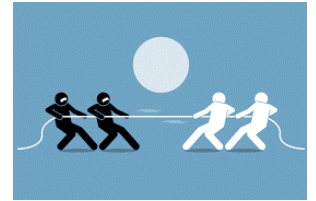




## NUMERO 123 - NOVEMBRE 2021

### « La résistance au changement » : analyse critique d'un poncif

Notamment issu de la psychologie sociale et de la psychologie du travail, le postulat de *la résistance au changement comme phénomène naturel* des sujets et groupes humains a pour étayage un panel d'arguments : la peur d'affronter l'inconnu, une mauvaise compréhension des enjeux, des postures conservatrices, une communication défailante dans l'entreprise... Autant d'éléments qui n'ont en fait rien de naturel.



Happée par des discours politiques et managériaux depuis des décennies, la soi-disant *résistance* appelle, pour la détourner, à témoigner de davantage de pédagogie ou à manier une meilleure communication en faveur du changement. Proposons ici quelques ponctuations sur ce thème.

Penser que l'on peut résister au changement - à tout changement - s'avère partiellement illusoire, d'autant plus si l'on croit que la résistance - elle aussi au singulier - puisse être d'un seul tenant. La perception du changement comme étant par essence positif, progressiste, est souvent corrélé à ce postulat. Des formes de résistance plurielles, pas toujours concordantes, partiellement homogènes face à des changements eux aussi pris dans des contradictions, correspondent davantage à ce que tout un chacun peut expérimenter. Parler de résistances à certains changements permet d'appréhender davantage la complexité de ce qui se joue en matière de luttes sociales, de tensions institutionnelles ou même de guerres intra-familiales. *La résistance au changement* positionne *de facto* le résistant dans la posture du conservateur, porteur d'un certain désir de *statu quo*. Penser en termes de résistances à des changements permet de pointer que tout positionnement - résistant y compris, donc - est porteur de dimensions idéologiques nouées à des logiques inconscientes, partiellement alliées à certaines et opposées à d'autres.

Dès lors que les acteurs ou destinataires du changement ne sont pas ou peu associés à la construction de ses contours et de son contenu, il semble fort probable (voire souhaitable) que des formes de résistance apparaissent à l'endroit des projets proposés/suggérés/imposés. La co-construction des projets (institutionnels, d'accompagnement, de l'enfant...) ou le renouveau des formes de gestion coopérative (SCP, SCIS...) nécessitent que les différents acteurs s'impliquent de façon effective dans les processus de changement, **à changer au moins partiellement le changement.**

Invoquer *la résistance au changement* constitue l'une des stratégies discursives régulièrement mobilisées par les groupes sociaux en position hégémonique [A. Gramsci]. A savoir exposer certaines options (politiques, institutionnelles...) comme relevant Du Changement non interrogeable puisque supposé répondre à des logiques indépassables et non réfutables<sup>1</sup>. S'ensuit une homogénéisation de toute forme d'opposition considérée comme résistance. Laquelle résistance pouvant se voir affublée d'une batterie langagière empruntée à la psychologie, ou plutôt au psychologisme (fantasme, déni de la réalité, paranoïa, persécution...).

Clause non accessoire : la résistance n'est pas nécessairement mortifère. Postulons que l'un des moteurs des sociétés, des cultures, des institutions ou groupes s'origine dans les luttes entre les forces qui y existent. C'est le fruit de ces tensions dialectiques qui insufflent les dynamiques. Rares sont les changements significatifs qui n'ont pas été bâtis au cœur de luttes, désaccords, oppositions plus ou moins explicites et antagonistes. La résistance est donc une composante difficilement contournable, voire démocratiquement souhaitable de tout processus de changement, un moteur et non un frein, une condition nécessaire et non pas une conséquence dommageable.

---

<sup>1</sup> Les lois (naturalisées voire déifiées) de l'économie de marché par exemple

L'Histoire regorge de périodes où des résistances ont été salutaires sinon salvatrices. Une époque ou une institution qui fantasment l'abolition sinon l'écrasement des formes de résistances, partielles ou totales, comportent un potentiel totalitaire auquel il est urgent de ... résister !

**Sébastien Bertho – novembre 2021**

## **Analyse des pratiques, pratiques de l'analyse**

Sous le générique « analyse des pratiques » se trouvent des modalités hétérogènes dans leurs démarches et leurs buts, des intervenants différents voire divergents dans leurs pratiques, des soubassements théoriques variés et bien entendu des effets assez dissemblables. Aujourd'hui plébiscitée par les institutions et les financeurs, cette activité est pratiquée dans nombre de structures sanitaires, sociales et médico-sociales, généralement en direction d'une équipe pluridisciplinaire, parfois en individuel.



L'exercice apparaît délicat tant les situations, les professionnels et les problématiques rencontrés sont divers. L'histoire, les références, les modes de fonctionnement et organisations des services et établissements sont des mondes dont l'analyse des pratiques découvre plus ou moins les arcanes au travers de témoignages apportés par les professionnels qui viennent travailler ce qui les travaille. Ces derniers savent toujours quelque chose de ce qui se passe dans leurs institutions. Partant, ils élaborent des discours sur les usagers qu'ils accompagnent, la structure qui les emploie, les interactions dans l'équipe et avec la direction. Ils ne savent cependant pas tout et dire qu'ils élaborent des discours c'est rappeler que ce qu'ils rapportent en séance d'analyse est une mise en sens du réel selon certaines interprétations adossées à un outillage théorique et à des conceptions, représentations et repères toujours idéologiques. Comme pour les prisonniers du mythe de la caverne, le réel des situations, toujours susceptible de connaissances, échappe en partie à celui qui tente de le décrire. L'intervenant en analyse des pratiques travaille à saisir, dans un processus d'élaboration avec les participants, ce qui se joue dans les situations présentées. Il ne peut – ou, pour le dire mieux, ne devrait pas - se positionner en tout-sachant : il sait des choses que les professionnels méconnaissent et en ignore d'autres qui lui échappent totalement ou en partie.

### **Neutralité et objectivité**

Est à prendre en compte dans le travail d'analyse des pratiques la dialectique entre, d'une part, la neutralité impossible des protagonistes, soit les problématiques théoriques qu'ils élaborent en fonction de leurs positionnements idéologiques et inconscients et, d'autre part, les connaissances objectives qu'ils ont à repérer dans les situations qu'ils travaillent, le lieu où ils exercent, les politiques sociales qui régissent leurs activités.

*Une illustration :* Hélène est aide-soignante dans un EHPAD, par choix et conviction. Elle dit aimer son travail et les publics qu'elle accompagne. Parmi ces derniers s'en trouvent qui se morfondent, qui expriment leur désir d'être ailleurs que là où ils sont, leur colère de se penser abandonnés par leurs enfants. Les professionnels recueillent ces plaintes et gèrent au mieux – c'est-à-dire pas toujours bien - l'animosité, voire la violence avec lesquelles ils sont parfois accueillis. Hélène vit mal cet état de fait. Elle a l'impression de devenir elle-même aigrie et agressive en réponse aux propos et comportements peu amènes de ces résidents. Elle se demande comment continuer à travailler dans ces conditions. Touchée par ces marques d'agressivité, elle se trouve affectée dans son désir d'être bienveillante avec les résidents. Ses affects sont pris dans des représentations qui imaginent que les personnes « chronologiquement plus âgées que d'autres »<sup>2</sup> n'ont plus de désir sexuel ni de capacités à se positionner politiquement et que, avec les enfants et les personnes en situation de handicap, elles souffriraient d'isolement et de dépendance. Des représentations qui la mettent en porte-à-faux avec l'idée plus ou moins fantasmée et idéalisée qu'elle se fait de son activité ainsi que des personnes accueillies. Sont à prendre en compte également les conditions dans lesquelles sont effectuées les

---

<sup>2</sup> Saül Karsz, *Affaires sociales, questions intimes*, Paris, Dunod, 2017, chapitre 1.

interventions : le nombre d'usagers à accompagner, le temps imparti à la toilette, aux repas, la qualité des prestations et également les visites consenties ou évitées par les familles et les amis. Les lois concernant la gestion des établissements d'accueil et de prise en charge des personnes accueillies ainsi que les recommandations de bonnes pratiques et autre *label Humanitude* impactent la façon de s'occuper des publics-cible, y compris parfois en les prenant en otage de contradictions (ne pas les réveiller quand ils dorment en les forçant ainsi à passer la nuit dans leurs vêtements souillés). Les usagers, quant à eux, sont dotés de particularités et de particularismes en tant que représentants de familles, quartiers, couches et classes sociales. L'histoire sociale vient percuter l'histoire singulière, la nourrir, la nuancer ou l'exacerber.

Les situations vécues par les usagers ne les concernent pas eux uniquement mais parlent aussi de la façon dont les professionnels qui les accompagnent les vivent et les pensent. Toute tentative d'analyse des pratiques passe par les discours des professionnels mais ne peut s'y cantonner. La recherche de faits objectifs et objectivables est une quête difficile et passionnante – dans tous les cas indispensable - pour rejeter quelques intuitions rapides ou bien en faire le terreau d'analyses argumentées et nécessairement sujettes à rajustement, pour coconstruire avec les professionnels impliqués une connaissance aussi objective que possible des interventions engagées auprès des usagers. Telle est la clinique transdisciplinaire de l'intervention sociale que propose **PRATIQUES SOCIALES**, toujours à construire avec les professionnels concernés, à constamment élaborer.

Claudine Hourcadet – novembre 2021

## **ConversationsZoomPratiques Sociales**

**inscription nécessaire pour recevoir le lien de connexion / participation gratuite**

Un-e intervenant-e propose un point de vue sur le thème du jour, discuté par l'ensemble des participants ; la conversation se termine par une mise en perspective par **Saul Karsz**, et est recensée sur le site [www.pratiques-sociales.org](http://www.pratiques-sociales.org)



« Quel féminisme ? »

MARION POULIQUEN ETUDIANTE EN PHILOSOPHIE

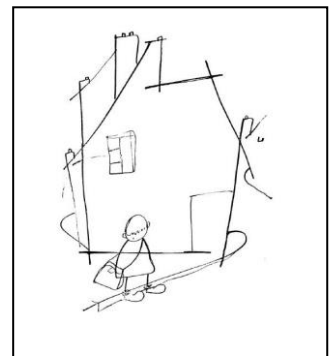
**Judi 16  
décembre  
18h15 -  
20h15**

### **Journées d'Etude et de Formation des 14-15-16 novembre 2022**

#### *Aux risques de la protection des enfanceS*

Argumentaire et programme bientôt disponibles sur

[www.pratiques-sociales.org](http://www.pratiques-sociales.org)



**Agenda - Manifestations** ouvertes à toute personne intéressée

**Vendredi 12 novembre de 15h00 à 19h00** – Réunion du Conseil d'administration, via Zoom. Inscription nécessaire pour l'envoi du lien de connexion. Préparation des Journées 2022 « **Aux risques de la protection des enfanceS** ».

**Samedi 4 décembre de 15h00 à 18h00** – Assemblée Générale de Pratiques Sociales via Zoom. Ouvert à toute personne intéressée par les activités et projets associatifs. Les adhérents pourront voter les rapports d'orientation, d'activité et financier.

Pour toutes ces activités, renseignements et inscriptions au secrétariat : Tél. (33) 06 45 90 67 61 - mail : [pratiques\\_sociales@gmail.com](mailto:pratiques_sociales@gmail.com) - site : [www.pratiques-sociales.org](http://www.pratiques-sociales.org)

*Production de ce numéro : M. Carlotti, C. Hourcadet, S. Karsz*

*LePasDeCôté* bulletin numérique du **Réseau Pratiques Sociales** : formes et contenus soumis à vos critiques et propositions, cher-e lecteur-trice.

*Abonnement gratuit à partir du site*

**[www.pratiques-sociales.org](http://www.pratiques-sociales.org) / Secrétariat 06 45 90 67 61 - [info@pratiques-sociales.org](mailto:info@pratiques-sociales.org)**

