



## L'organisation réflexive du travail

### *Principes et repères méthodologiques*

En février 2020, Pascale Dominique Russo publie Souffrance en milieu engagé : enquête sur des entreprises sociales. Dans un secteur qu'on aurait pu croire préservé, cet ouvrage permet d'alerter sur une souffrance au travail largement généralisée, de dresser un diagnostic objectif et d'en expliciter les causes (cf. page 3).

Force est de constater, que ces problématiques n'épargnent pas les Jardins de Cocagne. Si l'humain est toujours au cœur des projets portés par les Jardins et que l'engagement des équipes se démontre au quotidien, cela ne suffit pas toujours à surmonter la difficulté du métier qui peut parfois être à l'origine de sur-investissement, d'épuisement professionnel, de manque de reconnaissance, de turnover, de tensions, de burn out ... et donc, in fine, de souffrance au travail. Il s'agit de métiers complexes, soumis à un double objectif de production de légumes et d'insertion des personnes, qui peuvent parfois entrer en contradiction.

Le Réseau Cocagne a souhaité s'emparer de ces questions et en faire un axe stratégique "bien vivre son métier" avec la mise en place des dispositifs réflexifs avec *Atemis*, laboratoire de recherche sur les mutations du travail.

**Ce présent document cherche à présenter les principes de l'organisation réflexive du travail, ses ambitions, ses modalités d'application et les concepts clés desquels elle s'inspire, de façon à outiller les personnes qui souhaiteraient s'en saisir.**

## Sommaire

### Partie 1

Constats et proposition

p. 2 à 5

### Partie 2

Petit précis du "Management" selon l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

p. 6 à 12

### Partie 3

Les dispositifs réflexifs

p. 12 à 19



# PARTIE 1

## Constats et proposition

- 1 Souffrance en milieu engagé : enquête sur des entreprises sociales
- 2 Définition de l'organisation réflexive
- 3 Objectifs



## **Souffrance en milieu engagé : enquête sur des entreprises sociales** **Pascale Dominique Russo**

L'auteure identifie 3 principales raisons à ces phénomènes de souffrances professionnelles qui se traduisent de manière diverse du désengagement dans le travail jusqu'au burn-out en passant par une augmentation du turn-over des structures :

**1**

### **L'évolution du contexte politico-économique et des modes de financement des structures**

De ce fait, progressivement, la nécessité de compléter un financement par la subvention en recourant aux marchés publics et aux appels d'offres s'est imposée aux associations. Cette évolution a transformé l'ensemble de l'ESS en entreprises commerciales concurrentes, au bénéfice des plus grosses, mais pas toujours des meilleures.

Les associations passent de partenaires des pouvoirs publics à sous-traitants, ce qui crée une culture du chiffre, du résultat quantifiable et place, de fait, les structures dans un modèle de productivité "classique" du secteur marchand (intensification du travail, économies d'échelle...) qui se traduit par une augmentation de la pression et de la charge de travail ... Cela impacte nécessairement l'organisation du travail et les pratiques managériales

**2**

### **L'inadéquation entre les valeurs affichées et la réalité du travail**

Pascale-Dominique Russo constate que dans un contexte de sous-effectif structurel et d'accélération du rythme du travail, la pression est constante et couplée à des pratiques managériales déviantes (placardisation, inégalités salariales, ...). L'auteure reprend d'ailleurs à la Boétie son concept de "servitude volontaire", dans laquelle se situerait bon nombre des collaborateurs interrogés.

**3**

### **La noblesse de la cause justifierait tous les sacrifices.**

Le militantisme, propre à cette typologie d'acteurs, nuirait parfois au professionnalisme. P. D. Russo constate qu'il est fréquent que les petits dysfonctionnements internes et les situations individuelles soient niés, au nom de la mission d'intérêt supérieur dont est investie la structure. Dans cette logique, contester les dérives, relever les contradictions entre les principes affichés et la réalité vécue, c'est s'exposer à une accusation de forme de trahison, d'égoïsme.

**Pour aller plus loin**



**[Interview de Pascale Dominique Russo](#)**



# DEFINITION : L'ORGANISATION REFLEXIVE

L'organisation réflexive est le socle de la reconnaissance du travail car elle permet de mettre des mots sur les maux parfois rencontrés lors de l'activité.

Elle crée un espace de reconnaissance réciproque, entre pairs, où sont mises en discussion les difficultés rencontrées dans le travail.

Elle permet de créer une distanciation entre ce qu'on vit, ce par quoi on est affecté et les conditions réelles de travail. L'objet ici n'est pas de trouver des réponses ou des solutions, mais de mettre en place un processus d'échange et de partage, par lequel les difficultés individuelles « font écho » aux situations rencontrées par les un.e.s et les autres et, ainsi, de repérer les enjeux professionnels qui se jouent.

A travers la singularité des expériences, on voit apparaître des questions collectives, et donc professionnelles, à partir desquelles on peut, ensuite, construire des réponses communes.

L'organisation réflexive est un investissement immatériel. Ce sont bien des investissements dans la mesure où ce sont des dépenses (financières, en temps ...) consacrées pour développer des ressources productives sur le temps long (en soutenant l'engagement et la capacité à travailler différemment, à gagner en pertinence, en productivité, en qualité ...)

Attention, à la différence avec les investissements matériels dont on peut prédire et mesurer les effets produits ("X ha de serres" générera "X ha de productivité supplémentaire"), ici on ne peut pas les anticiper, ils ne sont pas immédiatement perceptibles. L'évaluation de ce que la réflexivité produit et révèle est donc fondamentale pour assurer les réglages adéquats.

## OBJECTIFS

### 1/ Soutenir et développer les ressources immatérielles

Difficilement palpables, souvent invisibilisées, les ressources immatérielles sont pourtant stratégiques pour les organisations (cf définitions partie 2). L'analyse des situations de travail, individuelles et collectives, au sein des groupes réflexifs permet de révéler, soutenir et développer les ressources immatérielles. En effet, c'est grâce à une fine analyse de ce qui se joue entre le travail prescrit et le travail réel qu'on rend visible et intelligible, par exemple:

- La capacité des personnes à faire face à une situation imprévue, à s'adapter, à réagir, se repositionner en restant dans le cadre stratégique de l'entreprise et se faisant à faire naître de nouvelles compétences ;
- la pertinence des actions mises en place, des arbitrages engagés ;
- l'engagement des personnes dans leur travail ;
- l'importance stratégique de la confiance entre les personnes au sein d'une organisation et avec les acteurs du territoire. Elle permet de s'interroger collectivement sur les conditions de son renforcement.

## 2/ Favoriser la santé au travail via la dépersonnalisation

Ce processus qui permet de rendre lisible son travail pour soi-même et pour autrui, permet aussi de collectiviser les difficultés rencontrées. Les situations personnelles problématiques font fréquemment écho à des situations rencontrées par d'autres. Cela permet de rompre avec l'isolement, de dépersonnaliser ses difficultés. Cela permet de s'apercevoir qu'il s'agit rarement d'un problème de personne (manque de compétence, d'investissement), mais plutôt d'un problème lié à des enjeux de travail, d'organisation collective, de coopération et, ainsi, d'éviter le piège de la personnification des conflits, de l'explication psychologisante des tensions et de la cristallisation (désignation d'un bouc émissaire par exemple). Cela permet de soulager, voire de soigner les personnes, souvent isolées dans leurs difficultés et, ainsi, de préserver la santé au travail des individus.

## 3/ Renforcer la coopération interne (inter métiers) et externe

La coopération, c'est la compréhension et l'intégration à son propre travail des contraintes d'autrui au service d'un projet commun. C'est donc bien ce processus d'expression, de révélation, de décryptage, de déconstruction des projections, représentations biaisées de l'activité de travail des uns et des autres (enjeux, responsabilités, tensions, difficultés, ressources...) qui rend possible la coopération inter métiers et inter structures.

## 4/ Générer des innovations, favoriser la professionnalisation

Ces instances peuvent aussi être des leviers de développement de la structure, tant via la professionnalisation des personnes, que par la capacité à générer des innovations, notamment servicielles. En effet, c'est à partir du récit de l'expérience de travail, qu'on peut être en mesure de repérer les externalités générées par l'activité et, ainsi, d'imaginer de nouveaux services à développer conformément à l'expression de nouveaux besoins identifiés. C'est aussi un espace qui permet de mieux cerner les spécificités des métiers, des missions, des compétences individuelles et collectives nécessaires à la structure. C'est à partir de cette analyse qu'on peut construire les outils nécessaires à la montée en compétences (formations, ...) et accompagner les métiers dans leurs évolutions.



A revoir, à réécouter

[Le podcast "l'organisation réflexive"](#)



[Les replay et compte-rendus de la journée "Nouveaux modèles managériaux au service du bien-être au travail et de l'engagement"](#)





## PARTIE 2

### Petit précis du "Management" selon l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération

- 1 Travail prescrit & travail réel
- 2 Les ressources immatérielles
- 3 La coproduction dans l'activité de service
- 4 l'évaluation de la performance
- 5 Qu'est ce que la compétence ?
- 6 Qu'est-ce que la coopération ?

## **i** Travail prescrit et travail réel

Dans toutes activités de travail, il existe un écart entre le travail dit prescrit, anticipé (objectifs, procédures...), et le travail dit réel, c'est à dire effectivement réalisé. La réalité n'est jamais celle que l'on prévoit, elle est soumise à tout un tas de facteurs qui viennent perturber le prescrit. Cet écart est encore plus fort dans les activités de services, où les relations humaines ont un poids important. Cet écart implique un réajustement, des arbitrages par les personnes : c'est là que se joue l'engagement des personnes, et donc leur subjectivité (leur personnalité). On s'aperçoit ainsi que les résultats ne sont jamais proportionnels aux efforts. Limiter l'évaluation aux seuls résultats obtenus conduit à une « invisibilisation du travail réel », on passe à côté de l'engagement des personnes et de leur capacité à prendre en charge l'imprévu, à mobiliser les ressources pertinentes pour se maintenir dans les ambitions stratégiques de la structure.



### Exemples

#### **Dans le cas d'un chauffeur de bus,**



on ne voit pas tous les accidents que son professionnalisme permet d'éviter, on ne perçoit que les accidents qui se produisent.

#### **Au sein d'un Jardin de Cocagne,**



Qu'il s'agisse des personnes en parcours, ou des encadrants, les personnes sont fréquemment amenées à réaliser des arbitrages à partir de contradictions qui émergent entre les consignes, les moyens dont disposent les équipes, la spécificité des attentes des bénéficiaires, les événements climatiques ou institutionnels etc. Ces pratiques d'arbitrages font appel à l'engagement et à la subjectivité des personnes, et donc à leur représentation de ce qui est juste ou non. Il apparaît nécessaire d'analyser les difficultés rencontrées et les arbitrages effectués, sans quoi, on passe à côté de la reconnaissance du travail réel.



## Les ressources immatérielles

---

Les compétences, la santé, l'engagement, la confiance, la connaissance, la pertinence d'une organisation ou d'une offre, l'esthétique... sont des ressources de plus en plus stratégiques dans les activités productives, mais qui ne sont pas dénombrables. A l'opposé des ressources matérielles qui s'épuisent lors de leur usage, les ressources immatérielles peuvent se développer sur la base de l'expérience de la production, de la vie. Pour favoriser le développement de ces ressources immatérielles, les organisations engagent des « investissements immatériels » : la formation, la professionnalisation, la R/D, le conseil, la communication, le dialogue social...



## La coproduction dans l'activité de service

---

A l'inverse de la production d'un bien matériel (une voiture, un stylo), le contenu d'un service rendu n'est jamais stabilisé a priori. Le "service prescrit", "l'offre générique" se présentent toujours comme une promesse faite au bénéficiaire (Blandin 2013; David et Huguet 1998). Le bénéficiaire du service va formuler, à sa façon, d'après son histoire, ses attentes, sa compréhension de l'offre, une demande spécifique au professionnel. Le service qui sera effectivement rendu n'est donc pas constitué avant sa réalisation, mais il résulte du processus même de travail, qui cherche à comprendre (explicitier, reformuler, interpréter) et à répondre à la demande du bénéficiaire, dans le périmètre de ce que l'organisation permet de faire au professionnel.

Dans ce sens, deux caractéristiques essentielles différencient la production industrielle de biens matériels et la réalisation d'un service :

- la qualité de ce dernier n'est pas connue d'avance, mais se constitue en cours d'activité
- La réalisation d'un service est une coproduction, qui engage à la fois le professionnel et le bénéficiaire.

Le travail consiste à élaborer une solution - à la co - produire avec le bénéficiaire - en prenant en compte le cadre prescrit par l'organisation, l'interprétation qu'il fait de la demande dans la situation de relation, et sa sensibilité propre au moment d'agir.

Le résultat ne peut pas être connu d'avance : c'est ici la condition - radicalement opposée à la logique industrielle - de la création de valeur, au sens de la capacité à formuler une réponse opportune et pertinente à la demande du bénéficiaire, compte tenu des caractéristiques de la situation, des capacités d'agir du professionnel et du bénéficiaire. C'est parce que la solution n'est pas pré construite, que le travail consiste bien à créer quelque chose d'original et d'unique, dont la qualité est alors à évaluer a posteriori, une fois le service effectif rendu. (...) » La proximité avec le bénéficiaire permet de gagner du temps, en pertinence et donc en qualité de service.

## **i** L'évaluation de la performance : un construit social

Traditionnellement, la performance des entreprises est appréhendée à travers trois principaux registres : la qualité (y compris les enjeux liés à la réactivité et aux délais), la productivité (un rapport, en volume, entre le niveau de production et les moyens engagés), la rentabilité (un rapport entre les profits générés par l'activité et les ressources monétaires engagées dans le projet).

Avec la montée en puissance des questionnements liée à la durabilité des activités économiques, de nouveaux éléments se sont progressivement constitués comme de véritable registre de performance : les externalités (effets du travail sur les ressources externes à l'activité, qui débordent le cadre de la relation marchande) et la réflexivité (effets du travail sur les ressources internes nécessaire au bon déroulement de l'activité et au développement du projet).

Plus le travail relève de dimensions servicielles, plus ces différents registres sont articulés les uns aux autres et moins il devient évident d'établir a priori des exigences de performance (qu'il s'agirait seulement de contrôler a posteriori). Les professionnels sont amenés à arbitrer en situation entre ces différents registres, en prenant en compte toute une série d'éléments : ce qui se joue du côté du bénéficiaire (qui cherche, comme elle peut, à exprimer un besoin, une attente) et les effets utiles potentiels pour d'autres acteurs, ses compétences et les ressources à sa disposition, les contraintes temporelles qui pèsent sur l'activité, la nécessité (ou non) de construire les conditions de la confiance avec untel ou untel, l'intérêt (ou non) d'y consacrer du temps pour apprendre et gagner du temps par la suite, les moyens matériels et financiers effectivement mobilisables, etc.

De ce point de vue, évaluer la performance suppose moins d'établir des normes de performance a priori et de contrôler la conformité des résultats a posteriori, que de s'appuyer sur la subjectivité des professionnels et mettre en place des espaces de délibération permettant de construire un point de vue partagé sur "ce qui fait" performance et à quoi cela tient (en termes de compétences, de ressources, d'organisation...)





## Qu'est ce que la compétence ? (VS la qualification)

La notion de compétence émerge dans les entreprises et en sciences sociales vers le début des années quatre-vingts. Elle est, alors, souvent utilisée à la place de qualification. Pourtant, l'une ne remplace pas l'autre ; la distinction de ces deux notions et la compréhension de leurs articulations méritent d'être identifiées. La qualification désigne les savoirs (pratiques, technologiques, scientifiques) qui sont appropriés par chaque salarié et qui lui octroient la possibilité d'assumer des opérations, des tâches, des responsabilités dans une organisation sociale du travail spécifique. Ces qualifications donnent lieu à des classifications selon une logique relevant de celle de la grille Parodi, généralement négociées par les partenaires sociaux. Des qualifications sont, ainsi, attribuables à chaque salarié au regard d'un métier.

Les compétences désignent les capacités des salariés à faire face à un évènement, à prendre en charge un aléa, un dysfonctionnement dans une logique compatible avec la stratégie de l'organisation, plus généralement, celle de l'entreprise. Cette aptitude du salarié repose, alors, sur sa capacité à mettre en œuvre des dynamiques de coopération (les fameuses aptitudes relationnelles) avec les pairs (coopération horizontale), les membres de la ligne hiérarchique (coopération verticale), les bénéficiaires des services (coopération transverse). Enfin, le salarié est appelé à apprendre de l'expérience pour développer ces aptitudes. De ce point de vue, le salarié est convoqué dans des registres relevant de sa personnalité. Cependant, cette capacité à prendre en charge un évènement, à coopérer, à apprendre de l'expérience ne dépend pas que de lui. Cela dépend des outils matériels et des ressources immatérielles dont il dispose, de ses interlocuteurs dans leur propre volonté à coopérer, des dispositifs d'accompagnement mis en place par l'entreprise pour faciliter les dynamiques d'accumulation de connaissances. Cette compétence est ainsi en lien avec la qualité de l'organisation et celle du management. La compétence est à la fois individuelle et collective. Dans cette perspective, séparer la dimension individuelle de la dimension collective de la notion de compétence est un non sens. La compétence est à l'articulation de l'individuel et du collectif. C'est pourquoi, une personne peut être compétente dans un certain environnement et ne plus l'être dans un autre et vice-versa. En définitive, la compétence est « située ».

D'un côté, il n'y a pas de compétence sans qualification ; de l'autre, c'est sur la base de l'exercice de la compétence dans sa double dimension individuelle et collective que le salarié peut acquérir une expérience à partir de laquelle ses qualifications en tant qu'ensemble de connaissances seront susceptibles de progresser. Encore faut-il que l'entreprise ait mis en place des dispositifs institutionnels permettant aux salariés de se repérer dans leur travail et de s'appuyer sur des investissements immatériels évaluant le travail collectif réel et les enjeux de professionnalisation.

## **i** Qu'est ce que la coopération ? (VS la coordination)

Le développement économique a reposé, jusqu'à aujourd'hui, sur un processus ininterrompu de division et de spécialisation du travail, entre les salariés d'une même entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. Parallèlement, les enjeux de coordination entre ces activités séparées les unes des autres sont devenus primordiaux.(...) Cette dynamique atteint cependant des limites : pertes de sens du travail ; coûts de la coordination dépassant les effets positifs de la productivité ; effets pervers sur la qualité du travail en silo... La coordination relève donc de la prescription.(...) Cependant, pour « bien faire » et prendre en charge l'écart qui existe entre la prescription qui relève d'une anticipation, d'un souhait, d'un ordre, et le réel, les opérateurs doivent inventer des réponses et développer un travail réel qui établit un écart avec la prescription. Dans le cadre de la coordination, les opérateurs sont amenés à réaliser un tel écart, tout en tenant compte des autres, de leurs « interlocuteurs » désignés par la coordination. Cette dimension de l'activité est dénommée « Coopération ». Elle s'observe au sein d'une organisation, d'une entreprise, entre entreprises, entre secteurs d'activité. La coopération consiste à tenir compte des contraintes des autres dans les choix et arbitrages que font les acteurs dans leurs activités réelles. La coopération s'appuie sur la coordination tout en la dépassant. Elle désigne la capacité des uns et des autres à travailler dans son champ de compétence tout en tenant compte du travail des autres. La coopération renvoie donc à la qualité du travail en tant qu'activité créatrice de valeur sur un plan économique, social ou personnel, et à la qualité des relations entre acteurs.

De ce point de vue, il existe trois types de coopération :

- La coopération horizontale, celle qui s'exerce entre pairs, entre membres d'un même collectif de travail, d'une même profession, d'un même niveau hiérarchique
- La coopération verticale qui s'opère au sein de la ligne hiérarchique propre à toute organisation ;
- La coopération transverse qui se déploie avec les bénéficiaires du service ou avec les fournisseurs. La qualité de cette coopération transverse est stratégique vis-à-vis du développement durable, vis-à-vis du modèle de l'économie de la fonctionnalité.





## PARTIE 3

### Les dispositifs de "groupes de pairs"

- 1 Conditions de mise en oeuvre des groupes de pairs
- 2 Les différents types de dispositifs
- 3 Focus sur le dispositif "Tenir debout"

# LES DISPOSITIFS DE GROUPES DE PAIRS

Les dispositifs d'organisations réflexives reposent principalement sur l'organisation de réunions d'échanges régulières avec un groupe de personnes identifiées. Ainsi, le groupe doit être défini et, autant que possible, resté le même tout le long du dispositif.

## Des groupes de "pairs"

Les « pairs » s'entendent comme les professionnels embarqués dans un projet commun, ayant une même visée, un niveau de responsabilité et d'engagement similaire, sans pour autant relever exactement du même métier ou du même support d'activité. Ainsi, le dispositif rassemble des pairs de plusieurs métiers ou de fonctions différentes qui travaillent ensemble et coopèrent au quotidien. Dans le groupe, les pairs peuvent faire partie de la même structure dès lors qu'ils respectent toutes les conditions de mise en œuvre.

## Une animation par un tiers, idéalement en binôme

L'animation peut se faire, soit par un tiers extérieur qui a un recul suffisant sur les fonctions des pairs, soit par un binôme. L'intérêt du binôme est que, à deux, la responsabilité de la prise de recul est partagée et un processus micro réflexif interne au binôme s'opère. Seul, on risque d'être pris dans le récit et par notre propre sensibilité, alors qu'à deux, un meilleur recul est possible.

Dans tous les cas, les animateur·rices extérieurs doivent être formé·es à l'animation de groupes réflexifs. Il s'agit de s'assurer que la parole tourne et ne soit pas monopolisée, tout en assumant l'asymétrie des places et des rôles : c'est la complémentarité des compétences qui permet d'engager la reconnaissance.

## La maîtrise des éléments de doctrine de l'EFC

Il ne s'agit pas d'un cours magistral sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC). C'est au fur et à mesure des échanges que l'animateur renvoie les situations partagées aux concepts de l'EFC et que les participant·es se voient dotés d'outils d'analyse et de compréhension. Ce dispositif mobilise les concepts de l'EFC pour éclairer des situations, situer les échanges dans un cadre qui permet de mieux comprendre l'activité de travail.

## Taille du groupe

La taille du groupe est généralement entre 4 et 12 personnes. Un nombre de participant·es en dessous de 4 se rapprocherait plus d'un accompagnement individuel et rendrait difficiles les interactions et échanges au regard des situations de travail partagées. A l'inverse, un groupe de plus de 12 personnes ne permettrait pas à chacun·e de s'exprimer dans le temps de travail imparti sans devoir se restreindre.

## Volontariat et engagement

La participation au groupe est basée sur le principe du volontariat, elle ne peut être forcée ou contrainte. Les personnes qui choisissent de participer doivent s'engager pour l'intégralité de la durée du dispositif.

## Confiance et confidentialité

Le dispositif repose nécessairement sur un cadre de confiance et de confidentialité, sans quoi la parole n'est ni libre et ni authentique.

## Durée du dispositif

Le groupe réflexif n'est pas un dispositif qui a vocation à être pérenne. Il doit être limité en termes de durée, de fréquence et de délai. Il s'agit de transmettre des outils aux participant·es, qu'ils et elles pourront mettre ensuite en application et développer au cours de leurs parcours. Le groupe se réunit environ toutes les 4 à 6 semaines pour une séance de 3 heures, sur une durée d'environ 6 mois.

## Conclusion du dispositif

Si la confidentialité des échanges fait également partie des principes de ces groupes réflexifs, les sujets abordés, les questions de métier ou d'organisation qui émergent au cours des séances méritent d'être partagés avec la direction des structures. Le cycle de séances se termine par un temps de partage de ces éléments avec la direction, préparé en amont.

## FACTEURS DE REUSSITE

- Les participants doivent s'engager à être ponctuels et assidus
- Les principes d'honnêteté, de bienveillance, de confiance et de respect de la confidentialité doivent être respectés de tous
- Les animateur·ices doivent comprendre et connaître les dimensions techniques liées aux métiers représentés dans le groupe : spécificités légales, contexte de travail ...

## POINTS DE VIGILANCE

- Le groupe réflexif n'a pas d'objectif de production. L'objectif initial n'est pas de faire émerger des solutions aux problématiques partagées. (Même s'il est possible que des propositions, solutions, pistes émergent)
- Au cours des sessions, une vigilance doit être accordée aux comportements dominants (H/F, différences d'âge, de statut...). Chacun·e a une place et un rôle qui lui est propre, il peut y avoir une asymétrie des positions dans le contexte de travail, mais il est important que cela ne génère pas de la censure et que chacun·e se sente légitime de prendre la parole, de façon équitable.
- Les problématiques abordées, les situations délivrées par les participant·es peuvent générer des réactions émotionnelles, qui montrent leur bouleversement (pleurs, colère, renfermement...). Ces émotions doivent être accueillies pour permettre aux personnes de se libérer d'un poids, mais ne peuvent pas prendre une place centrale dans la séance car chaque personne doit pouvoir s'exprimer.
- Les animateurs de séances de réflexivité doivent s'assurer que les échanges n'instruisent le procès de personne. Les accusations individuelles doivent être minorées au profit des questions métiers. Les problématiques rencontrées sont rarement le fait des personnes, mais relèvent plutôt d'enjeu collectif, d'organisation du travail.
- Il ne s'agit pas d'un dispositif de long terme, mais celui-ci peut être activé régulièrement.
- L'enjeu est de pérenniser les fruits du travail mené au cours des sessions. Les échanges doivent pouvoir faire ressources pour les personnes ayant suivi le dispositif, face aux arbitrages et aux situations complexes qu'ils et elles rencontrent au quotidien. Pour cela, il faut que les participant·es puissent se poser la question des suites individuelles et collectives au regard des bénéfices que leur a apporté ce dispositif. L'objectif est que les enseignements intégrés par les participant·es puissent nourrir des relations et être partagés avec d'autres personnes qui n'ont pas suivi ce dispositif.

# Les différents types de dispositifs réflexifs

## DISPOSITIFS

## OBJECTIFS

## PUBLIC CONCERNE

### TENIR DEBOUT



- Revenir sur les difficultés rencontrées pour
  - > **reconnaître le travail réel,**
  - > **favoriser la coopération, en en identifiant les ressorts**
- “Prendre soin”, et favoriser la santé au travail
- **Soutenir l’engagement des personnes**
- Soutenir et développer les ressources immatérielles de la structure

La hiérarchie ne doit pas être présente. Ce n’est qu’après plusieurs réunions sans les directions, que certains résultats de ces réunions peuvent être échangés avec la hiérarchie.

### PROFESSIONNALISATION



- **Contribuer à la dynamique de professionnalisation**
- Accompagner les métiers dans leur évolution en partant des retours d’expérience du terrain et de la réalité métier.

La direction peut être là mais en faisant attention de suspendre leur rôle hiérarchique, en prenant garde de ne pas monopoliser la parole, d’un côté ou, au contraire, de se taire et de ne pas indiquer leur pensée, de l’autre.

### INNOVATION SERVICIELLE



- **Inventer de nouveaux services** conformément à l’expression de nouveaux besoins en se basant sur les expériences de travail pour

la présence des chef-fes est utile, voire nécessaire. Elle garantit une orientation de l’innovation qui aille dans le sens de la stratégie de l’organisation. Il est également essentiel que les bénéficiaires du travail et/ou les professionnels en relation avec eux participent au dispositif.

## DISPOSITIFS

## INTENTIONS STRATÉGIQUES

## POINTS DE VIGILANCE



> Construire une compréhension partagée de la nature et des raisons des écarts entre ce qui était prévu et ce qui se réalise dans l'activité de travail

> Agir face à l'émergence de troubles psychosociaux (montée des tensions, burnout, désengagement...)

> Indiquer de façon précise le cadre temporel du dispositif (nombre de séances, durée, échéances)

> Identifier les personnes volontaires pour partager et mettre en discussion leurs pratiques de travail

> Partir du récit de situations de travail choisies par les participants pour illustrer les difficultés rencontrées dans le travail et les questions de coopération soulevées

> Eviter les relations hiérarchiques au sein du groupe

> Si le groupe est constitué de professionnels qui font partie de la même structure : prévoir un temps de remontée des enseignements au sein de la ligne managériale



> Accompagner l'évolution des métiers en lien avec une évolution de l'activité, du contexte socio-économique ou institutionnelle, ou une transformation des pratiques et outils.

> Soutenir le développement des compétences et l'évolution des modes de fonctionnement au fil de l'eau.

> Partir des activités ou projets qui interrogent les professionnels dans leur pratiques et/ou conduisent à inventer de nouvelles façons de faire

> Favoriser la présence des professionnels les plus expérimentés

> Responsabiliser une personne pour préparer les retours d'expérience (repérer les expériences, identifier les questions qui se posent, capitaliser, opérationnaliser les propositions éventuelles d'évolution...)



> Chercher à mobiliser les bénéficiaires (directs/indirects) concernés par l'activité et les professionnels qui sont en relation avec eux

> Faciliter l'identification des potentiels de développement dans les expériences évoquées ainsi que les ressources qui soutiennent la coopération entre les acteurs

> Confronter les points de vue entre les différents métiers, niveaux managériaux et organisations



## Modalités d'animation d'une séance "Tenir Debout"

Les séances Tenir Debout n'ont pas d'ordre du jour, pour laisser place à la libre parole des participant·es. Ce sont les personnes qui choisissent l'expérience précise et concrète de leur travail qu'elles souhaitent partager avec le groupe. C'est le récit de cette situation, les échanges qu'il suscite et l'analyse qui en est proposée, qui feront "ressources", pour la personne, et par effet miroir, pour le reste du groupe.

1

## "Qu'est ce qui vous empêche de dormir la nuit?"

La séance commence par un tour de table des situations de travail réelles, partagées par chaque participant·e à tour de rôle. Les thèmes abordés ne sont pas connus à l'avance puisqu'ils dépendent de l'actualité des participant·es et de ce qu'ils et elles voudront partager au groupe. Les situations doivent être très concrètes et décrites de façon synthétique. Les ressentis personnels ne sont pas exprimés, ni les conséquences. Les participant·es doivent se concentrer sur le contexte et les faits pour permettre au groupe de comprendre la situation.

2

## Tour de questions de compréhension

Les participant·es peuvent s'ils le souhaitent poser des questions après chaque partage de situation, pour mieux comprendre les faits, la chronologie des événements, etc.

3

## Choix collectif d'une situation à creuser

Collectivement, les participant·es choisissent une situation qui fait écho à la majorité des autres situations exposées.

4

## Analyse de la situation choisie et apports conceptuels

La personne ayant partagé la situation choisie collectivement peut d'abord rappeler les grandes lignes du contexte et expliquer les questions que la situation a posées avec les personnes impliquées et impactées (collègues, direction, salarié·es en insertion, tiers).

Une fois que la situation choisie est comprise, la "magie de l'animation" s'opère. Les éléments partagés peuvent être décortiqués et génèrent des échanges. Il s'agit de comprendre quelles difficultés, quelles projections, quelles conséquences, quels sentiments la situation a pu engendrer. C'est à partir de la situation réelle décrite que sont mobilisés des concepts et principes de l'EFC. Ces concepts et enseignements permettent d'éclairer les échanges, créer des liens entre les récits individuels et les situations collectives.

Lors de cette étape, les animateur·rices ont pour rôle d'identifier les noeuds problématiques, de faire circuler la parole entre les participant·es sans la forcer, recentrer les échanges quand cela est nécessaire et veiller à ce que la discussion ne s'éparpille pas ou ne reste pas bloquée sur une seule problématique. Les animateur·rices doivent également veiller au respect du temps imparti.

## Pour aller plus loin



 Vidéo sur la recherche-action menée avec les directions des Jardins de Cocagne



 Vidéo sur les dispositifs réflexifs menés entre les Jardins de région Centre



Pour toute question, n'hésitez pas à contacter :



**Justine Teynié**

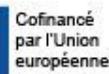
*devecoterritoires@reseaucocagne.asso.fr*



**Léa Pettgen**

*dev-agri@reseaucocagne.asso.fr*

**Le Réseau Cocagne est soutenu dans la mise en place de dispositifs réflexifs au sein des Jardins de Cocagne par ses partenaires :**



### Réseau Cocagne

Tél. : 01 43 26 37 84

Siège social : 4 rue des arpentis, 91430 VAUHALLAN

email : rc@reseaucocagne.asso.fr - site : www.reseaucocagne.asso.fr

Association loi 1901 - Organisme de formation n°43.25.01630.25

Siret : 425 053 212 00030 – APE : 9499Z