- . 1999a. "La « rationalité axiologique » : une notion essentielle pour l' analyse des phénomènes normatifs. *Sociologie et sociétés*, 31, (1), 103-117." *Sociologie et sociétés* 31 (1): 103-117. <https://doi.org/10.7202/001082ar>.
- . 1999b. *Le sens des valeurs*. Vol. 280. Presses Universitaires de France-PUF.
- . 2002a. *Déclin de la morale? Déclin des valeurs?* Paris: PUF.
- . 2002b. "Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique?" *Sociologie et sociétés* 34 (1): 9-34.
- . 2002c. "Utilité ou rationalité?" *Revue d'économie politique* 112 (5): 755-772.
- . 2003. *Raison, bonnes raisons*. Paris: PUF.
- . 2008. "Comment l'individualisme méthodologique rend-il compte des règles?" *Le Libellio d'Aegis* 4 (1): 1-17.
- . 2010. "La rationalité ordinaire: colonne vertébrale des sciences sociales." *L'Année sociologique* 60 (1): 19-40.
- . 2011a. "Choisit-on ses croyances?" *Actualité des sciences sociales*, Paris.

- . 2011b. "Une approche cognitive de la rationalité." *Idées économiques et sociales* 165 (3): 24-36. <https://doi.org/10.3917/idee.165.0024>. <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-3-page-24.htm>.
- . 2012. *La rationalité*. Paris: PUF.
- . 2013. "Les actions « logiques » et « non-logiques » selon Pareto." *Revue européenne des sciences sociales* 51 (2). <https://doi.org/10.4000/ress.2503>. <http://journals.openedition.org/ress/2503>

- . 2014. *Le juste et le vrai: études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*. Paris: Fayard.

Boudon, Raymond, et Renaud Fillieule. 2012. *Les méthodes en sociologie*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Bourdieu, Pierre. 1980. *Le sens pratique*. Les éditions de Minuit.

- . 1982. "Les rites comme actes d'institution." *Actes de la recherche en sciences sociales* 43 (1): 58-63. <https://doi.org/10.3406/arss.1982.2159>.

- . 1987. *Choses dites*. Édition : Les editions de minuit ed. Paris: Les Editions de Minuit.

Bourdieu, Pierre, Jean-Claude Chamborédon, et Jean-Claude Passeron. 1983. *Le métier de sociologue*. Paris: Mouton.

Bourgeois, Léon. 1902. *Esquisse d'une philosophie de la solidarité*. Paris: Felix Alcan.

Bourguignon, Annick, et Allan Jenkins. 2004. "Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique." *Finance Contrôle Stratégie* 7 (3): 31-61.

Boussard, Valérie. 2003. "Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle." In *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, 173-192. Paris: L'Harmattan.

Boussard, Valérie, et Salvatore Maugeri. 2003a. *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. Paris: L'Harmattan.

- . 2003b. "Introduction." In *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, 25-64. Paris: L'Harmattan.

Boussion, Samuel. 2010. "Quand les éducateurs spécialisés accèdent au statut : Genèse de la convention collective nationale de 1966. (1947-1966)." *Revue d'histoire de la protection sociale* 1 (3): 73-87. <https://doi.org/10.3917/rhps.003.0073>. <https://www.cairn.info/revue-d-histoire-de-la-protection-sociale-2010-1-page-73.htm>.

Braverman, Harry. 1974. *Travail et capitalisme monopoliste*. Paris: François Maspero.

Bridwell, Lawrence G., et Mahmoud A. Wahba. 1976. "Maslow reconsidered : A review of research on the need hierarchy theory." *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (2): 212-240.

Brief, Arthur P, et Walter R Nord. 1990. *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Free Press.

Briquet, Ferri. 2006. "L'auto-organisation d'un groupe virtuel." *Information Sciences for Decision making* 25.

---. 2012. *Comment l'internet nous transforme. La socialisation dans le monde numérique*. Nancy: Presses universitaires de Nancy.

Bronner, Gerald. 2010. "Actualité des croyances collectives." *L'Année sociologique* 60 (1): 11-18.

Bronner, Gérald. 1996. "Boudon Raymond, Le juste et le vrai. Etudes sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance." *Revue française de sociologie*: 176-179. [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1996\\_num\\_37\\_1\\_7103](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1996_num_37_1_7103).

Brown, Mary Helen. 1990. "Defining stories in organizations: characteristics and functions." In *Communication Yearbook*, 162-190. Newbury Park: Sage.

Brunel, Olivier, et Dominique Roux. 2006. "L'appropriation des produits par le consommateur: proposition d'une grille d'analyse." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 83-104. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Brunon-Ernst, Anne. 2015. "Le gouvernement des normes. Jeremy Bentham et les instruments de régulation post-moderne." *Archives de Philosophie* (2): 309. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.APHI.782.0309\(=fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.APHI.782.0309(=fr&site=eds-live).

Bryman, Alan. 2003. *Research methods and organization studies*. Routledge.

Buisson, Marie-Laure. 2006. "Diffusion et appropriation des outils de gestion: l'apport de la théorie néo-institutionnelle." In *L'appropriation des outils de gestion*,

edited by Amaury Grimaud, 157-174. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Buton, François. 1999. "Les corps saisis par l'Etat: l'éducation des sourds-muets et des aveugles au XIXe siècle: contribution à la socio-histoire de l'Etat, 1789-1885." Paris, EHESS.

---. 2009. *L'administration des faveurs. L'Etat, les sourds et les aveugles (1789-1885)*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Buttet, Henri de. 1974. "La vie aux Invalides sous le règne de Louis XIV." In *Les Invalides, trois siècles d'histoire*, edited by René Baillargeat, 218. Paris: Musée de l'Armée.

Cabanis, Jean-Noël, Philippe Ritter, et Christian Anastasy. 2010. "ANAP : l'appui à la performance." *Cahiers hospitaliers* (263): 5-16. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pcl&AN=22816505&lang=fr&site=eds-live>.

Calin, Daniel. 2005. "Comprendre la loi de février 2005 sur les droits des personnes handicapées." *Enfances & psy* (4): 191-200.

Callon, Michel. 1984. "Eléments pour une sociologie de la traduction." *L'Année sociologique* (11): 183-184. <http://www.jstor.org/stable/27889913>.

---. 1986. "Eléments pour une sociologie de la traduction: La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc." *L'Année sociologique* (1940/1948-), Troisième série (36): 169-208. <http://www.jstor.org/stable/27889913>.

Callon, Michel, et Bruno Latour. 1981. "Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so." *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies* 1.

Candler, George, et Georgette Dumont. 2010. "A non-profit accountability framework." *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada* 53 (2): 259-279.

Canguilhem, Georges. 1965. "La monstruosité et le monstrueux." In *La connaissance de la vie*, 171-184. Paris: Vrin.

Capul, Maurice. 1990. *Les Enfants placés sous l'Ancien régime. Infirmité et hérésie*. Dunod.

Capul, Maurice, et Michel Lemay. 1996. *De l'éducation spécialisée*. Ramonville Saint-Agne: Les Presses de l'Université de Montréal : Erès.

Carnochan, S., M. Samples, M. Myers, et M. J. Austin. 2013. "Performance Measurement Challenges in Nonprofit Human Service Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43 (6): 1014-1032. <https://doi.org/10.1177/0899764013508009>.

Carton, Sabine, François Xavier De Vaujany, Muriel Perez, Cécile Romeyer, et Xavier De Vaujany Muriel Perez Sabine Carton Cécile Romeyer François. 2006. "Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative." *Management & Avenir* (3): 159. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.009.0159\(=fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.009.0159(=fr&site=eds-live).

Casilli, Antonio. 2018. "La plateformisation comme mise au travail des usagers: Digital labor et nouvelles inégalités planétaires." In *Vers une République des Biens Communs?*, edited by Benjamin Coriat, Nicole Alix, Jean-Louis Bancel et Frédéric Sultan, 41-56. Paris: Les Liens qui Libèrent.

Castel, Robert. 1995. "La métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat." *Paris, Fayard*.

---. 2007. "Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi? L'institutionnalisation du précaritat." *Représenter la solidarité: l'apport des sciences sociales*: 416-433.

---. 2018. *L'ordre psychiatrique: l'âge d'or de l'aliénisme*. Minuit.

Castle, Sharon, Carla Baker Deniz, et Michael Tortora. 2005. "Flexible grouping and student learning in a high-needs school." *Education and Urban Society* 37 (2): 139-150.

Castoriadis, Cornelius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. 1999 ed. Paris: Seuil.

---. 1983. "La logique des magmas et la question de l'autonomie." In *L'auto-organisation, de la physique au politique*, edited by Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, 421-443. Paris: Seuil.

---. 1988. "Individu, société, rationalité, histoire." *Esprit* 135 (2): 89-113.

Cavell, Stanley. 2009. "Dire et vouloir dire." *Paris: Les Editions du Cerf*.

- Cellier, Hervé. 2010. "Focus - La gestion du handicap par l'école : les paradoxes d'une nécessaire adaptation." *Informations sociales* 161 (5): 32-35. <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2010-5-page-32.htm>.
- Chandler, Alfred. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Chanlat, Jean-François. 1998. *Sciences sociales et management: plaidoyer pour une anthropologie générale*. Vol. 97: Presses Université Laval.
- . 2007. *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Québec : Paris: 2305, rue de l'Université.
- Charlier, Bernadette, Jean Nizet, et Denise Van Dam. 2006. "Apprendre, construire des instruments et se construire." *Distances et savoirs* 4 (2): 181-199. <https://doi.org/10.3166/ds.4.181-199>.
- Charlot, Bernard. 1977. *La mystification pédagogique réalité sociales et processus idéologiques dans la théorie de l'éducation*. Paris: Payot.
- Chauvière, Michel. 1979. "L'inscription historique du travail social, l'exemple du secteur de l'enfance inadaptée." *Déviance et société* 3 (4): 323-336.
- . 1998. "Question pour un non-événement: quelles alternatives à l'Éducation surveillée en 1945?" *Revue d'histoire de l'enfance «irrégulière»*. *Le Temps de l'histoire* (1): 41-54.
- . 2009. *Enfance inadaptée: l'héritage de Vichy. Suivi de l'efficace des années quarante*. Editions L'Harmattan.
- Chauvière, Michel, et Myriam Winance. 2008a. "European Disability Policies. Paradigms, legislations, intervention procedures, practices." *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap* 2 (1): 88-90. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2007.12.002>.
- . 2008b. "Politiques du handicap en Europe. Paradigmes, legislations, dispositifs d'intervention, pratiques." *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap* 2 (1): 85-87. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2007.12.001>.
- . 2009. "Les politiques du handicap en Europe." *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap* 3 (1): 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2009.01.001>.

Cherré, Benoît, Zouhair Laarraf, et Zahir Yanat. 2014. "Dissonance éthique: forme de souffrance par la perte de sens au travail." *Recherches en sciences de gestion* (1): 143-172.

Chevaillier, George Dr. 2010. *Les Papillons Blancs de Beaune, un demi-siècle au service des personnes en situation de handicap 1958-2008*. Beaune: Les Papillons Blancs 21.  
<http://www.lespapillonsblancs21.org/images/stories/fichiers/LE-PAPILLONS-BLANCS-DE-BEAUNE.pdf>.

Chevallier, Jacques. 1994. "Identité, organisation, institution." *CURAPP, L'identité politique, Paris, Presses universitaires de France*: 239.

Chiapello, Ève, et Patrick Gilbert. 2012. "Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?" *Le travail humain* 75 (1): 1. <https://doi.org/10.3917/th.751.0001>.

---. 2013. *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.

Child, John. 1984. "New Technology an Developments in Management Organization." *Omega* 12 (3): 211-223.

Chottin, Marion. 2009. *L'Aveugle et le philosophe, ou, Comment la cécité donne à penser*. Vol. 25. Publications de la Sorbonne.

Christensen, Rachel, et Alnoor Ebrahim. 2006. "How does accountability affect mission. The case of a nonprofit serving immigrants and refugees." *Nonprofit Management and Leadership* 17 (2): 195-209.

Clarge, Florence, et Peggy Gless. 2012. *La performance globale dans les établissements sanitaire et médico-sociaux*. Les Etudes Hospitalières, Paris.

Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy, et Walter R Nord. 2003. *Handbook of organization studies*. SAGE Publications Ltd.

CNSA. 2012. La convention d'objectifs et de gestion 2012-2015 de la CNSA est approuvée.

---. 2016. 2016, *Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie*. CNSA (Paris).

---. 2017. 2017, *Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie*. CNSA (Paris).

Coffin, Jean-Christophe. 2003. *La transmission de la folie: 1850-1914*. Editions L'Harmattan.

- Combes-Joret, Monique, et Laëtitia Lethielleux. 2012. "Le sens du travail à la Croix-Rouge française: Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (323): 64-81.
- . 2014. "La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question." *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* (2): 52-72.
- . 2017. "Etre ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements?: Le cas de la Croix-Rouge française." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (344): 25-40.
- Coriat, B, et O Weinstein. 1995. "Les Nouvelles théories de l'entreprise, le Livre de poche." *Librairie générale française, Paris*.
- Coriat, Benjamin. 1976. *Science, technique et capital*. Paris: Seuil.
- Cossette, Pierre. 2004. *L'organisation: une perspective cognitiviste*. Presses Université Laval.
- Costa, Ericka, Tommaso Ramus, et Michele Andreaus. 2011. "Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 22: 470-493.
- Craipeau, Sylvie. 2003. "De la contrainte d'obéissance à la contrainte d'autonomie." In *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, 133-158. Paris: L'Harmattan.
- Crawford, Dana C, Kellen L Meadows, James L Newman, Lisa F Taft, Dorothy L Pettay, Laura B Gold, S Jane Hersey, Elizabeth F Hinkle, Mary L Stanfield, et Patricia Holmgreen. 1999. "Prevalence and phenotype consequence of FRAXA and FRAXE alleles in a large, ethnically diverse, special education-needs population." *The American Journal of Human Genetics* 64 (2): 495-507.
- Crouzier, Marie-Françoise. 2005a. "École : Comment passer de l'intégration à l'inclusion ?" *Reliance* 16 (2): 27-30. <https://doi.org/10.3917/reli.016.0027>.  
<https://www.cairn.info/revue-reliance-2005-2-page-27.htm>.
- . 2005b. "École: Comment passer de l'intégration à l'inclusion?" *Reliance* (2): 27-30.
- Crozet, Paul, Asma Kaaniche, et Jean Lienard. 2011. "Nouvelle gouvernance à l'hôpital : recomposition de l'organisation et gestion des ressources humaines." *Politiques et Management Public* (Vol 26/2): 31-52. <https://doi.org/10.4000/pmp.1366>.

Crozier, Michel. 1983. "Implications for the Organization." In *New Office Technology: Human and Organizational Aspects*, edited by Harry J. Otway et Malcolm Peltu, 86-101. : Ablex.

Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 1992. *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

CSESS. 2012. *Rapport d'activité 2011 du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire*. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire.

Cullière, Olivier. 2006. "Appropriation du conseil externe et légitimité du prescripteur." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 175-198. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Cummings, Stephen, Todd Bridgman, et Kenneth G. Brown. 2015. "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management." *Human Relations* 69 (1): 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>.

Cuq, Fabienne, Djaouida Sehili, et Pierre Tripier. 2000. "Forme, contenu, et dynamiques des dispositifs de gestion." In *Dynamiques professionnelles et temporalités*, edited by Utinam, 93-112. Paris: L'Harmattan.

Cyert, Richard, et James G. March. 1963. *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.

d'Iribarne, Philippe. 2002. "Entre rationalité gestionnaire et diversité des cultures politiques : blocages de communication dans l'entreprise." *Communication et organisation* (22). <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2739>.

Dagognet, François. 1989. *Éloge de l'objet: pour une philosophie de la marchandise*. Paris: Librairie philosophique J. Vrin.

Damon, Julien. 2008. "La pensée de... - Raymond Boudon (né en 1934)." *Informations sociales* 145 (1): 33-33. <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2008-1-page-33.htm>.

David, Albert. 1998. "Outils de gestion et dynamiques du changement." *Revue française de gestion* septembre-octobre (120).

Davis, Louis E., et James C. Taylor. 1976. "Technology, Organization and Job Structure." In *Handbook of Work, Organization, and Society*, edited by Robert Dubin, 379-419. Chicago: Rand McNally.

De Coninck, Frédéric. 1998. "La métaphore de l'ouvert et du fermé chez Max Weber. Questions préliminaires pour une sociologie de l'action." *Cahiers internationaux de sociologie*: 139-165.

De Vaujany, François-Xavier. 2005. *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Colombelles: Editions EMS.

---. 2006a. "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage." *Management & Avenir* 9 (3): 109. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>.

---. 2006b. "Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage." *Management & Avenir* (9): 103-126.

---. 2009. *Un éclairage original de l'appropriation des outils de gestion : la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra (French)*. Cerag, Grenoble France.

Dechamp, Gaëlle, Hervé Goy, Amaury Grimand, et François-Xavier De Vaujany. 2006. "Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture." *Management & Avenir* 9 (3): 181. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0181>.

Dechamp, Gaëlle, Hervé Goy, Amaury Grimand, François-Xavier de Vaujany, et Goy Amaury Grimand François Xavier De Vaujany Gaëlle Dechamp Hervé. 2006. "Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture." *Management & Avenir* (3): 181. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.009.0181\(&fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.009.0181(&fr&site=eds-live).

Decouflé, André Clément, et Nicole Schwartz. 1974. "The concept of needs, a survey of illusions." *Futures* 6 (1): 16-25.

Deephouse, David L. 1996. "Does isomorphism legitimate?" *Academy of management journal* 39 (4): 1024-1039.

Dejours, Christophe. 1995. *Le facteur humain*. Paris: PUF.

Deligny, Fernand. 2007. *Oeuvres*. Paris: l'Arachnéen.

Denis, Hélène. 1987. *Technologie et société*. Montréal: Editions de l'Ecole polytechnique.

Denis, Vincent. 2000. "Entre police et démographie: un projet de dénombrement sous le Premier Empire." *Actes de la recherche en sciences sociales* (133): 72-78.

Dent, Eric B, et Susan Galloway Goldberg. 1999. "Challenging "resistance to change"." *The Journal of applied behavioral science* 35 (1): 25-41.

Deshayes, Christophe. 2018. "Les plateformes numériques: un défi pour toutes les organisations?" *La Gazette de la société et des techniques* 97.

Desreumaux, Alain. 2004. "Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations." In FNEGE. : Vuibert.

Desrosières, Alain. 1993. *La politique des grands nombres*. Paris: La Découverte.

---. 2008. *Gouverner par les nombres*. Vol. 2. *L'argument statistique*: Presses de l'Ecole des mines.

Destais, Nathalie, Vincent Ruol, et Michel Thierry. 2011. *Financement des soins dispensés dans les établissements pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) - Évaluation de l'option tarifaire dite globale IGAS*. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000032.pdf>.

Detchessahar, Mathieu, et Benoît Journé. 2007. "Une approche narrative des outils de gestion." *Revue française de gestion* (5): 77-92.

Detschessahar, Mathieu, et Benoît Journé. 2007. "Une approche narrative des outils de gestion." *Revue française de gestion* 33 (174): 77-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.77-92>.

Deveau, Annick. 2016. "Réformer la tarification des ESMS pour une plus grande autonomie des personnes." *Pratiques en santé mentale* 62e année (3): 55-61. <https://doi.org/10.3917/psm.163.0055>. <https://www.cairn.info/revue-pratique-en-sante-mentale-2016-3-page-55.htm>.

Diderot, Denis. 1749. *Lettre sur les aveugles à l'usage de ceux qui voyent*.

Didier-Courbin, Philippe, et Pascale Gilbert. 2005. "Éléments d'information sur la législation

en faveur des personnes handicapées en France : de la loi de 1975 à celle de 2005." *Revue française des affaires sociales* 2: 2007-2227.

Diederich, Nicole. 2008. "A propos de la parentalité et de la stérilisation des personnes" handicapées mentales?" Communication présentée au 10e colloque francophone de Noirlac (Cher).

DiMaggio, Paul J. , et Walter W. Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.

Dodier, Nicolas. 1993. "Les arènes des habiletés." *Raisons pratiques* (4): 115-140.

---. 1995. *Les Hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*. Paris: Métaillé.

Doré, Mireille. 1987. "La désinstitutionnalisation au Québec." *Santé mentale au Québec* 12 (2): 144. <https://doi.org/10.7202/030407ar>.

Douglas, Mary. 1999. *Comment pensent les institutions ; suivi de La connaissance de soi et Il n'y a pas de don gratuit*. 2004 ed. Paris: La Découverte.

Dubet, François. 2002. *Le déclin de l'institution*. Paris: Éditions du Seuil.

Dubost, Nathalie. 2007. "Motivations des bénévoles: une revue de la littérature." *Cahier de recherche* 1.

---. 2014. "Les associations parlent-elles d'une seule voix face au changement de l'ordre institutionnel? Apports de l'analyse de discours dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées." *Recherches en Sciences de Gestion* (4): 183-209.

Dumas, Marc, Florence Douguet, et Jorge Munoz. 2012. "L'appropriation d'un outil de la qualité des soins à l'Hopital." (84). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fcs&AN=26007394&=fr&site=eds-live>.

Dumez, Hervé. 2008. *Rendre des comptes, nouvelle exigence sociétale*. Dalloz.

---. 2009. "Sur le style de pensée de Raymond Boudon." *Le Libellio d'Aegis* 5 (1): 31-34.

---. 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.

Dumez, Hervé, et Alain Jeunemaître. 1995. "Savoirs et décisions: réflexions sur le mimétisme stratégique." In *Des savoirs en action*, edited by Florence Charue-Duboc. Paris: L'Harmattan.

Dumont, Georgette E. 2013. "Nonprofit Virtual Accountability: An Index and Its Application." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (5): 1049-1067. <https://doi.org/10.1177/0899764013481285>.

Dumouchel, Paul. 1983. "Mimétisme et autonomie." In *L'auto-organisation, de la physique au politique*, edited by Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, 353-364. Paris: Seuil.

Dupuis, Jean-Pierre. 1990. "Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste." *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*: 533-552.

Dupuy, Jean-Pierre. 1983. "L'auto-organisation du social dans la pensée libérale et économique." In *L'auto-organisation, de la physique au politique*, edited by Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, 377-384. Paris: Seuil.

---. 2012. "L'avenir de l'économie." *Flammarion, Paris*.

Dupuy, Jean-Pierre, et Pierre Livet. 1997. *Les limites de la rationalité: Rationalité, éthique et cognition*. Éditions La Découverte.

Dupuy, Jean-Pierre, André Orléan, Robert Salais, et Laurent Thévenot. 1989. "Introduction." *Revue économique* 40: 141-146.

Durkheim, Émile. 1895. *Les règles de la méthode sociologique*. 2017 ed.: Flammarion.

Dutton, Robert. 2008. "Leadership et valeurs." *Gestion* 33 (3): 18-19. <https://doi.org/10.3917/riges.333.0018>. <https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-18.htm>.

Ebersold, Serge. 2005. "L'inclusion : du modèle médical au modèle managérial ?" *Reliance* 16 (2): 43-50. <https://doi.org/10.3917/reli.016.0043>. <https://www.cairn.info/revue-reliance-2005-2-page-43.htm>.

---. 2009. "Inclusion." *Recherche et formation* (61): 71-83.

Eldridge, John Eric Thomas. 1971. *Max Weber: The interpretation of social reality*. Nelson London.

Ellul, Jacques. 1954. *La Technique , ou l'Enjeu du siècle*. Vol. 10 *Sciences politiques*. Paris, A. Colin (Orléans, Impr. nouvelle).

---. 1977. *Le Système technicien.Liberté de l'esprit*. Paris: Calmann-Lévy.

---. 1988. *Le Bluff technologique.La Force des idées*. [Paris]: Hachette.

Elster, Jon. 2015. *Explaining social behavior: More nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press.

- Enjolras, Bernard. 2004. "Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions." *Annals of Public and Cooperative Economics* 75 (4): 595-617.
- Ennuyer, Bernard. 2015. "Définir le handicap: une question sociale et politique?" *Ethics, Medicine and Public Health* 1 (3): 306-311.
- Enriquez, Eugène. 1982. *Structures d'organisation et contrôle social*. Vol. 41. *Connexions*.
- . 1989. *L'individu pris au piège de la structure stratégique*. Vol. 54. *Connexions*.
- Esping-Andersen, Gøsta, et Bruno Palier. 2008. *Trois leçons sur l'État-providence*. Seuil Paris.
- Evered, Roger, et Meryl Reis Louis. 1981. "Alternative perspectives in the organizational sciences: "inquiry from the inside" and "inquiry from the outside"." *Academy of management review* 6 (3): 385-395.
- Ewald, François. 1986. *Histoire de l'Etat providence: les origines de la solidarité*. Paris: Le livre de poche.
- . 2014. *L'Etat providence*. Grasset.
- Eymard Duvernay, François. 2006. *L'économie des conventions, méthodes et résultats*. 2 vols. Vol. 1. *Débats*. Paris: La Découverte.
- Eynaud, Philippe. 2015a. "Comment prévenir un mauvais usage de la gouvernance pour les associations?" In *La gouvernance entre diversité et normalisation*, edited by Philippe Eynaud, In *Juris Associations - Hors Série*, 216-234. Paris: Juris Editions.
- . 2015b. *La gouvernance entre diversité et normalisation*. *Juris Associations - Hors Série*. Paris: Juris Editions.
- . 2015c. "Pourquoi s'intéresser à la gouvernance des associations." In *La gouvernance entre diversité et normalisation*, edited by Philippe Eynaud, In *Juris Associations - Hors Série*, 9-21. Paris: Juris Editions.
- Eynaud, Philippe, Stéphanie Chatelain-Ponroy, et Samuel Sponem. 2015. "Panorama et typologie des modes de gouvernance des associations." In *La gouvernance entre diversité et normalisation*, edited by Philippe Eynaud, In *Juris Associations - Hors Série*, 22-42. Paris: Juris Editions.

Eyraud, François, Alain D'Iribarne, et Marc Maurice. 1988. "Des entreprises face aux technologies flexibles: une analyse de la dynamique du changement." *Sociologie du travail* (1): 1988.

Fakolade, Olufemi Aremu, Samuel Olufemi Adeniyi, et Adeyinka Tella. 2017. "Attitude of teachers towards the inclusion of special needs children in general education classroom: the case of teachers in some selected schools in Nigeria." *International Electronic Journal of elementary education* 1 (3): 155-169.

Fallen, Nancy H, et Warren Umansky. 1985. *Young children with special needs*. CE Merrill Publishing Company.

Fauconnier, Gilles. 1984. *Espaces mentaux, Aspects de la construction du sens dans les langues naturelles*. Paris: Minuit.

Fee, Elizabeth, et Theodore M Brown. 2005. "The public health act of 1848." *Bulletin of the World Health Organization* 83: 866-867.

Feingold, Josué. 1992. "Race, racisme, génétique et eugénisme." *Mots. Les langages du politique* 33 (1): 161-163.

Ferri, Beth A. 2015. "Inclusion for the 21st century: Why we need disabilities studies in education." *Italian Journal of Special Education for Inclusion* 3 (2): 11-22.

Florian, Lani. 2014. "What counts as evidence of inclusive education?" *European Journal of Special Needs Education* 29 (3): 286-294.

Fontan, Jean-Marc. 2013. "L'Évaluation de Cinquième Génération, une Innovation Sociale Appropriée a l'Économie Sociale." *Ciências* 1 (1): 1-34.

Foucault, Michel. 1971. *L'ordre du discours*. 1999 ed. Paris: Gallimard.

---. 1972. *Histoire de la folie à l'âge classique*. 1999 ed. [Paris]: Gallimard.

---. 1975. *Surveiller et punir: naissance de la prison*. 1993 ed. [Paris]: Gallimard.

---. 1976. *La volonté de savoir: droit de mort et pouvoir sur la vie*. 2006 ed. Paris: Gallimard.

---. 2001. *Dits et écrits: 1976-1988 II*,. [Paris]: Gallimard.

---. 2004. *Naissance de la biopolitique*. Hautes Etudes: Ecole des hautes études en sciences sociales : Gallimard : Seuil.

- Fougeyrollas, Patrick. 1998. *Classification québécoise--processus de production du handicap*. Edited by Réseau international sur le processus de production du handicap. Lac St-Charles, Québec.
- . 2001. "Le processus de production du handicap: l'expérience québécoise." In *Une nouvelle approche de la différence*, edited by Raphaël De Riedmatten. Genève: Éd. Médecine et hygiène.
- . 2002. "L'évolution conceptuelle internationale dans le champ du handicap : enjeux socio-politiques et contributions québécoises." *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* (4-2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3663>.
- . 2009. "Construire le sens de la participation sociale." In *Participation et responsabilités sociales : un nouveau paradigme pour l'inclusion des personnes avec une déficience intellectuelle*, edited by Viviane Guerdan, Geneviève Petitpierre, Jean-Paul Moulin et Marie-Claire Haelewyck, 115-126. Berne: Peter Lang Editions.
- Fougeyrollas, Patrick, et Kathia Roy. 1996. "Regard sur la notion de rôles sociaux. Réflexion conceptuelle sur les rôles en lien avec la problématique du processus de production du handicap." *Service social* 45 (3): 31-54.
- Frances, Allen. 2013. "Saving normal: An insider's revolt against out-of-control psychiatric diagnosis, DSM-5, big pharma and the medicalization of ordinary life." *Psychotherapy in Australia* 19 (3): 14.
- Frattini, Marie-Odile. 2010a. "La spécialité de rééducation et réadaptation fonctionnelles en France: une construction entre médecine et politique, 1945-1973." *Journal de Réadaptation Médicale: Pratique et Formation en Médecine Physique et de Réadaptation* 30 (4): 177-183.
- . 2010b. "Une médecine active: comment le travail prend valeur thérapeutique." In *La philosophie du soin*, 267-282. : Presses Universitaires de France.
- Frege, Gottlob. 1892. "Über sinn und bedeutung." *Zeitschrift für Philosophie und philosophische Kritik* 100 (1): 25-50.
- Freinet, Célestin. 1967. *Les techniques Freinet de l'école moderne*. A. Colin.
- . 1969. *Pour l'école du peuple*. Maspero Paris.
- Fresnel, Florence. 1998. "La stérilisation des handicapés mentaux." *Médecine & Droit* 1998 (31): 12-17.

Frinault, Thomas. 2005. "La dépendance ou la consécration française d'une approche ségrégative du handicap." *Politix* (4): 11-31.

Frost, Peter J. 1985. Special issue on organizational symbolism. : Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Galet, Jacques. 2016. "Organiser l'orientation et la gestion des situations critiques en IME." *Empan* 4 (104): 62-65. <https://doi.org/10.3917>. <http://www.cairn.info/revue-empan-2016-4-page-62.htm>

Galton, Francis. 1869. *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. Vol. 27. Macmillan.

Gárate-Martínez, Ignacio. 2003. "Les machines à rééduquer." *Éducation-Formation*: 19-27.

Gardou, Charles. 2006. "Alfred Binet: explorer l'éducabilité." *Reliance* (2): 111-119.

---. 2007. "Conclusion. Cheminer vers l'universel." In *Désinsulariser le handicap*, 315-324. Toulouse: ERES.

---. 2013a. *Fragments sur le handicap et la vulnérabilité*. Toulouse: Eres.

---. 2013b. *Parents d'enfant handicapé*. Erès.

Gardou, Charles, et Michel Develay. 2001. "Ce que les situations de handicap, l'adaptation et l'intégration scolaires «disent» aux sciences de l'éducation." *Revue française de pédagogie*: 15-24.

Gardou, Charles, et Denis Poizat. 2007. *Désinsulariser le handicap: quelles ruptures pour quelles mutations culturelles?*: Erès.

Garfinkel, Harold, Michel Barthélémy, Baudouin Dupret, Jean-Manuel de Queiroz, et Louis Quéré. 2007. *Recherches en ethnométhodologie*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Gateaux-Mennecier, Jacqueline. 1989. *Bourneville et l'enfance aliénée: l'humanisation du déficient mental au XIXe siècle*. Centurion.

Gauchet, Marcel, et Gladys Swain. 1980. *La pratique de l'esprit humain: l'institution asilaire et la révolution démocratique*. Vol. 68. Gallimard.

Gentis, Roger. 1978. "Demain les autres." In *En marge: l'Occident et ses "autres"*, edited by Asor Alberto Rosa. : Aubier Montaigne.

Geremek, Bronisław. 1980. *Truands et misérables dans l'Europe moderne (1350-1600): inutiles au monde*. Vol. 84. Gallimard.

Gerth, Hans H, et C Wright Mills. 1942. "A Marx for the Managers." *Ethics* 52 (2): 200-215.

Geslin, Philippe, et Pascal Lièvre. 2006. "Anthropotechnologie et sciences de gestion: les possibilités d'un dialogue sur les modes sociaux d'appropriation des objets techniques." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimaud, 239-247. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Giami, Alain, et Chantal Lavigne. 1993. "La stérilisation des femmes handicapées mentales et le consentement libre et éclairé." *Revue de médecine psychosomatique* 35: 35-46.

---. 1998. "La stérilisation des femmes handicapées mentales et le consentement libre et éclairé." In *Stériliser le handicap mental*, edited by Nicole Diederich, 35-46. Ramonville St Agne: Erès.

Giddens, Anthony. 1987. *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. 2012 ed. Paris: Presses universitaires de France.

Gilbert, Patrick, Nathalie Raulet-Croset, et Carine Chemin-Bouzir. 2012. "Innovations sociales et rationalisation budgétaire: quelles interactions entre deux logiques institutionnelles antagonistes?" *Politiques et management public* 29 (4): 607-627.

Gillig, Jean-Marie. 2006. "L'illusion inclusive ou le paradigme artificiel." *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* (4): 119-126.

Gingras, Yves. 1991. "L'institutionnalisation de la recherche en milieu universitaire et ses effets." *Sociologie et sociétés* 23 (1): 41-54.

Girin, Jacques. 1982. "Langage en actes et organisations." *Economies et Sociétés* 16 (12): 1559-1591.

---. 1983. *Les machines de gestion*. CRG Ecole polytechnique.

---. 1990. "L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode." In *Épistémologies et sciences de gestion*, 141-182. Paris: Economica.

- . 1995. "Les agencements organisationnels." In *Des savoirs en action, contribution de la recherche en gestion*, edited by Florence Charue-Duboc, 233-279. Paris: L'Harmattan.
- . 2007. "Problèmes du langage dans les organisations." In *L'individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*, edited by Jean-François Chanlat, 842. Québec : Paris: 2305, rue de l'Université.
- . 2010. "La question du langage dans les organisations." In *Langage et organisations. Sur les traces de Jacques Girin*, edited by Denis Bayart, Anni Borzeix et Hervé Dumez, 283-296. Palaiseau: Editions de l'Ecole polytechnique.
- . 2012. "Management et complexité: comment importer en gestion un concept polysémique." In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, edited by David Albert, Hatchuel Armand et Laufer Romain, 159-176. Paris: Presses des Mines.
- . 2016. *Langage, organisations, situations et agencements*. Edited by Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michelle Breton. Presses de l'Université Laval.
- . 2017a. "Aux sources de l'"individualisme méthodologique". La sociologie compréhensive de Max Weber." *Le libellio d'AEGIS* 13 (3): 45-52.
- . 2017b. "L'interactionnisme: autour de la notion de cadre." *Le libellio d'AEGIS* 13 (3): 61-72.
- . 2017c. "L'interactionnisme: autour de la notion de cadre." *Le libellio d'AEGIS* 13 (3): 61-72.
- . 2017d. "Weber contre Durkheim?" *Le libellio d'AEGIS* 13 (3): 53-60.
- Goffman, Erving. 1968. *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. edited by Robert Castel. Paris: Editions de minuit.
- . 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*.Collection *Le Sens commun*. Paris: Éd. de Minuit.
- . 1974a. *Frame Analysis : an essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- . 1974b. *Les Rites d'interaction*. Translated by Alain Kihm. *Le Sens commun*. Paris: Éditions de Minuit.

---. 1975. *Stigmate*. Translated by Alain Kihm. *Le Sens commun*. Paris: éditions de Minuit.

---. 1981. *Forms of Talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

---. 1987. *Façons de parler*. Translated by Alain Kihm. *Le Sens commun*. Paris: Éd. de Minuit.

---. 1991. *Les cadres de l'expérience*. Paris: Les Editions de Minuit.

Goglin, Jean Louis. 1976. *Les misérables dans l'Occident médiéval*. Vol. 25. Éditions du Seuil.

Gomez, Pierre-Yves. 1994. *Qualité et théorie des conventions*. Economica.

---. 1995. "Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste." *Revue française d'économie* 10: 137-171. <https://doi.org/10.3406/rfeco.1995.987>.

---. 2006. "Informations et conventions. Le cadre du modèle général." *Revue française de gestion* 32 (160): 217-240. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.217-240>.

Gomez, Pierre-Yves, et Brittany C. Jones. 2000. "Crossroads—Conventions: An Interpretation of Deep Structure in Organizations." *Organization Science* 11: 696-708. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.696.12530>.

Gonthier, Frédéric. 2006. "Relativisme et vérité scientifiques chez Max Weber." *L'Année sociologique* 56 (1): 15-339. <https://doi.org/10.3917/anso.061.0015>. <https://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2006-1-page-15.htm>.

Goodley, Dan. 2005. "Empowerment, self-advocacy and resilience." *Journal of Intellectual Disabilities* 9 (4): 333-343.

Goodstein, Leonard D, et W Warner Burke. 1991. "Creating successful organization change." *Organizational Dynamics* 19 (4): 5-17.

Gossot, Bernard. 2005. "La France vers un système inclusif?" *Reliance* (2): 31-33.

Greenwood, Royston, et Christopher R. Hinings. 1996. "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism." *Academy of Management journal* 21 (4): 1022-1054.

Greenwood, Royston, Mia Raynard, Farah Kodeih, Evelyn R Micelotta, et Michael Lounsbury. 2011. "Institutionnal complexity and organizational responses." *The Academy of Management Annals* 5 (1): 317-371.

Greenwood, Royston, Kerstin Sahlin-Andersson, Christine Oliver, et Roy Suddaby. 2008. "Introduction." In *The Sage handbook of organizational institutionalism*, edited by Royston Greenwood, Kerstin Sahlin-Andersson, Christine Oliver et Roy Suddaby. Los Angeles [u.a.]: Sage.

Grimand, Amaury. 2006a. "Du Knowledge Management comme "mythe gestionnaire": une lecture des blocages à l'appropriation des démarches et outils de gestion des connaissances en organisation." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 41-64. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

---. 2006b. *L'appropriation des outils de gestion*. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

---. 2006c. "L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens." In *L'appropriation des outils de gestion*, 13-28. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

---. 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* (4): 237. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.054.0237\(=fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.MAV.054.0237(=fr&site=eds-live).

Grimaud, Lin. 2012. "Handicap: l'inclusion comme performance." *Empan* (3): 55-62.

Gris, Sandrine. 2015. "Mouvement vers l'inclusion et évolution de la politique d'intégration scolaire au Québec: entre permanence et changement, une difficile légitimation de la mise en œuvre."

Gubbels, André. 2002. "Un changement de paradigme pour les politiques européennes relatives au handicap?" *Handicap*.

Guey, Emmanuelle, et Samuel Boussion. 2010. "Le fonds Georges Heuyer (1884-1977): un XXe siècle scientifique, à l'orée de la psychiatrie infantile et de ses ramifications." *Revue d'histoire de l'enfance «irrégulière»*. *Le Temps de l'histoire* (12): 215-229.

Gutton, Jean Pierre. 1974. *La société et les pauvres en Europe, XVIe-XVIIIe siècles*. Vol. 18. Presses universitaires de France.

Guyot, Patrick. 2009. "Le « Groupe des 21 » et la plateforme commune de propositions : un consensus associatif de circonstance dans le cadre de l'élaboration entre 1973 et 1975 de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées" *Bulletin d'Informations du CREA Bourgogne* (292): 4-25.

- Hall, Peter A. 1986. *Governing the Economy, The Politics of State Intervention in Britain and France*. Oxford: Oxford university Press.
- Hall , Peter A. 1989. *The Political Power of Economic Ideas*. Princeton (N.J.): Princeton University Press.
- Hamonet, C, et T Magalhaes. 2003. "La notion de handicap." *Annales de réadaptation et de médecine physique*.
- Hardy, Jean-Pierre. 2010. *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Paris: Dunod.
- Harrison, Yvonne, Vic Murray, et Chris Cornforth. 2012. "Perceptions of Board Chair Leadership Effectiveness in Nonprofit and Voluntary Sector Organizations." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 24 (3): 688-712. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9274-0>.
- Hatchuel, Armand. 1994. "Les savoirs de l'intervention en entreprise." *Entreprises et histoire* (3): 59-75.
- . 2005. "Préface." In *De la conception à l'usage. Vers un Management de l'appropriation des outils de gestion*, edited by François Xavier De Vaujany, 9-11. Colombelles: Editions Management et Société.
- Hatchuel, Armand, et Jean-Claude Moisdon. 1993. "Modèles et apprentissage organisationnel." *Cahiers d'économie et sociologie rurales* (28): 17-32.
- Hatchuel, Armand, et Benoit Weil. 1992. *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Hatry, Harry P. 1999. *Performance Measurement: Getting Results*. Urban Institute Press.
- Haudricourt, André-Georges. 1955. "Biogéographie des araires et des charrues."
- . 1964. "La technologie, science humaine." *La Pensée* (115): 28-35.
- Hedberg, Bo, et Enid Mumford. 1975. "The Design of Computer Systems." In *Human Choice and Computers*, edited by Enid Mumford et Harold Sackman, 31-59. Amsterdam: North-Holland.
- Heller, Robert. 1979. "Educating the blind in the age of enlightenment. Growing points of a social service." *Medical history* 23 (4): 392-403.

- Herman, Robert D. 1990. "Methodological issues in studying the Effectiveness of Nongovernmental and Nonprofit Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 19 (3): 293-306.
- . 1992. "Nonprofit organization effectiveness: At what, for Whom, According to whom?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 21 (4): 411-415.
- Herman, Robert D., et David O. Renz. 1998. "Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations." *Nonprofit Management and Leadership* 9 (1): 23-38.
- . 1999. "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (2): 107-126.
- . 2003. Kansas City, Missouri.
- Hervieux, Chantal, Jean-Mathieu Fallu, et Marie-France Turcotte. 2016. "Les Organisations Hybrides." *Canadian journal of nonprofit and social economy research* 7 (1). <https://doi.org/10.22230/cjnsr.2016v7n1a203>.
- Herzberg, Frederick I. 1966. "Work and the nature of man."
- . 1996. "Les quatre questions existentielles: leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel." *TC Pauchant et al., La quête du sens, Montréal, Québec/Amérique–Presses HEC, et Paris, Les Éditions d'Organisation, chapitre 7.*
- Hickson, David J., D.S. Pugh, et Diana C. Pheysey. 1969. "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal." *Administrative Science Quarterly* 14 (3): 378-397.
- Hofstadter, Douglas Richard. 1979. *Gödel, Escher, Bach an eternal golden braid*. New York London Toronto [etc.]: Harvester Wheatsheaf.
- Hood, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons." *Public Administration Review* 69: 3-19.
- . 1998. *The Art of the State*. Oxford: Oxford University Press.
- Hornby, Garry. 2012. "Inclusive education for children with special education needs: A critique of policy and practice in New Zealand." *Journal of International and Comparative Education (JICE)*: 52-60.

---. 2015. "Inclusive special education: development of a new theory for the education of children with special educational needs and disabilities." *British Journal of Special Education* 42 (3): 234-256.

Hug, Nina, et Urs Peter Jäger. 2013. "Resource-Based Accountability: A Case Study on Multiple Accountability Relations in an Economic Development Nonprofit." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25 (3): 772-796. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9362-9>.

Hussenot, Anthony. 2006. "Appropriation collective d'une solution TIC de gestion: un processus social itératif." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 123-138. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Husser, Par Jocelyn. 2009. "La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ?" *Vie & sciences de l'entreprise* 182: 75-85. <https://doi.org/10.3917/vse.13.0075>. <http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2009-2-page-75.htm>.

Illich, Ivan. 1973. *La convivialité*. 2005 ed. Vol. 1. *Oeuvres complètes*. Paris: Fayard.

---. 1975. *Energie et Equité*. Translated by Luce Giard. 2018 ed. *Poche*. Paris: Arthaud.

---. 1977. *Le chômage créateur*. 2005 ed. Vol. 2. *Oeuvres complètes*. Paris: Fayard.

Imbaud, Dorothée , Christophe Lannelongue, et Olivier Le Gall. 2010. *Enquête sur la consommation des crédits soumis à l'objectif global de dépense OGD*. IGAS-IGF (Paris). <http://www.ladocumentationfrançaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000144.pdf>.

Irvin, Renee A. 2005. "State Regulation of Nonprofit Organizations: Accountability Regardless of Outcome." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (2): 161-178. <https://doi.org/10.1177/0899764004272189>.

Jackson, Douglas K., et Thomas P. Holland. 1998. "Measuring the effectiveness of nonprofit Boards." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27 (2): 159-182.

Jaeger, Marcel. 2016. "Les victimes civiles de la Deuxième Guerre mondiale: maladie mentale et handicap." *psychologie clinique* (2): 207-222.

Jeanne, Yves. 2007. "Désiré Magloire Bourneville, rendre leur humanité aux enfants «idiots»." *Reliance* (2): 144-148.

Johnson-Laird, Philip N. 1988. "La représentation mentale de la signification." *R/ISS* 115: 53-69.

Johnstone, Chris. 2004. "Disability and identity: Personal constructions and formalized supports." *Disability Studies Quarterly* 24 (4).

Jones, Kevin R., et Lauren Mucha. 2013. "Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability "for the Public Good"." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25 (6): 1465-1482. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9399-9>.

Journé, Benoît, et Nathalie Raulet-Croset. 2008. "A propos de la notion de situation de gestion." *Le Libellio d'Aegis* 4 (2): 36-39.

---. 2012. "La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste." *Revue française de gestion* 38 (225): 109-128. <https://doi.org/10.3166/rfg.225.109-128>.

Justin, Joël. 2006. "Analyse d'une (co)production d'outils de contrôle de gestion dans le cadre d'une recherche-action." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 65-82. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Kaesler, Dirk. 1996. *Max Weber*. Paris: Fayard.

Kaminski, June. 2011. "Theory applied to informatics–Lewin's Change Theory." *Canadian Journal of Nursing Informatics* 6 (1).

Kaplan, Robert S. 2001. "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations." *Nonprofit management and Leadership* 11 (3): 353-370.

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 2001. "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part 1." *Accounting Horizons* 15 (1): 87-104.

---. 2003. *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Editions d'Organisation.

Kappler, Claude-Claire. 1980. *Monstres, démons et merveilles à la fin du Moyen Age. Le regard de l'Histoire*. Paris: Payot.

Keating, Elizabeth K., et Peter Frumkin. 2003. "Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation." *Public Administration Review* 63 (1): 3-15.

Kervasdoue, Jean de, Jean-Marc Macé, Laurence Hartmann, et Gilbert Saporta. 2010. *Etude de la formation des coûts dans les institutions prenant en charge des personnes adultes handicapées*. CNAM-Fegapei.

Kervegan, Jean-François. 1988. "Les conditions de la subjectivité politique. Incidences du concept hégelien de politische Gesinnung." *Les Etudes Philosophiques* janvier-mars: 99-111.

Kessous, Mustapha. 2012. *Les 100 histoires des Jeux olympiques* Vol. 3951. *Que sais-je?*: Presses universitaires de France.

Kevles, Daniel J. 1985. "In the name of eugenics." *New York: Alfred A Knopf.*

Keynes, John Maynard. 1942. *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*. Paris: Payot.

Klemperer, Victor. 1996. "LTI, la langue du IIIème Reich." *Agora. Pocket.*

Kleszczowski, Julien. 2017. "Construire l'évaluation de l'impact social dans les organisations à but non lucratif : instrumentation de gestion et dynamiques de rationalisation." PHD, Ecole polytechnique, Université Paris-Saclay.

Kling, Rob, et Suzanne Iacono. 1988. "L'informatisation du travail de bureau et l'organisation du travail." *Technologies de l'information et sociétés* 1 (1): 57-90.

Knapp, Martin, Jennifer Beecham, David McDaid, Tihana Matosevic, et Monique Smith. 2011. "The economic consequences of deinstitutionalisation of mental health services: lessons from a systematic review of European experience." *Health & social care in the community* 19 (2): 113-125.

Knapp, Martin, Renée Romeo, et Jennifer Beecham. 2009. "Economic cost of autism in the UK." *Autism* 13 (3): 317-336.

Kohn, Ruth C. 1998. "Les enjeux de l'observation." *Anthropos, Paris* [1 ère éd. 1982].

Kondra, Alex Z, et Christopher R Hinings. 1998. "Organizational diversity and change in institutional theory." *Organization studies* 19 (5): 743-767.

La Vergata, Antonello. 1996. "Lamarckisme et solidarité." *Asclepio* 48 (1): 273-288.

Laborier, Pascale. 1999. "La bonne police, sciences camérales et pouvoir absolutiste dans les Etats allemands." *Politix* 48: 7-35.

Lafaye, Christophe. 2006. "Appropriation d'agents intelligents pour un processus de veille stratégique: le cas d'un syndicat professionnel." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 199-216. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Lang, Jean-Louis. 2000. "Georges Heuyer (1884-1977), fondateur de la Pédopsychiatrie et l'un des introducteurs en France de la Psychanalyse." *Annales médico-psychologiques*.

Lang, Thierry, Monique Membrado, Christine Rolland, Jean Mantovani, Serge Clément, Caroline Despres, Valentine Helardot, Paul Dourgnon, Pierre Lombrail, et Jean Pascal. 2008. "L'interaction entre médecins et malades productrice d'inégalités sociales de santé? Le cas de l'obésité."

Lapassade, Georges. 1975. *Groupes, organisations, institutions*. Édition : 5e édition, 2006 ed. Paris: Anthropos.

---. 1991. *L'ethnosociologie les sources anglo-saxonnes. Analyse institutionnelle*. Paris: Méridiens Klincksieck.

---. 1996. *Les microsociologies*. Vol. 2 *Poche ethno-sociologie*. Paris: Economica diff. Anthropos.

Laroche, Hervé, et Jean-Pierre Nioche. 2006. "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise." *Revue française de gestion* (1): 81-105.

Lascoumes, Pierre, et Patrick Le Galès. 2004a. *Gouverner par les instruments*. [Paris]: les Presses Science Po.

---. 2004b. "L'action publique saisie par ses instruments." In *Gouverner par les instruments*, edited by Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, 11-44. Paris: les Presses Science Po.

Lascoumes, Pierre, et Patrick Le Galès. 2007. *Sociologie de l'action publique*. Paris: Armand Colin.

Latour, Bruno. 1989. "Les Machines". *La science en action*. Paris: Gallimard.

Lawrence, Thomas, Roy Suddaby, et Bernard Leca. 2011. "Institutional work: Refocusing institutional studies of organization." *Journal of management inquiry* 20 (1): 52-58.

Le Breton, David. 1991. "Handicap d'apparence: le regard des autres." *Ethnologie française*: 323-330.

---. 2007. "Viser l'«excellence personnelle»." In *Désinsulariser le handicap*, 211-222. : ERES.

---. 2008. *L'interactionnisme symbolique*. 2nde édition corrigée ed. *Quadrige Manuels*. Paris: Presses Universitaires de France.

Le Galès, Patrick, et Pierre Lascoumes. 2007. "Understanding Public Policy Through Its Instruments." *Governance* 20 (1): 1-21.

Le Moigne, Jean-Louis. 1994. "Sur la capacité de la raison à discerner rationalité substantielle et rationalité procédurale." *Cahiers d'économie politique* 24-25 (1): 125-159. <https://doi.org/10.3406/cep.1994.1168>.

Le Quéau, Pierre. 2003. "Enquête sur une catégorie." In *La compréhension sociale du handicap*, edited by Pierre Le Quéau, 7-14. Paris: Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie.

Le Texier, Thibault. 2016. *Le maniement des hommes: Essai sur la rationalité managiérale*. La Découverte.

Lebahar, Jean-Charles. 2001. "Approche didactique de l'enseignement du projet en architecture: étude comparative de deux cas."

Lécuyer, Bernard-Pierre. 1988. "L'individu comme acteur et l' « Homo Sociologicus »." *Espace Temps*: 11-14. [https://www.persee.fr/doc/esp\\_0339-3267\\_1988\\_num\\_37\\_1\\_3395](https://www.persee.fr/doc/esp_0339-3267_1988_num_37_1_3395).

Lecy, Jesse D., Hans Peter Schmitz, et Haley Swedlund. 2011. "Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23 (2): 434-457. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>.

Lefrancq, Stéphane. 2006. "Prolégomènes à une connaissance de la comptabilité en action." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 139-156. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Lemaire, Célia. 2013. "Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. Le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social." PHD, Ecole de Management, Université de Strasbourg.

Lemonnier, Pierre. 2012. *Mundane Objects: Materiality and Non-verbal Communication*. Left Coast Press.

Lemos, Alain. 1996. "La cyber-socialité." *Sociétés* (51): 29-38.

Les Papillons Blancs 71. "Notre histoire." <http://lespapillonsblancs71.org/papillons blanc 71 historique.htm>.

Levinas, Emmanuel. 1961. *Totalité et infini*. Nijhoff La Haye.

- . 1964. "La signification et le sens." *Revue de Métaphysique et de Morale* 69 (2): 125-156.
- Levitt, Barbara, et James G. March. 1988. "Organizational Learning." *American Review of Sociology* (14): 319-340.
- Lévy, Pierre. 1994. *L'intelligence collective pour une anthropologie du cyberspace. Sciences et société*. Paris: Éd. la Découverte.
- Lewin, Kurt. 1946. "Action research and minority problems." *Journal of social issues* 2 (4): 34-46.
- . 1947. "Group decision and social change." *Readings in social psychology* 3 (1): 197-211.
- Lidsky, Vincent. juin 2012 2012. *Propositions pour une maîtrise de l'ONDAM 2013-2017*. IGAS-IGF.
- Lifchez, Raymond, et Barbara Winslow. 1981. *Design for independent living: The environment and physically disabled people*. Univ of California Press.
- Linder, Stephen H., et B. Guy Peters. 1984. "From Social Theory to Policy Design." *Journal of Public Policy* 4 (3): 237-259. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.3998318&fr=fr&site=eds-live>.
- Lombardo, Paul A. 2011. "Introduction: Looking Back at Eugenics."
- Lombrail, Pierre, Thierry Lang, et Jean Pascal. 2004. "Accès au système de soins et inégalités sociales de santé: que sait-on de l'accès secondaire?" *Santé, société et solidarité* 3 (2): 61-71.
- Lorino, Philippe. 2002.
- . 2003. *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.
- . 2005. "Théories des organisations, sens et action: le cheminement historique, du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations." In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective : L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris: Editions La Découverte.
- Lorino, Philippe, et Régine Teulier. 2005. *Entre connaissance et organisation : l'activité collective : L'entreprise face au défi de la connaissance*. Paris: Editions La Découverte.

Lorrain, Dominique. 2004. "Les pilotes invisibles de l'action publique. Le désarroi du politique?" In *Gouverner par les instruments*, edited by Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, 163-198. Paris: les Presses Science Po.

Lotstein, Debra S, Merle McPherson, Bonnie Strickland, et Paul W Newacheck. 2005. "Transition planning for youth with special health care needs: results from the National Survey of Children with Special Health Care Needs." *Pediatrics* 115 (6): 1562-1568.

Louart, Pierre. 2002. "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." *Les Cahiers de la Recherche*: 1-18.

Lourau, René. 1970. *L'analyse institutionnelle*. 1976 ed. Paris: Éditions de Minuit.

Lozeau, Daniel, Ann Langley, et Jean-Louis Denis. 2002. "The corruption of managerial techniques by organizations." *Human Relations* 55 (5): 537-564.

Luckerhoff, Jason, et François Guillemette. 2012. *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Lundgren, Earl F. 1969. "Effects of N/C on Organizational Structure." *Automation* 16 (1): 44-48.

Lussier, Marie-Dominique, et Noémie Gilliotte. 2011. "La performance n'est pas une fin en soi." *Directions* (82): 18-19. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pcl&AN=24126938&=fr&site=eds-live>.

March, James G. 1978. "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice." *The Bell Journal of Economics* 9: 587. <https://doi.org/10.2307/3003600>.

---. 1999. "Les mythes du management." *Gérer et Comprendre* septembre.

March, James G., et Johan P. Olsen. 1989. *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. 1 edition ed. New York etc.: The Free Press.

Marglin, Stephen. 1971. "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches." In *Critique de la division du travail*, edited by André Gorz, 41-89. Paris: Seuil.

Marmuse, Christian. 1997. "La performance." In *Encyclopédie de gestion*, edited by Yves Simon et Patrick Joffre, 2194-2208. Paris: Economica.

Marrow, Alfred J. 1977. *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. Teachers College Press.

Martin, Dominique Philippe. 2006. "Appropriation des outils de gestion et dynamique de l'action collective: propos d'étape." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 29-40. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Maslow, Abraham H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* (50): 370-396.

---. 1954. *Motivation and Personnality*. New York: Harper & Row.

---. 1972. *Vers une psychologie de l'être*. Paris: Fayard.

Masse, Francis. 2011. "Les outils aident-ils à construire le sens?" In *Le management par le sens au service du bien public*, edited by Sylvie Trosa et Annie Bartoli. Paris: CNDP et Esen.

Massin, Benoît 2000. "Stérilisation eugénique et contrôle médico-étatique des naissances en Allemagne nazie : la mise en pratique de l'Utopie médicale." In *Les enjeux de la stérilisation*, edited by Alain Gianni et Henri Leridon. : INED.

Mauss, Marcel. 1923. *Essai sur le don*. 2007 ed. Paris: PUF.

---. 1926. *Manuel d'ethnographie*. Lausanne: Payot.

---. 1948. "Les techniques et la technologie." *Journal de psychologie* numéro spécial: 71-78.

---. 1950. "Les techniques du corps." In *Sociologie et anthropologie*, 365-383. Paris: Presses universitaires de France. Original edition, 1ère édition parue dans *Journal de psychologie*, vol. 32, n°3-4, 1936.

McCarthy, Douglas, Jamie Ryan, et Sarah Klein. 2015. "Models of care for high-need, high-cost patients: an evidence synthesis." *Issue Brief (Commonw Fund)* 31: 1-19.

McClelland, David C. 1987. *Human motivation*. CUP Archive.

McGregor, Douglas. 1960. "Theory X and theory Y." *Organization theory* 358: 374.

McLuhan, Marshall. 1968. *The Medium is the massage*. Translated by Thérèse Lauriol. edited by Jérôme Agel. [Paris,]: J. J. Pauvert.

McPherson, Merle, Polly Arango, Harriette Fox, Cassie Lauver, Margaret McManus, Paul W Newacheck, James M Perrin, Jack P Shonkoff, et Bonnie Strickland. 1998. "A new definition of children with special health care needs." *Pediatrics* 102 (1): 137-139.

McWalter, Gregor, Hugh Toner, Alison Corser, Jenny Eastwoad, Mary Marshall, et Tony Turvey. 1994. "Needs and needs assessment: their components and definitions with reference to dementia." *Health & Social Care* 2: 213-219.

Mead, George Herbert. 1963. *L'esprit, le soi et la société*. Paris: PUF.

---. 1981. *Selected Writings by George Herbert Mead*. Chicago: University of Chicago Press.

Meijer, Cor JW. 1998. *Integration in Europe: Provision for Pupils with Special Education Needs. Trends in 14 European Countries*. Teglgaardsparken 100, DK-5500 Middelfart ed. Denmark: European Agency for Development in Special Needs Education.

Mentior, Christine. 2008. *Toute une histoire, une aventure d'un demi-siècle*: Adapei de la Drôme. <http://www.adapei-drome.org/adapei/pdf/histoire.pdf>.

Mercier-Josa, S. 1972. "La notion de besoin chez Hegel." *PENSEE* (162): 74-100. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fcs&AN=13232247&=fr&site=eds-live>.

Meriau, Gérard. 2003. "«Nous Aussi»: La représentation des personnes handicapées intellectuelles: une tentative française d'empowerment." *Handicap*.

Merini, Corinne, et Pascale Ponté. 2008. "La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques." *Savoirs* (1): 77-95.

Meyer, John W., et Bryan Rowan. 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.

Mill, John Stuart. 2018. *L'utilitarisme*. Flammarion.

Milly, Bruno. 2001. "Les professions en prison: convergences entre individualisme méthodologique et interactionnisme symbolique." *L'Année sociologique* 51 (1): 103-136.

- Minet, Alain. 2017. *Une construction de la parentalité d'enfant handicapé par un engagement militant. Quand un imaginaire associatif devient fondateur d'une identité parentale.* l'Harmattan.
- Minsky, Marvin Lee. 1988. *La Société de l'esprit.* Translated by Jacqueline Henry. Paris: InterEd.
- Mintzberg, Henry. 1998. *Structure et dynamique des organisations.* Editions d'Organisation.
- . 2004. *Le management : Voyage au centre des organisations.* Translated by Jean-Michel Béhar et Nathalie Tremblay. Édition : 2e édition revue et corrigée ed. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, Henry, Tremblay, Nathalie, Tomasini, Clara. 2011. *Manager ce que font vraiment les managers.* Paris: Vuibert.
- Minvielle, Etienne. 1996a. "Gérer la singularité à grande échelle." *Revue française de gestion* Juin-Juillet-Aout (109): 114-124.
- . 1996b. "Gérer la singularité à grande échelle. Comment maîtriser les trajectoires des patients à l'hôpital?", Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique.
- Mispelblom Beyer, Frederik. 2003. "Stratégies de direction et dispositifs de management." In *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri, 65-88. Paris: L'Harmattan.
- Mitchell, Georges E. 2012. "The Construct of Organizational Effectiveness: Perspectives From Leaders of International Nonprofits in the United States." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42 (2): 324-345. <https://doi.org/10.1177/0899764011434589>.
- Moisdon, Jean-Claude. 1984. "Recherche en gestion et intervention." *Revue française de gestion* (septembre-octobre): 61-73.
- . 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion.* Paris: Seli Arslan.
- . 2015. "Recherche en gestion et intervention." *Revue française de gestion* (8): 21-39.
- Mollat, Michel. 1974. *Les problèmes de la Pauvreté.* : Paris.
- . 2006. *Les pauvres au moyen âge.* Vol. 11. Editions Complexe.

Monjardet, Dominique. 1977. "La variable "technologie" dans les études d'organisation." In *L'Organisation du travail et ses formes nouvelles*, edited by Cereq, 93-112. Paris: La Documentation Française.

Mons, Nathalie, et Vincent Durpiez. 2010. "Les politiques d'accountability." *Recherche & formation* (65): 45-59. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.131>.

Montclair, Bernard. 2008. "Pédagogie institutionnelle et politique citoyenne" In *Passeurs d'humanité*, edited by Loïc Andrien, 77-85. Toulouse: Erès.

Montchamp, Marie-Anne. 2011. Désinstitutionnalisation des enfants handicapés. : Sénat.

Montheuil, Albert. 1898. *La charité privée à l'étranger*. Paris: Société française d'édition d'art.

Morange, Pierre. octobre 2008 2008. *La gouvernance et le financement des structures associatives*. Assemblée Nationale.

Morel, Bénédict-Auguste. 1857. *Traite des degenerescences physiques, intellectuelles et morales de l'espece humaine et des causes qui produisent ces varietes maladives par le Docteur BA Morel*. chez J.-B. Bailliere.

Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Morin, Estelle M. 1996. "L'efficacité organisationnelle et le sens du travail." *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal, Québec-Amérique et Paris: Éditions de l'organisation, Collection Manpower: 257-286.

Morin, Estelle M, et Benoît Cherré. 1999. "Les cadres face au sens du travail." *Revue française de gestion*: 83-95.

Mumford, Enid. 1983. "Succesfull Systems Design." In *New Office Technology: Human and Orgnizational Aspects*, edited by Harry J. Otway et Malcolm Peltu, 68-85. : Ablex.

Neher, Andrew. 1991. "Maslow's theory of motivation: A critique." *Journal of humanistic psychology* 31 (3): 89-112.

Nelson, Richard R. 2008. "What enables rapid economic progress: What are the needed institutions?" *Research Policy* 37 (1): 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.10.008>.

Noble, David F. 1979. "Social Choice in Machine Design: The Case of Automatically Controlled Machine Tools." In *The Social Shaping of Technology*, edited by Donald Mackenzie et Judy Wacjman, 109-124. Philadelphie: Open University Press.

North, Douglas C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge ; New York: Cambridge University Press.

Officer, Alana, et A Posarac. 2011. "World report on disability." *World Health Organ: Geneva, Switzerland*.

Oliver, Christine. 1992. "The Antecedents of Deinstitutionalization." *Organization Studies* 13: 563-588. <https://doi.org/10.1177/017084069201300403>. <http://oss.sagepub.com/content/13/4/563>.

OMS. 1980. International classification of impairments, disabilities, and handicaps: a manual of classification relating to the consequences of disease. : World Health Organization.

Orléan, André. 1989. "Pour une approche cognitive des conventions économiques." *Revue économique* 40: 241-272.

Orlikowski, Wanda. 1992. "The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations." *Organization Science* 3 (3): 398-427.

---. 2000. "Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations." *Organization Science* 11 (4): 404-428.

---. 2007. "Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work." *Organization Studies* 28 (9): 1435-1448.

Osborne, Stephen P., et Mike Tricker. 1999. "Researching non-profit organisational effectiveness: A comment on Herman and Heimovics." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 6 (1): 85-92.

Oury, Fernand. 2004. "Institutions: de quoi parlons-nous?" *Institutions*: 12.

Oury, Fernand, et Aïda Vasquez. 1967. *Vers une pédagogie institutionnelle*. FeniXX.

Oury, Jean. 1992. *L'Aliénation*. Galilée ed.

Oxman-Martinez, Jacqueline. 1989. *La désinstitutionnalisation: proposition d'un modèle de planification*. Direction des services professionnels, Centre de services sociaux Richelieu.

Pacitto, Jean-Claude. 2012. *Raymond Boudon-L'individu au fondement de l'organisation*. Éditions EMS.

Page, Edward C. 2014. "The un-politics of instrument selection." In *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets.*, edited by Charlotte Halpern, Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, 265-280. Paris: Presses de Sciences Po.

Paillé, Pierre. 1994. "L'analyse par théorisation ancrée." *Cahiers de recherche sociologique* (23): 147-181. <http://id.erudit.org/iderudit/1002253ar>.

Pain, Jacques. 2013. "L'institution comme système. Une lecture systémique de l'institutionnel." *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* 50 (1): 31. <https://doi.org/10.3917/ctf.050.0031>.

Palier, Bruno. 2002. *Gouverner la sécurité sociale*. Paris: PUF.

---. 2007. "Tracking the evolution of a single instrument can reveal profound changes: the case of funded pensions in France." *Governance Understanding Public Policy Through Its Instruments* (1): 73-92.

Pareto, Vilfredo. 1916. *Trattato di sociologia generale*. Vol. 2. G. Barbèra.

Parsons, Talcott. 1985. *Talcott Parsons on institutions and social evolution: selected writings*. University of Chicago Press.

Pascal, Amandine, et Catherine Thomas. 2006. "Appropriation des TIC: vers une méthodologie de Co-conception de solutions technologiques." In *L'appropriation des outils de gestion*, edited by Amaury Grimand, 105-122. Saint-Etienne: publications de l'Université de Saint-Etienne.

Pascal, Catherine. 2014. "L'innovation et les réseaux sociaux : de nouvelles sociabilités pour une autre socialité ?" *Sciences de la société* 91: 162-173.

Pascale, Richard T. 1991. *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Penguin.

Paterson, Florence, et Catherine Barral. 1994. "L'Association Française contre les Myopathies: trajectoire d'une association d'usagers et construction associative d'une maladie." *Sciences sociales et santé* 12 (2): 79-114.

Paumier, Gilles, Patrice Lagisquet, et Marie-Christine Philbert. 2009. "Un si long chemin!" *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* (1): 9-22.

Peintre, Carole. 2017. "Connaissance des besoins et élaboration des politiques publiques." Université des dirigeants, Paris, 17-05-2017.

Pentland, Brian T., et Martha S. Feldman. 2008. "Designing Routines: On The Folly of Designing Artifacts, While Hoping for Patterns of Action." *Information and Organization* (18): 235-250.

Perret, Véronique. 2009. "Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel." In *Critique du management : une perspective française*, edited by Damon Golsorkhi, Isabelle Huault et Antoine Leca, 209-213. Québec: Presses de l'Université Laval.

Pesqueux, Yvon. 2010.

Peter, Jean-Pierre. 1975. "Le grand rêve de l'ordre médical, en 1770 et aujourd'hui." *Autrement* 4 (183-192): 76.

Peters, B. Guy. 2002. "The Politics of Tool Choice." In *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, edited by Lester M. Salamon. Oxford: Oxford University Press.

Peters, Michael, et Viviane Robinson. 1984. "The origins and status of action research." *The Journal of Applied Behavioral Science* 20 (2): 113-124.

Petiau, Anne. 2011. "Internet et les nouvelles formes de socialité." *Vie Sociale* 2 (2): 117-127.

Peton, Hélène. 2012. "Mouvements sociaux et processus de désinstitutionnalisation.: Le cas de l'amiante en France." Université Paris Dauphine-Paris IX.

Piveteau, Denis. 2014. « *Zéro sans solution* » : *Le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches* Conseil d'Etat (Paris).

Plaisance, Eric. 2007. "De la notion de déficience à celle de «besoin éducatif particulier» De l'éducation spéciale à l'éducation partagée." *En ligne* (consulté le 2 février 2010):< [http://www.ac-montpellier.fr/sections/enseignement-scolaire/scolarite-pourtous/handicap/handicap/communication-e/downloadFile/file/communication\\_e\\_plaisance.pdf](http://www.ac-montpellier.fr/sections/enseignement-scolaire/scolarite-pourtous/handicap/handicap/communication-e/downloadFile/file/communication_e_plaisance.pdf).

---. 2010. "L'éducation inclusive, genèse et expansion d'une orientation éducative: le cas français." *Actes du congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*, Université de Genève.

Plaisance, Eric, Brigitte Belmont, Aliette Vérillon, et Cornelia Schneider. 2007. "Intégration ou inclusion?" *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* (1): 159-164.

Plane, Jean-Michel. 2013. *Théorie des organisations - 4ème édition*. Édition : 4e édition ed. Paris: Dunod.

Plante, Jacques. 1982. "Etude de certaines sources de variation des besoins exprimés dans un questionnaire d'inventaire de besoins basé en partie sur l'auto-évaluation." PhD, Université Laval.

Polanyi, Karl, et Robert Morrison MacIver. 1944. *The great transformation*. Vol. 2. Beacon Press Boston.

Postel, Nicolas. 2000. "Règles et rationalité économique." Lille 1.

Poulin, Carole, et Raymond Massé. 1994. "De la désinstitutionnalisation au rejet social : point de vue de l'ex-patient psychiatrique." *Santé mentale au Québec* 19 (1): 175. <https://doi.org/10.7202/032302ar>.

Powell, Walter W., et Paul J. DiMaggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Édition : 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.

Pross, Christian. 1991. "Breaking through the postwar coverup of Nazi doctors in Germany." *Journal of medical ethics* 17 (Suppl): 13.

Pugh, Derek S, David J Hickson, Christopher R Hinings, Keith M Macdonald, Christopher Turner, et Tom Lupton. 1963. "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly* 8 (3): 289-315.

Quinn, Gerard, Theresia Degener, et Anna Bruce. 2002. *Human rights and disability: The current use and future potential of United Nations human rights instruments in the context of disability*. United Nations Publications.

Rabardel, Pierre. 1995a. *Les hommes et les technologies*. Paris: Armand Colin.

---. 1995b. *Les hommes et les technologies. Une approche cognitive des instruments contemporains*. Paris: Armand Colin.

---. 1995c. "Qu'est-ce qu'un instrument." *Les dossiers de l'Ingénierie éducative* 19: 61-65.

---. 2005. "Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir." In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective : L'entreprise face au défi de*

*la connaissance*, edited by Régine Teulier et Philippe Lorino, 251-265. Paris: La Découverte.

---. 2007. "13. Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir." *Recherches*: 251-265.

Rabeharisoa, Vololona, et Michel Callon. 2002. "L'engagement des associations de malades dans la recherche." *Revue internationale des sciences sociales* 1 (171): 65-73. <https://doi.org/10.3917>. <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-sociales-2002-1-page-65.htm>

Ragaigne, Aurélien, Ewan Oiry, Amaury Grimand, et Oiry Amaury Grimand Aurélien Ragaigne Ewan. 2014. "Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle." *Comptabilité - Contrôle - Audit* (2): 9. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.CCA.202.0009\(-fr&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edscrn&AN=edscrn.CCA.202.0009(-fr&site=eds-live).

Rallet, Alain. 1993. "La théorie des conventions chez les économistes." *Réseaux* 11: 43-61. <https://doi.org/10.3406/reso.1993.2573>.

Rastier, François. 1999. "De la signification au sens: pour une sémiotique sans ontologie." In *Eloquio del senso*, edited by Pierluigi Basso et Lucia Corrain, 213-240. Milan: Costa & Nolan.

Raulet-Croset, Nathalie. 2014. "Le territoire comme objet de gestion." *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*.

Ravaud, Jean-François. 2009. "Definition, classification and epidemiology of disability." *Revue du Praticien (La)* 59 (8): 1067-1074.

---. 2011. "Politiques du handicap: état des lieux." *Regards sur l'actualité*: 8-15.

Ravaud, Jean-François, et Patrick Fougeyrollas. 2005. "La convergence progressive des positions franco-québécoises." *Santé, société et solidarité* 4 (2): 13-27.

Ravaud, Jean-François, et Henri-Jacques Stiker. 2000. "Les modèles de l'inclusion et de l'exclusion à l'épreuve du handicap." *Handicap*.

Raynaud, Philippe. 1982. "L'éducation spécialisée en France 1882-1982." *Esprit (1940-)* (65 (5): 76-99.

Reindal, Solveig Magnus. 2008. "A social relational model of disability: a theoretical framework for special needs education?" *European Journal of Special Needs Education* 23 (2): 135-146.

- Riaud, Xavier. 2007. "L'opération T4 ou l'implication des chirurgiens-dentistes allemands dans l'idéologie d'eugénisme et dans l'euthanasie des aliénés mentaux." *Histoire des sciences médicales* 41 (1): 105.
- Richet, Charles. 1919. *La sélection humaine*. F. Alcan.
- Richta, Radovan. 1969. *La Civilisation au carrefour*. Paris: Anthropos.
- Ricoeur, Paul. 1955. *Histoire et vérité*. 2014 ed.: Le Seuil.
- Ringen, Knut. 1979. "Edwin Chadwick, the market ideology, and sanitary reform: on the nature of the 19th-century public health movement." *International Journal of Health Services* 9 (1): 107-120.
- Riveline, Claude. 1991. "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations." *Annales des Mines* Décembre: 50-62.
- . 2019. *Idées, Tome 2*. Paris: Les amis de l'Ecole de Paris.
- Rogers, Arthur, et Denis Durand de Bousingen. 1995. *Bioethics in Europe*. Council of Europe.
- Rojot, Jacques. 1997. "Théorie des organisations." In *Encyclopédie de gestion*, 3363. Paris: Economica.
- Romelaer, Pierre. 1996. "Rôles des dirigeants et structure de l'entreprise." *Revue française de gestion*: 65-75.
- . 2012. "GRH et organisation." In *Encyclopédie des ressources humaines*, 1007-1017. : Vuibert.
- Romien, Pierre. 2005. "À l'origine de la réinsertion professionnelle des personnes handicapées: la prise en charge des invalides de guerre." *Revue française des affaires sociales* (2): 229-247.
- Rossignol, Christian. 1992. "«Classification internationale des handicaps»? Présupposés et enjeux politiques d'un choix de traduction: approche sociolinguistique et historique." *Langage & société* 62 (1): 91-104.
- . 1999. "Inadaptation, handicap, invalidation?: Histoire et étude critique des notions, de la terminologie et des pratiques dans le champ professionnel de l'Education spéciale." *Strasbourg* 1.
- . 2002. Guide du handicap. : ESF éditeur.

- Rousseau, François. 2000. "De la foi au marché, l'étonnante mutation des patronages d'antan." *Gérer et Comprendre* 59: 68-82.
- . 2004. "Gérer et militer." CRG, Ecole Polytechnique X (pastel-00001110). <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00001110>.
- . 2007a. "Démographie et emploi : une comparaison entre associations et entreprises." Colloque de l'ADDES, Paris.
- . 2007b. "L'organisation militante." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (303): 44-66.
- Roy, Jacques. 1987. "Communauté, désinstitutionnalisation et discours officiel." *Service social* 36 (2-3): 197-206.
- Roy, Meera, J. Corbett, J. Newton, et A. Roy. 1993. "Women with a learning disability (mental handicap) referred for sterilisation; assessment and follow up." *Journal of Obstetrics & Gynaecology* 13 (4): 270. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=78479512> (=fr&site=eds-live).
- Saint-Hilaire, Isidore Geoffroy. 1837. *Histoire générale et particulière des anomalies de l'organisation chez l'homme et les animaux... ou, Traité de tératologie*. Vol. 1. Société belge de librairie.
- Saint-Pierre, Céline, et Alberto Cambrosio. 1987. *Informatisation et gestion des ressources humaines dans une institution d'enseignement collégial*. Montréal: Centre de recherche en évaluation sociale des technologies.
- Salais, Robert, et Laurent Thévenot. 1986. *Le travail : marchés, règles, conventions*. INSEE-PIRTTEM-CNRS.
- Salamon, Lester M. 2002. *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Sassen, Saskia. 2013. "Interactions du technique et du social. Dispositifs numériques des puissants et des sans pouvoirs." *Cahiers Sens public* 1 (15-16): 227-252.
- Sauvayre, Romy. 2012. "Croyances et rationalité cognitive : les effets des contradictions ordinaires sur la révision des croyances." In *La croyance de la théorie au terrain*, edited by Guillaume Erckert, Bruno Michon et Clémentine Vivarelli, 53-81. Paris: Hermann.
- Savignat, Pierre, Christian Berthuy, Frédéric Neau, et Flavie Dufour. 2012. "Etablissements et services : à l'épreuve de la performance." *Directions* (95):

22-29.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pcl&AN=26112196&=fr&site=eds-live>.

Schlanger, Nathan. 1991a. "La fait technique total. La raison pratique et les raisons de la pratique dans l'oeuvre de Marcel Mauss." *Terrain* (16): 114-130.

---. 1991b. *Le fait technique total. La raison pratique et les raisons de la pratique dans l'oeuvre de Marcel Mauss*. Vol. 16: Association Terrain.

Schneider, William H. 1986. "L'eugénisme en France: le tournant des années trente." *Sciences sociales et Santé* 4 (3): 81-114.

Schoen, Cathy, Robin Osborn, Sabrina KH How, Michelle M Doty, et Jordon Peugh. 2009. "In chronic condition: experiences of patients with complex health care needs, in eight countries, 2008." *Health affairs* 28 (1): w1-w16.

Scott, W. Richard. 2001a. *Institutions and Organizations*. SAGE.

Scott, William Richard. 2001b. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 2013 ed. Los Angeles, Calif. [u.a.]: Sage Publications.

Selwyn, Neil. 2003. "Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life." *Technology in Society* 25 (1): 99-116.

Senellart, Michel. 1995. *Les arts de gouverner*. Paris: Le Seuil.

Senge, Peter, et Alain Gauthier. 2000. *La cinquième discipline*. First Editions.

Shakespeare, Tom. 2006. "The social model of disability." *The disability studies reader* 2: 197-204.

Sigaut, François. 2003. "La formule de Mauss." *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques* (40).

Simkiss, Douglas. 2013. "The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities." *Paediatrics and Child Health* 23 (10): 449-452.

Simon, Herbert A. 1945. *Administrative Behavior, 4th Edition*. 4th Revised edition 1997 ed. New York: S & S International.

---. 1957. *Models of man social and rational*. New York: Wiley.

- . 1969. *Les Sciences de l'artificiel*. 2004 ed. Paris: Folio.
- . 1972. "Theories of bounded rationality." In *Decision and Organization*, edited by C. B. Radner, 161-176. Amsterdam: North-Holland.
- . 1980. *Le Nouveau management la décision par les ordinateurs*. Translated by Francine Artiti. Nouvelle éd. revue et corrigée ed. Paris: Économica.
- . 1983. *Administration et processus de décision*. Paris: Economica.
- . 1991a. *Models of my life. The Alfred P Sloan Foundation series*. New York, N.Y.: Basic Books.
- . 1991b. *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*. edited by Jean-Louis Le Moigne. Paris: Dunod.
- Simondon, Gilbert. 1958. *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris: Aubier.
- Sinha, Deepak K. 1990. "The contribution of formal planning to decisions." *Strategic Management Journal* 11 (6): 479-492.
- Smith, Charles. 1986. "Transformation and regeneration in social systems: A dissipative structure perspective." *Systems Research and Behavioral Science* 3 (4): 203-213.
- Smith, Tom EC, Edward A Polloway, James R Patton, et Carol Ammons Dowdy. 2014. *Teaching students with special needs in inclusive settings*. Vol. 6. Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Sowa, Jessica. E., Sally Coleman Selden, et Jodi R. Sandfort. 2004. "No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (4): 711-728. <https://doi.org/10.1177/0899764004269146>.
- Sperber, Dan, et Deirdre Wilson. 1989. *La pertinence, communication et cognition*. Paris: Editions de minuit.
- Steger, Florian, Andreas Görgl, Wolfgang Strube, Hans-Joachim Winckelmann, et Thomas Becker. 2010. "Die „Aktion-T4“ und die Rolle der Heil-und Pflegeanstalt Günzburg." *Psychiatrische Praxis* 37 (06): 300-305.
- Stievenart, Emeline, et Anne-Claire Pache. 2014. "Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale: points de repère." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma* (331): 76-92.

- Stiker, Henri-Jacques. 1999. *A history of disability*. University of Michigan Press.
- . 2007. "Des définitions du handicap. Étude critique." *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* 37 (1): 55-64. <https://doi.org/10.3917/nras.037.0055>. <https://www.cairn.info/revue-la-nouvelle-revue-de-l-adaptation-et-de-la-scolarisation-2007-1-page-55.htm>.
- . 2013. *Corps infirmes et société. Essais d'anthropologie historique*. Troisième édition ed.: Dunod.
- . 2014. "Une perspective en histoire du handicap." *Alter* 8 (1): 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2013.11.003>.
- . 2017. *La condition handicapée*. PUG.
- Stone, Deborah A. 1986. *The disabled state*. Temple University Press.
- Strauss, Anselm L., et Barney G. Glaser. 2010. *La découverte de la théorie ancrée: Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris: Armand Colin. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine de Gruyter.
- Šuc, J, H-U Prokosch, et T Ganslandt. 2009. "Applicability of Lewin's change management model in a hospital setting." *Methods of information in medicine* 48 (05): 419-428.
- Swain, Gladys. 1977. *Le sujet de la folie: naissance de la psychiatrie*. l'Orphelinat Saint-Jean.
- Swieringa, Robert J., et Karl E. Weick. 1987. "Management Accounting and Action." *Accounting, Organizations and Society* 12 (3): 293-308.
- Szasz, Thomas Stephen, et Judith Ochs. 1978. *L'Âge de la folie: l'histoire de l'hospitalisation psychiatrique involontaire à travers un choix de textes*. Presses universitaires de France.
- Tant, Maxime, Eric Watelain, Béatrice Carnel, et Stéphane Watte. 2013. *L'analyse des textes sur l'inclusion scolaire (depuis 1975) permet-elle de modéliser une évolution théorique du processus intégratif des élèves en situation de handicap à l'école et en EPS?* v. CAREF, EA4697, Université de Picardie Jules Verne.
- Tarde, Gabriel. 1902. *La psychologie économique*. Paris: Alcan.
- Taylor, Frederic Winslow. 1967. *La direction scientifique des entreprises*. Translated by Luc Maury et Louis Danty-Lafrance. Dunod.

- Ternon, Yves. 2013. "L'Aktion T4." *Revue d'Histoire de la Shoah* (2): 37-59.
- Therrien, Rita. 1990. "La désinstitutionnalisation, les malades, les familles et les femmes : des intérêts à concilier." *Santé mentale au Québec* 15: 100. <https://doi.org/10.7202/031544ar>.  
<http://www.erudit.org/revue/smq/1990/v15/n1/031544ar.pdf>.
- Thévenot, Laurent. 1986. "Les investissements de forme." In *Conventions économiques*, In *Cahier du centre d'étude de l'emploi*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.
- . 1993. "A quoi convient la théorie des conventions?" *Réseaux* 11: 137-142. <https://doi.org/10.3406/reso.1993.2583>.
- Thiévert, Raymond-Alain. 2001. "Management et complexité: concepts et théories." In *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, edited by Alain-Charles Martinet et Raymond-Alain Thiévert.
- Thiévert, Raymond-Alain, et Bernard Forges. 2006. "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations" *Revue française de gestion* 1 (160): 47-66.
- Thifault, Marie-Claude, et Henri Dorvil. 2014. *Désinstitutionnalisation psychiatrique en Acadie, en Ontario francophone et au Québec, 1930-2013*. PUQ.
- Thomazet, Serge. 2006. "De l'intégration à l'inclusion. Une nouvelle étape dans l'ouverture de l'école aux différences." *Le Français aujourd'hui* (1): 19-27.
- Tomkiewicz, Stanislaw. 1998. "À propos de la stérilisation des jeunes femmes handicapées mentales: petite histoire et grands principes." In *Stériliser le handicap mental*, edited by Nicole Diederich, 223. Ramonville St Agne: Erès.
- Tosquelle, François. 2006. *Education & psychothérapie institutionnelle*. Mantes-la-Ville (France): Matrice.
- Touraine, Alain. 1973. *Production de la société*. Édition : Seuil ed. Paris: Seuil.
- Tournay, Virginie. 2011. *Sociologie des institutions*. Vol. n° 3915.«Que sais-je?». Paris: Presses Universitaires de France.
- Townsend, J Marshall. 1975. "Cultural conceptions and mental illness." *Journal of Nervous and Mental Disease*.
- Traverso, Enzo. 2002. *La violence nazie: Une généalogie européenne*. La fabrique éditions.

Tregenza, Michael. 2011. *Aktion T4: le secret d'État des nazis: l'extermination des handicapés physiques et mentaux*. Calmann-Lévy.

Tremblay, Diane. 1987. "L'Articulation travail-technique et les stratégies d'entreprises." In *Diffusion des nouvelles technologies*, edited by Diane Tremblay, 67-84. Montréal: Editions Saint-Martin.

Tricart, Jean-Paul. 1981. "Initiative privée et étatisation parallèle Le secteur dit de l'enfance inadaptée." *Revue Française de Sociologie* 22 (4): 575. <https://doi.org/10.2307/3320814>.

Tripier, Pierre. 2003. "La sociologie des dispositifs de gestion: une sociologie du travail?" In *Du politique dans les organisations*, edited by Valérie Boussard et Salvatore Maugeri. Paris: L'Harmattan.

Trosa, Sylvie, et Annie Bartoli. 2011. *Le management par le sens au service du bien public*. CNDP et Esen. Paris: CNDP et Esen.

---. 2016. *Les paradoxes du management par le sens*. CNDP et Esen. Paris: CNDP et Esen.

Turner, Barry A. 1990. "The rise of organizational symbolism." *The theory and philosophy of organizations: Critical issues and new perspectives*: 83-96.

---. 2014. *Organizational symbolism*. Vol. 19. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Tuttle, Corrie A. 2017. "Why Do English Teachers Stay in High-Needs High Schools?: An Exploratory Study of Factors Promoting Retention of Teachers in High-Needs Schools."

Tutty, Chris, et Clare Hocking. 2004. "A Shackled Heart: Teacher Aides' Experience of Supporting Students with High Needs in Regular Classes." *Kairaranga* 5 (2): 3-9.

Unapei. 1990. *30 ans pour la Dignité des Personnes Handicapées Mentaless et de leurs Familles*. Paris: Unapei.

Vachey, Laurent, et Agnès Jeannet. octobre 2012 2012. *Etablissements et services pour personnes handicapées. Offre et besoins, modalités de financement*. IGAS-IGF.

Vallon, Serge. 2004. "Pour une clinique de l'institution." *VST - Vie sociale et traitements* n° 84: 101-109. <https://doi.org/10.3917/vst.084.0101>.

- Vanderstraeten, Maxime. 2015. "Définir, c'est exclure: le cas du handicap." *Revue interdisciplinaire d'études juridiques* 74 (1): 91-108.
- Varone, Frédéric, et Steve Jacob. 2004. "Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique: un état des lieux comparatif." *Revue internationale de politique comparée* 11 (2): 271-292.
- Vernon, Paul. 1965. "Le rôle des associations de parents." *Esprit* (343) (11): 830-840.
- Vigarello, Georges. 2004. *Le corps redressé: histoire d'un pouvoir pédagogique*. Armand Colin.
- Ville, Isabelle, Emmanuelle Fillion, et Jean-François Ravaud. 2014. *Introduction à la sociologie du handicap: histoire, politiques et expérience*. De Boeck.
- Ville, Isabelle, Jean-François Ravaud, et Alain Letourmy. 2003. "Les désignations du handicap." *Revue française des Affaires sociales* (1): 31-53.
- Villey-Desmeserets, Pierre Louis Joseph. 1927. *L'aveugle dans le monde des voyants: essai de sociologie*. Ernest Flammarion.
- Vultur, Mircea. 1997. "Raymond Boudon et le paradigme de l'individualisme méthodologique." *Aspects sociologiques* 6 (1): 30-38.
- Vygotski, Lev Semenovic. 1997. *Pensée et langage*. Translated by Françoise Sève. 3e éd. ed. Paris: la Dispute.
- Wacjman, Claude. 2013. "Édouard Séguin (1812-1880)." *psychologie clinique* (1): 116-121.
- Waelli, Mathias, et Étienne Minvielle. 2013. "Facteurs clés pour une personnalisation du service rendu au patient: élaboration d'un cadre d'analyse." *Journal de gestion et d'économie médicales* 31 (5): 303-316.
- Wahba, Mahmoud A, et Lawrence G Bridwell. 1976. "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory." *Organizational behavior and human performance* 15 (2): 212-240.
- Waldschmidt, Anne. 2009. "Disability policy of the European Union: The supranational level." *ALTER - European Journal of Disability Research / Revue Européenne de Recherche sur le Handicap* 3 (1): 8-23. <https://doi.org/10.1016/j.alter.2008.12.002>
- Walsh, Isabelle, et Alexandre Renaud. 2010. "La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition

nécessitant un changement de Système d'Information." *Management & Avenir* 39 (9): 283-302. <https://doi.org/10.3917/mav.039.0283>.  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-283.htm>

[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=MAV\\_039\\_0283](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=MAV_039_0283).

Ware, Linda. 2001. "Writing, identity, and the other: Dare we do disability studies?" *Journal of Teacher education* 52 (2): 107-123.

---. 2018. "The aftermath of the articulate debate: the invention of inclusive education." In *Towards inclusive schools?*, 127-146. : Routledge.

Warnock, Mary. 1978. "Special education needs." *Report of the committee of enquiry into the education of handicapped children and young people*.

Weaver, Nancy L, Ricardo J Wray, Stacie Zellin, Kanak Gautam, et Keri Jupka. 2012. "Advancing organizational health literacy in health care organizations serving high-needs populations: a case study." *Journal of health communication* 17 (sup3): 55-66.

Weber, Max. 1904. *L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales*. Edited by Essais sur la théorie de la science. Paris: Plon. Reprint, 1992.

---. 1971. *Economie et société*. Plon ed.

---. 1991. *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. 2003 ed. Agora. Paris: Pocket. 1904-1905.

---. 2014. *La domination*. Paris: La Découverte.

Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage.

Weick, Karl E. 1977. "Organization Design: Organizations as Self-Designing Systems." *Organizational Dynamics* (6): 31-46.

---. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw Hill Inc.

---. 1987. "Organizational Culture as a Source of High Reliability." *California Management Review* 29 (2): 112-127.

Wells, Timothy S, Gandhi R Bhattarai, Kevin Hawkins, Yan Cheng, Joann Ruiz, Cynthia A Barnowski, Barney Spivack, et Charlotte S Yeh. 2016. "Care coordination challenges among high-needs, high-costs older adults in a medigap plan." *Professional case management* 21 (6): 291.

Whisler, Thomas L. 1970. *The Impact of Computers on Organizations*. New York: Praeger.

Williams, Andrew P., et Jennifer A. Taylor. 2012. "Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 24 (3): 559-580. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9266-0>.

Williams, Arthur R., et Chris Kindle. 1992. "Effectiveness of nongovernmental and nonprofit Organizations: Some methodological Caveats." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 21 (4): 381-390.

Williams, Lawrence K., et Brian C. Williams. 1964. "The Impact of Numerically Controlled Equipment on Factory Organization." *California Management Review* 7 (2): 25-34.

Winance, Myriam. 2016. "Repenser le handicap: leçons du passé, questions pour l'avenir. Apports et limites du modèle social, de la sociologie des sciences et des techniques, de l'éthique du care." *ALTER-European Journal of Disability Research/Revue Européenne de Recherche sur le Handicap* 10 (2): e1-e13.

Winance, Myriam, Isabelle Ville, et Jean-François Ravaud. 2007. "Disability policies in france: Changes and tensions between the category-based, universalist and personalized approaches." *Scandinavian Journal of Disability Research* 9 (3-4): 160-181.

Wojciechowski, Jean-Bernard. 1998. *Hygiène mentale et hygiène sociale: contribution à l'histoire de l'hygiénisme*. Vol. 2. Editions L'Harmattan.

Woodward, Joan. 1970. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University.

Worms, René, et James Mark Baldwin. 1912. "Les principes biologiques de l'évolution sociale."

## Table des illustrations

Figure 1- Exemple de statistiques fournies par la version 1 de l'outil ObServeur ....	19
Figure 2- Typologie des postulats .....	36
Figure 3- Postulats sous-jacents à de grandes traditions sociologiques .....	37
Figure 4- Représentation des associations étudiées et de leurs rôles lors des différentes phases du projet ObServeur .....	88
Figure 5- Exemple d'une fiche personne .....	134
Figure 6- La page donnant accès aux statistiques et aux filtres de sélection .....	136
Figure 7- Exemple de graphique représentant la pyramide des âges .....	137
Figure 8- Exemple de graphique représentant l'analyse des déficiences principales .....	139
Figure 9- Exemple de graphique représentant l'analyse du niveau d'autonomie ...	140
Figure 10- Exemple de graphique représentant l'analyse des besoins des personnes évaluées.....	144
Figure 11- Exemple de graphique représentant l'évolution prévisible à 2 et 5ans des modalités d'accompagnement.....	146
Figure 12- Les différents degrés d'opérabilité .....	150
Figure 13- Évolution des fonctionnalités entre la version et la version 2 de l'outil ObServeur .....	162
Figure 14- Les 100 mots les plus fréquents dans les documents produits autour de l'outil ObServeur.....	169
Figure 15- la stabilisation des croyances passe par le langage.....	230
Figure 16- Le processus d'institution au regard des types de rationalité .....	232
Figure 17- Approche du nombre de personnes en situation de handicap, INSEE 2008-2009.....	358
Figure 18- Approche du nombre de personnes en situation de handicap selon la définition de la loi de 2005 .....	359
Figure 19- Effort public en faveur des personnes en situation de handicap, Cour des Comptes 2001 .....	361
Figure 20- Répartition des enfants en situation de handicap scolarisés en 2013-2014 .....	362

Figure 21- Répartition des enfants en situation de handicap scolarisés en 2015-2016 .....	362
Figure 22- Evolution du nombre de places en établissements spécialisés pour enfants en situation de handicap .....	364
Figure 23- La naissance de l'Unapei et l'évolution du nombre d'adhérents dans les associations.....	390
Figure 24- L'évolution des associations de parents vers l'Adapei de la Drôme .....	394
Figure 25- Ecran d'accueil, unification des fonctionnalités.....	418
Figure 26- Exemple de graphique représentant l'analyse des déficiences intellectuelles .....	418
Figure 27- Exemple de graphique dénommé "Tâches et exigences" représentant les capacités de la personne évaluée .....	419
Figure 28- Exemple de graphique représentant l'analyse des troubles.....	419
Figure 29- Exemple de graphique représentant le mode d'habitat de la personne évaluée .....	420
Figure 30- Exemple de graphique représentant la pyramide des âges des parents des personnes évaluées.....	420
Figure 31- Exemple de graphique représentant a répartition des mesures de protection juridique .....	421
Figure 32- Exemple de graphique représentant la répartition des situations familiales des personnes évaluées.....	421
Figure 33- Exemple de graphique représentant les différents équipements appartenant au périmètre d'une association.....	422
Figure 34- Exemple de graphique représentant la distance moyenne entre le domicile des personnes évaluées et l'établissement où elles sont accompagnées.....	422
Figure 35- Exemple de graphique représentant la répartition des natures de mesures de protection juridique .....	423
Figure 36- Exemple de graphique représentant la répartition des motifs de sorties des établissements .....	423

## Annexes

### Annexe 1 : Une brève histoire du handicap

« *Le monstre constitue un problème auquel on ne peut pas se dérober : un monde où tout est normal, où tout a trouvé sa place, tant du point de vue géométrique et spatial que du point de vue spirituel, se passe, à la limite, de commentaire.* »

**Claude-Claire Kappler (1980)**

Il est difficile de présenter un état des lieux ou des chiffres du handicap, en France, sans d'abord poser la question de la signification même du concept de handicap. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le handicap recouvre des réalités diverses et peut donc être défini de manières variées. Au fil de l'histoire, avant même que le terme de handicap ne soit utilisé, le corps social et l'action publique se sont organisés autour des plus démunis, des plus vulnérables. Dans un premier temps, nous allons faire un rapide tour d'horizon historique de la notion et de son évolution. Plus récemment, en fonction des approches théoriques, des concepts employés, des disciplines concernées, le terme de handicap peut renvoyer à des éléments parfois relativement éloignés. Nous allons donc ensuite tenter de clarifier les termes et concepts en jeu. Nous verrons comment ces différences de définition rendent difficiles les comparaisons et l'évaluation de l'efficacité des politiques publiques. Nous situerons la conception dominante du handicap en France parmi les luttes théoriques internationales et leurs enjeux. Enfin nous présenterons quelques chiffres qui permettront de donner une idée de l'importance démographique et politique du handicap en France.

Dans les pays occidentaux, les politiques en faveur des personnes en situation de handicap partagent de lointaines racines communes s'inscrivant dans la tradition de la charité et de l'assistance aux plus démunis, aux « pauvres méritants » (Chauvière et Winance 2008a, 2008b).

Au XIIème siècle, il existe divers types de démunis mais qui ont tous en commun de ne pas pouvoir subvenir à leurs besoins de base. Ils sont déchargés de leur obligation de travail (Castel 1995). Cette période lointaine était tiraillée entre un système distributif fondé sur le besoin, sur la subsistance et un autre fondé sur le travail, cette tension est considérée par Deborah Stone (1986) comme étant à l'origine des tensions qui traversent encore la reconnaissance administrative moderne du handicap.

Au XIIIème siècle, une catégorisation des pauvres est engagée par l'Eglise qui développe une certaine « mystique de l'infirmité » (Stiker 2013), une vision des pauvres qu'il est bon d'assister. A cette période, l'Europe assiste à une forme d'institutionnalisation et de systématisation de l'assistance. Mais avec l'assistance, c'est le jugement et la sélection de ceux qui pourront en bénéficier qui apparaît (Ville et al. 2014). Les religieux distinguent donc les « bons pauvres » inaptes au travail comme les infirmes par exemple, des « mauvais pauvres », les oisifs (Castel 1995). La pauvreté de corps est, à cette époque, assimilée à la pauvreté d'esprit (Mollat 1974, 2006).

Durant le Moyen-Age, l'assistance est liée à une appartenance communautaire. Ceux, comme les « enfants étrangers à la société » (Capul 1990), qui sont hors de cette communauté sont stigmatisés. Le contrôle social s'institutionnalise à travers la répression contre les mendians avec par exemple la création de la « Police des pauvres » (Geremek 1980) au XVIème siècle. L'assistance continue d'exister mais les bons sentiments envers les « bons pauvres » côtoient les pires envers les « monstres » (Canguilhem 1965) infirmes qui pourraient être des progénitures de démons (Goglin 1976).

Le XVII<sup>e</sup> siècle voit se profiler le « Grand Renfermement » dans toute l’Europe, sous l’influence de l’Eglise de Rome. Le contrôle social atteint des sommets inédits. L’enfermement des « fous », des « infirmes », des anormaux de manière générale devient la règle (Foucault 1972). Les Hôpitaux généraux deviennent le principal dispositif d’enfermement en France. En 1656, 6000 parisiens sont enfermés pour empêcher l’oisiveté et la mendicité. L’enfermement devient alors un instrument de gestion de la mendicité (Castel 1995). L’éclosion du capitalisme modifie les représentations que la société a des plus démunis. Le pauvre, l’infirme et le misérable deviennent des « inutiles au monde » (Geremek 1980; Castel 1995). A partir de cette époque, l’assistance fait partie d’un couple de forces indissociables avec la répression. Aider un individu ne vaut que si cette aide lui permet de restaurer son appartenance communautaire (Gutton 1974). L’enfermement permet d’exclure des individus qui feraient obstacle à un nouvel ordre social basé sur le travail. La distinction des populations se structure et les lieux qui leurs sont dédiés apparaissent. Au Royaume Uni, les *workhouses* et les *poorhouses* accueillent des personnes infirmes, pauvres avec pour distinction de les mettre ou non au travail (Polanyi et MacIver 1944). Dans les hôpitaux généraux français, sous Louis XIV, le travail forcé devient la règle (Capul 1990). L’idée de ne pas laisser les pauvres oisifs sera exportée au Canada à cette époque (Stiker 1999, 2013).

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, l’enfermement se poursuit comme aux Invalides par exemple (Buttet 1974), mais la philosophie des Lumières apporte de nouvelles orientations. Avec Kant et les philosophes empiristes, la connaissance découlant de l’expérience sensible, l’infirmité qui touche le corps ou la déraison qui touche l’esprit relèvent l’une et l’autre de l’expérience, donc de la science et non de la métaphysique. Avec la science, c’est l’avènement de la médecine et de « l’ordre médical » (Peter 1975; Castel 2018), il faut « guérir pour normaliser » (Gárate-Martínez 2003). L’aveugle devient une figure de la critique de la métaphysique (Chottin 2009). Diderot écrit sa « Lettre sur les aveugles à l’usage de ceux qui voient » (1749) qu’il réédite trente ans plus tard. Dans cette nouvelle édition, il complète sa lettre d’un nouveau texte décrivant sa rencontre avec une jeune fille aveugle, cultivée et éduquée selon les principes de l’éducation sensorielle. Le handicap (qui ne se nomme pas encore ainsi) n’est donc plus seulement une monstruosité (Saint-Hilaire 1837) ou une difformité

mais une diminution qui peut être corrigée par l'éducation (Buton 1999). Avec de nouvelles méthodes d'apprentissage, comme celle de Nicolas Saunderson pour enseigner l'arithmétique aux aveugles (Heller 1979), un nouveau concept voit le jour, celui d'educabilité. Les travaux de l'Abbé de l'Epée auprès des jeunes sourds et muets, sous Louis XVI, confirme leur éducabilité et pose les bases de la langue des signes et du braille. C'est l'apparition de l'éducation spéciale (Capul et Lemay 1996; Buton 2009). Mais l'apparition de ce concept ne doit pas masquer le fait que les anciennes catégories et les pratiques d'enfermement continuent d'exister. Les distinctions évoluent mais continuent de se s'appuyer sur des représentations anciennes, ainsi pour Maurice de Sizeranne « la lumière de l'aveugle c'est le travail » (Villey-Desmeserets 1927). Entre les « bons pauvres » et les oisifs, entre les « vrais infirmes » et les individus dangereux, la nouvelle catégorie « éducable » ouvre le champ des possibles pour certaines personnes. Mais pour les autres, l'enfermement dans les asiles, les hospices et hôpitaux généraux reste la règle. Si la Révolution Française établit un « Comité de la mendicité » et fait de l'assistance un devoir social, remplaçant ainsi le devoir religieux, les hospitalisations et l'enfermement se poursuivent sans grand changement (Ville et al. 2014). L'anthropologie démocratique qui accompagne la Révolution française porte une exigence d'inclusion (Gauchet et Swain 1980) qui se heurte aux pratiques d'enfermement.

Au XIXème siècle, c'est une explosion de la pauvreté de masse liée à la Révolution Industrielle qui fait surgir des revendications de droit au travail ou de droit à la subsistance qui feront le lit des luttes révolutionnaires (Ville et al. 2014). La médecine est chargée de traiter la question sociale. L'Europe entre dans une période « orthopédique » (Stiker 2013). En Suède, le pasteur Hans Knudsen fonde une institution pour « mutilés, estropiés et éclopés » ayant pour but de combattre l'oisiveté (Montheuil 1898). L'obligation de travail n'a pas de but économique à proprement parler mais un but moral (Castel 2018). Le travail, comme valeur morale est érigé en hygiène de vie. L'hygiène d'ailleurs est un enjeu majeur pour les pouvoirs publics. En même temps que l'hygiénisme, vu comme théorie de gestion sociale (Wojciechowski 1998), les médecins de l'époque produisent des théories profondément inégalitaires comme la théorie de la dégénérescence qui préfigure l'eugénisme (Morel 1857; Bénichou 1996). La théorie de la dégénérescence suppose qu'une déficience, ou une

« tare » peut se transmettre d'une génération à l'autre et même s'amplifier selon les conditions de vie des individus, conditions d'hygiène ou morales. Cette théorie est contemporaine de la naissance de la santé publique qui, assise sur les statistiques sociales et très influencée par l'idéologie du marché (Ringen 1979), voit le jour au Royaume Uni avec le *Public Health Act* (Fee et Brown 2005) et en France avec la loi de 1902. Avec les premières politiques de santé publique, l'influence de la théorie de la dégénérescence envahit la science. Elle donne alors des justifications scientifiques à des dispositifs qui s'opposent à l'assistance au prétexte qu'aider les plus démunis revient à favoriser la dégénérescence (Coffin 2003). La théorie de la dégénérescence fait le lit du racisme et du darwinisme social (Bernardini 1997).

Jean Itard est connu comme un pionnier de l'éducation spéciale. En 1800, alors qu'il est médecin des sourds-muets, il se voit confier un enfant qui n'est pas sourd. C'est « Victor de l'Aveyron » celui qui sera surnommé « l'enfant sauvage ». La Société des Observateurs de l'Homme le catégorise comme un « idiot inéluctable » (Ville et al. 2014). Itard va mettre au point des programmes éducatifs innovants qui vont jeter les bases de l'éducation nouvelle, reprise plus tard par Séguin, Montessori, etc. Après Edouard Séguin, c'est Désiré-Magloire Bourneville qui succède à Itard. Il dénonce l'enfermement et la répression qui font s'entasser des populations de tous âges avec des problématiques diverses dans les lieux d'enfermement de l'époque. Cette critique se retrouve également du côté des précurseurs de la psychiatrie. Avec Pinel, puis Esquirol son élève, le traitement de la folie s'organise (Raynaud 1982). Le « fou » n'est plus « étranger à la raison mais étranger à lui-même » (Ville et al. 2014), il s'agit donc de le ramener à lui-même et au monde (Swain 1977). L'enfermement n'est donc plus une fin en soi, il devient un moyen de sécuriser le traitement (Szasz et Ochs 1978). Esquirol est le principal artisan de la loi de 1838 qui va structurer la psychiatrie en France. Cette loi qui réglemente l'enfermement sera effective jusqu'en 1968.

Le XIXème siècle et la Révolution Industrielle font également du corps un corps productif. C'est le début de l'âge d'or de la médecine orthopédique qui va redresser des corps (Vigarello 2004). Les techniques se perfectionnent et vont se sophistiquer de manière importante avec les mutilés de la première guerre mondiale. La médecine orthopédique et ce qu'elle apporte aux déficients moteurs va ouvrir la voie aux

pratiques du XXème siècle, basées sur la réparation du handicap, qui ne se nomme toujours pas ainsi. Le XIXème siècle se referme sur un paysage institutionnel déserté par la sphère publique qui ne compte que 2 institutions à Paris et Bordeaux pour les sourds et muets contre 37 privées. S'il n'y a qu'une institution publique pour aveugles contre 10 privées, celle-ci accueille 220 élèves alors que les 10 autres en totalisent 307. Il n'y a aucune institution avant 1909 pour les infirmes moteurs, et une seule institution pour les « arriérés », Bicêtre, où ont exercé Itard, Séguin et Bourneville (Gateaux-Mennecier 1989; Jeanne 2007; Gardou et Develay 2001; Wacjman 2013).

Pour conclure cette première partie de cette brève histoire du handicap, que nous avons située entre le XIIème et le début du XXème siècle, nous notons qu'il n'existe jamais une vision simple de la déficience ou de l'infirmité. Cependant il faut noter à travers les âges l'importance des catégories qui permettent de distinguer les « élus » bénéficiant des traitements délivrés, des autres qui seront, la plupart du temps, exclus ou enfermés. De plus, de tous temps, toutes ces catégories et discriminations se sont articulées autour de deux axes : la capacité à travailler et le droit à la subsistance. Nous retrouvons, à toutes les époques, une dichotomie fondamentale entre les tenants d'une vision utilitariste du corps de l'Homme fait pour travailler et les tenants d'une vision ontologique de la déficience qui en fait un élément constitutif de l'individu éducable.

### Le handicap, émergence d'un concept

Au début du XXème siècle, et jusqu'aux années 1970, ce sont essentiellement des approches individuelles et médicales qui dominent (Chauvière et Winance 2009). Ces pratiques, comme nous allons le montrer, sont alors principalement réadaptatives ou *rehabilitation*, chez les anglo-saxons. En France l'exonération de travail laisse place à une injonction de travail en échange d'aides publiques (Ville et al. 2014). On constate alors un déplacement, un recul du curseur caractérisant la capacité au travail : faire

travailler ou retravailler les infirmes devient un enjeu social et économique. L'assistance continue d'exister mais c'est la puissance publique selon des logiques solidaristes (Bourgeois 1902; Audier 2007) qui prend une place de plus en plus importante en ce début de siècle (Blais 2007), préfigurant ainsi la naissance d'un Etat Providence (Ewald 2014).

Alors qu'aux Etats-Unis se développe une logique assurantielle, en Europe l'assistance laisse peu à peu place à l'Etat-Providence (Ewald 1986; Esping-Andersen et Palier 2008). Des politiques sanitaires et sociales sont mises en œuvre et financées par l'impôt. Après les mutilés de guerre et les accidentés du travail, les politiques publiques ciblent les malades chroniques, les malades de la tuberculose notamment, et l'éducation. L'éducation spéciale voit le jour. La loi Ferry de 1882 donne accès à l'instruction à tous les enfants, même aux infirmes. Il ne faut pas attendre longtemps, 1909, pour que le ministère de l'Instruction Publique crée des classes spécialisées, institutionnalisant ainsi le tri des enfants handicapés (Ville et al. 2014). Binet et Simon, à l'origine de ces classes (Gardou 2006), distinguent les enfants déficients intellectuels relevant de soins médicaux des enfants présentant des problèmes de comportement qui sont considérés comme rééducables.

La montée en puissance des associations représentatives des mutilés de guerre et des accidentés du travail est contemporaine de la progression d'une logique assurantielle dans une société ou le droit social et la notion de responsabilité pour risque émergent. Face à ces acteurs de la solidarité, représentant une forme de sacrifice pour la nation (Stiker 2013), et avec peu d'outils de politiques publiques, l'Etat s'engage dans une certaine forme de coordination de ces acteurs (Ville et al. 2014). En 1915, des centres pour les soldats mutilés ouvrent et bénéficieront ensuite aux civils. C'est dans ces centres que nait la médecine de rééducation fonctionnelle (Frattini 2010a), au sein de laquelle le travail prendra une place prépondérante. Avec la loi de 1898 sur les accidents du travail et la première guerre mondiale, le travail devient une valeur étalon. Il devient même une optique de soin, un objet médical (Frattini 2010b). L'idéologie de la réadaptation repose alors sur les piliers que sont la réparation et la production. La réparation est une injonction de justice sociale pour

les mutilés et les accidentés, tandis que la production renvoie à l'impératif économique de reconstruction du pays après la première guerre mondiale.

Remettre au travail les mutilés de guerre est à la fois une question de justice sociale pour ceux qui ont donner leur corps à la guerre, mais c'est également un enjeu économique fort dans une France en reconstruction. La réparation des mutilés de guerre est symbolisée par des exemples comme celui de Joseph Guillemot qui remporte le 5000m aux Jeux Olympiques de 1920, alors qu'un de ses poumons avait été abîmé par le gaz moutarde pendant la première guerre (Kessous 2012). Les médecins lui avaient conseillé d'éviter toute activité physique. Une loi de 1924 impose aux entreprises d'embaucher au moins 10% de leur personnel parmi les invalides, la réadaptation par le travail passe par une forme de contrôle social institué. En 1930, cette obligation est étendue aux accidentés du travail. Le terme de handicap apparaît, l'image du mutilé se substitue à celle de l'infirme. L'infirmité devient une insuffisance à compenser (Stiker 2013). La réadaptation est un fait culturel, transcendant les classes sociales et les rapports de domination, et qui tend à effacer l'infirme en agissant volontairement pour le rendre comme les autres, en corrigéant ses défauts (Stiker 1999, 2013, 2017). Les pratiques de réadaptation ont toujours reposé sur la construction sociale de catégories (Baudot 2016) reposant sur les origines médicales de leur handicap (Le Quéau 2003) que les sociologues interactionnistes ont qualifié de stigmatisation (Goffman 1975), d'étiquetage ou *labelling* (H.S. Becker 1985). Ces catégories participent de la construction sociale de la réalité (Berger et al. 1966). Dans ces politiques et pratiques, le handicap nécessite alors d'être corrigé quand il le peut.

Après la première guerre mondiale, les politiques eugénistes s'implantent en Europe. L'eugénisme prend racine au XIXème siècle mais s'exprime essentiellement pendant la première moitié du XXème siècle. Francis Galton (1869), son fondateur (Aubert-Marson 2009), définit un « eugénisme positif » visant l'amélioration de la race et un « eugénisme négatif » qui consiste à la disqualification des êtres ne correspondant pas à l'idéal, pouvant aller jusqu'à leur suppression (Rogers et de Bousingen 1995). L'eugénisme se répand partout en Europe et aux Etats-Unis (Kevles 1985). Il va notamment se caractériser par la stérilisation forcée des personnes déficientes intellectuelles (Giami et Lavigne 1993, 1998; M. Roy et al. 1993; Fresnel 1998;

Tomkiewicz 1998; Massin 2000; Diederich 2008), comme nous l'avons déjà évoqué au tout début de cette introduction. Les Etats-Unis mettent en œuvre ces politiques au début du siècle, en Indiana notamment suite aux travaux de Harry Clay Sharp et de son équipe médicale (Lombardo 2011).

Des pays comme la Suisse, la Suède, la Norvège et le Danemark en font de même dans les années 20, alors qu'ils sont dirigés par des gouvernement socio-démocrates (Traverso 2002). En France, l'eugénisme qui se développe est qualifié de modéré (Schneider 1986) et positif (Traverso 2002), dans une tradition lamarckienne (Rossignol 1992) renvoyant à une conception mettant en avant la « lutte pour la vie » ou « l'effort pour la vie » (Worms et Baldwin 1912) comme moteur de la solidarité et de la coopération. (La Vergata 1996). Le lamarckisme est aussi à l'origine de la conception sociale du handicap et du solidarisme évoqué plus tôt (La Vergata 1996), puisqu'il consiste à influencer l'environnement de vie pour améliorer la condition de l'Homme. L'eugénisme positif devient le lien conceptuel qui va donner une cohérence à l'hygiénisme et aux différents programmes médicaux de l'époque. Mais entre eugénisme positif et négatif, la frontière est parfois ténue, ainsi Charles Richet (Schneider 1986), vice-président de la société française de l'eugénique, écrit un livre dont le titre « Sélection humaine » (1919) ne laisse aucun doute sur son contenu. Les propositions qu'il contient inspireront la lutte contre l'immigration et la discrimination des individus. Dans l'Entre-deux-guerres, l'eugénisme français change de visage, il devient plus radical, plus dur (Schneider 1986). Il s'inspire des théories génétiques de Mendel et autorise les pires mesures pour contrer les possibles dégénérescences et l'immigration (Schneider 1986). L'eugénisme fait le lit des idées nazies (Traverso 2002). Même dans son acception positive, l'eugénisme a des liens avec le racisme qui vise à catégoriser et classer les populations (Feingold 1992). Comme nous l'avons déjà évoqué, en 1941, plus de 70 000 personnes handicapées sont exterminées par les nazis. Ce massacre sert de galop d'essai et de préparation au massacre des juifs pendant la seconde guerre mondiale (Aly 1989; Steger et al. 2010; Tregenza 2011; Ternon 2013; Jaeger 2016). Ce programme d'envergure a pourtant été mené par une poignée de personnes, dont 14 médecins (Pross 1991). Ce programme est aussi soutenu par des dentistes qui dénoncent les personnes handicapées (Riaud 2007). Il a pris fin après les protestations de l'Eglise et d'une partie de la société allemande

(Ternon 2013), mais donne lieu à la publication de statistiques économiques présentant les économies faites en supprimant les handicapés (Riaud 2007).

En France, l'eugénisme élevé en politique atteint son apogée avec la création, par décret du 25 juillet 1943, d'un « Conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral » (Rossignol 2002). Il est commandité par Pierre Laval, chef du gouvernement sous le régime de Vichy. Ce conseil technique est présidé par Georges Heuyer, fondateur de la neuropsychiatrie de l'enfant. Dans les années 20, les travaux de Heuyer montrent l'ambition qui est la sienne de proposer un cadre conceptuel unifié de l'étude et du traitement des enfants déficients (Bienne 2004). Georges Heuyer est considéré, encore aujourd'hui, comme une figure tutélaire de la pédopsychiatrie (J.-L. Lang 2000; Guey et Boussion 2010), malgré le projet politique explicite lié à la création du « conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral ». La première résolution qu'adopte ce conseil est de définir un terme qui va pouvoir unifier les problématiques des enfants déficients, délinquants, fragiles, etc. C'est le terme « enfance inadaptée » qui est retenu.

*« Au même moment, en 1943 en Allemagne, après les programmes d'extermination des tziganes et des malades mentaux aient été menés à bien, le ministère de l'intérieur et la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, Société d'assistance de la science allemande) mettent en place un nouveau programme nommé Evaluation speculative des jeunes associaux. Ce programme prévoyait l'examen « crimino-biologique » des jeunes associaux par des psychiatres ; l'objectif étant de distinguer entre ceux qu'il fallait mettre à mort et ceux qui pouvaient être considérés comme récupérables. » (Rossignol 1992)*

Le terme d'*enfance inadaptée*, héritage de Vichy (Chauvière 2009), traduit la volonté du gouvernement Laval (Rossignol 1999) de s'aligner sur la politique allemande nazie de sélection humaine active. En 1937, les premiers établissements dirigés par des médecins neuropsychiatres sont agréés par le gouvernement. En 1943, cette dynamique prend la forme d'un maillage du territoire national, c'est la naissance des associations régionales de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence (ARSEA)

(Chauvière 1998), qui deviendront en 1964 les Centre Régionaux pour l'enfance et l'adolescence inadaptée (CREAI) (Chauvière 1979). Cette planification marque le passage d'une politique familialiste basée sur des fondements moraux catholiques à une « planification rationnelle » et technocratique (Chauvière 2009). Pour l'auteur (2009), ce passage est à mettre au crédit de luttes entre ministères et surtout d'une opposition entre les partisans du secteur public et ceux qui soutiennent le secteur privé. Pour Christian Rossignol, cette interprétation ne peut être rejetée, cependant elle ne prend pas en compte le fait que cette politique est issue de l'échelon le plus élevé du gouvernement, directement sous la coupe des autorités d'occupation (Rossignol 1992).

Après la seconde guerre mondiale, la loi de 1924, base de la réinsertion professionnelle des mutilés de guerre, s'étend à d'autres catégories de populations (Romien 2005) (invalides civiles, aveugles, tuberculeux, veuves, orphelins de guerre, etc.). « En France, la loi de 1957 consacre l'utilisation du terme handicap. Elle se préoccupe du reclassement professionnel de catégories jusqu'alors disparates ou limitées aux mutilés de guerre. Cette loi définit pour la première fois ce qu'est un « travailleur handicapé » et charge des institutions d'attribuer ce statut » (Amira et Meron 2004). La grande nouveauté de cette loi, au-delà de l'unification des publics sous l'appellation de *travailleurs handicapés* (Ravaud 2011), est la prise en compte de la diminution des capacités professionnelles qui prime ainsi sur la déficience ou l'atteinte médicale (Romien 2005). D'ailleurs cette loi porte en son nom un terme nouveau, celui de *reclassement*, cependant elle introduit une obligation de procédure et non une obligation de résultat, cette dernière n'interviendra qu'en 1987 (Ravaud 2011). C'est également à la fin des années 50 que naissent les premières associations parentales. De petites associations de parents, locales, voient le jour (Paumier et al. 2009) et ont pour but de fournir à leurs enfants des accompagnements adaptés. Ces associations se nomment APEI (Associations de Parents d'Enfants Inadaptés), *Papillons blancs* (Vernon 1965) et autres, comme nous le verrons plus précisément en abordant l'histoire du mouvement au chapitre 9. Elles se sont rapidement déployées sur le territoire national et ont constitué une Union, L'Unapei, qui a participé à construire une identité de parent d'enfants handicapés (Minet 2017; Gardou 2013b). L'enfant handicapé est passé du monstre à cacher à l'enfant attachant à protéger

(Minet 2017), notamment suite à l'extermination programmée par les nazis qui avait concrétisé la possibilité de faire disparaître ces enfants différents (Aly 1989).

La grande étape suivante, au XXème siècle, dans le champ du handicap est la loi de 1975. En fait il s'agit de 2 lois distinctes. La première loi de 1975 fait suite au rapport Bloch-Lainé (1969) qui marque la reconnaissance « officielle » du handicap comme partant de la personne et des conséquences vécues de sa déficience (Didier-Courbin et Gilbert 2005). Cette loi devait traduire une avancée importante dans la considération de la personne handicapée, mais elle ne définit, pour autant, jamais le terme de handicap (Ennuyer 2015). Le handicap est avant tout une catégorie administrative (Baudot 2016). Cette loi vise à fournir à la personne handicapée un revenu minimum, un travail, une éducation et l'accès aux sports et aux loisirs (Stiker 2013). Elle édicte la primauté du milieu ordinaire sur le milieu spécialisé, qui ne doit être un recours qu'en cas de stricte impossibilité de trouver une place dans le milieu ordinaire. Cette loi crée un certain nombre de commissions qui vont étudier les demandes des personnes handicapées et leur attribuer des allocations. Ces commissions sont mixtes et marquent une certaine démédicalisation du handicap. Le savoir et le pouvoir autour du handicap est réparti entre plusieurs intervenants.

Mais les principes d'intégration portés par cette première loi, ne sont que difficilement traduits dans les faits. Cette difficulté s'expliquerait, selon Stiker (2013), par la prédominance de la seconde loi de 1975 qui concerne les établissements spécialisés. Les dispositifs institutionnels auraient pris le dessus sur le droit. Cette loi, élaborée conjointement avec les grandes associations et fédérations de l'époque, structure le secteur et renforce les associations gestionnaires (Stiker 2013) qui représentent, alors, la quasi-totalité de l'offre médico-sociale. Cette période voit « l'émergence d'un ensemble de dispositifs de prise en charge et d'orientation, composé *d'institutions spécifiquement dédiées aux personnes handicapées* » (Didier-Courbin et al. 2005). Cette « institutionnalisation du handicap » serait l'aboutissement de processus débutés à la fin du XIXème siècle avec l'émergence de la réadaptation (Barral et al. 2000) et surtout l'avènement de la neuropsychiatrie. Du côté de la psychiatrie, publique, le secteur médico-social, privé, est vu comme construit selon des logiques de marché. Les associations se partageraient des parts de marché correspondant

aux différentes catégories de publics (Gentis 1978). Cette deuxième loi de 1975 débouche sur une logique de « néo-assistance » (Stiker 2013) qui repose sur une régulation de la population par catégorisation, une approche ségrégative (Frinault 2005) qui fait reculer les curseurs au fur et à mesure des progrès sociaux, mais qui reste par essence ségrégative.

Avant les années 1970, les différentes définitions du handicap qui ont existé rendaient difficiles les comparaisons d'études et de politiques publiques, comme l'explique Gary L. Albrecht ci-dessous.

*« Definitions of disability often have been vague, malleable, and inconsistently used. As a consequence, frequently it is difficult to understand what an author means by disability or to compare research results and policy outcomes. » (Albrecht 1992)*

Selon lui ces différences de définitions venaient de la multiplicité des regards portés sur le handicap par les professionnels concernés (médecins, chercheurs, juristes, travailleurs sociaux, analystes politiques, etc.). Ils définissaient le handicap avec leurs propres concepts, relativement à leurs champs disciplinaires, et n'étaient concernés que par une partie du handicap de la personne, celle qui devait provoquer une limitation d'activité dans leur champ opérationnel.

A partir des années 1970 et jusqu'au début des années 1980, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), notamment Philip Wood (Ravaud 2009), rhumatologue américain, travaille sur ce sujet afin de compléter la Classification Internationale des Maladies (CIM). Les experts de l'OMS distinguent trois concepts qui vont s'inscrire comme des éléments centraux de la Classification Internationale du Handicap (CIH) en 1980 (OMS) : « *impairment, disability, and handicap* » (Albrecht 1992), traduits respectivement en français par les concepts de *déficience*, d'*incapacité* et de *désavantage*. La *déficience* correspondait à l'aspect lésionnel du handicap, l'*incapacité* à son aspect fonctionnel et le *désavantage* à son aspect situationnel (Ville et al. 2003). Nous notons ici qu'en plus des difficultés liées aux champs disciplinaires étudiant le handicap, les effets de traduction ont ajouté leur part de complication à la compréhension de ce que peut être le handicap, puisque le terme français de

handicap correspond aux trois concepts américains. Le *handicap* dans les concepts américains ne renvoie qu'à une notion de désavantage social.

En France, c'est la neuropsychiatrie qui domine le champ théorique et clinique du handicap depuis la seconde guerre mondiale (Chauvière 2009), avec des conséquences concrètes quant aux solutions proposés aux enfants handicapés : « L'existence de la Sécurité sociale depuis 1945, en permettant leur financement, favorise une éclosion d'établissements médico-éducatifs s'inscrivant dans la logique : À enfant différent, traitement différent » (Ravaud 2011). La neuropsychiatrie dominera le champ théorique et clinique jusqu'à la fin des années 70, malgré des contestations qui montent à partir des années 60 (Balvet 2016). Avec les ordonnances de 1945, les juges pour enfants sont institués. Le secteur institutionnel va se partager entre les établissements spécialisés (sous l'égide de la neuropsychiatrie), la justice et l'Education Nationale. Quelques personnages vont sortir de l'ordre établi comme le Dr Le Guilland, élève de Heuyer et de Wallon et dont les idées progressistes ne trouvent écho que dans l'éducation populaire (Chauvière 1979), ou Fernand Deligny, éducateur écrivain et cinéaste dénonçant l'institutionnalisation (Deligny 2007), qui a consacré sa vie à des tentatives d'accueillir les enfants délinquants, incurables, que l'on destinait à l'enfermement (Andrien 2010). La critique politique de l'institutionnalisation passe donc, en France, par le terrain où des praticiens découvrent les travaux d'Ervin Goffman (Goffman 1968, 1973, 1974a, 1974b, 1975, 1981), entre autres. Nous pourrions citer par exemple les écrits des penseurs de la *pédagogie institutionnelle* (F. Oury et Vasquez 1967; F. Oury 2004) proches de Célestin Freinet (Freinet 1967, 1969), des psychiatres à l'origine de la *psychothérapie institutionnelle* (J. Oury 1992; Tosquelle 2006) et de l'*antipsychiatrie* italienne (Basaglia 2005), tous ces gens dont les idées, débats et rencontres ont infusé dans le secteur médico-social (Montaclair 2008).

Dans le monde anglo-saxon, la critique politique passe essentiellement par le monde universitaire et par les mouvements d'autoreprésentations des personnes handicapées, émergeant à partir des années 30 alors qu'ils sont très récents en France, notamment dans le domaine du handicap intellectuel (Meriau 2003). Le handicap comme vecteur identitaire se révèle à partir des années 30 (Ware 2001),

puis des années 60 et 70 (Lifchez et Winslow 1981), même si plusieurs études montrent que les personnes en situation de handicap ne s'identifient pas uniquement à leur déficience (Johnstone 2004) le handicap devient un vecteur communautaire. Dans le monde universitaire, il existe une lutte théorique, entre les tenants d'un modèle médical, individuel et réadaptatif (*rehabilitation sciences*) et ceux qui promeuvent un modèle social où le handicap est défini par les interactions de l'individu avec son environnement (*disability studies*). Les premiers reprochant par exemple aux seconds de ne considérer le handicap que sur le versant de l'oppression sociale (Anastasiou et Kauffman 2013). L'approche sociale du handicap s'est effectivement développé sur un modèle d'oppression sociale en Angleterre mais sur un modèle mettant en avant les droits fondamentaux et la citoyenneté des personnes handicapées aux Etats-Unis (Winance 2016). Pour résumer simplement ces luttes, nous pouvons considérer que des années 1970 aux années 1990, ce sont des approches individuelles du handicap qui dominent encore les débats. L'aspect social ne correspond alors qu'à un rapport à la norme. Le handicap peut donc être compensé socialement, c'est-à-dire que par discrimination positive l'écart à la norme va être comblé. Ces écarts sont identifiés et mesurés avec des outils et échelles notamment basés sur des facteurs économiques, reconnaissant le manque de productivité des personnes handicapées (Albrecht 1992; Albrecht et al. 2006; Ville et al. 2003). Nous pouvons citer l'exemple des politiques européennes où l'accès au marché du travail est la norme principale (Waldschmidt 2009).

Nous concluons cette section par un désaccord. Pierre Romien qualifie la période de Vichy de parenthèse dans la prise en charge des personnes handicapées en France (Romien 2005). Nous avons montré dans cette partie que les racines des politiques menées sous Vichy plongent dans un eugénisme largement partagé en Europe et aux Etats-Unis, bien avant la seconde guerre mondiale. Même dans son acception positive, les liens entre eugénisme et racisme ne peuvent pas être ignorés. Les actions menées sous Vichy, après l'extermination massive des personnes handicapées en Allemagne, avec le programme *Aktion T4*, débutent avec la création d'un Conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral qui institue une nouvelle

catégorie sous-tendant un projet politique : l'*enfance inadaptée*. Ce terme et l'unification des publics qu'il représente passe alors dans le langage courant (Tricart 1981; Rossignol 1992). Même les parents se mobilisant collectivement ont recours à ce terme dans le nom même de leurs associations. La neuropsychiatrie et Georges Heuyer, président le conseil susnommé, dominent le secteur du handicap bien après la seconde guerre mondiale. La logique institutionnelle de traitement spécifique des personnes handicapées découle pour partie de cette domination. Les associations parentales qui se sont développées en masse ont, elles, proposé des solutions institutionnelles afin de protéger ces enfants handicapés de la société et des traitements qu'elle est capable de leur infliger. Un processus de démédicalisation est introduit en France par la loi de 1975 et tend à contester la place hégémonique de la neuropsychiatrie. Ce mouvement croise celui qui, au niveau mondial, fait du handicap un état plurifactoriel entre *impairment*, *disability* et *handicap*. Aux Etats-Unis, notamment, le handicap devient fait culturel rassemblant des communautés se mobilisant pour leurs droits. En France ce sont d'abord les parents d'enfants handicapés qui se rassemblent et construisent une identité commune. Les mouvements d'autoreprésentations des personnes handicapées émergent plus tardivement.

## Le handicap en France, entre compensation et inclusion

Comme nous l'avons vu précédemment, en France, la première moitié du XXème siècle est marquée par des logiques réadaptatives très axées sur le travail, l'hygiénisme et ses grands projets de santé publique, puis surtout par l'eugénisme qui ouvre la voie aux horreurs de la seconde guerre mondiale. La neuropsychiatrie naissante dans les années 20, va s'imposer du point de vue théorique et clinique. Son projet d'unifier les catégories multiples des personnes en difficulté croise celui du gouvernement de Vichy de construire une catégorie unique pour tous les déviants. C'est la naissance de l'*enfance inadaptée*. Après-guerre, en même temps que la

sécurité sociale, le secteur médico-social se structure, s'équipe. Il crée des établissements spécialisés, les associations de parents d'enfants inadaptés se répandent, se déploient. Mais comme nous l'avons montré précédemment, cette institutionnalisation a des origines diverses, des cultures particulières. La deuxième loi de 1975 a institué la structuration d'un secteur où coexistent des institutions religieuses, des associations parentales ou non, des institutions dirigées par des médecins et quelques institutions publiques. La catégorisation de ces institutions se fait selon le public qu'elles accueillent, ainsi leurs origines sont reléguées au second plan.

Au niveau international, à partir des années 90 ce sont les tenants des disability studies qui dominent les débats universitaires (Albrecht, Ravaud, et al. 2001; Albrecht, Seelman, et al. 2001). La vision d'un handicap, avant tout, désavantage social (Shakespeare 2006) progresse fortement jusqu'à l'OMS qui intègre les apports québécois de la notion de *processus de production du handicap* (Fougeyrollas 1998; Fougeyrollas et Roy 1996; Fougeyrollas 2001, 2002) et prépare une mise à jour de la classification internationale du handicap de 1980. En 2001, l'OMS publie la Classification Internationale du Fonctionnement (CIF). Elle est rapidement critiquée dans le champ médical pour sa lourdeur et le compromis qu'elle représente entre approches individuelle et situationnelle (Hamonet et Magalhaes 2003), mais elle apporte de nouvelles perspectives pour les praticiens en tentant d'aborder le handicap de manière multidimensionnelle (Barral 2007).

La loi de 2005, en France, est la première tentative de définition du handicap, elle s'appuie explicitement sur la CIF (Ennuyer 2015), mais cette définition peut sembler en retrait par rapport à ce qui est proposé au niveau européen où la participation sociale est le nouveau paradigme (Gubbels 2002). Elle apparaît également très proche de la définition du « travailleur handicapé » de 1957 (Stiker 2007). Cette loi introduit un certain nombre d'outils et de procédures qui obligent une approche plus personnalisée du handicap, moins catégorielle. Mais, fruit de l'histoire évoquée ci-dessus, la France se retrouvent dans une situation où coexistent plusieurs approches du handicap. Des approches catégorielles héritées de la réadaptation côtoient des approches interactionnelles ou universalistes privilégiant « la définition de profils

singuliers sur la base d'une évaluation des besoins spécifiques, afin de permettre des mesures individualisées en réponse aux besoins identifiés » (Bickenbach and Shroot 1999). Les tensions résultant de cette coexistence (Winance et al. 2007) n'empêchent pas les positions françaises d'évoluer vers une approche de plus en plus sociale ou interactionniste du handicap, vers le modèle québécois (Ravaud et Fougeyrollas 2005). Il s'agit bien là uniquement d'évolution, de trajectoires, les politiques publiques restent marquées par l'histoire et les représentations sociales du handicap, notamment par l'héritage de la réadaptation.

La loi de 2005 crée les Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) « chargée de mettre en place l'*équipe pluridisciplinaire* qui évalue les besoins de compensation de la personne handicapée et son incapacité permanente sur la base de son projet de vie et de références définies par voie réglementaire, et propose un plan personnalisé de compensation du handicap » (Calin 2005). Malgré les évolutions françaises citées plus haut, c'est donc bien la compensation du handicap qui domine toujours. La compensation du handicap, c'est la promesse « d'être comme les autres ». Les lois et les institutions portent cette revendication. Il s'agit alors, dans une société « libérale, riche et technicienne », de se donner les moyens d'effacer le handicap (Stiker 2013). La compensation c'est réduire l'écart à la norme, ce concept est directement à rattacher à la tradition réadaptative française, si bien intériorisée par les institutions (Stiker 2013). La compensation du handicap peut également concerter des personnes qui ne répondent pas à des incapacités correspondant à la définition de la CIH mais relevant d'un régime administratif d'invalidité suite à un traumatisme subi (Ville et al. 2003).

*« L'estimation du nombre des personnes handicapées ou dépendantes, la description de leurs difficultés et l'évaluation de leurs besoins est à la fois une préoccupation majeure au plan national et international et un véritable défi pour les acteurs qui s'attellent à la tâche. » (Ville et al. 2003).*

Un défi parce que la logique de compensation, comme retour à la norme vient s'opposer à l'évaluation des besoins des personnes en situation de handicap qui doit être individuelle et personnalisée. La France est donc traversée par plusieurs

approches du handicap qui peuvent parfois sembler incompatibles et se traduire par des politiques publiques incohérentes. Un terme s'impose alors, celui d'*inclusion*. Ce terme est le révélateur de l'influence internationale sur les approches françaises incohérentes.

*« L'inclusion constitue un des objectifs promus en 1994 par la déclaration de Salamanque, des règles pour l'égalisation des chances promulguées par l'ONU la même année, de la charte du Luxembourg promulguée en 1996 par l'Union européenne, et, plus récemment, un des indicateurs retenus par l'Union européenne dans le cadre de l'agenda de Lisbonne pour évaluer les politiques publiques »*  
*(Ebersold 2009)*

La signification de la notion d'inclusion ne coule pas de source même si cette notion internationale est reprise à tous les niveaux de l'Etat et des acteurs du secteur médico-social. Si son sens peut paraître évident, elle fait parfois référence à des principes d'intégration (Gillig 2006; Thomazet 2006) et s'en différencie même parfois difficilement (Plaisance et al. 2007; Tant et al. 2013). Au niveau scolaire le concept est en vogue (Armstrong 2001). En France, la notion d'inclusion inverse la logique de la simple insertion des élèves handicapées pour exiger du système éducatif une performance égale ou équivalente pour tous les enfants (Ebersold 2009; Grimaud 2012). La notion d'insertion est même récusée parce qu'elle sous-entendrait que les personnes en attente d'insertion seraient étrangères au système (Crouzier 2005b), alors que c'est au système de s'adapter aux élèves handicapés (Cellier 2010). L'inclusion ne serait donc pas une simple insertion, il ne s'agit pas seulement de donner accès au système scolaire aux élèves handicapés, mais de le penser pour eux, pour tous. Selon l'ONU, l'inclusion est le principe d'une participation sociale garantie à tous. Dans la Convention des Nations Unis pour les droits des personnes en situation de handicap publiée en 2009, l'inclusion est la réponse à un handicap défini comme restriction de la participation sociale. Si cette convention ne crée pas de nouveaux droits, mais réaffirme les principes déjà édictés, par la CIF notamment (Simkiss 2013), elle fait de l'inclusion une norme d'ambition mondiale.

Nous pointons ici une limite théorique du concept d'inclusion, l'ambition ne fait pas la signification. L'inclusion devant garantir la participation sociale, elle ne souffre pas de limite. Or les personnes handicapées peuvent en avoir, elles. L'inclusion ne peut pas être une simple assimilation (Stiker 2013).

*« La participation sociale correspond à la réalisation des habitudes de vie d'une personne dans son contexte de vie réelle. Elle est le résultat de l'interaction entre les caractéristiques identitaires, organiques et de capacités fonctionnelles de chaque personne et les obstacles et facilitateurs environnementaux. La qualité de la participation sociale est situationnelle et ne peut être déduite uniquement des facteurs personnels ou des facteurs environnementaux pris séparément. »*  
(Fougeyrollas 2009)

Le 17 janvier 2014, la France a adopté un décret « inclusion », mais il ne parvient pas à se défaire des caractéristiques médicales du handicap présentées par Vanderstraeten (2015) comme nécessaires dans l'aide à l'inclusion. Tout le paradoxe de l'inclusion est là. L'inclusion devrait être naturelle, évidente, mais au regard des situations individuelles elle ne l'est pas. Il faut donc aider pour qu'elle se réalise. La vision universaliste et idéale de l'inclusion voudrait que l'on modifie les lois, les politiques publiques pour qu'elles prennent en compte les singularités de tous et que le handicap ne fasse pas l'objet d'une politique spécifique. Mais comment garantir que les situations individuelles, que les singularités sont effectivement prises en compte, que la volonté d'inclusion ne se traduit pas par une nouvelle forme d'exclusion.

Si le concept d'inclusion est issu de celui d'*inclusive education* (Gossot 2005), en France il se départit difficilement de celui d'exclusion (Ravaud et Stiker 2000) notamment si l'on se réfère aux travaux de Foucault (1975). Le traitement de la délinquance et de la criminalité faisait alors appel à deux modalités principales : l'inclusion comme enfermement dans des prisons au sein de la société et exclusion comme enfermement dans des bagnes hors de la société. Évidemment, le concept

d'inclusion tel que traduit dans la convention de 2009 n'a que peu de rapport avec le concept emprunté à Michel Foucault. Afin de sortir de cette équivocité, il convient donc de reconnaître que l'important n'est pas tant l'inclusion qu'une approche tendant vers l'universel, cheminant vers lui (Gardou 2007). L'inclusion est avant tout la nécessité d'une société qui accepterait la différence de l'autre et lui permettrait une participation optimale, une « excellence personnelle » (Le Breton 2007). L'enjeu d'une approche universelle du handicap n'est donc pas tant d'inclure la personne en situation de handicap que de désinsulariser le handicap (Gardou et Poizat 2007).

## Conclusion du chapitre

Ce chapitre introduit sommairement ce qu'est le handicap au fil de l'histoire, en France et dans le monde. Le handicap est un concept récent qui renvoie à une histoire très ancienne. Entre infirmité, déficience, monstruosité, déviance et bien d'autres termes rencontrés, la notion de handicap, qui ne s'appelait pas encore comme cela, au fil des siècles, hérite de conceptions très variées de la diminution et des réponses qui peuvent y être faites. Ces réponses, le traitement social du handicap, dépendent essentiellement des théories et philosophies dominantes.

Au Moyen-Âge, c'est la religion qui domine et véhicule une vision mystique du handicap. Mais les philosophies et théories ne sont jamais isolées, elles s'affrontent parfois, coexistent toujours. La vision d'un handicap comme diminution des capacités de travail qui triomphe pendant la révolution industrielle prend racine sous Louis XIV où les premiers hôpitaux généraux voient le jour et avec eux l'obligation de travail comme moyen de traitement de la pauvreté et de la déviance. Ces deux visions de l'homme diminué se retrouvent à toutes les époques, mais citons ces exemples : d'un côté remettre au travail les mutilés de la première guerre mondiale, de l'autre Ferry et l'éducation de tous même des infirmes, etc. Une vision utilitariste de l'Homme comme

force de travail, comme force de production, s'oppose donc à une vision ontologique de la diminution, comme constitutive même de la nature humaine.

Il existe une troisième vision du handicap et de la différence à avoir existé également de tous temps, celle de la monstruosité à cacher, à effacer. Comme les deux autres visions, celle-ci se retrouve à toutes les époques de manière plus ou moins prégnantes. Enfermer les incapables, cacher les personnes porteuses de tares afin que ces dernières ne se répercutent pas sur la famille. Cette vision de la personne monstrueuse, à effacer de la réalité sociale, atteint des summums à deux périodes particulières de l'histoire. La première, à la fin du XIXème siècle correspond à l'émergence de la théorie de la dégénérescence, théorie médicale qui fait de l'infirmité la conséquence d'une tare qui peut se transmettre, et même faire dégénérer une descendance. Cette théorie accompagne alors le développement des politiques hygiénistes. La seconde apogée de cette vision correspond à l'extermination de plus de 70 000 personnes handicapées par les nazis, préparant ainsi les dispositifs d'extermination systématiques bien connus. Ce passage à l'acte par les nazis s'inscrit dans une Europe eugénisme, où la sélection humaine et le racisme ordinaire se traduisaient dans des politiques concrètes avant la seconde guerre.

A chaque époque, ces différentes visions se rencontrent, s'opposent, créant au passage leur lot de catégories. Au fil du temps, les catégories se surajoutent, se superposent, ou, plus rarement, se remplacent. C'est cette catégorisation qui permet de créer des réponses ciblées à certaines personnes handicapées. La société valorise certaines catégories, au détriment d'autres. Le curseur de l'incapacité est déplacé pour insérer certaines personnes mais d'autres restent enfermées.

En 1943, le gouvernement de Vichy a créé la notion d'*enfance inadaptée* afin de rassembler toutes les catégories de personnes déviantes à traiter. Au sortir de la seconde guerre mondiale, les parents d'enfants déficients intellectuels se rassemblent et se structurent. Ils créent des associations, une union nationale et participent à la construction des politiques publiques qui vont consacrer des réponses spécialisées et institutionnelles aux besoins spécifiques des enfants et

adultes handicapés mentaux, selon une logique de réadaptation ancrée en France depuis le début du XXème siècle.

A partir des années 60, au niveau mondial, les associations représentatives de personnes handicapées se multiplient et prennent de l'importance, soutenues par des travaux de recherche universitaires, elles défendent une vision sociale et interactionnelle du handicap qui sera adoptée par l'OMS dans la Classification Internationale du Fonctionnement. Cette vision du handicap résulte d'une interaction entre des problématiques personnelles et un environnement facilitant ou faisant obstacle à la participation effective de la personne en situation de handicap. Cette conception prend le pas sur des considérations purement individuelles et essentiellement médicales de la déficience. La théorie d'un handicap produit socialement est issu de travaux québécois et surtout d'un courant de recherche anglo-saxon, les *disability studies*. Cette théorie est à l'origine d'un projet politique transnational d'inclusion des personnes en situation de handicap, afin de leur permettre une participation sociale optimale à tous les endroits de la vie sociale et citoyenne. Un nouveau système se met en place (Stiker 2014). Cependant, si projet politique il y a, le système administratif et institutionnel français reste encore très fortement marqué par des logiques réadaptatives et individuelles. Elles reposent sur une catégorisation des personnes handicapées. Plus la catégorisation est poussée, plus les accompagnements vont être adaptés à des besoins particuliers.

Différentes visions du handicap ont donc coexisté au fil de l'histoire et se sont parfois confondues. Au début du XXème siècle, les premières réflexions sur la réadaptation mettent en avant la nécessité de faire évoluer la société. Mais les politiques réadaptatives seront rattrapées par une conception individuelle, essentiellement médicale du handicap. Nous retenons ainsi trois représentations sociales du handicap dont les deux premières apparaissent très tôt dans l'histoire. Une *représentation individuelle* fait du handicap le résultat d'un corps difforme ou d'un esprit dérangé. Nous retrouvons cette représentation les discours religieux au moyen-âge et dans les savoirs médicaux à partir du XVIIIème siècle. Une *représentation économique* est, elle, liée au corps handicapé vu comme outil de production diminué. Le travail devient alors critère de jugement et moyen de réhabilitation. La troisième et

dernière représentation du handicap est une représentation interactionnelle avec laquelle le handicap est le résultat d'une interaction entre l'individu et son environnement. Nous reviendrons sur ces différentes représentations sociales et sur ce concept théorique dans la partie 2 titrée « Cadrage théorique de la recherche ».

## Annexe 2 : Les chiffres du handicap en France

Au niveau mondial, les Nations Unies estiment le nombre de personnes en situation de handicap à 600 millions soit 10% de la population mondiale (Quinn et al. 2002) lors que l'Organisation Mondiale de la Santé estime à 15% la proportion de personnes atteintes de handicap.

*« 1 billion people have a disability. Of these 110-190 million have very significant difficulties in functioning. In the 1970s, WHO<sup>13</sup> estimated that 10% of the population were disabled. Now, through analysis of the World Health Survey, the Global Burden of Disease Study, and national surveys, we know that 15% is more accurate. » (Officer et Posarac 2011)*

Mais suivant qu'il s'agisse d'un handicap administrativement reconnu, médicalement constaté ou bien un handicap ressenti, la situation de la personne concernée dans son environnement n'est absolument pas la même. Ces trois types de caractérisation rendent très difficile l'exploitation de chiffres sur le handicap d'une manière générale en France. En effet, en fonction du périmètre de définition choisi, le nombre de personnes en situation de handicap en France est très variable, comme le constate le sénateur Paul Blanc (2002). L'étude Handicap Santé de l'INSEE en 2008-2009 confirme cet état de fait, comme le montre la figure 1 ci-dessous. Le handicap peut répondre à « des indicateurs d'incapacité (s), de restriction d'activité et de reconnaissance d'un taux d'invalidité ou d'incapacité » (Ville et al. 2003). Ces indicateurs peuvent exister isolément ou se combiner, de façon à former 7 populations comme l'indique la figure ci-dessous.

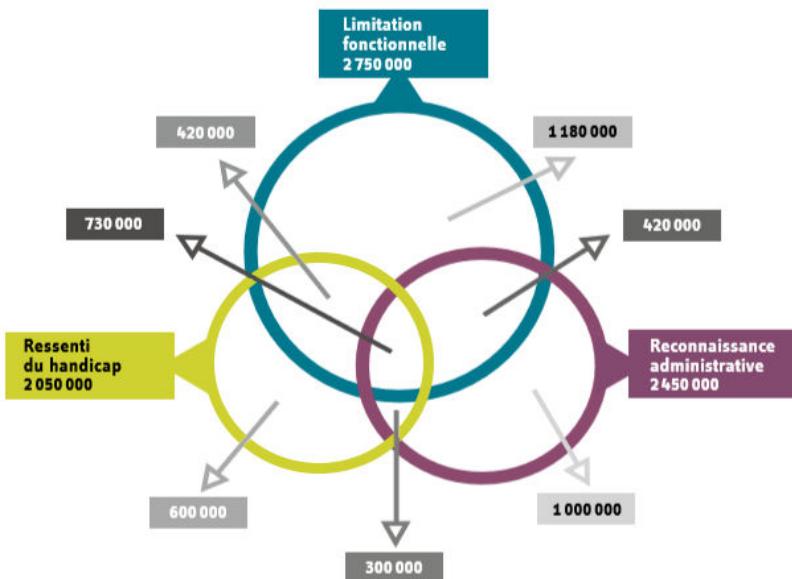
---

<sup>13</sup> World Health Organization

### Approche du nombre de personnes en situation de handicap

Source : INSEE, enquête Handicap-Santé 2008-2009, volet ménages.

Champ : France métropolitaine et DOM, population de 20 à 59 ans.



2 750 000 personnes souffrent d'au moins une limitation fonctionnelle, dont 420 000 qui ont aussi une reconnaissance administrative, 420 000 qui déclarent également un handicap ressenti, et 730 000 qui sont à risque de handicap avec les trois critères cumulés<sup>1</sup>.

Figure 17- Approche du nombre de personnes en situation de handicap, INSEE 2008-2009

Ainsi, selon le schéma ci-dessus, 300 000 personnes seraient concernées par un handicap ressenti et bénéficieraient d'une reconnaissance administrative, sans pour autant présenter de limitation fonctionnelle. Il y aurait même 600 000 personnes déclarant ressentir un handicap sans avoir ni reconnaissance administrative ni limitation fonctionnelle. Il est, dès lors, particulièrement difficile d'évoquer la notion de handicap de manière globale tant elle peut renvoyer à des réalités différentes pour les personnes concernées. Une telle étude, tentant de cerner la complexité de la situation de handicap n'a pas été mené depuis 2008-2009. Les mêmes chiffres sont repris depuis jusque dans les rapports de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie des dernières années (CNSA 2017, 2016). En 2015, la CNSA tentait d'approcher le nombre de personnes en situation de handicap en se basant sur la définition du handicap apportée par la loi de 2005, comme le montre le schéma ci-dessous.

## \* Approche du nombre de personnes en situation de handicap

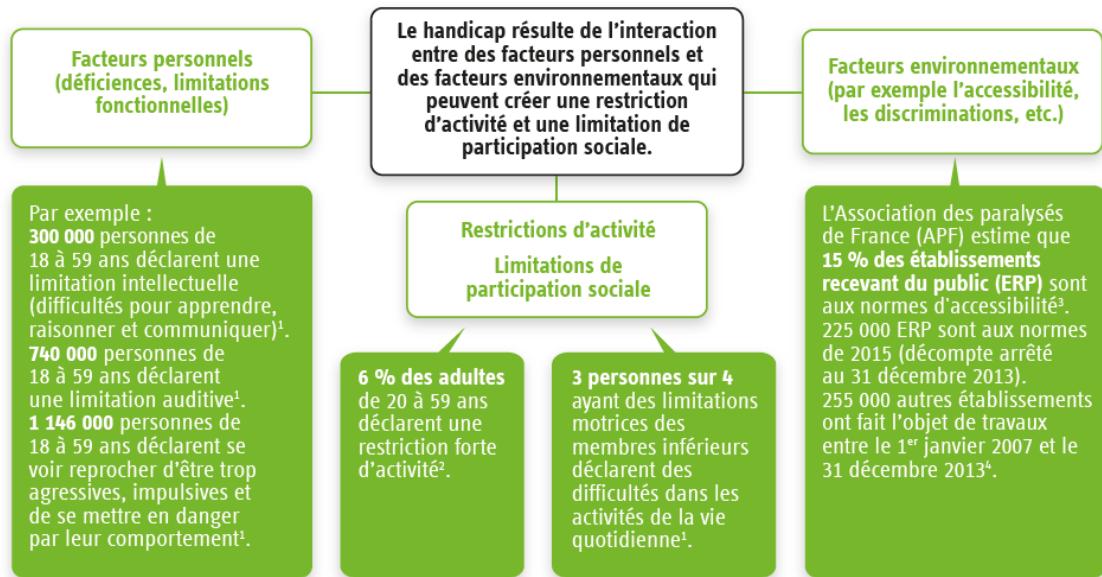


Figure 18- Approche du nombre de personnes en situation de handicap selon la définition de la loi de 2005

Ce schéma est très intéressant car il rappelle la définition du handicap portée par la loi de 2005 selon laquelle, le handicap est une conjonction de facteurs personnels et environnementaux. Mais comme le montre bien ce même schéma, si le handicap vu comme situation résultant d'interactions multifactorielles ne peut être réductible, il est difficilement appréhendable de manière globale. Ce schéma ne donne que des exemples chiffrés pour chaque type de facteurs, mais contrairement à son titre, il n'approche en rien le nombre de personnes en situation de handicap. La figure 1 montre que si l'on additionne les nombres de personnes appartenant aux 7 populations formées par les différences entre handicap ressenti, reconnu administrativement et limitation fonctionnelle, le total s'élève à 4 650 000 personnes, selon l'étude Handicap-Santé de l'INSEE en 2008-2009. Le Comité national Coordination Action Handicap (CCAH<sup>14</sup>) estime quant à lui le nombre de personnes en situation de handicap à 6 000 000.

<sup>14</sup> « Le CCAH et ses membres accompagnent les porteurs de projets du secteur handicap dans l'objectif d'améliorer la vie quotidienne des personnes handicapées et favoriser le vivre ensemble. [...] Le CCAH regroupe tous les groupes de protection sociale, les associations nationales du handicap, des mutuelles, des entreprises, des comités d'entreprise et tout autre organisme s'intéressant aux

La Cour des comptes, dans un rapport de 2000 estime qu'en fonction des définitions le nombre des personnes en situation de handicap varie entre « 280 000 et 23 650 000 ». Selon ce rapport, l'INSEE estimerait ce nombre en 1999 à près de 4 millions. Plus précisément, « En 1999, 3,97 millions de personnes se déclaraient titulaires d'un taux d'incapacité reconnu officiellement soit 6,8 % de la population », ce chiffre s'élève à 9,6 millions si le périmètre choisi comprend les personnes de 15 à 64 ans déclarant avoir une reconnaissance administrative de handicap, les personnes « qui déclarent avoir un problème de santé depuis au moins six mois et rencontrer des difficultés importantes dans leur activité quotidienne ou avoir eu un accident du travail dans l'année »<sup>15</sup> En citant toujours la même enquête HID de l'INSEE, le nombre de personnes est estimé à environ 23 millions, selon l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES)<sup>16</sup>. Le nombre de personnes en situation de handicap dépend donc d'abord de la définition du handicap qui est retenue. L'enquête HID de l'INSEE, citée ici, comporte plusieurs limites « concernant les jeunes enfants, les personnes handicapées mentales et les DOM-TOM ». Il est donc très difficile de circonscrire le handicap comme un champ homogène. Parler de handicap, c'est parler de situation renvoyant à des réalités diverses qui prennent des sens différents pour les acteurs concernés.

Afin de mieux comprendre le handicap et surtout l'action publique qui s'y rattache, la tentation est grande de se centrer sur les chiffres. L'argent dépensé en faveur des personnes en situation de handicap serait-il plus aisément identifiable ? Le volume financier dédié au handicap est lui aussi difficile à connaître dans le détail pour des raisons proches de celles évoquées précédemment. Poser la question de l'argent fléché vers le handicap c'est avant tout poser la question de la définition du handicap dans l'esprit de ceux qui vont aiguiller les flux financiers. Ainsi les volumes financiers présentés pour l'année 2001, dans la figure 2 ci-dessous, ne prennent en considération que les lignes budgétaires spécifiquement identifiées en faveur du

---

missions de l'association. », source site web CCAH, <https://www.ccah.fr/CCAH/Accueil/Qui-sommes-nous>

<sup>15</sup> Source AGEFIPH, <https://www.agefiph.fr/Actus-Publications/Actualites/9-6-millions-de-personnes-handicapées-selon-l-Insee>

<sup>16</sup> Source INPES, devenu en 2016 Santé publique France, <http://inpes.santepubliquefrance.fr/sante-handicap/france/statistiques.asp>

handicap. Ce tableau ne rend donc pas compte des flux financiers qui pourraient profiter à des publics mixtes, dont les personnes en situation de handicap. Les politiques publiques ne connaissent donc du handicap que ce qui lui est spécifique, alors même que sa définition porte à confusion en raison des différentes dimensions du handicap, comme nous l'avons vu précédemment.

**Effort public en faveur des personnes en situation de handicap (2001)**

*(En millions d'euros)*

Auteur de la dépense	Montant
État	10 088
- Dépenses budgétaires	9 287
- Dépenses fiscales	801
Collectivités territoriales	3 412
- Régions	16
- Départements	3 379
- Communes	16
Organismes de sécurité sociale	12 293
- Établissements médico-sociaux	5 050
- Prestations	7 137
- Action sociale	106
AGEFIPH	412
<b>TOTAL</b>	<b>26 205</b>

*Source : Cour des comptes, d'après les sources citées dans le texte*

Figure 19- Effort public en faveur des personnes en situation de handicap, Cour des Comptes 2001

Pour illustrer cette difficulté à évaluer le nombre de personnes en situation de handicap de manière globale prenons l'exemple des enfants en situation de handicap scolarisés. Selon les rapports de la CNSA, les chiffres montrent une augmentation importante du nombre d'enfants en situation de handicap, ce qui laisserait penser à une application de la loi de 2005 ouvrant les portes de l'école ordinaire à tous. Si le bien fondé le loi de 2005 et l'enjeu de justice sociale qu'elle porte ne sont pas discutés ici, la notion d'inclusion qui l'accompagne n'est pas pour autant aussi simple à cerner (Ebersold 2005; Crouzier 2005a; Benoit 2013).

## ★ Scolarisation des élèves handicapés en 2013-2014

Source : MEN, RERS 2014.

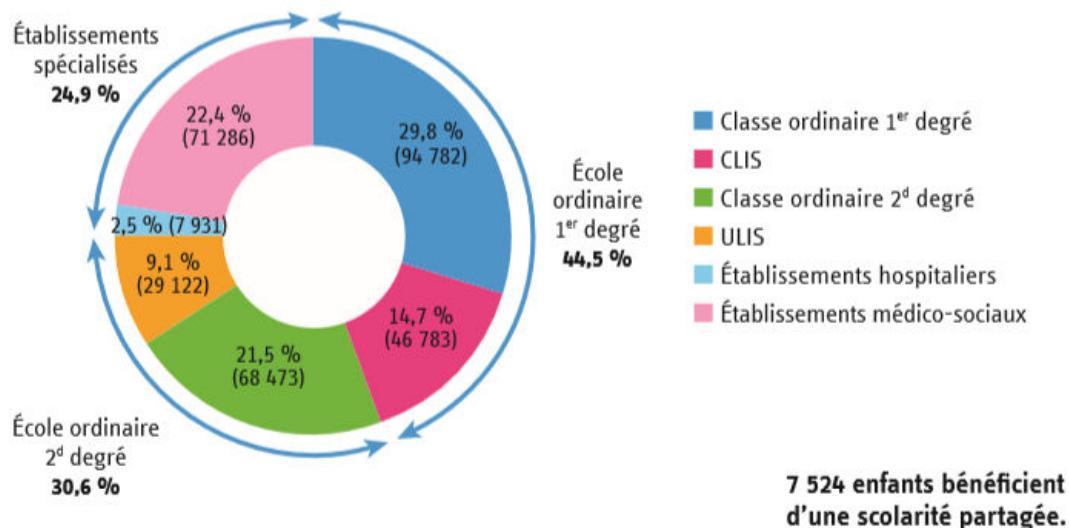
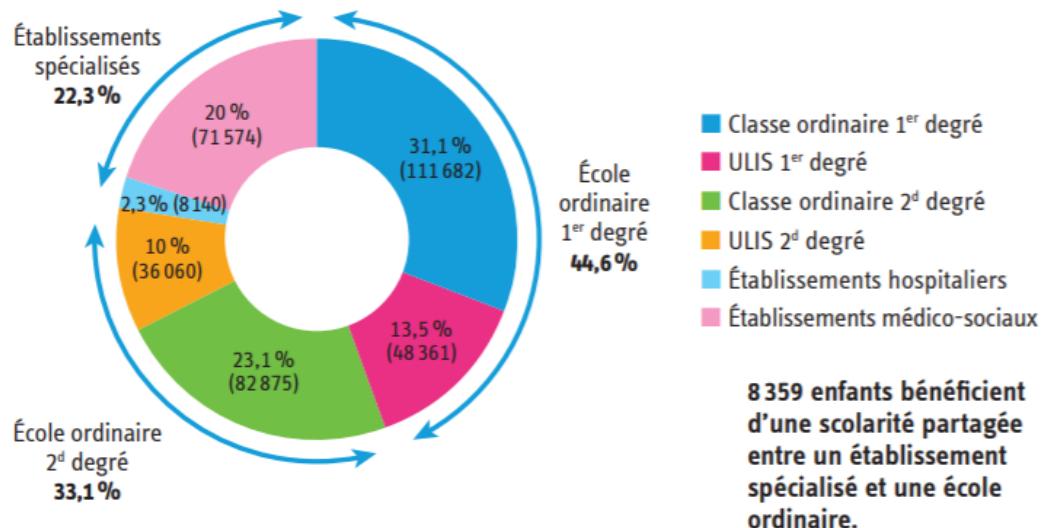


Figure 20- Répartition des enfants en situation de handicap scolarisés en 2013-2014

## ★ Scolarisation des élèves handicapés en 2015-2016



Source: MENESR, repères et références statistiques 2016.

Figure 21- Répartition des enfants en situation de handicap scolarisés en 2015-2016

Pour l'année scolaire 2013-2014, ce sont 310 853 élèves en situation de handicap scolarisés au total, quelques soient les modalités. En 2015-2016, ce nombre est porté à 350 333 enfants en situation de handicap qui sont scolarisés, soit 31 956 enfants de plus entre la rentrée 2013 et la rentrée 2015. L'évolution la plus notable se situe au niveau des classes ordinaires du premier degré et du second degré dans lesquelles le nombre d'élèves en situation de handicap aurait respectivement augmenté de 16 900 et de 14 402, entre les deux mêmes années. Les élèves en situation de handicap bénéficiant d'un accompagnement spécifique de la part de l'Education Nationale, ces chiffres ne souffrent pas de critique. En revanche, les chiffres présentant le nombre d'enfants en situations de handicap scolarisés dans des établissements spécialisés sont plus contestables. En effet, ils dépendent des modalités de scolarisation dans ces mêmes établissements.

*« Les établissements médico-sociaux dépendent directement du ministère des affaires sociales et de la santé. Le ministère de l'éducation nationale garantit la continuité pédagogique en affectant des enseignants au sein des unités d'enseignement (UE) implantées dans ces établissements. L'enfant affecté en établissement peut effectuer sa scolarité dans l'unité d'enseignement de l'établissement, mais il peut également la poursuivre dans une école ordinaire ou à temps partagés entre l'UE et son établissement scolaire de référence ou l'un des établissements scolaires avec lesquels l'établissement coopère. »<sup>17</sup>*

Pour être considéré comme scolarisé en unité d'enseignement, un élève doit passer au minimum 12 heures par semaine dans ce dispositif. Or dans plusieurs établissements que nous avons étudiés, les unités d'enseignement sont couplées avec des groupes encadrés par des éducateurs. Ainsi tous les enfants de l'unité d'enseignement sont comptabilisés comme scolarisés, même s'ils ne passent pas les 12 heures nécessaires devant l'enseignant. D'autres établissements ne possèdent pas d'unité d'enseignement mais bénéficient de la présence d'enseignants délégués

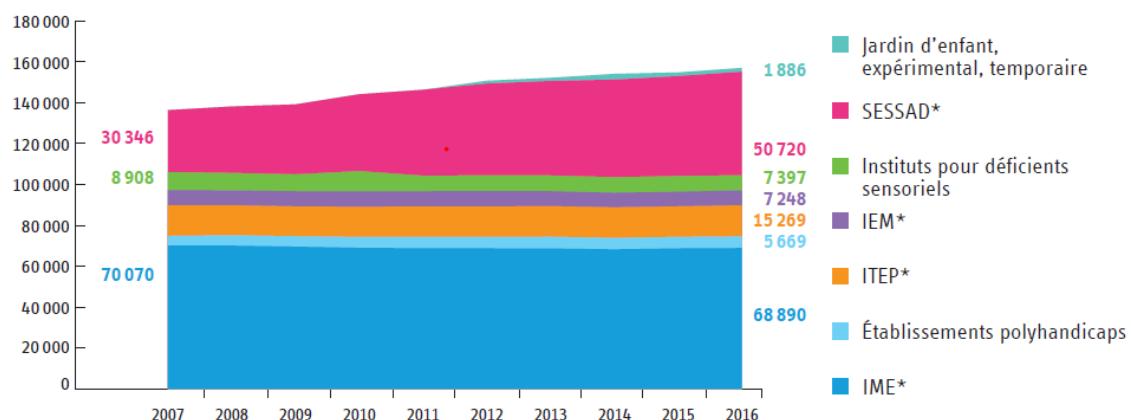
---

<sup>17</sup> Source site web du Ministère de l'Education Nationale : [http://www.education.gouv.fr/cid77579/handicap-trouvez-les-reponses-a-vos-questions.html#Comment\\_mon\\_enfant\\_peut-il\\_être\\_accompagné\\_dans\\_sa\\_scolarité\\_?](http://www.education.gouv.fr/cid77579/handicap-trouvez-les-reponses-a-vos-questions.html#Comment_mon_enfant_peut-il_être_accompagné_dans_sa_scolarité_?)

par l'Education Nationale. Dans un des Instituts Médico-Educatifs étudiés, il existe une politique de scolarisation de tous les enfants, même si le temps en présence de l'enseignant ne dépasse pas 30min par semaine. Nous ne pouvons cependant pas dire si la comptabilisation de ces enfants est effectivement communiquée à l'Education Nationale. Un directeur nous a affirmé que hors des unités d'enseignement, les informations n'étaient pas transmises au ministère.

Le nombre de places installées d'établissements pour l'enfance et la jeunesse handicapée (code FINESS 4100, hors services et établissements d'accueil temporaire) est de 104372 en 2013 selon une publication de l'ANAP (ANAP 2013), 104 473 en 2016 si l'on additionne les places en établissements<sup>18</sup> dans la figure ci-dessous. De son côté, le Ministère de l'Education Nationale présente le nombre de 71 574 en 2015-2016. Est-ce à dire que 33 086 enfants accueillis en établissements spécialisés en 2013 ne sont pas scolarisés ? 32 899 en 2016 ?

### \* Évolution du nombre de places pour enfants handicapés



Source : DREES - Statiss 2016.

L'offre en services pour enfants handicapés a augmenté de 22 800 places en 10 ans.

Des CAMSP et CMPP ont été créés pour accompagner plus d'enfants dans leur milieu de vie et leur scolarisation, tandis que l'offre en établissement poursuit sa restructuration à nombre de places égal.

Figure 22- Evolution du nombre de places en établissements spécialisés pour enfants en situation de handicap

<sup>18</sup> Places d'IME, Etablissements Polyhandicaps, ITEP, IEM et Instituts pour déficients sensoriels. Les Services d'Education Spécialisée et de Soins A Domicile (SESSAD), n'entrent pas dans ce calcul.

La figure ci-dessus montre le développement des services pour lesquels 22 800 places ont été créées entre 2007 et 2016. Contrairement à ce qui est précisé ci-dessus le périmètre des établissements spécialisés n'est pas stable durant cette période puisque les IME perdent 1 180 places et 1 511 pour les Etablissements pour déficients sensoriels. L'augmentation du nombre d'élèves en situation de handicap scolarisés entre 2013 et 2016 est donc de 39 480. Pendant la même période, le nombre de places en Service d'Education Spécialisée et de Soins A Domicile (SESSAD) passe de 46 290 à 50 720, soit une augmentation de 4 430. Les SESSAD étant sensés accompagner des enfants déjà scolarisés, cela signifie que l'Education Nationale aurait été en capacité d'absorber une augmentation de 35 050 élèves en situation de handicap scolarisés non accompagnés par des services extérieurs à l'Education Nationale.

Les chiffres du handicap appellent à la prudence, tant ils sont impactés par les définitions qui les sous-tendent. Comme nous l'avons évoqué, nous pouvons questionner le sens de la notion de scolarisation dans les établissements spécialisés. Elle prête à débat. Le handicap n'est pas un concept universel renvoyant à une réalité unique, unifiée, partagée. Il n'existe donc pas de « photographie », de vérité objective sur le handicap. Cet état de fait se complexifie encore quand nous nous penchons sur le repérage du handicap. L'augmentation du nombre d'enfants scolarisés en situation de handicap traduit-elle une certaine réalité, eu égard aux définitions, ou bien une amélioration de la détection des situations de handicap vécues par les élèves ? Autrement dit, s'agit-il d'une augmentation des situations de handicap ressenti ou de diminution fonctionnelle, ou bien plutôt de situations déjà existantes bénéficiant également d'une une reconnaissance administrative ?

### Annexe 3 : Le contexte dans lequel l'outil est créé et diffusé

« Les questions de tarification des établissements et services médico sociaux (ESMS) peuvent paraître a priori éloignées de la question de l'autonomie. Pourtant a contrario, comment tarifer sans prendre en compte les évolutions dans les attentes et demandes des personnes concernées, dans les réponses apportées et leur organisation territoriale, sans prendre en compte les grandes lignes de la politique que l'on entend conduire en faveur des personnes en situation de handicap ? »

**Annick Deveau (2016)**

#### Introduction

Dans un contexte national où l'évaluation des besoins est prônée (Vachey et al. 2012), elle sert également de base à une future réforme de la tarification des Établissements et Services Médico-Sociaux (ESMS) portée par la mission Serafin PH de la CNSA, (Services et Établissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées), lancée en janvier 2015. Ainsi l'outil se retrouve au centre de jeux d'acteurs, de jeux entre institutions. Une étude Fegapei-CNAM réalisée en 2009 sur plusieurs dizaines d'établissements a montré qu'il n'existe pas de rapport entre qualité de prestation et niveau de financement, entre pratiques et moyens engagés (Kervasdoue et al. 2010). Mais les acteurs rencontrés ont parfois du mal à identifier clairement la place de l'outil d'évaluation des besoins dans ce paysage. Ils se posent alors des questions sur la nature de l'outil. « Est-ce qu'il deviendra un outil de tarification ? Est-ce qu'il mesurera les prestations ? » Le pilotage du projet ObServeur nécessite donc une connaissance fine de l'environnement dans lequel l'outil s'inscrit. Dans ce chapitre, nous proposons de décrire le contexte dans

lequel l'outil d'évaluation des besoins a été pensé, conçu et diffusé. Par contexte nous entendons ici essentiellement le contexte administratif et réglementaire, donc le lien qu'il peut exister entre les associations et leurs financeurs, notamment à travers les outils et dispositifs que ces derniers ont élaborés.

### La méconnaissance de l'offre

Les acteurs rencontrés (directeur général d'ARS, directeurs de services dans des départements, et professionnels de la CNSA) ont tous exprimé, sans exception, leur certitude que le secteur médico-social était en passe d'entrer dans une période de très grands changements. Mais ils ont également reconnu leur méconnaissance de l'offre. Ils connaissent bien les acteurs, notamment les plus gros, les plus importants, mais l'activité même et le public auquel elle est destinée est mal connue. Le directeur général de l'ARS rencontré au début de notre recherche n'avait, par exemple, qu'un seul indicateur à sa disposition : le taux d'équipement. Il s'agit d'un indicateur construit en divisant le nombre d'établissements médico-sociaux par la population d'un territoire. Le seul niveau de finesse de cet indicateur pouvait alors être de distinguer les types d'établissements. Ce directeur reconnaissait ne pas connaître la population de personnes handicapées, ni leur nombre ni leurs besoins. Et, selon lui toujours, cette connaissance de la population ne pouvait venir que des associations, l'administration étant bien trop encombrée par ses outils et ses fonctionnements bureaucratiques. Nous allons voir, dans cette partie comment se construit la connaissance de l'administration, des financeurs à travers les outils et notamment les outils de tarification.

Les grands centres de coût des établissements du secteur sont très connus. En effet, 70 à 75% des budgets concernent les charges de personnel. Ensuite, dans tous les

établissements, si l'on ajoute à cela les charges de transport, d'alimentation, les impôts et taxes nous avons là environ 98% des charges supportées par un établissement médico-social. Cette stabilité et homogénéité des structures de coûts pousse des auteurs à penser que l'activité du secteur est connue (Hardy 2010), or force est de constater que cette connaissance est toute relative (Morange 2008), tout du moins l'activité d'un établissement ne peut se saisir par le seul filtre de son budget.

Le rapport Vachey-Jeannet (2012) ainsi qu'un certain nombre d'autres rapports (Lidsky 2012; Destais et al. 2011; CNSA 2012) insistent sur la nécessité d'investir sur la connaissance de l'activité des établissements et des coûts de ces structures. A défaut des outils et systèmes d'information permettant de centraliser les informations nécessaires, les services de l'État, les départements se retrouvent dans l'impossibilité de distribuer de manière équitable des allocations de fonctionnement. Pire, à la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie des réserves financières (1 855M€ en 2009) se constituent faute de procédure cohérente permettant aux administrations d'accéder à une vision claire de leurs budgets et fonds disponibles (Imbaud et al. 2010). « Concernant l'offre d'accueil en établissement et services, le constat majeur de la mission est de pointer l'absence d'outils pertinents qui permettraient d'adapter l'offre aux besoins des personnes accueillies. » (Vachey et al. 2012). Pour autant, ce rapport ne se penche jamais sur les mécanismes de création et de développement de ces outils. Laurent Vachey a pu nous présenter plusieurs démarches de création d'outils qui pouvaient servir d'exemple ou de modèle à suivre. Un exemple venant de Bruxelles où un outil avait été déployé et semblait bien fonctionner à ses yeux, mais qui ne fonctionnait que pour une population de 900 personnes handicapées environ. Un autre outil, nommé Evasion, avait été expérimenté dans plusieurs départements de l'Ouest de la France. Selon Laurent Vachey, malgré la simplicité technique de cet outil (un simple tableau Excel) le projet était intéressant parce qu'il avait été généralisé dans de nombreux établissements des départements tests, ce qui signifiait que l'outil répondait à une attente. Le problème de ce projet est qu'au départ du chef de projet de la DGAS qui pilotait l'expérimentation à l'époque, personne n'a pris le relais. Certains établissements ont continué à utiliser l'outil mais pour un usage propre.

Si la notion de trajectoire permet de se pencher sur la singularité du cheminement d'une personne (Minvielle 1996a, 1996b), pour les personnes en situations de handicap ce cheminement dans et entre les institutions ne présente que très peu de variété. Là où un enfant "ordinaire" va connaître minimum 3 écoles entre son entrée en primaire et l'obtention du baccalauréat, par exemple, s'il n'y a eu ni déménagement ni renvoi, l'enfant "handicapé" lui peut ne connaître qu'un seul établissement. Là où l'adulte, sorti du milieu scolaire, va trainer ses guêtres entre étude, logement, travail, où il va sans doute exercer 5 à 6 métiers différents durant sa vie et changer x fois de logement, l'adulte "handicapé" n'aura accès, avec un peu de chance qu'à un ou deux lieux de travail, et un ou deux lieux de vie. Plus que des trajectoires, la lourdeur et l'immobilisme du système réglementaire dans le secteur médico-social crée davantage des carrières au chemin tout tracé que des trajectoires ouvrant le champ des possibles.

La méconnaissance par le tarificateur de l'offre d'accompagnement des établissements médico-sociaux accueillant des personnes en situation de handicap conforte des comportements institutionnels et de gouvernance associative qui vont à l'encontre de l'intérêt de l'usager. « Les différents mécanismes de tarification utilisés à l'heure actuelle dans le champ des établissements du handicap apparaissent en décalage avec les objectifs et orientations de la loi de février 2005, qui promeut une vision de la prise en charge axée sur le projet individuel. » (Vachey et al. 2012). La grande complexité des procédures de financements des ESMS, ainsi que l'incohérence ou l'inexistence des systèmes d'information du côté des financeurs plongent le secteur médico-social dans un flou stratégique complet (Imbaud et al. 2010). La méconnaissance de la répartition des enveloppes financières du côté de la CNSA entraîne du côté des ARS une incertitude importante. Dans cette incertitude, les interlocuteurs des gestionnaires tiennent un discours généralement de blocage des crédits, de limitation des taux d'évolution, de « fermeture des robinets », et par ailleurs peuvent utiliser les Crédits Non-Reconductibles (CNR) pour financer des mesures de fonctionnement déclarées comme pérennes (Imbaud et al. 2010).

Ces discours et comportements de la part des représentants du tarificateur ont des impacts chez les gestionnaires d'associations, des impacts divers. En fonction des

connaissances techniques de ces gestionnaires, nous voyons apparaître un « jeu » avec les procédures.

Un directeur va utiliser les techniques budgétaires pour compenser des limitations de crédits. Sachant que l'administration lui refusera toute mesure nouvelle sur l'exercice suivant, il augmente artificiellement certaines lignes budgétaires en apportant des explications plausibles mais invérifiables : augmentation des besoins en matériel éducatif liée à la mise en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques par exemple. Ainsi, il va demander une augmentation globale de son budget qui n'a que peu de lien avec la réalité des pratiques qu'il devrait traduire. Certes, le financeur n'acceptera peut-être pas cette augmentation mais dans quelques situations observées ces augmentations ont été partiellement validées. Le budget ne rend alors plus compte de ce qui devrait être ou de l'usage réel qui va être fait des fonds publics.

Un autre directeur va tordre les principes de calcul de l'activité pour compenser une baisse de crédits par une baisse d'activité qui au final n'apparaît pas dans ses rapports budgétaires. Un établissement peine à atteindre 80% de taux de présence, donc 80% de l'activité théorique prévue pour la structure par les financeurs. Le directeur, de peur de se voir amputé d'une partie de son allocation budgétaire va modifier la règle de calcul de l'activité. Ainsi, dans le prochain rapport budgétaire, il explique qu'une réorganisation du service et des demandes supplémentaires ont permis d'augmenter l'activité de 80% à 92%. La réponse du financeur valide cette nouvelle activité sans jamais interroger la méthode de calcul. Dans une autre situation, un directeur fait la démarche de demander aux services administratifs de référence quelle méthode de calcul il doit utiliser pour mesurer son activité, quelle règle il doit suivre. La réponse est lapidaire et lui fait comprendre qu'il peut faire comme il le souhaite.

Ces deux exemples montrent les stratégies des directeurs face à la méconnaissance de l'offre par les financeurs. Les outils de contrôle que sont les outils de tarification sont mis à mal par l'absence de connaissance du fonctionnement des établissements qui entraîne une absence de méthode et de procédure clairement définie. Les stratégies des gestionnaires qui contournent les usages prévus des budgets ou

calculs d'activité ne sont plus alors que des réponses à cette méconnaissance. Dans chacun de ces cas, le rendu-compte qui est censé être porté par ces outils est déformé, le contrôle de l'activité n'a donc plus de sens et la méconnaissance est renforcée. Sans juger qui que ce soit, dans le second exemple le risque de dérive est grand. Vouloir diminuer l'activité sans diminuer les ressources perçues peut se justifier dans un établissement déjà en difficulté, où l'encadrement peut être en sous-effectif ou bien encore où les situations des personnes accueillies seraient particulièrement complexes et génératrices de tensions. Mais qui peut en être juge ? Le directeur, gestionnaire, peut-il être juge et partie ? Il peut très bien également, comme nous l'avons vu dans une autre association, préserver un confort de fonctionnement en refusant des situations complexes et en sélectionnant les personnes candidates à l'accompagnement, tel qu'il s'en fait l'idée. Il y a donc un risque pour la personne accompagnée directement ou plus généralement pour la définition de l'offre de service et la définition de la politique publique territoriale. En effet, la méconnaissance de l'offre et l'inefficacité des outils de contrôle laissent des marges de manœuvre importantes aux directeurs qui vont donc agir selon leur propre éthique plutôt que selon un cadre commun.

#### Serafin-PH, réforme de la tarification, révolution médico-sociale

La réforme de la tarification est portée nationalement par la mission Serafin-PH. Cette mission, pilotée par la CNSA et le ministère de la cohésion sociale, est partie d'un constat simple. Il existe trop de types d'établissements différents, l'offre sur les territoires n'est pas lisible. De plus comme nous l'avons évoqué précédemment, le lien entre les prestations délivrées et les besoins des personnes n'existe pas. De ce constat, la mission Serafin-PH va donc tirer deux objectifs principaux qui seront les deux grands principes qui devront animer le futur système de tarification :

- Se défaire d'une dotation financière « historique » et prendre en compte la nature et le niveau des besoins des personnes en situation de handicap accompagnées.
- Favoriser des réponses plus souples : en interne des établissements et services en modulant les accompagnements, et dans le cadre d'actions collaboratives entre offreurs de services.

Cette souplesse recherchée et la rupture avec les modes de financement historiques ne vise qu'une seule chose selon les personnes rencontrées : à fluidifier le parcours de la personne handicapée. A travers les futurs outils de tarification, la mission Serafin-PH construit une nouvelle philosophie d'organisation de l'offre médico-social sur le territoire et s'inscrit ainsi dans une dynamique initiée depuis plusieurs années.

C'est une réelle révolution législative qui a lieu dans les années 2000. Que ce soit dans le secteur sanitaire, médico-social ou social, les lois promulguées entre 2002 et 2009 ont en commun de renforcer la prise en compte des droits et de la parole de l'usager, de considérer la personne comme acteur de sa propre santé. Le terme de santé est à prendre dans le sens porté par l'Organisation Mondiale de la Santé, c'est-à-dire à être rapproché de celui de bien-être global. Toutes ces lois entendent privilégier une approche situationnelle et territoriale à une approche auparavant populationnelle et sectorielle. Les réponses aux besoins des personnes vulnérables doivent se construire de façon articulée et cohérente entre les différents acteurs d'un territoire. L'objet des politiques publiques est donc la situation de vulnérabilité de la personne et non plus une population particulière. Cet état de fait appelle une stratégie d'intervention globale et partagée, pilotée et coordonnée.

## La notion de besoin comme base à l'organisation du secteur

Les différentes lois que nous avons citées auparavant avaient pour objectif d'éviter les ruptures et inscrire les interventions dans une dynamique transversale qui a du SENS pour la personne. Les termes de « parcours de vie », de « parcours de soins » prennent une place de plus en plus importante. La loi 2002-2 initiait déjà ce mouvement avec l'institutionnalisation des contrats de séjour, et l'obligation de l'individualisation de l'accompagnement. Elle renforçait également la participation de la personne handicapée à l'évaluation des prestations et à la vie de l'établissement notamment à travers les conseils à la vie sociale qui devenaient obligatoires. La loi du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », elle, propose une nouvelle définition de ce qu'est le handicap. Dans une approche « multidimensionnelle », ce qui constitue un handicap est toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société. C'est donc une approche situationnelle et psychosociale qui s'oppose à l'ancienne approche qui était davantage biomédicale puisqu'en référence aux manques et déficiences liés à un trouble de santé.

La loi de 2005, crée également les MDPH mais aussi le droit à la compensation du handicap. Une prestation est donc créée dans ce sens : la Prestation Compensatoire de Handicap (PCH). Cette solvabilisation de la personne handicapée va lui permettre de recourir à des prestations humaines ou techniques. L'attribution de cette prestation repose sur une évaluation très fine des besoins de la personne, notamment parce qu'un tel dispositif doit garantir en théorie que tous les besoins puissent être compensés, sans souci de limitation budgétaire.

Devant les risques d'inflation budgétaire représentés par la PCH (dépense à la charge des départements), les ARS et les Conseils départementaux tentent alors de coordonner leurs schémas et plans régionaux de santé. La mission Serafin-PH œuvre dans ce contexte et dans cette perspective. La nouvelle tarification est attendue de la part des acteurs interrogés dans les ARS ou les départements afin de renforcer

cette logique. Cependant, à ce jour, la mission Serafin-PH n'a rien construit de concret en termes d'outils. Elle a effectué un travail important de formalisation autour des notions en publiant deux nomenclatures, celle des besoins et celles des prestations. Ces nomenclatures viennent fixer un langage commun qui va s'imposer à tous les acteurs offreurs de service. La mission Serafin-PH a rassemblé plus de 70 personnes de divers horizons, des représentants d'associations d'usagers, de gestionnaires d'établissements, des membres d'administrations, etc. Les nomenclatures font donc référence et sont communément admises comme devant s'imposer à tout le secteur par les personnes que nous avons interrogées.

Avant les nomenclatures, les membres de la mission ont également publié des notes précisant la signification des termes employés : les besoins, les prestations. Ces notes avaient pour but de fixer la définition des concepts et de garantir le partage entre les différents membres de la mission. La définition retenue pour la notion de besoin est celle d'un écart à la norme. La situation de handicap est donc comparée à une situation normale et c'est l'écart entre les deux qui va définir les besoins de la personne handicapée.

Dans la nomenclature des besoins, on peut alors trouver des besoins « en matière de santé somatique ou psychique », des besoins « en matière d'autonomie » et enfin des besoins « pour la participation sociale ». Chacun de ces besoins est ensuite subdivisé en plusieurs autres types de besoins. Ces besoins sont alors des domaines au sein desquels la personne en situation de handicap va se trouver en écart à la norme. Par exemple dans le premier type de besoins, « en matière de santé somatique ou psychique », on trouvera un type de besoins « en matière de douleur ». La nomenclature n'étant qu'une identification des domaines de besoins, elle ne comprend pas de mesure d'intensité et ne fait que spécifier les différents types de besoins, les différents domaines dans lesquels la personne handicapée vit une situation d'écart à la norme.

Cette nomenclature, comme la nomenclature des prestations qui catégorise les différents types de prestations délivrées par un établissement, ces nomenclatures ne sont pas directement des outils selon la définition qu'en fait Aggeri (2010), mais sont

des référentiels. Elles ne sont pas des outils dans le sens où elles ne comportent pas de substrat technique spécifique. En revanche, ces nomenclatures ont été intégrées à plusieurs projets d'instruments de gestion. Nous citerons ici l'exemple des tableaux de bord de l'ANAP évoqués plus haut qui ont été modifiés afin de les aligner sur les deux nomenclatures. Plusieurs indicateurs ont alors été modifiés et un a été créé en reprenant les termes des nomenclatures. Elles deviennent donc pour la CNSA et la puissance publique un instrument qui va normaliser le langage utilisé dans plusieurs outils déjà existant.

Nous avons pu rencontrer plusieurs dirigeants d'association qui avaient tenté de s'approprier ces nomenclatures afin de les intégrer dans des outils de suivi de l'activité, d'évaluation des besoins des personnes ou bien dans des présentations des prestations délivrées. D'autres associations, que nous n'avons pas étudiées spécifiquement, ont même construit des outils basés sur les nomenclatures afin de les proposées à la CNSA. Mais aucun n'a été retenu en tant que tel. Les outils restant des initiatives locales, ils n'ont pas légitimité particulière en dehors des espaces dans lesquels ils ont été créés. Cependant l'usage des nomenclatures dans ces différents outils montre une dynamique de standardisation de fait par une homogénéisation des vocables de référence. Les acteurs entrant volontairement et même proactivement dans cette démarche participent quant à eux à légitimer la nécessité de standardisation et donc la future utilisation de ces nomenclatures dans d'autres outils qui auront pour vocation de se diffuser dans tous les établissements et services.

La limite que nous notons ici est parfois la rapidité qu'ont pu avoir certains dirigeants à intégrer ces nomenclatures dans des outils sans qu'en soit discuter le SENS, sans que les notes sémantiques de la mission n'aient été mises en débat. Ainsi la signification même de la notion de besoin n'a pas forcément été débattu alors que la nomenclature allait être utilisée pour structurer une grille d'évaluation des besoins dans un outil de gestion des projets personnalisés. Ainsi les utilisateurs allaient utiliser cette nouvelle grille sans avoir forcément compris qu'elle renvoyait à une définition normative de la notion de besoin. La standardisation de fait qui se développait avec la diffusion des nomenclatures n'entraînait pas nécessairement une adhésion des utilisateurs au sens que relevaient les termes employés.

Les outils ou dispositifs envisagés par la mission Serafin-PH sont aujourd’hui à l’état de principe ou d’idée. Le futur dispositif de tarification pourra reprendre le principe des Établissements d’Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) en caractérisant les besoins de la population à travers des outils. « AGGIR, PATHOS, RAI, SMAF sont des référentiels comportant un algorithme de soutien à la décision. Ces algorithmes conduisent à la détermination de groupes homogènes de consommateurs de ressources ou de personnes ayant le même type de besoins. »<sup>19</sup>. Cette tarification porte la dénomination de tarifications aux besoins. Selon les personnes interrogées à la CNSA, elle présente cependant des limites importantes liées aux dérives qu’elle provoque dans la sélection des personnes âgées accueillies ou bien dans les biais de codage de l’évaluation.

Un autre dispositif est aussi envisagé, c’est la tarification à la prestation. La CNSA travaille bien à établir une correspondance entre les besoins et les prestations, à construire un algorithme qui permettrait de rapprocher les deux nomenclatures et donc de définir un dispositif de tarification qui prendrait en compte les besoins des personnes et les prestations réalisées en réponse. A travers plusieurs enquêtes et études de coûts, la CNSA tente de construire un modèle qui mettrait en évidence les coûts des prestations réalisées dans les établissements. En étudiant les besoins des personnes accompagnées et en agissant par croisement, l’idée est donc de mettre en évidence des liens, des *patterns* qui se répèteraient entre les mêmes types d’établissements, les mêmes types de personnes accueillies, etc.

Un dernier dispositif imaginé par la mission Serafin-PH est d’utiliser les nomenclatures afin d’élaborer un outil de suivi de l’activité qui pourrait notamment servir à justifier de l’usage des fonds publics dans le cadre des CPOM. Les CPOM reposant sur des engagements mutuels, il est indispensable qu’ils comprennent des objectifs d’activité attendue en rapport à la dotation financière attribuée. Le CPOM renforçant également la responsabilisation de l’acteur gestionnaire dans le pilotage de son association, la

---

<sup>19</sup> Mission Serafin-PH 2015, Partage de la sémantique et des objectifs de travail du groupe technique national, CNSA.

puissance publique a donc besoin d'outils qui leur permettront de contrôler rapidement et efficacement la bonne utilisation de l'argent public.

## Le besoin et le parcours des personnes en situation de handicap

Depuis quelques années, notamment depuis la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF) de 2001 et entrée en vigueur pour toutes les administrations en 2006, les documents produits par les agences nationales (ANESM, ANAP, ...) invitent à une transformation des pratiques des organisations. Les obligations d'évaluations internes et externes imposent aux associations et établissements une analyse réflexive sur leurs pratiques et sur leur fonctionnement. En parallèle de cette culture de l'évaluation qui émerge, des référentiels, des normes et standards sont établis.

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles se multiplient, pour l'Agence Nationale d'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM) : une recommandation concernant *la santé* en 2013, sur *la qualité de vie en Maison d'Accueil Spécialisée et en Foyer d'Accueil Médicalisé* en 2013 et en 2014, concernant les *Personnes Handicapées Vieillissantes* en 2015, le *Handicap psychique* en 2016, une recommandation traitant des *comportements problèmes* en 2016, et une concernant *les espaces de calme retrait et d'apaisement* en 2017. Selon le programme 2015-2018, plusieurs recommandations sont en préparation sur les thèmes des *Pratiques de coopération et coordination du parcours*, de la *Protection des données personnelles* et enfin de la *Bientraitance en Maison d'Accueil Spécialisée et en Foyer d'Accueil Médicalisé*. Du côté de la Haute Autorité de Santé, une seule recommandation de bonnes pratiques concerne très spécifiquement le secteur médico-social, celle sur l'autisme parue en 2005. Un projet de recommandation de bonnes pratiques concernant le polyhandicap est en réflexion chez les acteurs de la HAS mais sans perspective de publication à ce jour. Il est à noter que depuis 2008, l'ANESM a publié 57 recommandations alors que

la HAS en a publié 155 depuis 2005. Cet écart s'explique aisément par l'absence, dans le secteur médico-social, d'un catalogue des actes techniques contrairement au secteur sanitaire.

Des guides sont édités dans le domaine de l'évaluation des besoins individuels des personnes en situation de handicap, comme les Guides de la Caisse Nationale Solidarité Autonomie (CNSA) en termes de pratiques d'évaluation pour les Equipes Pluridisciplinaires d'Evaluation (EPE) des Maisons Départementales des Personnes Handicapées (MDPH) : *personnes avec troubles DYS en 2015, personnes avec troubles du spectre de l'autisme en 2016, un guide sur le lien entre Epilepsie et handicap en 2016, un guide dédié aux personnes vivant avec des trouble psychiques en 2017, et enfin un guide plus technique sur la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) aide humaine en 2017*). Les EPE des MDPH sont les équipes qui vont proposer les orientations et actions de compensation au regard du handicap constaté. Dans la grande majorité des cas les propositions des EPE sont suivies par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées qui prononce les orientations et délivre les notifications. Crées à la suite de la loi de 2005, Les MDPH se voulaient des guichets uniques pour les personnes handicapées. Cependant, lors de leur création, elles ont été rattachées aux départements. Dépendant financièrement des Conseils Départementaux, elles sont donc développées de manière très différente d'un département à l'autre. Un exemple parlant est celui de leurs systèmes d'information : ce ne sont rien de moins que 8 logiciels différents qui ont été choisis par les Conseils Départementaux pour équiper les différentes MDPH, sans compter celles qui en ont développés en interne. La conséquence est que les logiciels sur les différents territoires ne structuraient pas les données de la même manière, ne pouvaient pas communiquer entre eux et surtout, pour certains, ne pouvaient pas sortir de statistiques sur les dossiers traités. La CNSA, par la publication de ces guides tente donc d'homogénéiser les pratiques et les organisations des MDPH. Pour répondre à l'hétérogénéité des systèmes d'informations des MDPH, la CNSA a donc édité un référentiel comprenant des guides techniques et méthodologiques.

Après l'évaluation des besoins individuels, c'est au niveau de l'évaluation des besoins sur un territoire que des travaux sont menés. Ils ont aussi donné lieu à la parution de guides, comme celui portant sur le Diagnostic Territorial Partagé (DTP) en 2016. Porté conjointement par Le réseau des Centres régionaux d'Etudes, d'Actions et d'Informations en faveur des personnes en situation de vulnérabilité (ANCREAI), la CNSA et la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), ce guide a pour vocation d'accompagner les financeurs du secteur (Conseils Départementaux et Agences Régionales de Santé principalement) dans une méthodologie de construction de la connaissance au niveau d'un territoire afin de penser différemment l'accès aux ressources (Barreyre et Peintre 2016). « Le DTP vise prioritairement à améliorer les services rendus aux personnes et à leurs familles, par une meilleure coordination des ressources » (Peintre 2017). En décembre 2016, cette méthodologie est reprise par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) afin de publier un guide sur la santé mentale : *Mettre en œuvre un projet de parcours en psychiatrie et santé mentale Méthodes et outils pour les territoires*.

Suite au rapport Piveteau (2014), Marie-Sophie Dessaulle s'est vue confier la mise en œuvre d'une Réponse Accompagnée Pour Tous (RAPT), ou comment mobiliser les ressources territoriales différemment pour répondre aux situations les plus critiques. Les logiques d'évaluation que nous citions plus haut et les outils introduits par les financeurs n'empêchent pas l'existence de nombreuses situations d'enfants et d'adultes dont l'accompagnement est inadapté au regard de leurs besoins, mais les discours, valeurs et projets ne valent que s'ils sont réellement mis en œuvre (Galet 2016). Les dispositifs découlant de la RAPT se basent sur un principe simple, il ne peut y avoir de réponse efficace s'il n'y a pas déjà de réponse effective. Ainsi la réponse pour une situation complexe n'est pas à trouver dans une organisation existante mais doit être construite à partir des compétences mutualisées des acteurs territoriaux.

Ainsi la MDPH propose un Plan d'Accompagnement Global (PAG) si la notification d'orientation initiale adressée à une personne handicapée ne peut pas trouver de

réponse sur un territoire. Ce PAG est élaboré dans le cadre d'un Groupe Opérationnel de Synthèse (GOS), formé par des représentants des institutions susceptibles d'accueillir et d'accompagner la personne. La composition de ce groupe dépend donc directement de la problématique rencontrée par la personne, on trouvera autour de la table des acteurs variables. La MDPH coordonnant et animant ce groupe, elle peut y inclure des financeurs notamment si les réponses à apporter nécessite un assouplissement des autorisations administratives ou un financement supplémentaire par exemple. Cette nouvelle pratique est expérimentée dans des territoires pionniers et sera généralisée dans toutes les MDPH au 1er janvier 2018.

Un des points importants de la mission RAPT est la mise en œuvre d'un dispositif d'orientation permanent. Sur le modèle du PAG, précédemment cité, la mission souhaite assouplir les dispositifs d'orientation afin de fluidifier le parcours de la personne. Le décret du 9 mai 2017<sup>20</sup>, institue ce principe en simplifiant grandement les typologies de public accueilli et les nomenclatures des autorisations délivrées aux établissements. A la suite de ce décret, par exemple, un Institut Médico-Educatif pourra officiellement réaliser des accompagnements à domicile alors qu'auparavant il ne le pouvait pas, ou du moins n'y était-il pas directement autorisé. Certains directeurs d'établissements ou d'associations réclamaient de longue date un tel assouplissement. Les précédents agréments ayant été délivrés en rapport à des modalités d'accueil et d'accompagnement (annexes XXIV), dans certaines situations le cloisonnement en les dispositifs était important. Pour continuer avec l'exemple précédent, des professionnels d'un IME ne pouvaient pas se rendre au domicile d'un enfant car ce type de prestation ne faisait pas partie de celles réputées attribuées à un établissement de ce type. Dans les faits de nombreux directeurs ont contourné ces impossibilités, soit en prenant sur eux la responsabilité de déroger aux autorisations, soit en négociant avec les financeurs, soit encore en créant des services agréés pour la prestation recherchée et donc en l'utilisant sur un périmètre conjoint à celui de l'établissement.

Ces différentes stratégies participent de la complexité à observer et comprendre le fonctionnement des établissements de ce secteur. Les agréments dépendant des

---

<sup>20</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/5/9/AFSA1707589D/jo>

opportunités de financement au moment de la création de l'établissement, il est possible de trouver dans un département une MAS pour personnes autistes, alors que dans le département voisin on trouvera un FAM pour personnes autistes. Concrètement, sur le terrain, le public est exactement le même. Dans le premier cas, l'établissement est financé à 100% par la sécurité sociale via les ARS, dans le second, le financement est conjoint entre sécurité sociale sur la partie soin et le Conseil Départemental pour la partie hébergement. Le rapport Vachey-Jeannet (Vachey et al. 2012) préconisait la fusion de ces 2 types d'établissements (MAS et FAM) qui représentent des inégalités d'équipements importantes sur les territoires notamment parce que le coût moyen à la place est beaucoup plus élevé pour les MAS. Si cela a été envisagé, notamment en compensation de l'ONDAMisation des ESAT<sup>21</sup> et du surcoût généré pour la sécurité sociale, il avait donc été imaginé de transformer les MAS en FAM et de transférer le financement de leur partie hébergement aux Conseils départementaux. Ces derniers étant pour beaucoup dans des situations financières problématiques, et l'équipement en structures sur le territoire étant très inégal, cette mesure n'a pas été adoptée à ce jour.

La question des agréments a été contournée d'une autre manière, à travers les premiers Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens. Dans la contractualisation, les associations ont négocié avec les financeurs un assouplissement des agréments. Les prestations ne sont plus alors pensées au niveau d'un établissement mais à un niveau supérieur dépendant de l'organisation de l'association : pôle (établissements de même type), territoire géographique, ou au niveau de l'association dans son intégralité. Ainsi au niveau local et avec validation des financeurs des dispositifs locaux, expérimentaux, mobilisant autrement les moyens existants ont pu voir le jour. Parallèlement, la loi de santé 2016-41 de modernisation du système de santé a institué la possibilité d'orienter vers un dispositif, celui des Instituts Thérapeutiques Éducatifs et Pédagogiques. Une seule orientation peut donc permettre de mobiliser plusieurs modalités d'accompagnement (à domicile, en externat, en internat) en fonction des besoins d'un jeune accueilli, mais surtout en fonction de l'évolution des

---

<sup>21</sup> Les ESAT étaient jusque-là financés par l'aide sociale d'Etat, en 2017, les ESAT entrent dans le giron des ARS et des Objectifs Nationaux de Dépense de l'Assurance Maladie. Ainsi pour compenser le surcoût lié à ce rattachement pour la sécurité sociale.

besoins sans avoir à refaire un dossier administratif de demande d'orientation. Cette mesure vise autant à désengorger les MDPH qui croulent sous le nombre de dossiers de demande d'orientation, qu'à simplifier le parcours d'une personne dans ou entre des institutions.

Certaines MDPH ont expérimenté, depuis 2016, la possibilité d'orienter vers des dispositifs de la même manière que pour les ITEP. Ainsi, des orientations vers des « dispositif enfance » ont pu être formulées, charge ensuite à la personne après informations des offreurs sur le territoire de choisir et de s'inscrire dans l'accompagnement adapté. Ces orientations sont particulièrement intéressantes lorsque les offreurs fonctionnent dans des logiques de coopérations fortes. Les coopérants ont souvent deux façons de s'articuler les uns aux autres : la première consiste à se spécialiser sur un public particulier et donc à différencier les publics d'une association à l'autre. Deux associations s'occupant de personnes handicapées vont ainsi pouvoir définir des compétences spécifiques sur l'autisme, ou sur l'épilepsie, par exemple. Alors si une personne accueillie a besoin des compétences développées dans l'autre association, soit son état nécessite un passage vers un établissement de l'autre association, soit une collaboration ponctuelle ou conventionnée voit le jour. La seconde façon de s'articuler peut-être territoriale, en effet des associations peuvent collaborer sur des segments d'activité communs mais sur des secteurs géographiques différents. La mise en commun de moyens, la mutualisation de compétence, de formations, etc., sont autant de moyens de collaborations qui vont renforcer ce rapprochement. Certaines associations sont allées encore plus loin en créant des plateformes de services, véritables articulations de plusieurs modalités d'accompagnement pour une même personne dans l'espace et le temps. Ainsi la plateforme de services pourra mobiliser les compétences d'une ou plusieurs associations au bénéfice d'une problématique ciblée. Nous citerons ici l'exemple du RAPH 54, Réseau d'Accompagnement des Personnes Handicapées vieillissantes. Il regroupe 5 associations, dont les associations 1 et 2 que nous avons étudiées, au sein d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS) et a permis, en mettant en commun des places agréées de SAVS, la création d'un SAVS spécialisé dans l'accompagnement des personnes handicapées vieillissantes. Une association y met un temps de médecin, l'autre de l'ergothérapie,

l'autre de l'accompagnement juridique ou encore éducatif. La seule salariée de ce GCSMS est une coordinatrice qui organise les prestations qui sont ensuite facturé au GCSMS par les associations participantes. Les prestations peuvent également être délivrées par des associations extérieures ou n'importe quel acteur possédant les compétences requises.

Ces coopérations mettent en lumière les expertises possédées par les associations. Elles deviennent alors des ressources sur un territoire au regard d'une pathologie spécifique (épilepsie, ...), d'un handicap (handicap rare, polyhandicap, ...), d'une compétence ou situation particulière (scolarisation, insertion professionnelle, ...). Ces lieux ressources sont parfois accompagnées d'équipes mobiles, de plateaux techniques spécifiques œuvrant dans l'évaluation, le diagnostic. On citera les Centres Ressources Autisme par exemple qui ne proposent pas d'accompagnement mais uniquement un repérage, un diagnostic pluridisciplinaire qui permettra une meilleure connaissance de la situation rencontrée par l'enfant et sa famille. Ces expertises identifiées ont été formalisées à travers les Pôles de Compétences et Prestations Externalisées (PCPE). Sur instruction de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), de nombreux appels à projets ont été lancés sur le territoire national. Leur but était simple, désigner des porteurs de projet en capacité de mobiliser leurs propres ressources mais aussi et surtout celles des autres acteurs pour répondre à des situations d'enfants ou d'adultes n'ayant pas trouvé de place dans le circuit médico-social. Ces dispositifs ont donc vocation à répondre à des situations temporaires, critiques ou complexes, à des personnes en rupture ou en attente et pour qui le lien doit être maintenu sous peine de dégradation dangereuse de la situation.

L'assouplissement des agréments institué par le décret du 9 mai 2017 fait suite à de nombreuses années de pratiques dérogatoires. Avant même l'arrivée des CPOM, des dérogations existaient, mais depuis quelques années elles se sont multipliées de manière importante. Une des plus anciennes dérogations est la dérogation d'âge qui conduit à maintenir dans une modalité d'accueil une personne faute de place dans

les établissements pour lesquels elle a pourtant une orientation, ou bien à autoriser des accueils avant l'âge prévu dans des exemples de situations critiques. Par exemple, les amendements Creton dans les IME sont des jeunes de plus de 20 ans qui ont une orientation vers des ESAT ou des foyers, mais qui faute de place dans ces derniers doivent rester dans l'IME. L'amendement date de 1989, date à laquelle il est publié dans la loi du 13 janvier 1989.

Pour des situations critiques ou complexes, des dérogations multiples peuvent intervenir : pour l'âge en avançant les limites liées aux accueils, mais aussi en terme de nombre maximal autorisé. Dans ces situations qui nécessitent des réponses urgentes et exceptionnelles, la durée des accueils temporaires peut également valoir d'être prolongée et faire l'objet d'une validation exceptionnelle. Ce type de dérogation peut être constaté également dans le cas de modification des modalités d'accompagnement : une SAVS qui a un agrément pour accompagner simultanément 40 personnes déficientes visuelles va négocier un élargissement de cette capacité en arguant du fait que pour de nombreuses personnes un accompagnement classique n'est plus nécessaire mais garder un lien, prendre des nouvelles de manière plus espacé est primordial. Ainsi ce SAVS est passé de 40 places à 135, en acceptant de distinguer 2 tarifs pour deux types d'accompagnement, un classique et un allégé coûtant naturellement moins cher. D'autres dérogations peuvent être prononcées sur les types d'agrément : dans un IME et un SESSAD destiné initialement aux enfants polyhandicapés, le financeur accorde des dérogations pour que soient accueillis des enfants autistes. Ces dérogations vont perdurer jusqu'à une modification du projet de l'établissement qui ira jusqu'à créer la première classe maternelle pour enfants autistes sur son département.

## Conclusion du chapitre

L'offre médico-sociale est mal connue de la part des financeurs et des administrations chargées de la planifier. Ils utilisent essentiellement un indicateur qui est celui du taux d'équipement en établissement par bassin de population. Ils n'ont aucune connaissance réelle du public de personnes handicapées ni de leurs besoins. La révolution réglementaire qui a débuté au début des années 2000 ainsi que les différents outils et dispositifs élaborés par l'administration centrale doivent faire passer le secteur d'une logique populationnelle à une logique situationnelle. Auparavant les associations, les offreurs de prestations de services, fonctionnaient selon une logique populationnelle, donc une logique centrée sur un type de population caractérisée par un type de handicap. La loi de 2005 introduit la notion de situation de handicap, où la source du handicap est le rapport entre la personne et son environnement et non plus seulement une déficience ou une pathologie.

La réforme de la tarification, portée par le projet Serafin-PH, pose problème. La notion de besoin telle qu'elle est définie à la base de ce projet est conçue comme un écart à la norme. Une telle conception revient à considérer l'évaluation des besoins à situer la personne évaluée dans le paysage social. La réponse au besoin s'inscrit directement dans la logique de compensation qui domine encore en France et qui renvoie à une logique réadaptative. Cette approche réadaptative s'oppose donc par essence à l'approche interactive du handicap prônée par l'Europe et l'OMS. Nous avons montré dans cette partie que c'est pourtant cette définition du besoin qui est à la base de l'organisation de l'offre de service. La centralité de la notion de besoin dans cette organisation laisse penser qu'il existerait une équation de production, un lien logique entre besoin et prestations. C'est sur ce lien logique que repose cette réforme de la tarification, mais comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce chapitre, Jean De Kervasdoué (2010) a déjà montré que ce lien n'existe pas. Ce lien repose sur le fait qu'il serait possible de définir les moyens à mettre en œuvre en face d'objectifs de réponse aux besoins. Il s'agit là d'une application directe d'une rationalité instrumentale qui consisterait à simplifier l'accompagnement d'une

personne en situation de handicap en une somme de prestations répondant à un besoin identifié.

## Annexe 4 : Histoire du mouvement parental

« Les décisions de justice les plus profondes ne sont pas prises par des individus en tant qu'individus mais par des individus qui pensent à l'intérieur et au nom des institutions. »

**Mary Douglas (1999)**

### Introduction

Dans ce chapitre, nous allons revenir sur l'histoire du mouvement parental. A travers des entretiens et surtout une étude documentaire importante, nous avons reconstitué le parcours des associations que nous avons étudiées. Nous avons été particulièrement étonnés de constater à quel point les trajectoires de ces associations étaient similaires, à quelques années près. Nous rendrons compte de l'histoire du mouvement parental à travers quelques exemples, mais nous ne détaillerons pas l'histoire de chacune des 6 associations affiliées à l'Unapei que nous avons étudiées. Notre intention, dans ce chapitre, n'est pas de présenter une histoire précise de chaque association, mais de montrer leur rapport à la gestion à travers le temps, et à travers leur identité commune d'appartenance au mouvement parental.

Au sortir de la seconde guerre mondiale, alors que des établissements publics ou bien des associations gouvernées par des associations de bienfaisances étaient installées depuis longtemps sur le territoire mais se révélaient très rares et surtout très insuffisantes, les seules réelles solutions d'accueil des enfants handicapés mentaux étaient les hôpitaux psychiatriques, les congrégations religieuses, ou le plus souvent le domicile parental. En 1948, naît la première association locale de parents, à Lyon.

L'ALPERI (Association lyonnaise de parents d'enfants retardés et inadaptés) voit le jour sous l'impulsion de Maître Perret-Gayet, avocat à la Cour d'Appel et père d'un enfant polyhandicapé. C'est aussi la naissance des « Papillons Blancs » à Paris sous l'impulsion de Léonce Malecot, père d'une enfant déficiente intellectuelle et avocat puis magistrat. Cette association va se développer en région parisienne puis dans toute la France, jusqu'à compter en 1958 une vingtaine d'association sur le territoire national. La conjoncture d'alors faite d'un manque important de structures et la diffusion de travaux de recherche en médecine écartant l'hérédité comme cause origine principale de la déficience intellectuelle, ce contexte va donc favoriser l'émergence rapide et généralisée d'associations et de structures un peu partout en France (Guyot 2009). C'est dans les années 50, que les premiers établissements du mouvement parental ont vu le jour. Bien souvent, ce sont des Instituts Médico-Éducatifs qui sont sortis de terre pour répondre aux besoins des enfants de l'époque. Puis, ces enfants grandissant, il leur fallait travailler, être hébergés, soignés... Il leur fallait de nouveaux lieux où exister au sein d'une société pour laquelle ils n'existaient encore qu'à peine.

La volonté des parents fut bien accompagnée de l'aide et de la considération de ceux qui resteront investis dans le mouvement comme des « amis » des personnes handicapées. Ainsi l'exemple de Pierre Carême, directeur d'un site industriel chez Pomona et père d'un enfant trisomique. Son Président, M. Henri Dewavrin était également le parrain de son fils handicapé. M. Carême refusait l'enfermement de son enfant en psychiatrie et ayant appris qu'aux Pays-Bas les enfants handicapés étaient scolarisés, il va tout faire pour reproduire des conditions d'accueil similaires en France. M. Dewavrin allait donc le nommer à la tête de l'usine de Châlons-sur-Saône, plus petite que la précédente et lui permettrait de prendre du temps pour parcourir l'Europe (Les Papillons Blancs 71). Il allait faire ainsi le tour de ce qui existait comme système d'accompagnement dans les différents pays. Si l'aide de son employeur était destinée à lui permettre d'apprendre des autres pays pour lancer le mouvement familial en France (Chevaillier 2010), sa rencontre avec Maître Malecot fut déterminante puisqu'elle allait concrètement se traduire par l'essor des associations locales.

## Naissance de l'Unapei

Elle est constituée le 30 avril 1960, le sigle signifie alors « Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés », sous l'impulsion des pionniers cités plus haut et de bien d'autres parents mettant à profit leurs situations professionnelles et sociales (médecins, avocats, dirigeants d'entreprise, etc.), leur permettant ainsi de créer un réseau influent. L'union des parents se renforce et s'appuie sur le développement et l'essor des associations locales qu'elle accompagne. En 1964 est créé un Syndicat National (SNAPEI) qui a pour mission d'accompagner les associations dans leur gestion quotidienne. Ce syndicat sera tête de file dans la négociation de la convention collective de 1966 qui va donner un cadre statutaire à des métiers qui tentent de se professionnaliser depuis 1947 et la création de l'Association Nationale des Educateurs de Jeunes Inadaptés (ANEJI) par exemple (Boussion 2010). Pour l'Unapei, le SNAPEI tout en soutenant la gestion des établissements doit être au service de la politique qu'elle définit.

EN 1964, L'Unapei crée également des Conseils Consultatifs Régionaux, des Délégués Familiaux mais surtout 6 sections d'étude au sein du Conseil d'Administration :

- Information et propagande
- Action familiale et sociale
- Organisation et structure juridique
- Organisation et structure administrative
- Organisation et structure technique
- Organisation et structure financière

Cette organisation va permettre à l'Union nationale de soutenir le développement des associations, en proposant des formations notamment. En construisant une double expertise de parents et de spécialistes dans les grands domaines établis en sections d'étude, l'Unapei va devenir un interlocuteur inévitable pour les politiques de

l'époque. En lien avec l'APAJH<sup>22</sup> et l'APF<sup>23</sup>, elle va être à l'origine des propositions qui ouvriront la voie à la loi d'orientation de 1975 (Guyot 2009). L'Unapei va se servir du contexte politique d'alors. Les évènements de 1968 ont ouvert la porte à des réformes généreuses. Le progrès économique est constant pendant les Trente Glorieuses et la démission du Général de Gaulle fait place à une période d'élections successives. L'Unapei va pouvoir, grâce à son réseau autant local que national, faire valoir ses intérêts et faire progresser ses idées. Les droits des personnes handicapées deviennent un concept entendable dans une société qui commence à envisager que les personnes handicapées ne doivent pas dépendre uniquement de la sécurité sociale.

Le graphique (Figure 1) ci-dessous illustre à quel point la naissance de l'Unapei sur le plan national a permis aux associations de s'étoffer, de recruter de nouveaux adhérents.

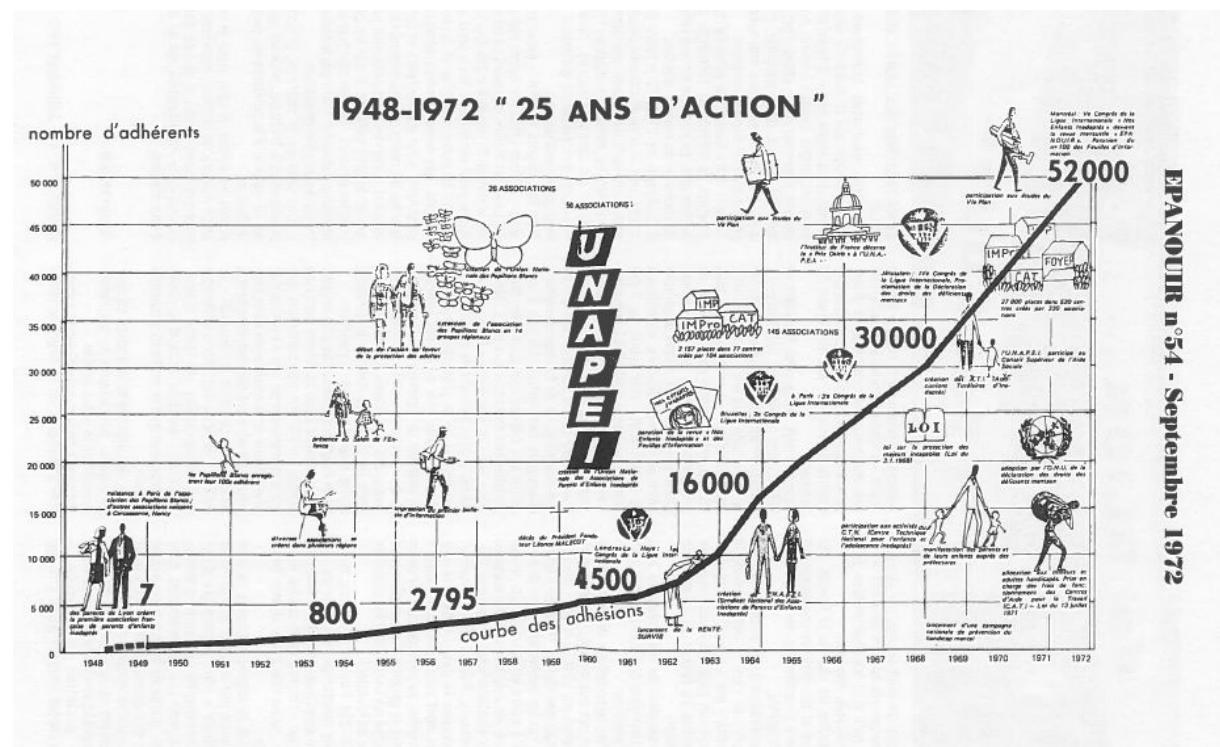


Figure 23- La naissance de l'Unapei et l'évolution du nombre d'adhérents dans les associations

<sup>22</sup> APAJH : Association de placement et d'aide pour les jeunes handicapés

<sup>23</sup> APF : Association des Paralysés de France

En 1971, un premier bilan, dressé à la demande du président de l'Unapei de l'époque, montre que plusieurs associations se satisfont des actions réalisées et des rapports avec leurs autorités de tutelle. Les revendications passent donc au second plan pour ces militants devenus gestionnaires, mais nous reviendrons sur ce point par la suite.

En 1972, lors d'un entretien avec le Ministre des Finances, la délégation de l'Unapei font trois déclarations :

- « Nous ne venons pas lui demander de l'argent
- Nous voulons que 'argent déjà disponible soit mieux utilisé en faveur des personnes handicapées mentales.
- Nous indiquons que les statistiques dont dispose le Ministre des Finances sont celles qui nous ont été demandées, et qu'elles sont inutilisables. » (Unapei 1990)

Le fait de ne pas réclamer d'argent au Ministre des Finances de l'époque montre que l'Unapei est concernée par la gestion des finances publiques. En souhaitant mieux utiliser l'argent déjà disponible, elle introduit le fait que la gestion de ses associations, de ses administrateurs est efficace. Enfin, en montrant que les statistiques en possession du Ministre sont inutilisables, elle met en lumière la difficulté des pouvoirs publics à gérer ce secteur en raison de la méconnaissance du public et de ses besoins.

EN 1973, suite à une critique du projet de loi sur l'interruption de grossesse, le Premier Ministre, M. Pierre Messmer répond au Président de l'Unapei :

« Vous savez que le Conseil des Ministres a chargé Mme Dienesch de préparer une loi cadre, qui simplifiera les conditions d'application des droits que la communauté nationale doit effectivement reconnaître aux handicapés. Son texte devrait être soumis au Parlement lors de la prochaine session de Printemps ».

A cette époque, les administrateurs s'étonnent presque du soutien et de l'élan qu'ils ont réussi à provoquer chez les politiques qui les accompagnent. Mais tout restait à faire avec la préparation de cette loi de 1975 et une préoccupation qui montait avec

les responsabilités grandissantes de l'Union : être à l'écoute des personnes handicapées, ne pas seulement agir pour elles, mais avec elles.

### Le passage du militantisme à la gestion

La préparation de loi de 1975 a beaucoup occupé les associations, dont l'Unapei. Suite au décès du président Pompidou et aux élections présidentielles qui ont bousculé quelque peu les calendriers, la gouvernance de l'Union avait dû s'adapter en prolongeant notamment le mandat de son président. Membre du « Groupe des 21 » chargé de présenter au gouvernement les réflexions des associations s'occupant de personnes handicapées, l'Unapei en était même l'animateur aux côtés de l'APF, de l'APAJH et de la Fédération des aveugles. Si l'APAJH revendiquait que l'Etat prenne une part plus importante dans l'accompagnement des personnes handicapées, notamment en nationalisant les établissements, l'APF et l'Unapei entendaient conserver leur pouvoir à créer des établissements sans rejeter pour autant le contrôle de l'Etat. Si certaines associations n'étaient pas en concurrence puisque sur des segments différents : APF handicap moteur, Unapei handicap intellectuel, l'APAJH, accompagnant potentiellement tous types de handicap, l'était avec les deux précédentes. Les effets de représentativité et de taille firent donc leur effet et l'APAJH ne demanda plus la disparition des établissements privés avec la nationalisation mais simplement la disparition des établissements à but lucratif (Guyot 2009)

L'identité de l'Unapei repose sur trois piliers : « l'entraide, la création ou gestion d'établissements ou services, et l'action revendicative » (Guyot 2009), mais après la promulgation de la loi de 1975 reconnaissant leur place aux personnes handicapées, la crainte des dirigeants de l'Unapei de se retrouver face à un essoufflement du mouvement est grande. Ils craignent notamment que les associations se muent en entités administratives ou gestionnaires, oubliant l'action familiale, l'entraide, mettant de côté l'identité parentale et l'action familiale qui lui a jusque-là donné son sens.

Ainsi, en 1975, ont lieu les premières « Journées des Présidents » à la faculté de pharmacie de Paris. Le doyen de l'époque, père d'un enfant trisomique, mettait à disposition de l'Unapei les locaux qui allaient permettre de pérenniser cette manifestation. Ces « Journées » consistaient à rassembler les présidents des différentes associations et à travailler sur l'un ou l'autre thème selon deux axes principaux : faire monter en compétences les présidents, et construire et diffuser le message politique de l'Unapei. Ce sont ces deux principes qui vont fonder l'action de l'Unapei auprès de ses associations adhérentes. La compétence des administrateurs et la clarté du message politique sont un enjeu national majeur pour ne pas laisser s'éteindre la flamme militante. L'Unapei base ses actions sur la parfaite connaissance des textes de loi, des projets et sur la formation qu'elle peut dispenser dans les associations.

Rapidement après la loi de 1975, l'application des textes qu'avait portés l'Unapei laisse apparaître des disparités importantes sur les territoires. Les décisions des CDES<sup>24</sup> et COTOREP<sup>25</sup> de l'époque sont loin d'être homogène sur le territoire national. De plus, certains dispositifs qui se voulaient des avancées majeures, comme la garantie de ressources, se révèlent contreproductive dans la mise en œuvre qui en est faite par le Ministère du Travail. Les conditions imposées par le Ministère renforcent les difficultés des personnes les plus vulnérables.

Le schéma (Figure 1) ci-dessous (Mentior 2008) montre l'évolution d'une association, l'Adapei de la Drôme, entre 1960 et 2008. Au-delà des rapprochements et fusions d'association jusqu'à la seule Adapei en 2008, et des noms des présidents qui ont accompagné ces mouvements, ce schéma montre les grandes périodes que nous pouvons retrouver de manière similaire dans les différentes associations affiliées à l'Unapei. Bien évidemment, les périodes ne seront pas identiques à l'année près en fonction de la taille et de la maturité de l'association, mais les quatre temps qui y sont présentés sont valables pour nombre d'associations. Les rapprochements et évolutions des associations que nous avons étudiées se sont faits selon les mêmes

---

<sup>24</sup> CDES : Commissions Départementales de l'Education Spéciale, chargée de prendre les décisions adaptées à l'égard des enfants et des adolescents handicapés.

<sup>25</sup> COTOREP : Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel, une ancienne institution française chargée de favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées adultes.

principes, avec les mêmes idées des pionniers devenus des bâtisseurs puis des gestionnaires. Enfin à partir des années 2000, le temps du vivre ensemble et de l'évaluation rebat les cartes et les positionnements des différents acteurs oeuvrant autour de l'accompagnement de la personne.

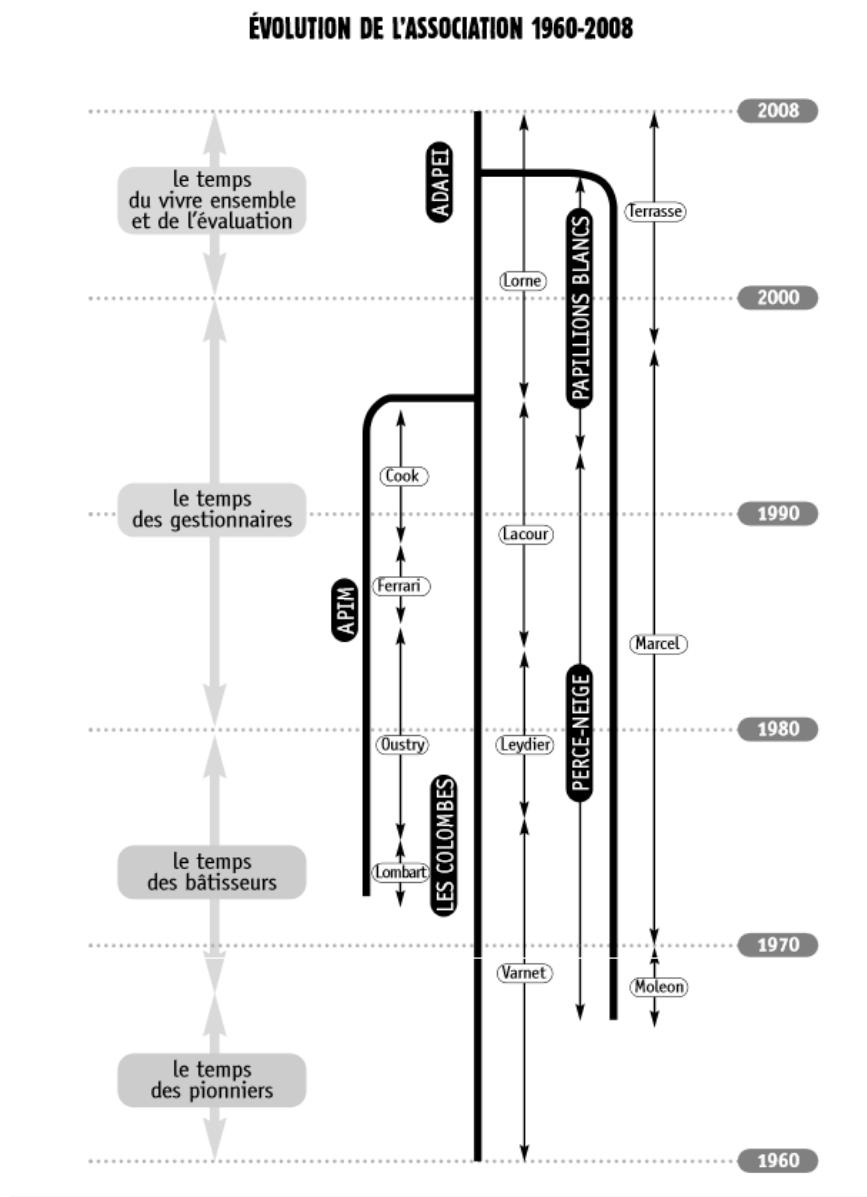


Figure 24- L'évolution des associations de parents vers l'Adapei de la Drôme

Ce qu'ont vécu les associations du mouvement parental peut également être rapproché de ce qu'ont connu les associations nées militantes et peu à peu devenues gestionnaires. Comme l'a montré François Rousseau dans sa thèse sur les

associations du mouvement de l'éducation populaire (2004), cette tension entre gestion et militance parle aux acteurs. Sur le terrain chacun sait de quoi l'on parle lorsque l'on oppose l'acte gestionnaire à celui du militant, comme des valeurs incompatibles. Lorsque l'activité créée à la suite du militantisme devient activité reconnue, socialement utile et financée par la puissance publique, elle est aussi contrainte, normée et contrôlée par l'administration et ses outils, sa culture. Reste pour elle à produire du sens, à gérer ce sens (Rousseau 2000) pour devenir ce que François Rousseau a conceptualisé comme une *organisation militante* dans un paysage saturé par la dichotomie entre privé et public. Loin d'être uniquement tiraillées entre ces deux cultures de gestion, les organisations militantes sont à la fois beaucoup plus dynamiques que les entreprises (Rousseau 2007a) et nous faisons l'hypothèse qu'elles peuvent leur servir d'exemple (Andrien 2014).

Le choix de l'Unapei au niveau national a donc été d'accompagner et de soutenir des positions politiques, tandis que la gestion au quotidien des établissements était laissée aux associations locales et au SNAPEI. D'autres associations ont fait un choix inverse et ont centralisé de manière importante la gestion (Association des Paralysés de France, Association Française contre les Myopathies, etc.). Sans aller jusqu'à inférer une relation de cause à effet, il est à noter que ces associations qui ont décidé de centraliser leur gestion, leur stratégie, se sont également engagées dans la production de données de recherche (Paterson et Barral 1994; Rabeharisoa et Callon 2002). L'Unapei, elle, a fait le choix de se consacrer au lobbying, à construire et exploiter le réseau d'influence bâti par les pionniers. Le faire fructifier, l'étendre et le renforcer. La gestion des établissements laissée aux associations locales, celles-ci ont évolué de manières très différentes. Certaines se sont rapprochées, ont collaboré, d'autres sont allées jusqu'à fusionner et ainsi former des associations très importantes en taille (plus de 3000 salariés pour la plus grosse). Les évolutions ont été très hétérogènes tant sur le plan de la structure de l'organisation que sur le plan de sa gouvernance. Sur le plan de la structure d'organisation, certaines associations ont effectivement fait le choix de se rapprocher, de partager avec d'autres pour se renforcer sur un territoire quand d'autres avaient dès leur création l'ambition d'une échelle d'action départementale. Cela forme aujourd'hui un paysage très hétérogène où dans un département nous trouvons une seule association affiliée à l'Unapei

accompagnant plus de 2500 personnes handicapées et salariant près de 1500 personnes. Dans un département voisin, les 7 associations locales ne s'étant jamais rapprochées, elles ont continué à coexister sur le territoire départemental avec chacune leur siège social, leurs services centraux.

Mais dans ces évolutions organisationnelles très disparates, le fil rouge reste constitué par le message politique de l'Union et la représentation du syndicat employeur qui en émane. L'Unapei, 20 ans après sa fondation, rappelle que rien n'est encore gagné pour les personnes handicapées :

*« Pour la première fois il y a cinq ans, dans un texte de loi, on m'a désigné comme une « personne ». Je me demande cependant, et je vous demande : « Pourquoi en 1980, suis-je encore parfois :*

- *Un individu à rejeter ?*
- *Une charge ?*
- *Un objet à tester ?*
- *Une chose à placer ?*
- *Un thème de pitié ?*
- *Une source de revenus ?*
- *Un client qui rapporte ?*

*« Entre nous, MOI L'HANDICAP MENTAL, ET VOUS, je vous demande : « Qu'êtes-vous prêts à changer dans votre attitude ? » (Unapei 1990)*

## Les tensions entre gestion et politique

En 1980, la schizophrénie entre militance et gestion prend une tournure particulière, c'est le début du départ des fondateurs. C'est un changement de génération qui s'opère au niveau des administrateurs de l'Unapei. Avec lui, le message politique évolue substantiellement et l'Unapei met en avant son identité d'union d'associations gestionnaires d'établissements et services. En 1984, le SNAPEI devient Fegapei, Fédération nationale des associations de parents et amis Employeurs et Gestionnaires d'établissements et services pour personnes handicapées mentales. Le départ des pionniers, et l'entrée dans l'ère des gestionnaires s'accompagne d'un brouillage des messages et positions des acteurs. L'Unapei met en avant son identité d'union d'associations gestionnaires et la Fegapei revendique, de par sa participation aux négociations sur la convention collective, un rôle influant dans la construction des politiques publiques. La rupture est consommée, l'Unapei se veut légitime sur le champ de la gestion et la Fegapei se veut compétente sur le champ de la politique. Cette opposition est la résultante du rapport qu'entretenaient les pionniers de l'Unapei vis-à-vis de la gestion. Dans certains cas, ces pionniers avaient créé leurs propres associations, ils les avaient construites parfois construisant réellement les bâtiments qui allaient les abriter. Avant que la gestion ne soit confiée à des professionnels, les bénévoles ont souvent gouverné, géré et piloté leurs associations, tout à la fois. Avec la montée en puissance de ces associations, l'augmentation de leur taille, de leur territoire, de leur influence, les directeurs d'établissements, professionnels, se sont vus épaulés par des sièges techniques, puis par des directions générales. Les années 80 voient se généraliser la création de ces nouvelles fonctions de direction générale dans les associations dont la taille le permettait, c'est-à-dire dans les associations de taille départementale essentiellement ou regroupant plusieurs établissements et plusieurs centaines de salariés. Lorsque les pionniers avaient créé le SNAPEI, le but était clairement de soutenir la gestion au quotidien, mais le syndicat devait être au service du message politique de l'Unapei. Avec le développement des directions générales, le rapport entre Unapei et Fegapei vient cristalliser le rapport conflictuel entre les tenants du politique et ceux de la gestion, entre les administrateurs bénévoles et parents d'un côté et les directeurs

professionnels et compétents de l'autre. Un des acteurs interrogés décrira cette relation conflictuelle comme l'opposition entre la compétence des professionnels et la légitimité des parents bénévoles, les premiers étant légitimes parce qu'ils sont compétents, les seconds étant compétents parce qu'ils sont légitimes.

Nous retrouverons des traces plus ou moins tenaces de ce conflit dans les associations que nous avons étudiées. La plupart du temps les associations se sont structurées de manière à partager les domaines d'actions, les bénévoles se chargeant de la politique et les dirigeants professionnels de la gestion. Mais lorsque ce consensus est mis à mal, il n'est pas rare de voir poindre des enjeux de pouvoir et des luttes intestines entre les dirigeants et les administrateurs. Ces traces se retrouvent également dans la distance qui sera prise par les associations locales vis-à-vis des positions politiques de l'une ou l'autre organisation nationale. Ces distances ont commencé à se creuser dès les années 80, lorsque les dirigeants de l'Unapei ont tenté de porter une vision unique et unifiée de ce que devaient être les associations locales, de ce que devait être l'accompagnement des personnes déficientes intellectuelles sur le territoire.

En 1980, Maurice Grignon, pour l'Unapei, fait part de son hostilité à la création des « Foyers occupationnels ». « Nous ne voulons pas de la résurrection des hospices authentiques ; c'est en effet sur leur terreau qu'ont germé nos idées, nos dignités, nos prétentions » (Unapei 1990). Cependant, sous plusieurs appellations (foyers occupationnels, foyers d'accueil spécialisés, foyer de vie, ...), ces lieux où seront accueillis ceux qui ne peuvent pas produire, ceux qui n'ont pas leur place dans le travail, vont se multiplier. Les associations membres de l'Unapei, chacune dans des proportions différentes, vont se mobiliser pour créer ces nouvelles structures. Alors qu'en 1980 l'Unapei appelait à privilégier l'accueil en Centre d'Aide par le Travail (CAT<sup>26</sup>), les associations locales font valoir des positions différentes. Pour certaines d'entre elles, il n'est pas souhaitable d'accueillir des personnes dans un environnement de travail si elles ne sont pas en capacité de travailler. Plutôt que de vouloir les faire travailler à tout prix, émerge l'idée de développer des lieux alternatifs

---

<sup>26</sup> CAT est l'ancien nom des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT)

qui pourront accueillir de manière adaptées ces personnes pour qui la notion de production n'a pas de sens. L'émergence de ces idées nouvelles créent du débat dans les associations entre les tenants de la ligne nationale et ceux qui cherchent à s'en démarquer.

Ces différences de lignes politiques vont dessiner les contours de l'hétérogénéité actuelle entre les associations du mouvement parental. Certaines vont, par exemple, posséder un nombre de places en ESAT important parce qu'elles se sont développées sur le modèle prôné par l'Unapei à l'époque tandis que d'autres vont développer des places en foyers ou en structures alternatives suivant une ligne politique différente. Ces nuances de lignes politiques vont se traduire au fil du temps par des choix organisationnels et structurels très divers. Ainsi certaines associations vont choisir assez tôt dans l'histoire de se rapprocher parce qu'elles partagent facilement la ligne politique nationale, alors que d'autres associations voyant dans la ligne nationale un sujet de désaccord vont coexister sur des territoires.

## Le temps des gestionnaires

En 1990, l'Unapei est déclarée « Grande cause nationale ». Avec l'arrivée des années 1990, c'est tout le contexte du secteur médico-social qui se transforme, et rapidement qui plus est. Les acteurs de l'époque commencent à entendre parler de raréfaction des finances publiques. Les associations sont enjointes à faire des économies, à mieux gérer l'argent qui leur est confié. Les dirigeants professionnels dans les associations vont monter en compétence, mais de manière très différente entre les grandes et les petites associations, selon les acteurs interrogés à l'Unapei. Là où certaines grandes associations vont rapidement structurer des services centraux autour d'une direction générale prenant de plus en plus de poids, d'autres associations, plus petites, resteront sur le modèle d'un directeur par établissement, ce dernier ayant la charge de la gestion financière, RH, du patrimoine, etc. Les sièges vont grossir et se renforcer. Ils vont asseoir leur légitimité en développant leurs

spécificités techniques. L'évolution réglementaire allant vers toujours plus de technicité, ces sièges administratifs vont croître de manière très importante.

Selon les personnes rencontrées, la décennie des années 90 représente une période de flottement pour l'Unapei. Les dirigeants professionnels prenant de plus en plus de place dans les associations, le message politique de l'Union semblait perdre en puissance, en acuité. Le message principal sera alors de revendiquer le nombre de places manquantes pour répondre aux besoins des personnes qui ne trouvent pas de solution. Les années 90 marquent également une montée de la concurrence entre l'Unapei et la Fegapei. Des relations « fraticides » unissent ces deux organisations à l'époque, selon une personne de l'Unapei interrogée. La Fegapei ayant pris une place importante dans le paysage médico-social en devenant un syndicat employeur de premier plan, elle va proposer des formations, des études et ainsi soutenir la montée en compétence des dirigeants professionnels. Les deux organisations se partagent donc leur public cible, l'Unapei se tournant essentiellement vers les dirigeants bénévoles et la Fegapei vers les dirigeants professionnels. Evidemment cette partition n'est pas aussi nette que nous venons de l'énoncer, il ne s'agit que d'une tendance. Nous avons rencontré des présidents bénévoles qui se disaient plus proches de la Fegapei que de l'Unapei à la fin des années 90 et nous avons aussi rencontré des directeurs professionnels qui ont participé aux travaux de l'Unapei à la même époque. De nombreux dirigeants ont également participé aux travaux des deux organisations allant chercher tout ce qui pouvait leur être utile d'un côté et de l'autre, sans se soucier particulièrement des relations entre elles.

Au fil des changements de présidents et d'administrateurs, les relations entre l'Unapei et la Fegapei ont oscillé entre le conflit, la collaboration allant jusqu'à un projet de rapprochement au début des années 2000. Mais ce rapprochement ne verra jamais le jour. Ces relations entre Unapei et Fegapei étaient très présentes dans les discours des personnes interrogées à l'Unapei sur l'histoire de leur organisation, bien que nous ayons eu du mal à percevoir à quel point elles auraient pu influencer les différents dirigeants associatifs. Les discours des personnes rencontrées à l'Unapei semblaient faire des relations entre les deux organisations une sorte de mythe fondateur, avec l'Unapei qui crée cette autre organisation qui va ensuite s'autonomiser et se retourner

contre elle. La suite du récit mythique en fait une relation conflictuelle où rapprochements et ruptures s'enchaînent.

Dans notre sujet, cette relation entre les deux organisations nationales n'apparaît pas centrale, mais elle nous paraît être un exemple éclairant du fonctionnement de l'Unapei. Au début de notre recherche, en 2013, les dirigeants bénévoles de l'Unapei parlaient volontiers d'un rapprochement avec la Fegapei, mais quelques mois plus tard, un dirigeant professionnel de l'Unapei expliquera que le rapprochement avec la Fegapei n'est plus d'actualité, sans donner davantage d'explication. En 2015, la Fegapei crée avec le Syneas<sup>27</sup> une organisation temporaire qui va préfigurer et préparer leur fusion. Celle-ci intervient le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Avec cette fusion, la Fegapei disparaît et le syndicat Nexem ainsi créé ne porte plus l'identité du mouvement parental. Cette rupture semble importante dans le discours des personnes de l'Unapei, mais plus que cette rupture, cet exemple révèle la personnification de l'Unapei. Elle est considérée comme un organisme vivant, ayant perdu une part d'elle-même si nous pouvons filer la métaphore à la façon de Goffman (1968, 1973, 1974a, 1974b). Un être vivant qui n'aurait qu'une seule tête, une seule façon de penser. En interrogeant les dirigeants bénévoles et salariés de l'Unapei nous avons pu noter que chacun parlait au nom de l'organisation.

*« L'Unapei c'est... L'Unapei pense que... Ce que nous faisons c'est pour l'Unapei, pour le mouvement parental... »*

Les dirigeants des associations nous ont montré qu'ils parvenaient très facilement à se positionner dans ces relations conflictuelles entre instances nationales, parfois à les instrumentaliser ou bien, encore plus souvent, à les ignorer. Cependant, quand La Fegapei annonce sa future disparition en 2015, il en découle en même temps que l'Unapei deviendra la dernière représentante du mouvement parental. Cet évènement renforce encore la personnification de l'organisation qui avait débuté en 1990 avec la nomination comme « Grande cause nationale ». L'Unapei, alors, n'était plus seulement un mouvement fondé par des parents et représentants de multiples associations très différentes, l'Unapei devenait un objet de reconnaissance pour les dirigeants et militants d'alors.

---

<sup>27</sup> Syndicat des employeurs associatifs de l'action sociale et médico-sociale

Avec la montée en puissance des dirigeants professionnels dans les associations et à l'Unapei, les dirigeants bénévoles se sont alors employés à défendre l'identité de l'Unapei, « le mouvement parental ». Nous faisons l'hypothèse que cette défense d'une identité a conduit à réduire la diversité des débats et des façons de penser en son sein. A sa création, l'Unapei était portée par des fondateurs, des personnes qui semblaient hors-normes pour les témoins de l'époque. L'existence de ces personnes charismatiques n'a pas pour autant étouffé les débats et les idées divergentes. Comme nous l'avons montré auparavant, l'hétérogénéité des associations, de leur équipement en établissements et de leurs organisations sur les territoires est à mettre au crédit des différentes stratégies qui ont coexisté ou qui se sont succédées. Ces sont ces différences de vues, des analyses contradictoires des acteurs de l'époque qui ont permis l'émergence d'un « mouvement parental » élaborant ses politiques au fur à mesure des discussions et débats. Le président actuel de l'Unapei reconnaît bien cette hétérogénéité des associations membres, il la traduit même dans un terme qui prend une place de plus en plus importante dans ses discours et interventions publiques : le réseau. Dans ses vœux aux présidents d'associations en 2018, dans ses discours et notamment dans ses discours lors des derniers congrès de l'Unapei en 2017 et 2018, il ajoute ce terme définissant alors l'Unapei de « Réseau Unapei ». Ce terme marque bien l'hétérogénéité des associations qui compose l'organisation, et même la possibilité que chacune puisse porter sa propre stratégie. Ce terme s'oppose à la personnification de l'Unapei qui ne serait plus un organisme unique mais un réseau, un tout qui serait multiple. L'usage de ce terme est un exemple de l'ambiguïté qui existe aujourd'hui autour de cette organisation, les écarts de point de vue dans les discours des différents dirigeants aux aspirations parfois contradictoires, entre la vision parisienne au sein de l'Unapei, vue comme équipe, et la vision « provinciale » de l'Unapei comme identité qui rassemble les associations parentales.

Pour les dirigeants des 8 associations interrogés, qu'ils soient bénévoles ou salariés, le message politique, le militantisme de l'Unapei a perdu en intensité depuis les années 90, avec une dilution du message militant. Selon eux, les gestionnaires bénévoles ou professionnels étaient alors davantage préoccupés par l'évolution réglementaire et la nécessité d'outiller les associations membres pour y faire face. Ce recours aux outils pour faire face aux nouvelles exigences techniques et juridiques

est un discours également très présent chez les professionnels de l'Unapei que nous avons pu interroger, mais également chez les dirigeants bénévoles. Ces derniers ayant notamment peur que les dirigeants professionnels prennent la main sur leurs associations et sur le mouvement parental qui ne pourrait alors plus porter légitimement cette dénomination.

### Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons cherché à retranscrire le mythe fondateur du « mouvement parental ». Lorsque des parents d'enfants handicapés se rassemblent, partout en France. Ils créent, presque en même temps un nombre considérable d'associations. Les 8 associations que nous avons étudiées, hormis les 2 qui ne sont pas affiliées à l'Unapei, connaissent la même trajectoire. Elles se structurent, s'organisent, fusionnent, se rapprochent et évoluent. Mais au commencement, l'idée est la même partout : ouvrir des établissements qui n'existent pas et dont leurs enfants ont besoin. Une fois ces établissements ouverts, « les parents se débrouillent pour les faire tourner », comme nous dira un parent interrogé.

Nous faisons l'hypothèse que c'est de ce bricolage originel que ces associations ont noué un rapport à la gestion particulier. En effet, dès le départ, l'enjeu pour les parents est la création d'établissements. Ce sont des efforts de plusieurs années qui aboutissent à la création des établissements pour enfants. Et quand ces derniers sont construits, il faut déjà penser à l'après. Viennent alors les établissements qui permettront à ces enfants de travailler. Puis de se loger. Puis de vieillir. Le souci des parents était que leurs enfants bénéficient d'un accompagnement adapté, mais surtout d'anticiper que cet accompagnement réponde à leurs besoins tout au long de leur vie. A partir des années 1980, à quelques années près en fonction des associations, une séparation a eu lieu selon un modèle relativement partagé dans ces associations. Les administrateurs bénévoles étaient en charge de la stratégie et de l'action politique, tandis que la gestion quotidienne, l'intendance, était confiée à des professionnels. Partir des années 1990, dans un contexte d'évolution réglementaire

et de technicisation de la gestion, comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre 13, les dirigeants professionnels prennent de plus en plus de place dans l'élaboration de la stratégie des associations.

L'Unapei, à sa création, avait une vocation essentiellement politique, un organe de lobbying, d'influence sur la construction des politiques publiques. Les dirigeants de l'époque avaient créé un syndicat d'employeurs afin de répondre aux questions liées à la gestion courante. Le modèle organisationnel, qui distribuait les fonctions entre bénévoles et professionnels dans les associations, prenait corps au niveau national dans une répartition des missions entre l'Unapei et le syndicat. Ces deux instances se partageaient l'identité du « mouvement parental », mais les relations ont parfois été tendues ou conflictuelles. La question du rapport à la gestion avait trouvé une réponse dans cette bipolarisation. Mais la transformation du syndicat et son autonomisation totale, rompant avec l'identité parentale, remet l'Unapei face à ce questionnement originel : qui gère les établissements ? L'action associative est-elle uniquement politique ?

Dans un contexte où il n'est quasiment plus possible de créer de nouveaux établissements, c'est l'identité même de l'Unapei qui est questionnée. Cette union qui servait de porte-voix politique, a évolué pour outiller les dirigeants, pour leur donner les moyens de gérer. Ainsi à partir des années 1990, l'Unapei axe sa stratégie vers l'outillage des associations affiliées. Nous verrons dans le chapitre suivant, comment différents outils sont venus occuper l'espace.

## Annexe 5 : L'Unapei et les outils de gestion

### Introduction

Lorsque des parents d'enfants handicapés se rassemblent, partout en France. Ils créent, presque en même temps un nombre considérable d'associations<sup>28</sup>. Les 8 associations que nous avons étudiées, hormis les 2 qui ne sont pas affiliées à l'Unapei, connaissent la même trajectoire. Elles se structurent, s'organisent, fusionnent, se rapprochent et évoluent. Mais au commencement, l'idée est la même partout : ouvrir des établissements qui n'existent pas et dont leurs enfants ont besoin. Une fois ces établissements ouverts, « les parents se débrouillent pour les faire tourner », comme nous dira un parent interrogé.

Nous faisons l'hypothèse que c'est de ce bricolage originel que ces associations ont noué un rapport à la gestion particulier. En effet, dès le départ, l'enjeu pour les parents est la création d'établissements. Ce sont des efforts de plusieurs années qui aboutissent à la création des établissements pour enfants. Et quand ces derniers sont construits, il faut déjà penser à l'après. Viennent alors les établissements qui permettront à ces enfants de travailler. Puis de se loger. Puis de vieillir. Le souci des parents était que leurs enfants bénéficient d'un accompagnement adapté, mais surtout d'anticiper que cet accompagnement réponde à leurs besoins tout au long de leur vie. A partir des années 1980, à quelques années près en fonction des associations, une séparation a eu lieu selon un modèle relativement partagé dans ces associations. Les administrateurs bénévoles étaient en charge de la stratégie et de l'action politique, tandis que la gestion quotidienne, l'intendance, était confiée à des professionnels. Partir des années 1990, dans un contexte d'évolution réglementaire et de technicisation de la gestion, les dirigeants professionnels prennent de plus en plus de place dans l'élaboration de la stratégie des associations.

---

<sup>28</sup> Sur ce point, nous détaillons, dans l'annexe 2 l'histoire de la création des associations parentales et du mouvement national qui conduit à la constitution de leur union.

L'Unapei, à sa création, avait une vocation essentiellement politique, un organe de lobbying, d'influence sur la construction des politiques publiques. Les dirigeants de l'époque avaient créé un syndicat d'employeurs afin de répondre aux questions liées à la gestion courante. Le modèle organisationnel, qui distribuait les fonctions entre bénévoles et professionnels dans les associations, prenait corps au niveau national dans une répartition des missions entre l'Unapei et le syndicat. Ces deux instances se partageaient l'identité du « mouvement parental », mais les relations ont parfois été tendues ou conflictuelles. La question du rapport à la gestion avait trouvé une réponse dans cette bipolarisation. Mais la transformation du syndicat et son autonomisation totale, rompant avec l'identité parentale, remet l'Unapei face à ce questionnement originel : qui gère les établissements ? L'action associative est-elle uniquement politique ?

La personnification de l'Unapei est une bonne manière, pour les personnes interrogées de ne pas parler des tensions et débats internes. En présentant l'Unapei comme un organisme vivant, unique, un, les tensions internes n'ont plus droit de citer. En la présentant comme un réseau, le président actuel tente de faire émerger cette diversité au sein même de l'organisation, mais met en difficulté la construction d'un message militant unique. En fait, quand les personnes de l'Unapei interrogées parlent de l'Unapei, elles prennent soin de ne pas parler de cette tension historique, qui a construit l'identité même de l'organisation, entre les gestionnaires et les militants. Le plus petit dénominateur commun étant l'identité de parents de personne handicapée, c'est sur cet élément que les personnes interrogées assoient l'unité, l'identité et la stratégie de l'Unapei. La volonté d'outiller les associations et les établissements va dans ce sens. Selon un dirigeant salarié de l'Unapei interrogé, les outils développés par l'Unapei avaient clairement comme objectif de venir renforcer la technicité des gestionnaires dans les associations. Les outils de gestion pour les gestionnaires, il restait alors aux bénévoles à se concentrer sur la gouvernance politique de leur organisation. Mais ces outils avaient un autre but, moins communiqué celui-là : le poids de l'Unapei reposant sur le nombre (d'associations, d'adhérents, d'établissements, etc.), pour ses dirigeants, tout ce que produisait l'Unapei devait donc servir les associations qui resteraient en son sein. Les dirigeants de l'Unapei ont

donc eu à cœur, depuis le début des années 2000 de fournir des outils à ses associations parce que c'est ce qu'elles attendaient selon eux. Il leur fallait répondre aux attentes des dirigeants associatifs locaux pour que l'Unapei puisse défendre son identité, son poids et son importance.

### Le Modèle d'Accompagnement Personnalisé (MAP)

Avec la transformation du secteur, les dirigeants bénévoles et salariés de l'Unapei veulent outiller les associations et établissements. Il leur semble indispensable de construire un outil qui permettra de traduire leur philosophie de l'accompagnement. Ainsi en 2001, un an avant la loi 2002-2 qui devait porter la rénovation des secteurs social et médico-social à travers de nouveaux outils, l'Unapei crée le Modèle d'Accompagnement Personnalisé (MAP). En 2008, l'Unapei crée le « référentiel Promap », qui est un outil de gestion permettant de réaliser les évaluations internes des établissements rendues obligatoires par la loi 2002-2. Dans la foulée, l'Unapei crée également le « référentiel Gouvernance associative », outil élargissant la logique d'évaluation aux associations elles-mêmes.

Il est important de s'arrêter sur l'outil MAP, dans la mesure où il introduit à l'Unapei une sorte de « tradition » des outils. Il est le premier à avoir été ainsi investi par les administrateurs de l'Unapei mais aussi par les salariés qui auront été en charge de sa diffusion. L'Unapei vendait alors un produit et le présentait ainsi sur son ancien site :

*« L'Unapei, pour répondre aux attentes et aux besoins des familles et des associations qu'elle fédère, a considéré qu'il était important de travailler à la reconnaissance d'un mode d'accompagnement nécessaire à la personne handicapée mentale, permettant de mieux appréhender ce qui constitue sa singularité. »*

L'outil MAP « propose un modèle pour évaluer et adapter les accompagnements destinés aux personnes handicapées mentales en appréhendant ce qui constitue leurs singularités », selon la présentation qui en est faite sur le site de l'Unapei. Cet outil est consensuel dans la mesure où il a été élaboré par des parents, des professionnels et des personnes accompagnées. L'outil se présente simplement comme un ensemble de grilles et de tableaux qui vont cadrer et définir les différents temps de l'accompagnement. L'outil formalise une procédure de ce que doit être un accompagnement et comment il doit être géré. Selon les dirigeants de l'Unapei, le processus même de conception de l'outil le rendant consensuel, il est aussi légitime à être utilisé par toutes les associations.

Du côté des associations que nous avons étudiées, trois l'ont utilisé à un moment où à un autre, dans une ancienne version et avant notre recherche. Et aucune association n'a utilisé la dernière version. Pour deux des dirigeants concernés, le MAP introduisait une dynamique nouvelle à l'Unapei. En effet, comme l'indique la présentation de l'outil, selon eux, cet outil marquait le début d'une volonté de fédération des associations parentales. Il se serait alors agit de proposer des outils qui allaient garantir que les pratiques de gestions et les pratiques d'accompagnement convergent. Cette convergence aurait alors pu aboutir à des rapprochements d'associations, des collaborations voire des fusions. Cette convergence, en revanche, ne pouvait se faire qu'au prix d'une certaine renonciation à des marges de décision qui existaient dans les associations. Ainsi les utilisateurs du MAP n'auraient plus eu la possibilité de mettre en œuvre des procédures d'accompagnement qui sortaient du cadre défini par l'organisation nationale. Devant ce risque, les dirigeants des trois associations utilisatrices, ont préféré mettre fin à cet usage.

Une autre raison à la fin de cette utilisation a également été évoquée par un dirigeant d'une association utilisatrice mais également par deux dirigeants d'associations qui n'ont jamais souhaité utiliser l'outil. Pour ces dirigeants, Le MAP entrait dans une démarche commerciale. L'Unapei ne devenait plus seulement une union politique mais elle courrait le risque de chercher à vendre ses outils davantage qu'à en garantir le SENS. Si l'on prend l'exemple de la dernière version du MAP, pour une association non-affiliée à l'Unapei qui gèrerait dix établissements, il lui en coûterait 11 000€TTC à

l'acquisition. Pour une association de taille équivalente, qui serait adhérente à l'Unapei, il lui en coûterait 3 500€TTC. Au-delà de l'avantage que représente le tarif préférentiel, l'association est en possibilité de faire l'acquisition d'un référentiel qui devrait garantir la validité des accompagnements selon les dirigeants associatifs interrogés.

Nous passerons rapidement sur l'inadéquation du modèle économique autour de l'outil, puisqu'étant une plateforme web, et non un logiciel à installer, les coûts d'exploitation correspondent davantage à sa gestion et sa maintenance qu'à son développement initial. Ainsi un système d'abonnement ou de loyer est beaucoup plus adapté dans ce cas. Le modèle économique de vente de l'outil correspond aux anciennes versions et n'a pas été adapté en passant à la version 3.

Le label Unapei apposé sur cet outil mettait en avant un référentiel, une procédure légitime, une façon de faire collectivement acceptée. Le guide d'utilisation de l'outil explique très clairement que l'outil existe parce que la population déficiente intellectuelle existe et qu'elle possède des spécificités que seuls les parents et professionnels peuvent légitimement évaluer. A travers cet outil, les dirigeants de l'Unapei ont donc recherché à naturaliser leur vision de l'accompagnement. Cette vision repose alors sur deux piliers qui font le lien entre le MAP et le projet personnalisé, tel que le guide de l'outil le spécifie. Tout d'abord les forces de la personne handicapée : « *S'appuyer sur les forces et les ressources d'une personne, c'est établir positivement son bilan* ». Ensuite les besoins des personnes handicapées : « *Identifier les besoins d'une personne revient à définir ce qu'elle pourrait faire ou ce dont elle devrait disposer pour qu'elle puisse optimiser son potentiel.* ». Le modèle créé par l'Unapei revendique une vision positive du handicap, tendant vers plus de rationalité et d'objectivité.

L'outil MAP, mis en vente un an avant la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'Unapei anticipait les futures obligations des établissements. L'outil répondait aux obligations légales et véhiculait un référentiel portant la signature de l'Unapei. La notion de besoin déjà employée à cette époque montre que les dirigeants de l'Unapei souhaitaient mettre en avant les spécificités des personnes déficientes intellectuelles. Le besoin s'apparente alors à une prescription sociale de l'Unapei

visant à définir ce qu'est la personne déficiente intellectuelle et ce qu'il faut pour évoluer. Le MAP s'inscrit donc dans une logique populationnelle, dans la mesure où il participe à définir les besoins particuliers d'une population de personnes déficientes intellectuelles.

### L'outil ProMAP

Si l'outil MAP est sorti un an avant la loi 2002-2 et donnait aux dirigeants des associations affiliées l'idée que l'Unapei prenait une longueur d'avance sur les obligations réglementaires, l'outil Promap est sorti, lui, en 2008. L'outil Promap accompagne les dirigeants dans la réponse aux obligations d'évaluations des établissements et services inscrites dans la loi 2002-2 et concrétisées par la création de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux (ANESM).

Deux associations que nous avons étudiées ont utilisé Promap pour réaliser leurs évaluations internes. Ces deux associations étaient également utilisatrices du MAP, dans une ancienne version. Parmi ces associations, les stratégies d'appropriation de l'outil Promap ont été très différente. La première association a, par exemple, décidé de désigner deux professionnels par établissement qui allaient être formés à l'usage de l'outil par l'Unapei. Ensuite ces professionnels sont allés évaluer d'autres établissements de leur association. Le directeur général de l'association explique cette stratégie par une recherche de compétence et d'expertise à travers les formations et l'usage de l'outil, et une quête d'objectivité à travers l'organisation retenue. Dans la seconde association, le choix a été fait de confier l'évaluation interne aux directeurs d'établissements. Une présentation de l'outil a donc eu lieu, mais aucune formation particulière n'a été dispensée. Les dirigeants bénévoles de l'association souhaitaient laisser la liberté d'organiser la démarche aux directeurs. Ainsi chacun pouvait s'approprier l'outil comme il le souhaitait. Pour les dirigeants,

l'outil était suffisamment complet et complexe pour ne pas encore renforcer la lourdeur de son usage. De plus l'outil se serait suffi à lui-même selon eux. L'outil comme cadre de la démarche remplissait seul sa fonction. Autrement dit, la démarche d'évaluation devait être conforme et efficace simplement en remplissant l'outil.

La lourdeur de l'outil, annoncée par les dirigeants, se constatait dans le poids du document de sortie qui retracait le remplissage de la grille et les réponses de toutes les personnes interrogées en fonction des thèmes. Les personnes formées, dans la première situation, les directeurs dans la seconde, devaient interroger une bonne partie des professionnels de l'établissement afin de répondre à une longue série de questions sur l'organisation des services, les moyens humains engagés, les pratiques des différentes professions, etc. Dans la seconde association, trois directeurs avaient la charge de plusieurs évaluations interne. Ils ont donc délégué plusieurs d'entre elles à leurs adjoints ou chefs de service qui pour la plupart d'avaient pas eu de présentation de l'outil en dehors de ce que leurs directeurs avaient pu leur montrer. Ces dirigeants présentaient ainsi cette démarche comme une prise de liberté par rapport à l'outil et la démarche nationale. Pour tous, la lourdeur de l'outil, telle que décrite par les dirigeants, était un gage de qualité et d'efficacité. Le nombre de questions était important. Certaines paraissaient difficiles à comprendre ou à expliquer aux professionnels participant à l'évaluation, selon les dirigeants interrogés. Mais dans la masse de questions posées, il leur semblait acceptable de ne pas répondre à toutes, ou à tout correctement. D'autant plus que plusieurs questions se recoupaient, étaient redondantes par souci de recoupement des réponses et de contrôle de cohérence.

Si l'outil a été conçu et vendu par l'union nationale il n'a pas été utilisé à ce niveau, c'est-à-dire qu'aucune donnée n'a été consolidée. Les dirigeants des associations, utilisateurs de l'outil ont tous les deux fait part de leur surprise devant le fait que l'Unapei ne fasse pas usage des informations renseignées par les évaluateurs. Ils imaginaient que le niveau national de l'organisation trouverait une utilité à consolider les données concernant les établissements afin de construire une cartographie des prestations délivrées. Mais cela n'a pas été le cas, selon les personnes interrogées à l'Unapei, cela n'aurait pas été envisagé par les dirigeants bénévoles de l'époque.

Les tarifs de Promap étaient de 540€TTC par établissement pour les adhérents et le double pour les non-adhérents. Il existait des tarifs dégressifs pour les associations qui achetaient plus de 5 exemplaires. Ces tarifs qui s'ajoutaient aux cotisations déjà versées par les associations membres laissaient penser les dirigeants de ces associations que l'Unapei développait un « programme commercial » qui devait permettre au siège de l'Unapei de vivre. Si nous ajoutons à cela, l'étonnement des dirigeants devant le fait que les données collectées dans l'outil ne soient pas utilisées au niveau national, cet outil marque l'écart entre les visions des dirigeants de l'Unapei et ceux des associations, entre les intentions qui ont conduit à la création des outils et les attentes des utilisateurs.

#### Les prémisses d'ObServeur

Les outils MAP et Promap ont permis une montée en compétence des gestionnaires d'associations. Ces outils répondant à des obligations réglementaires, les utilisateurs y voyaient un intérêt direct. Ces outils, comme nous l'avons vu auparavant, ont eu pour effet de médiatiser les tensions entre dirigeants bénévoles et dirigeants professionnels. En outillant les dirigeants professionnels des associations, les dirigeants de l'Unapei souhaitaient clarifier leurs périmètres d'action. Les dirigeants professionnels dans la technique, les dirigeants bénévoles devaient alors se concentrer sur l'action associative.

Un autre outil, dans le même esprit que Promap, a alors été publié par l'Unapei. Le référentiel « gouvernance associative » avait pour but d'aider les dirigeants bénévoles dans la gestion de leurs associations, et non plus des établissements. Cet outil marquait alors la frontière qui se dessinait depuis plusieurs années : les dirigeants professionnels s'occupant de la gestion des établissements et services, et les dirigeants bénévoles s'occupant de la gestion de l'association et de ses actions. Ce découpage signifiait que la gestion « quotidienne » des établissements était du

ressort des dirigeants professionnels mais leurs évolutions, leurs transformations relevaient des décisions de l'association. Une sorte de distinction entre ceux qui disaient, ceux qui décidaient : les dirigeants bénévoles, et ceux qui faisaient, ceux qui exécutaient : les dirigeants professionnels.

Les actions associatives comme des manifestations, des actions de lobbying, des liens avec les hommes politiques et les opérations de collecte de fond relevait clairement des prérogatives des dirigeants bénévoles de l'association, avec très peu d'intervention des dirigeants professionnels, dans l'esprit des dirigeants de l'Unapei (bénévoles et salariés). Cette répartition des rôles imaginée par les dirigeants de l'Unapei au moment de concevoir les outils de gestion mentionnés ci-dessus a influencé l'architecture de ces outils mais également leur utilisation dans les associations. Lorsque l'un des dirigeants associatifs ne souhaite pas recevoir les formations de l'Unapei qui accompagnent l'outil Promap, c'est bien pour ne pas se voir imposer la vision que l'organisation nationale avait projeté dans cet outil.

Ces outils et leurs usages montrent le découplage qui s'opère, dans le discours des dirigeants de l'Unapei, entre une forme de stratégie d'un côté et une forme de gestion de l'autre. Dans le discours des personnes interrogées, qu'elles soient dans les associations ou à l'Unapei, cette distinction se fait en utilisant les termes « politique » et « opérationnel ». Derrière le terme de politique il faut comprendre stratégie, décision, positionnement de l'association dans son environnement. Le terme politique n'est pas à entendre dans le sens des rapports de pouvoir entre acteurs, mais bien de la façon de gouverner l'action collective. Derrière la notion d'opérationnel, nous retrouverons l'intendance, la gestion dans une acception limitée à la mise en œuvre de la stratégie. La stratégie, la vision, la perspective seraient des attributs de la gouvernance associative, des dirigeants bénévoles, tandis que la gestion « au quotidien », l'intendance, la façon de « faire tourner » les établissements relèveraient des prérogatives des dirigeants salariés.

Après la nécessité d'outiller la gestion, de mieux définir les périmètres d'action des différents acteurs, les dirigeants de l'Unapei ont alors souhaité s'équiper de chiffres. Il leur fallait des nombres. Des nombres pour appuyer leurs messages militant, pour

revendiquer des créations de places en établissements dont de nombreuses personnes handicapées ont besoin en France. Des nombres pour expliquer les besoins des personnes handicapées, des nombres pour montrer à la puissance publique que ceux qui connaissent réellement les besoins des personnes handicapées, ce sont les associations. Ce besoin de nombre répond à l'étonnement que les dirigeants associatifs avaient face à l'inutilisation des données sur les évaluations internes des établissements. En éprouvant la nécessité de quantifier la connaissance des populations accompagnées, les dirigeants de l'Unapei traduisent également la nécessité d'agréger les données relevées dans ses associations affiliées.

Agréger les données issues du MAP aurait posé problème puisqu'il s'agit là de données d'accompagnements individuels relevant de la sphère de compétence des associations, des établissements. Les dirigeants de l'Unapei n'avaient aucune légitimité à demander ces données alors que l'outil MAP n'avait jamais été conçu pour cela. Ni MAP, ni Promap ne pouvait donc servir à rassembler des données pour les dirigeants de l'Unapei. Il leur fallait donc un nouvel outil. Un outil qui alimenterait leurs revendications. Un outil qui appuierait leurs demandes par des chiffres incontestables à leurs yeux. L'idée d'ObServeur venait de germer.

## Conclusion du chapitre

Une des difficultés que nous avons rencontrées lors de notre recherche en nous penchant sur l'histoire de l'Unapei, c'est la personnification de celle-ci dans le discours des personnes rencontrées et interrogées. Du récit mythique de sa création et des relations avec la Fegapei, l'Unapei en tirerait une identité propre. S'agit-il de la création « d'un acteur de base à la façon d'un idéal-type » (Boudon 2008) ou bien de la personnification d'une organisation. Pour considérer l'Unapei comme un idéal-type,

à la façon de Weber, encore faudrait-il qu'il existe une unité de décision, une homogénéité qui fonderait cette unité.

Cette personnification de l'Unapei apparaît surtout dans le discours de ses dirigeants et salariés que nous avons pu interroger. Si tous reconnaissent le rôle politique primordial de lobbying de l'organisation afin d'influencer les politiques publiques, le travail politique interne à l'organisation ne nous a pas été accessible, ou très peu. Les débats, désaccords, visions stratégiques différentes ou divergentes ne sont jamais évoquées directement. Chacun parle de la stratégie de l'Unapei, de ce que l'Unapei fait, comme parlant d'un organisme unique et homogène.

Cette personnification permet de mettre à distance la tension originelle qui a construit l'organisation, à savoir le rapport entre dirigeants professionnels et dirigeants bénévoles. Ce rapport, cette tension parfois au fil du temps, a pu mettre en difficulté les dirigeants parents qui craignaient que l'organisation perde son caractère parental. Pour mettre à distance cette tension, les dirigeants de l'Unapei ont alors eu recours à des outils de gestion. Ces outils venaient soutenir les dirigeants professionnels dans le pilotage de leurs établissements, ainsi les dirigeants bénévoles pouvaient se consacrer au message politique ou militant qui devait être le leur. Ces outils ont permis de médiatiser cette tension et ont renforcé les identités et prérogatives de chacun. Devant ce qu'ont pu apporter ces outils, les dirigeants de l'Unapei ont éprouvé la nécessité d'aller plus loin et de se doter de chiffres qui pourraient alimenter leurs discours, leurs revendications et leurs actions sur le terrain de l'accompagnement. Il fallait donc un nouvel outil...

Dans un contexte où il n'est quasiment plus possible de créer de nouveaux établissements, c'est l'identité même de l'Unapei qui est questionnée. Cette union qui servait de porte-voix politique, a évolué pour outiller les dirigeants, pour leur donner les moyens de gérer. Ainsi à partir des années 1990, l'Unapei axe sa stratégie vers l'outillage des associations affiliées. Plus récemment, le terme de « réseau » a fait son apparition dans le discours du président de l'Unapei et relayé par la directrice et ses équipes. Cette rupture lexicale n'est pas sans importance. Elle laisse présager selon

nous d'une transformation stratégique radicale de l'organisation nationale. Après le temps politique et le temps des outils, un temps de la coordination serait-il venu ?

## Annexe 6 : Liste des associations étudiées

Association	Période Unapei	Nombre de salariés	CA	Lien avec les financeurs	Rapport à l'outil	Date de début d'utilisation	Durée d'utilisation de l'outil	Personnes remplissant l'outil	Niveau d'utilisation de l'outil	Appropriation de l'outil par les équipes			
										Accompagnement	Cadres intermédiaires	Direction	Administrateurs
Asso 1 : AEIM-Adapei 54	Oui	Environ 1400 salariés	Parents, invitation des directions de pôles	Excellent, participation à l'utilisation de l'outil	Créateur	Depuis la création et les différentes versions sauf la V2	Toujours en utilisation	Équipes d'accompagnement et cadres intermédiaires	Service, établissement, association, territoire	Oui	Oui	Oui	Partiellement
Asso 2	Non	Environ 1500 salariés	Membres de l'association et DG	Bon	Expérimentateur	2013	2014	Cadres intermédiaires, directeurs	Établissement	Non	Non	Partiellement	Non
Asso 3	Oui	Environ 400 salariés	Parents, invitation du DG	Tendu	Expérimentateur	2012	2015	Cadres intermédiaires, directeurs	Service, Établissement, Association	Non	Oui	Partiellement	Non
Asso 4	Oui	Environ 300 salariés	Parents, invitation du DG, et autres en fonction des besoins	Tendu	Membre fondateur de l'association	2012	Toujours en utilisation	Équipes d'accompagnement et cadres intermédiaires	Service, Établissement, Association	Oui	Oui	Oui	Partiellement
Asso 5	Oui	Environ 1200 salariés	Parents, invitation du DG	Excellent	Membre fondateur de l'association	2012	Toujours en utilisation	Équipes d'accompagnement et cadres intermédiaires	Service, Établissement, Association, territoire	Oui	Oui	Oui	Partiellement
Asso 6	Oui	Environ 1300 salariés	Parents, invitation du DG	Bon	Utilisateur	2013	Toujours en utilisation	Cadres intermédiaires, directeurs	Service, Établissement, Association	Non	Oui	Oui	Partiellement
Asso 7	Oui	Environ 400 salariés	Parents, invitation du DG	Bon	Utilisateur	2013	Toujours en utilisation	Cadres intermédiaires, directeurs	Service, Établissement, Association, territoire	Partiellement	Oui	Oui	Non
Asso 8	Non	0	Membres de l'association		Membre fondateur de l'association								

## Annexe 7 : Exemples de captures d'écran de l'outil ObServeur

Figure 25- Ecran d'accueil, unification des fonctionnalités

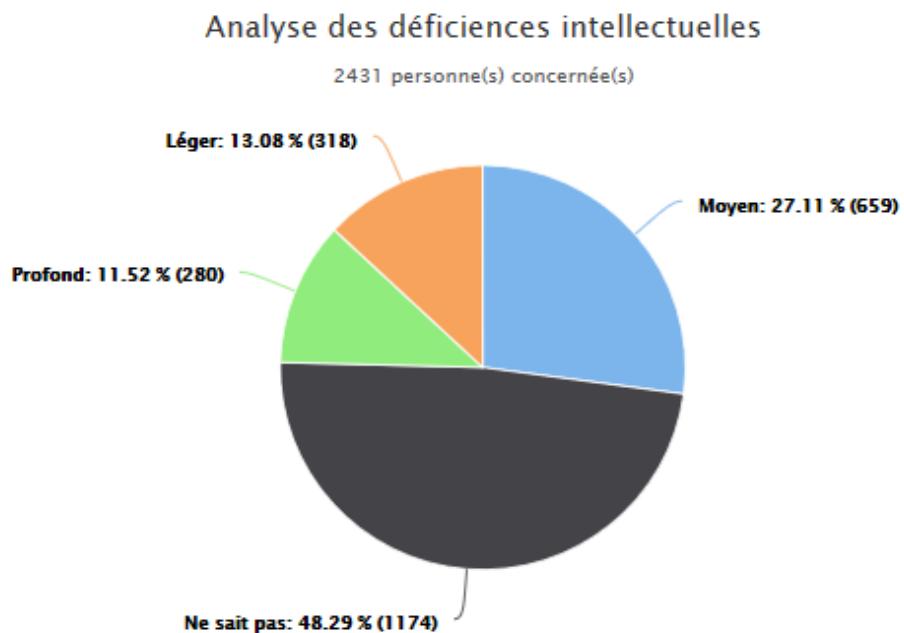


Figure 26- Exemple de graphique représentant l'analyse des déficiences intellectuelles

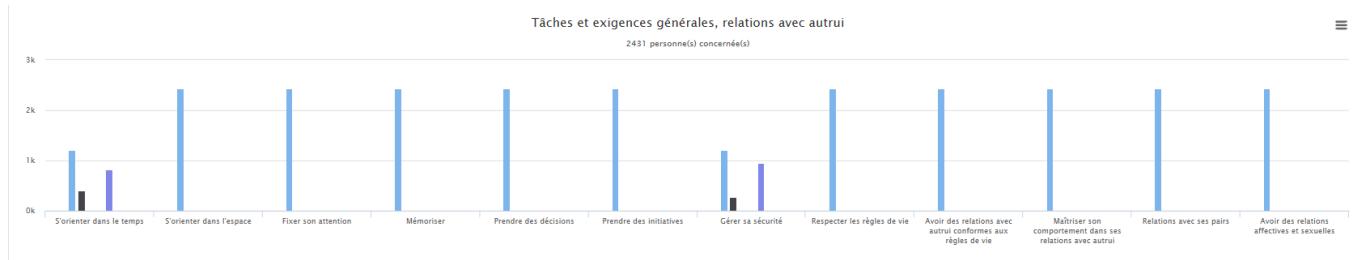


Figure 27- Exemple de graphique dénommé "Tâches et exigences générales" représentant les capacités de la personne évaluée

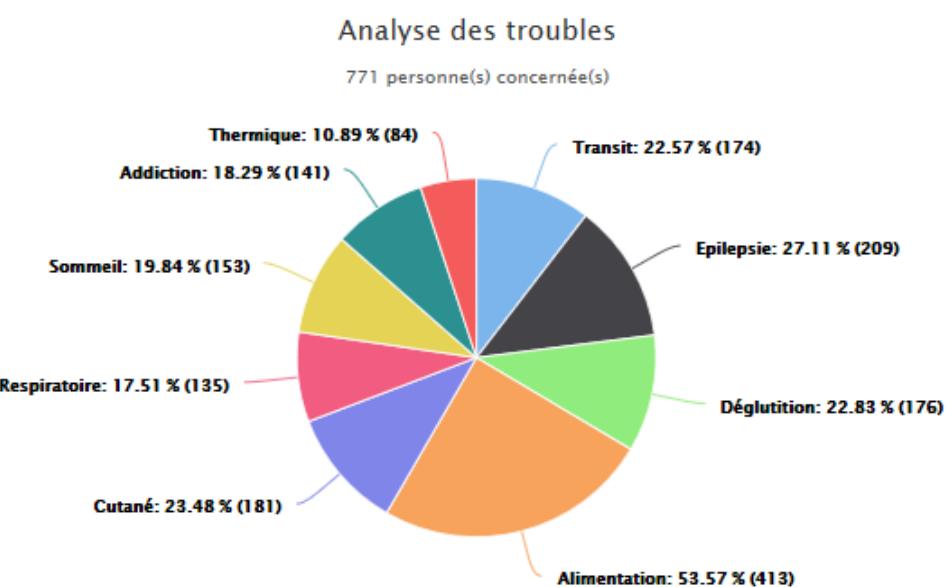


Figure 28- Exemple de graphique représentant l'analyse des troubles

## Répartition des habitats autonomes

2431 personne(s) concernée(s)

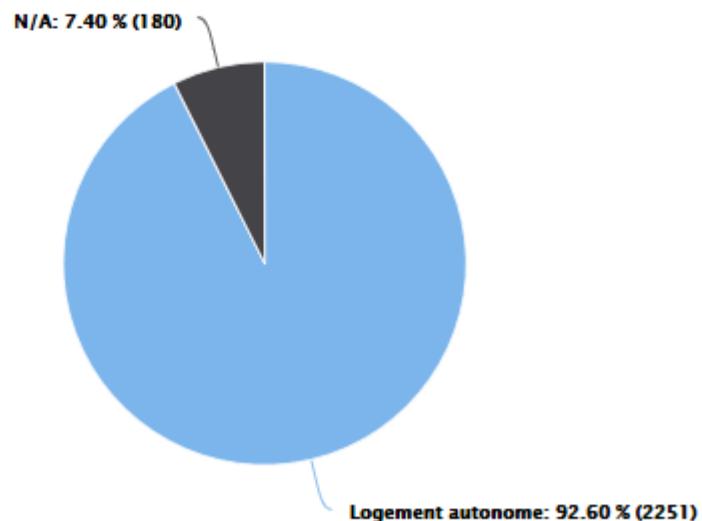


Figure 29- Exemple de graphique représentant le mode d'habitat de la personne évaluée

## Pyramide des âges des parents

1 personne(s) concernée(s)  
Moyenne d'âge : undefined

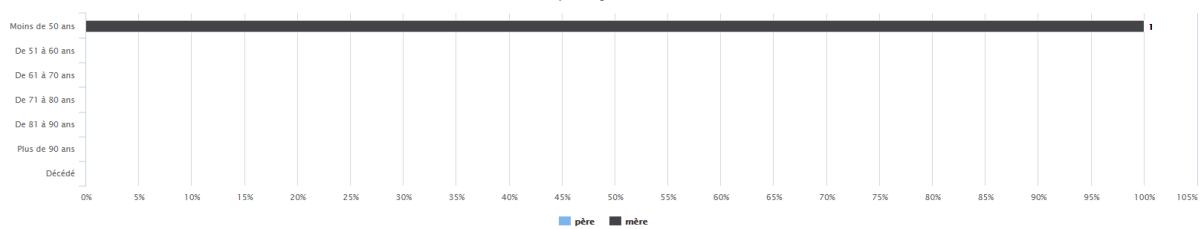


Figure 30- Exemple de graphique représentant la pyramide des âges des parents des personnes évaluées

### Analyse des mesures de protection

1137 personne(s) concernée(s)

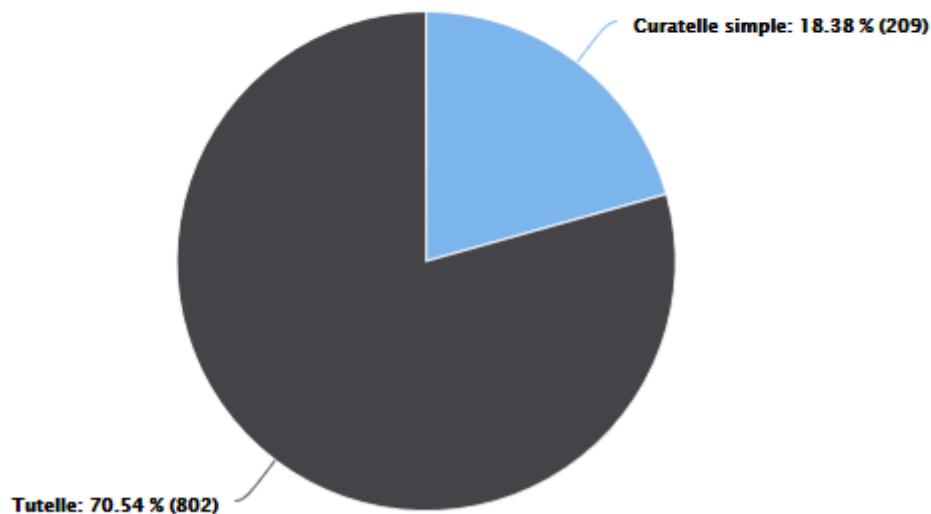


Figure 31- Exemple de graphique représentant la répartition des mesures de protection juridique

### Analyse des situations familiales

771 personne(s) concernée(s)

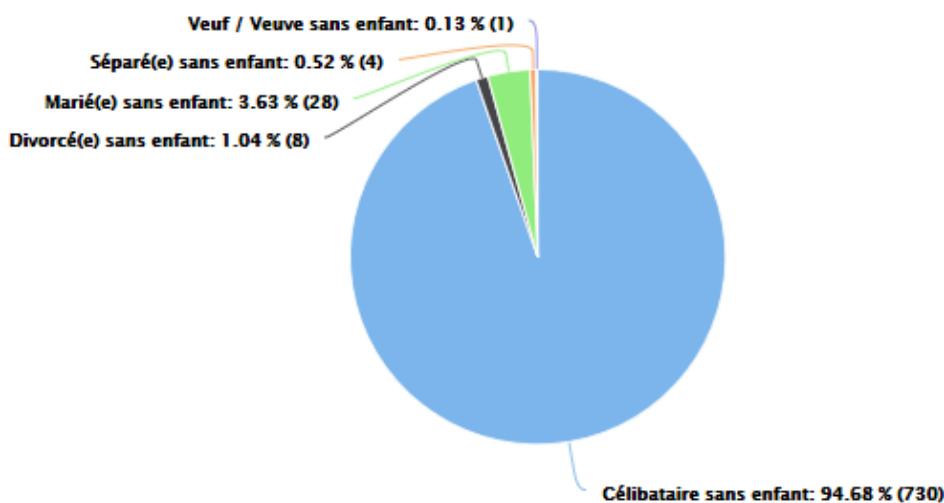


Figure 32- Exemple de graphique représentant la répartition des situations familiales des personnes évaluées

Analyse des équipements				
Etablissement	Nombre de places agréées	Nombre de personnes accueillies	Taux d'occupation	Durée moyenne d'accompagnement
I.M.E. Raymond Carel Saint Nicolas	-	73	-	2 ans 8 mois 30 jours
I.M.E. Georges Finance	-	54	-	7 mois 4 jours
I.M.E. Les Orchidées	-	78	-	11 mois 17 jours
I.M.E. Claude Monet	-	75	-	1 an 1 jour
I.M.E. Jean L'Hôte	-	86	-	-20 jours
ESAT C.A.T. Val de Lorraine Pont à Mousson	-	72	-	-12 jours
ESAT C.A.T. Epsilon Lunéville	-	128	-	-14 jours
ESAT C.A.T. Epsilon Saint Nicolas	-	94	-	-9 jours
FOYER Les érables	-	53	-	4 mois 23 jours
FOYER RESIDENCE du Parc	-	27	-	1 mois 4 jours
FOYER Les Saulniers	-	30	-	1 mois 12 jours
I.M.E. Raymond Carel Vandoeuvre	-	98	-	5 mois 9 jours
S.S.E.S.D. BRIEY	-	43	-	2 mois 26 jours
A.P.P.S	-	120	-	-23 jours
FOYER Le Toulois	-	30	-	3 jours
<b>15 établissements</b>	<b>0 place</b>	<b>1061 personnes</b>	<b>- %</b>	<b>-4 jours</b>

Figure 33- Exemple de graphique représentant les différents équipements appartenant au périmètre d'une association

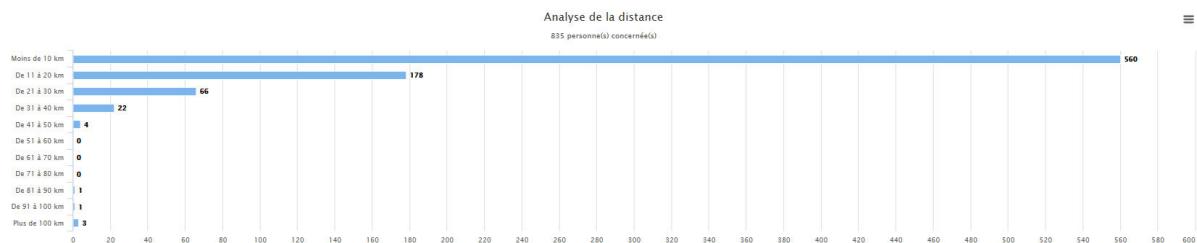


Figure 34- Exemple de graphique représentant la distance moyenne entre le domicile des personnes évaluées et l'établissement où elles sont accompagnées



Figure 35- Exemple de graphique représentant la répartition des natures de mesures de protection juridique

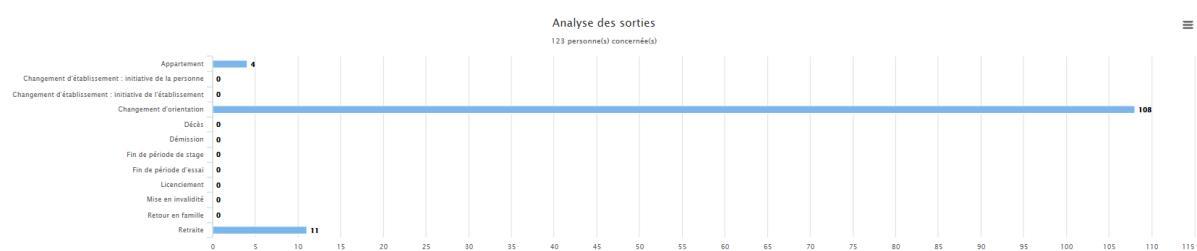


Figure 36- Exemple de graphique représentant la répartition des motifs de sorties des établissements

**Titre :** Les outils de gestion et la construction du sens de l'action collective. Étude de cas d'un outil d'évaluation des besoins dans des associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel.

**Mots clés :** outil de gestion, institution, organisation, langage

**Résumé :** A travers l'étude d'un outil d'évaluation des besoins dans huit associations de parents de personnes en situation de handicap intellectuel, pendant cinq ans, nous avons enquêté sur la place qu'il prend dans la construction du sens de l'action collective. Nous inspirant de la théorie de la rationalité ordinaire de Raymond Boudon et des travaux de Jacques Girin sur le langage dans les organisations, nous proposons une approche originale de la notion d'institution, considérée comme un processus de stabilisation d'un système de croyances collectives.

Nous montrons que l'institution est essentiellement œuvre de langage et que les outils de gestion participent à l'appauvrir. En structurant l'activité que l'instrument est censé outiller, il contribue à diminuer les discussions des utilisateurs et donc la construction du sens de l'action collective.

**Title :** Management tools and the construction of the sense of collective action. Case study of a needs assessment tool in associations of parents of people with intellectual disabilities.

**Keywords :** management tool, institution, organization, language

**Abstract :** Through the study of a needs assessment tool in eight associations of parents of people with intellectual disabilities, for five years, we investigated the place it takes in the construction of the sense of action. collective. Inspired by Raymond Boudon's theory of ordinary rationality and Jacques Girin's work on language in organizations, we propose an original approach to the notion of institution, considered as a process of stabilization of a system of collective beliefs.

We show that the institution is essentially a work of language and that management tools help to impoverish it. By structuring the activity that the instrument is supposed to equip, it contributes to reducing the discussions of the users and thus the construction of the sense of the collective action.

