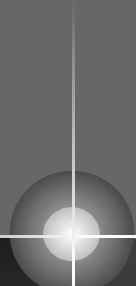
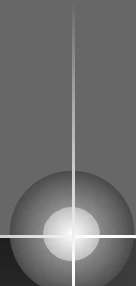


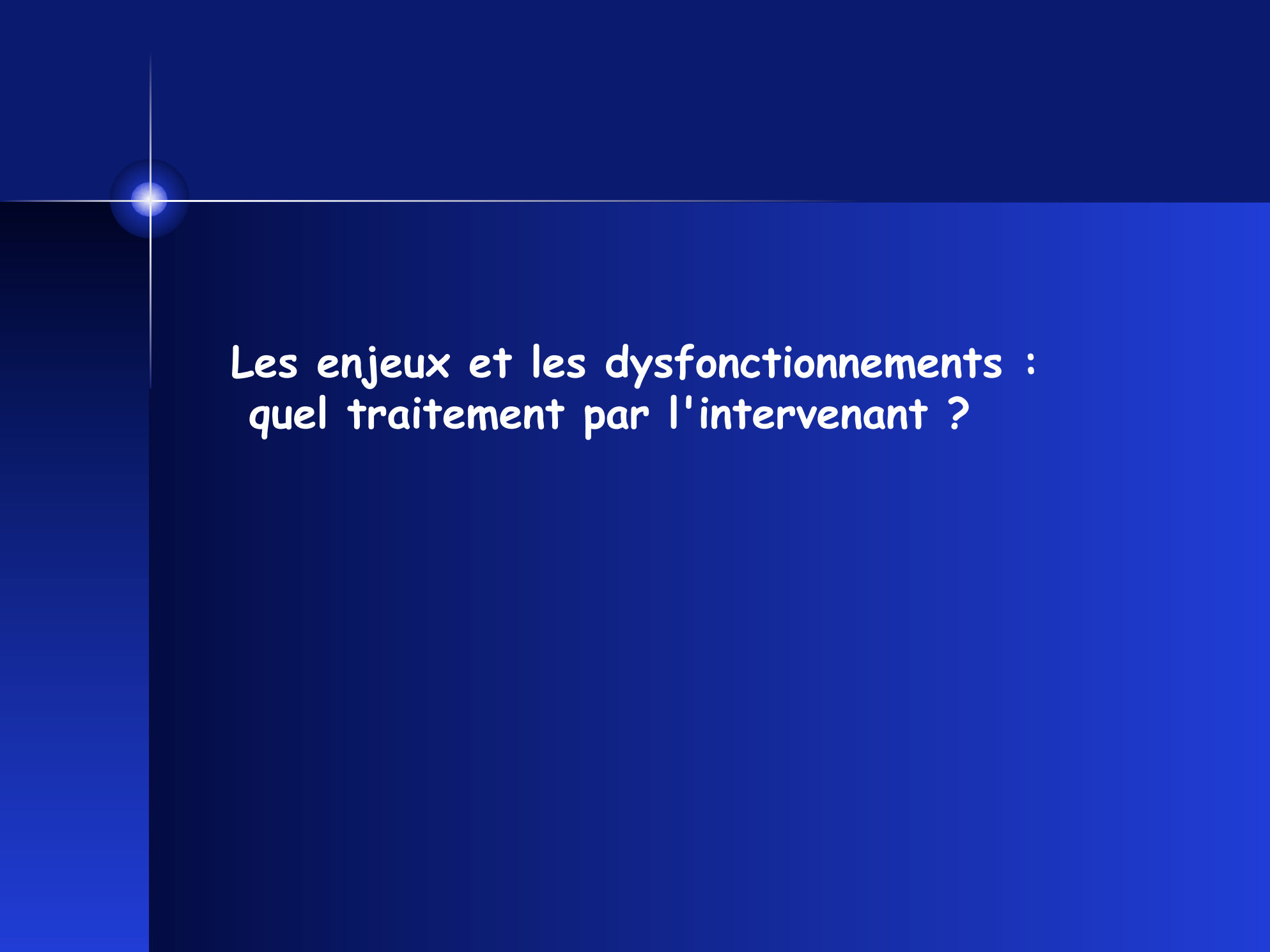
**Les enjeux et les dysfonctionnements :
quel traitement par l'intervenant ?
M. Vial**

<http://www.reseaeval.org>



- 
- Cycle sur
 - les critères pour agir
 - de l'intervenant en organisation :
 - expert en ressources humaines -
consultant en organisation -
accompagnateurs professionnels
- "coachs"

- 
- Poser les termes du problème
 - Discuter et
 - Construire le problème ensemble
 - Reformuler les avancées
 - Éventuellement pointer la ou les solutions



Les enjeux et les dysfonctionnements :
quel traitement par l'intervenant ?

- « Les acteurs sociaux souhaitent résoudre des problèmes. Leur demande concrète explicite est toujours une demande de solution pour résorber ce qu'ils nomment des dysfonctionnements. Mais, à travers les problèmes posés, ce sont le plus souvent des relations et des conflits qui sont en cause. (C'est pourquoi il serait plus juste, comme le propose Robert Sévigny, 1993, de parler **d'enjeux plutôt que de problèmes**)

» (Giust-Desprairies, F. 2003. L'imaginaire collectif. Paris : ERES, p.29)

- Qui s'occupe des dysfonctionnements, qui s'intéresse aux enjeux ?



Les termes du problème

Dysfonctionnement ?

- « Les acteurs sociaux souhaitent résoudre des problèmes. Leur demande concrète explicite est toujours une demande de solution pour résorber ce qu'ils nomment des dysfonctionnements. »
- Ce qui empêche la machine de fonctionner comme il a été prévu qu'elle le fasse
- Trouble (insuffisance, excès)
- Une dysfonction - un disfonctionnement
- Vocabulaire médical en lien avec symptôme - crise - problème

Enjeux ?

- Jeux de cartes
- L'argent que le gagnant remportera
- Ce qu'on peut gagner ou perdre dans une compétition
- Objectif ?
- Buts ?
- Effets secondaires ? Ou inavouables ?
- Enjeux de pouvoir
- Tricher ?

Posture de l'expertise

- Éradiquer les problèmes
- Trouver la solution
- Prise de décision rationnelle
- Aide à la décision
- Vision technique, structurale : réparation
- Audit
- Conseil
- Préconisations
- Implantation de réformes

De l'accompagnement

- La donne dans le jeu : distribution des cartes
- Passer de la commande à la demande
- négocier
- Mettre en jeu, faire bouger
- Investir
- Mettre du jeu dans les rouages
- Faire jouer les articulations
- Faire dénouer, déplacer, remanier
- « ce sont le plus souvent des relations et des conflits qui sont en cause »

L'intervention, c'est une correction ?

Traiter les problèmes ou problématiser ?

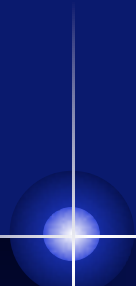
Aplanir les difficultés, aider ? Faciliter ?

Ou concevoir autrement ce qui résiste et apprendre à faire avec ?

Prendre le problème déjà construit ou le re-construire autrement ?

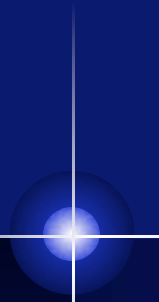
Intervenir ?

- **Piloter le changement**
- **Ou se greffer sur le changement déjà-là ?**
- **Un conflit et alors ?**
- **Un problème pour qui ?**
- **Chercher une réponse ou**
- **Analyser la situation et évaluer les risques ?**
- **Tous les problèmes sont-ils faits pour être résolus ?**

- 
- Peut-on être à l'aise avec ces contradictions :
 - Une commande en termes de problèmes à résoudre
 - Une demande en termes de changement à promouvoir ?

Entendu dans la discussion

- Trop peu de gens différencient les enjeux des problèmes, tout est vu comme un problème
- on emploie à tort et à travers le mot « problématique »
- Peu de gens savent ce qu'est problématiser
- À force de vouloir tout faire on mélange tout

- 
- Passer d'un problème mal construit à une analyse des enjeux demande des compétences de négociation
 - L'expert voit des problèmes partout, il pense dans la résolution de problèmes
 - Le consultant sous prétexte d'analyser les termes du problème amène le commanditaire et les équipes à analyser leurs enjeux : il ruse pour accompagner