

# Sommaire

Introduction.....	XIII
-------------------	------

## I – Le changement-réforme

<b>1   On change <i>aussi</i> la société par décret !.....</b>	<b>3</b>
<b>2   La réforme permanente.....</b>	<b>9</b>
<b>3   De la modernité des hôpitaux.....</b>	<b>11</b>
Le rôle croissant de la raison.....	12
Le développement des sciences et des techniques.....	14
La différenciation sociale.....	15
Le rôle croissant de l'État.....	15
<b>4   Répondre à l'évolution des maladies et des risques sanitaires.....</b>	<b>17</b>
L'histoire des maladies et des risques sanitaires.....	17
L'histoire des représentations de la santé.....	18
Les progrès scientifiques et techniques.....	20
<b>5   Équilibrer économiquement le système.....</b>	<b>21</b>
Les « restrictions budgétaires ».....	22
Le concept de valeur ajoutée.....	25
La valeur ajoutée de l'hôpital.....	28
L'analyse client/produit.....	28
La double équivoque de la qualité.....	29
La tarification à l'activité (T2A).....	32
Rationaliser l'organisation et la production.....	35
Identifier le produit santé.....	36
Adapter les ressources humaines.....	37
Maintenir la cohésion du collectif professionnel.....	43

<b>6   Développer la cohésion sociale par une territorialisation équilibrée de la santé</b> .....	51
Autonomie et coopération dans l'établissement .....	51
Le médecin au centre du service .....	51
Le regroupement des services en départements.....	52
Le regroupement des services en pôles .....	56
Spécialisation et coordination de l'offre de santé sur le territoire national.....	62
<b>7   Le changement-réforme : résumons-nous</b> .....	69
<b>8   Les frontières du changement-réforme</b> .....	71
La frontière externe : l'histoire sociale .....	71
La frontière interne : le mystère du législateur.....	72
Du monde dans les coulisses!.....	73
Un doigt de volonté populaire et un grand verre d'État .....	74
La « porte de derrière » de l'État.....	75
Le législateur souverain .....	78

## **II – L'intervention : concepts et pratique**

Préambule : certains auditeurs sont médusés.....	89
<b>9   La démarche</b> .....	91
Définitions .....	91
Le problème initial .....	94
L'appel au consultant .....	96
Le concept de demande.....	96
Le concept de commande .....	97
La position paradoxale du directeur.....	100
Un nouvel espace de demandes.....	102
Un nouveau système d'acteurs .....	106

La déclinaison de l'intervention .....	109
La notion d'autorité .....	110
Un pouvoir <i>reconnu</i> .....	110
Horde primitive et loi symbolique.....	111
Autorité, auteur, loi .....	116
L'intervention : définition finale.....	118
<b>10   Les critiques de la pratique d'intervention.....</b>	<b>119</b>
Les critiques profanes .....	119
Le credo des incrédules .....	119
Le chœur des concrétistes.....	120
Le borbier des déçus.....	120
Le soleil noir des mélancoliques.....	120
Les critiques semi-savantes ou « le brasier des accusateurs » .....	121
Les critiques savantes .....	122
<b>11   Réponses aux critiques de la pratique d'intervention .....</b>	<b>125</b>
<b>12   L'autorité et ses intrigues : trois récits d'intervention .....</b>	<b>127</b>
« La base », <i>auteur</i> du changement .....	127
L'autonomie en cercles concentriques .....	129
Le chantier « accueil » .....	131
Le chantier « jour/nuit » .....	132
La tentative de putsch stoppée par l'autorité symbolique .....	136
Paul Forcy et l'énigme du plan de formation .....	137
Paul Forcy ? C'est qui celui-là ? .....	137
Qui construit le plan de formation ? .....	139
L'élaboration de la loi symbolique.....	140
La Vieille sort du bois, les Vieux restent à couvert... ..	143
Le meurtre de la Vieille et la déroutée des Vieux .....	145
La horde, la hiérarchie et la souveraineté symbolique .....	149

Embuscade à la sainte Trinité .....	150
Sa Majesté Toupie, directeur général de Shiva Consulting .....	150
Le temps de travail, un enjeu crucial pour l'organisation, le directeur, le personnel et les résidents .....	152
La sainte Trinité et les 35 heures .....	157
Un accord de 35 heures signé, mais jamais pensé collectivement ...	158
Un refus initial très majoritaire par le personnel de toute réorganisation.....	161
Mais un petit espace de concertation existe .....	162
Un refus initial de l'équipe de direction, symétrique à celui du personnel .....	163
La mise en chantier de la réorganisation du travail .....	165
Le putsch du « Vieux » ! .....	166
Le retrait du groupe syndicat-soignants .....	168
Sa Majesté Toupie : le grand retour ! .....	169
Le putsch de la « Vieille » et les RTT à la criée ! .....	172
Épilogue .....	174
Notre analyse rétrospective .....	175

### **III – Le changement-invention collective**

<b>13   Définitions</b> .....	185
Le changement-invention collective .....	185
Le législateur global et le législateur local .....	187
<b>14   Les insubordonnés de l'Universel</b> .....	189
Le groupe social .....	189
La notion de disposition d'esprit .....	191
La disposition à l'insubordination .....	192
Insubordination et autonomie .....	192
Insubordination et normes .....	194
Un exemple d'insubordination (non aboutie) à la délinquance et au fétichisme hiérarchique .....	195
Un exemple d'insubordination (aboutie) à la domination symbolique .....	197

La disposition à élaborer des valeurs universelles (à agir moralement) .....	199
Qu'est-ce qu'une valeur? .....	199
Les questions guides léguées par Emmanuel Kant .....	201
La pratique du raisonnement éthique .....	203
Les marques de l'Universel .....	209
La loi du mobile moral appliquée à l'intervention .....	211
Éthique et stratégie .....	212
La disposition à l'action collective .....	214
<b>15   L'autorité symbolique</b> .....	217
La disposition au combat .....	217
La disposition à la concertation pour de vrai .....	219
<b>16   Le consultant d'intervention</b> .....	221
Questions terminologiques .....	221
Encourager l'émancipation .....	223
<b>17   Le directeur et le consultant (le prince et le conseiller)</b> .....	227
<b>18   Les deux antinomies du changement</b> .....	231
L'antinomie de la loi .....	231
Thèse .....	231
Antithèse .....	232
Solution de l'antinomie .....	233
L'antinomie de la force .....	234
Thèse .....	234
Antithèse .....	234
Solution de l'antinomie .....	235
<b>19   Le changement-invention collective : résumons-nous</b>	

Le changement-invention collective peut être pensé à l'aide du couple conceptuel de la loi symbolique et de la horde primitive.....	237
Le changement-invention collective dépend de dispositions d'esprit spécifiques.....	238
Les insubordonnés de l'Universel.....	239
L'étayage du changement-invention collective.....	239
<b>20   Quelques nouveaux éclairages sur les « résistances au changement »</b> .....	241
L'angoisse de la confrontation à l'autorité.....	241
La phobie de l'action collective.....	243
L'angoisse de la finitude.....	245
Conclusion.....	247
Bibliographie.....	253
Dans la même collection.....	257
Index.....	265