



Journée de réflexion Reliance et Travail

Présentation d'un dispositif d'innovation transitionnelle

Nadège Guidou

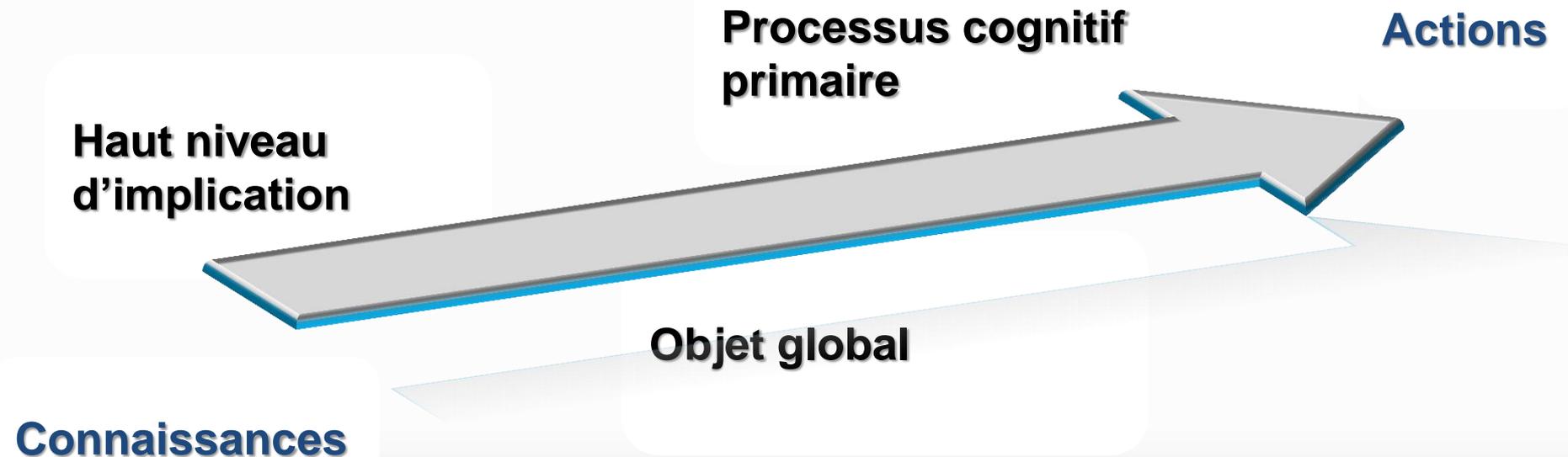
Docteure en psychologie du travail et des organisations

Psychologue du travail – AST74

Travaux théoriques

Les limites des dispositifs trouvent leurs origines dans un faible niveau d'implication d'une part et dans la mobilisation des acteurs autour d'objets d'intervention partiels à valence négative d'autre part.

Problématique



Etude n°3

Objectifs:

- Approfondir cette « expérience » des acteurs internes
- Etudier l'articulation objet global / haut niveau d'implication / processus cognitif primaire

Contexte :

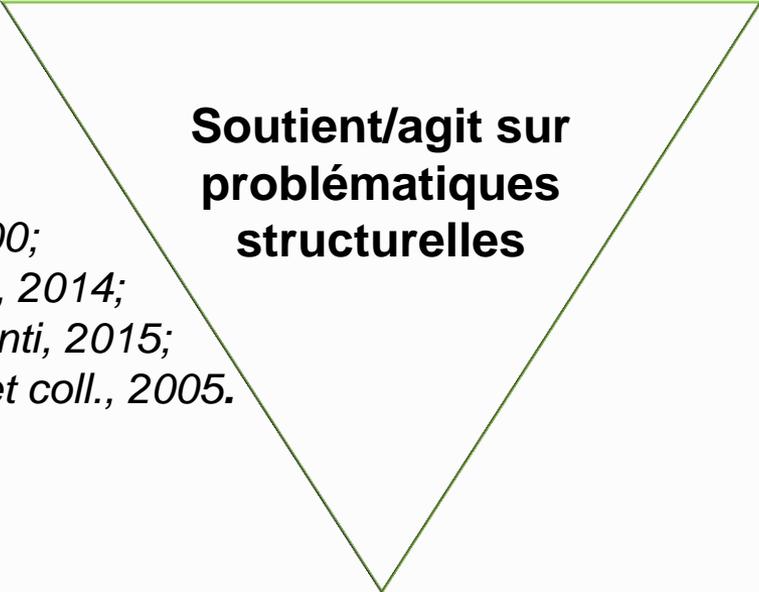
- Recherche-action
- Secteur privé associatif: Institut de formation en travail social
- 18 formateurs + 5 (direction, documentation, services supports)
- Multiples TPS
- 2 alertes du médecin du travail
- Dégradation des relations horizontales et verticales
- Grève
- Ancienneté des troubles
- Place de psychologue du travail en SSTI

Recherche-action – s. privé - SSTI

Hypothèse : **Recours à l'innovation**

**Potentiel
d'implication élevé**

**Processus cognitif I :
activité organisatrice**



**Soutient/agit sur
problématiques
structurelles**

*Alter, 2000;
Battistelli, 2014;
Travaglianti, 2015;
Hansez et coll., 2005.*

Objet global :
innovation organisationnelle =
ensemble de la dynamique santé - travail
(Battistelli, 2014; Alter, 1996)

Recherche-action – s. privé - SSTI

➤ **Proximité du processus recherché**

« Introduction volontaire et mise en œuvre d'idées ou de processus innovants, importants pour l'unité concernée, afin d'apporter un bénéfice significatif » (*West & Far, 1990*)

➤ **Emergence** (*Battistelli, 2012*)

➤ **Créativité** (*Lhuillier et Roche, 2009; Prades, 2012; Amado, 2007*)

Recherche-action – s. privé - SSTI

➤ **Processus social:**

- Nécessité de l'appropriation (*Alter, 1996; Battistelli et Picci, 2008*)
- Tensions, complexité, transgression (*Battistelli, 2014; Alter, 2000*)

➤ **Résultats précédents**

- Nécessité d'accompagner les acteurs internes dans leur expérience
- Du fait notamment des coûts cognitifs et psychologiques

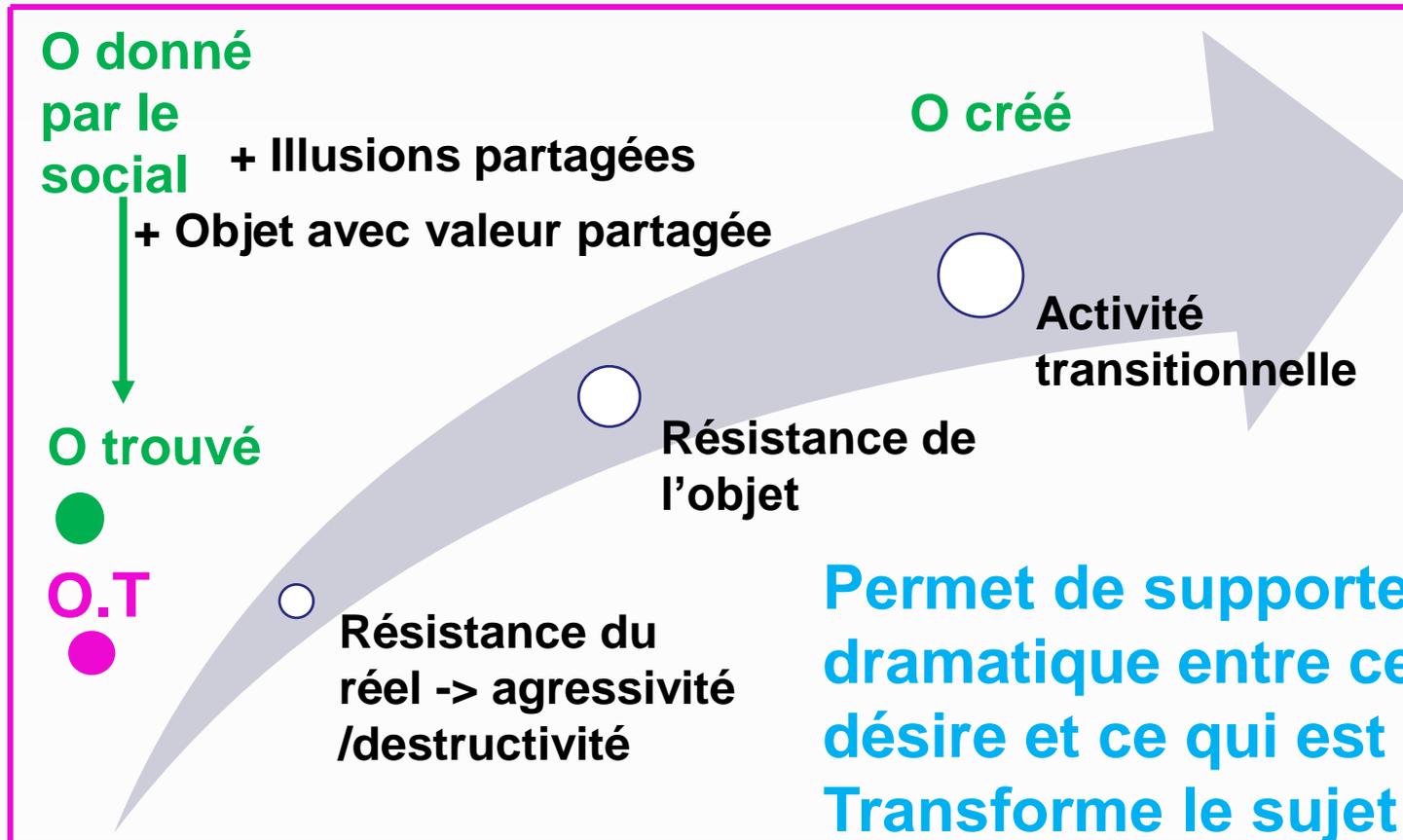


Dispositif d'innovation transitionnelle

- Processus transitionnel (*Reille-Baudrin, 2011; Lhuilier, 2017; Winnicott, 1971*)
- Zone proximale développement (*Vygotski, 1997; Clot, 2005*)

Recherche-action – s. privé - SSTI

Espace transitionnel



Utilisation
de l'objet
Registre de
l'expérience

Permet de supporter l'écart
dramatique entre ce que je
désire et ce qui est -
Transforme le sujet et non l'objet

Relation à l'objet

Registre du vécu

Dispositif d'innovation transitionnelle

Zone proximale de développement

Création copil:
espace
transitionnel

Trouvaille par le
copil des projets
d'innovation
donnés par
l'environnement

Mise à l'épreuve
par l'analyse du
travail réel et
expérimentation

Activité
transitionnelle:
transformation des
objets-donnés et
objets-crés

10 mois

Connaissance

Action

8

Dispositif d'innovation transitionnelle

Trouvaille par le copil des projets d'innovation donnés par l'environnement

Ateliers de génération d'idées :

- Managers (3)
- Formateurs (7)

➤ Création d'idées :

Que pouvons-nous imaginer pour transformer notre situation de travail ?

➤ Partage des idées + explicitation

➤ Mise au travail des idées :

Réfléchir à la forme que pourrait prendre cette idée dans votre quotidien

idées



Vers appropriation
et innovation

Recherche d'objet-trouvés



Partage des objet-trouvés
Reconnaissance sociale
Affinités des illusions

De l'objet-trouvé à l'objet-
créé

Vers processus de
créativité : tous
cherchent à atteindre..

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Exemples d'objets créés

Groupes de génération d'idées :

- Formateurs :

- mieux répartir les différents temps d'activité dans le plan de charge (pédagogie directe – indirecte – préparation)
- augmenter les temps de réunions

Mise au travail de l'idée

Instaurer des réunions institutionnelles dégagées

Deux formes : Intra-filière ou thématiques hebdomadaire

Des réunions plénières mensuelles

Définition des thèmes des réunions, du rythme, de l'animation, ...

Dispositif d'innovation transitionnelle

Zone proximale de développement

Instance décisionnelle
Représentatif de la structure
(formateurs, dirigeants locaux et
supérieurs)
SST

Création copil:
espace
transitionnel

Trouvaille par le
copil des projets
d'innovation
donnés par
l'environnement

Mise à l'épreuve
par l'analyse du
travail réel et
expérimentation

Activité
transitionnelle:
transformation des
objets-donnés et
objets-crés

10 mois

Connaissance

Action

11

idées

Décider d'inno à expérimenter, qui modifieront concrètement le travail, seront étudiées par analyse du travail

Rôle : maturation des projets, vers mieux travailler ens., chacun responsable

Présentation des orientations des transformations des grp générations d'idées : validation ?

Elaboration d'indicateurs des transformations

Présentation des projets des grp de générations d'idées

Sélection des projets puis mise au travail

Activité à analyser pour étudier les projets

Ni réalité ni intérieure

Responsabilisation, reconnaissance sociale partagée

Recherche affinités des illusions

Alliance désiré-réel, répétition présentation, renf. affinités des illusions

Trouville des objets-donnés par les grp

Election des objets-donnés et jeu

Implantation activité transitionnelle : éléments du réel auquel l'objet_{1,2} crée va être confronté

Vers innovation

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ 5 orientations co-élaborées :

Aller vers

- Un cadre inter-établissement permettant l'adaptation aux réalités locales
- Des temps collectifs entre formateurs pour échanger sur les pratiques
- Une valorisation, un partage et une capitalisation des ressources
- Une programmation et un plan de charge qui remettent le travail au centre
- Un engagement individuel et collectif pour le mieux et bien vivre ensemble

Une dimension symbolique patente

idées

Décider d'inno à expérimenter, qui modifieront concrètement le travail, seront étudiées par analyse du travail

Rôle : maturation des projets, vers mieux travailler ens., chacun responsable

Présentation des orientations des transformations des grp générations d'idées : validation ?

Elaboration d'indicateurs des transformations

Présentation des projets des grp de générations d'idées

Sélection des projets puis mise au travail

Activité à analyser pour étudier les projets

Ni réalité ni intérieure

Responsabilisation, reconnaissance sociale partagée

Recherche affinités des illusions

Alliance désiré-réel, répétition présentation, renf. affinités des illusions

Trouvaille des objets-donnés par les grp

Election des objets-donnés et jeu

Implantation activité transitionnelle : éléments du réel auquel l'objet crée va être confronté

- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01822903/document>
- Ens de l'animation écrite dans la thèse, à partir de la page 243

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Exemples d'objets créés

Forme 1 (génération d'idées)

Copil 1 : définition des orientations

Copil 1 : forme du projet

Projet 1 : Définir un modèle de management et d'organisation globale :

- identifier les rôles, missions et activités de chaque catégorie d'acteurs
- cerner les champs d'expertise et les articuler aux espaces de décision.

+ rejet d'un travail direct sur le plan de charge : est une conséquence et ne doit donc pas permettre d'entrer dans l'activité

Dispositif d'innovation transitionnelle

Zone proximale de développement

Articulation
entre activité de
formateur et
organisation de
l'Institut

Mise à l'épreuve
par l'analyse du
travail réel et
expérimentation

Activité
transitionnelle:
transformation des
objets-donnés et
objets-crés

Trouvaille par le
copil des projets
d'innovation
donnés par
l'environnement

Création copil:
espace
transitionnel

**De la relation au travail à
l'utilisation du travail réel !**

10 mois

Connaissance

Action

17

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ **Ce que le copil nous a demandé d'étudier comme 'activité' (projet 1) :**

- Evaluer les impacts des décisions organisationnelles de 2016
- Analyser les impacts du développement des activités de recherche et de formation continue
- Questionner les articulations entre aspects techniques et organisationnels auprès des formateurs, en allant du plus ancien au plus récent
- Sur l'ensemble de ces points : évaluer les besoins des formateurs

➤ **Ne rien dire de la non-concentration sur l'activité : ne pas faire tomber les illusions**

Dispositif d'innovation transitionnelle

idées

Etape d'analyse du travail réel
Nouvelle participation des salariés

Développement
l'appropriation,
l'ancrage dans
le réel

Rapporter les
objets-crés par le
copil à partir des
objets qu'ils leur
avaient donnés

Nouveau jeu :
transformation
des objets-crés

Copil 2 : retour des analyses du travail
Résistance des projets
Choix des étapes d'expérimentation

Innovation
émergente

Extrait du copil 2

- Séances de travail collectives:

L'articulation entre l'activité de formateur et l'organisation du travail

- Résultats:
 - Les ressources de l'activité
 - Les tensions traversant l'activité
 - Les besoins de l'activité

Ressources

Formateurs anciens porteurs de l'histoire de la structure pédagogique et collective

Ont connaissance des expertises

Questionnent la commande, l'organisation

Niveau de maîtrise théorique des formateurs

Tensions

Déclenchement de l'activité de formation par l'entrée du plan de charge

Non transmission du sens pédagogique

Distribution des activités sans lien avec les expertises (compétences et expérience)

Disparition des espaces collectifs destinés à « fabriquer ensemble le sens et le contenu »

Facteurs aggravants

Durée: 6/7 ans

Disparition frontière entre responsable pédagogique et responsable d'établissement

Dépossession des responsables pédagogiques

Introduction de la formation continue

Ressources

Formateurs
anciens porteurs
de l'histoire de la
structure
pédagogique et
collective

Ont connaissance
des expertises

Questionnent la
commande,
l'organisation

Niveau de maîtrise
théorique, des
formateurs

Tensions

Tensions dans l'activité de préparation

- 1/ Recherche du sens – refabrication du sens (place dans parcours, expertises disponibles sur le sujet)
- 2/ Préparation du cours
- 3/ Cours ou posture de secours

Tensions autour des temps collectifs (re)proposés :
Le travail de « refabrique ensemble » expose les
formateurs à :

- un coût cognitif importance du fait du délitement du sens
- au risque de constater que leurs productions est à côté du sens pédagogique collectif ;
- et au risque de devoir refaire.

-> Hausse des contraintes (moins couteux de travailler seul)

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Exemples d'objets créés

Copil 2 :

Décision n°1 : Modifier l'organisation de la programmation immédiatement (de janv pour septembre).

Décision n°2 : Privilégier la programmation de la formation initiale.

Décision n°3 : Valider la programmation des deux tiers de l'année des formateurs avant le départ en congés d'été.

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Exemples d'objets créés

Copil 2 :

Décision n°4: Implanter la programmation dans les agendas.

Nouvelles règles de fonctionnement : impossibilité de modifier les agendas

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Exemples d'objets créés

Copil 2 :

Décision n°5 : Moyens à mettre en œuvre pour parvenir à ces objectifs :

- 3 réunions collectives de 4 heures (entre janvier et juin)
- Définition de tous les éléments qui devaient être programmés

Dispositif d'innovation transitionnelle

idées

Copil 3 : retour des expérimentations
Même type d'animation

Etapes de mises en œuvre : Comment ,
par qui, quand

Objet frontière

Construction du processus de suivi des
transformations (instances, acteurs, indicateurs,
rythme, ...)

Objet intermédiaire + passeurs

**Sécurisation
innovation**

**Diffusion
innovation**

**Innovation
émergente**

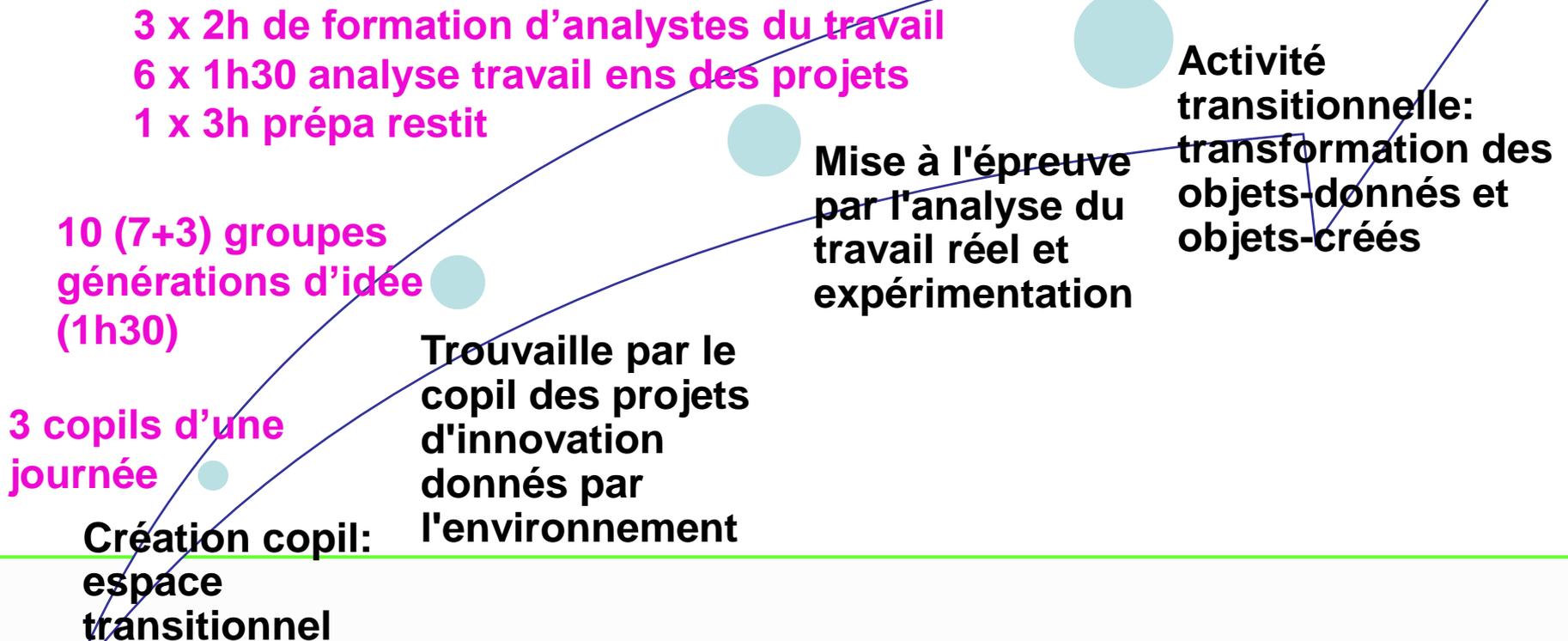
Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Les autres décisions de transformation

- Redéfinition de chaque espace de discussion sur le travail (contenu, participants, animation, articulation, implantation dans l'organisation, caractère obligatoire, temps disponible, ...)
- Un formateur : 2 filières maximum
- Planification des emplois du temps l'année N-1 (nbre de réunions, organisation, animation, ...)
- Création d'une réunion référents de filière – direction
- Instauration d'analyses de la pratique (cahier des charges, rythme, caractère obligatoire, contenu, articulation avec direction, ...)
- Création parcours d'intégration (qui, parcours institutionnel + métier, construction d'outils, de différentes étapes, de temps de tuilage, identification des compétences, exclusion de tâches...)

Dispositif d'innovation transitionnelle

Zone proximale de développement



10 mois

Connaissance

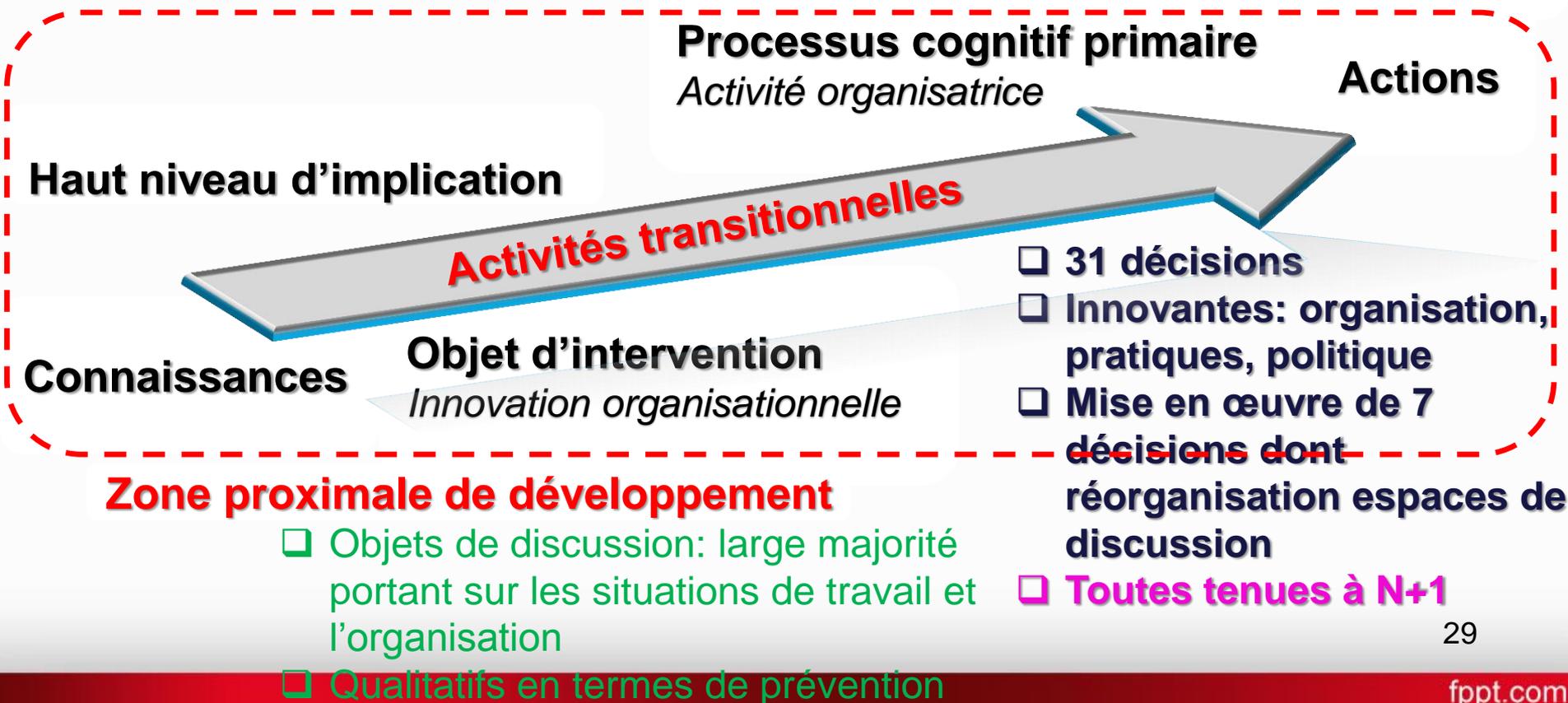
Action 28

Dispositif d'innovation transitionnelle

- ❑ Implication de tous les acteurs
- ❑ Y compris dirigeants supérieurs
- ❑ Position active: co-élaboration

- ❑ Absentéisme = - 57% / - 48% (N+1)
- ❑ Sumer : =
- ❑ Accompagnement dans les épreuves
- ❑ Activités transitionnelles

- ❑ Alternance entre logiques tertiaire, secondaire et primaire



Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ En conclusion

- Capacité à passer de la connaissance au diagnostic
- Y compris dans un milieu de travail très dégradé (santé, violences, surcharge de travail, ...)
- Temps d'intervention conséquent mais
 - Importantes transformations
 - Transformations durables
 - Forts effets sur la santé
 - Stop alertes / tensions / visites médicales
 - Passage à la transformation directement (pas de phase de diagnostic)
 - Confiance créée entreprises-SST : autres projets prévention

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ En conclusion

- Compétences du PSYCHOLOGUE du travail
- Positionnement dans l'accompagnement des acteurs
- Les amener à entrer dans le processus (méthode souple)

Dispositif d'innovation transitionnelle

➤ Expliquer ≠ comprendre

Foucault (reprenant Dilthey) :

- Expliquer = déplier = dém. analytique pour décomposer et rendre intelligible = rech. des causes
- Comprendre = prendre avec = pas seulement savoir mais assimiler une connaissance = rech du sens

En sciences humaines, se contenter d'expliquer est une dérive car l'activité mentale/psychique est toujours incluse. Les sujets sont vivants et agissants.