

L'analyse du travail, objet partagé d'une formation interdisciplinaire pour des situations de travail protectrices de la santé. Le cas d'une organisation internationale.

Vanina MOLLO¹, Irène GAILLARD¹, Raffaëla DORIER², Eva MURINO³, Vincent GERBAUD⁴, Christophe GOURDON⁴, Jean-Yves ROSSIGNOL⁵, Roman TEISSERENC⁴

¹ Université de Toulouse, IPST-Cnam, CERTOP (UMR5044), France

² Raffaëla Dorier Concept, Genève, Suisse

³ Fédération Suisse des Psychologues, Genève, Suisse

⁴ Université de Toulouse, INP, France

⁵ Agence Jean-Yves Rossignol (AJYR), Ruch, France

vanina.mollo@ipst-cnam.fr, irene.gaillard@ipst-cnam.fr, rdorier@hotmail.com, eva.murino@psychologie.ch,
vincent.gerbaud@ensiacet.fr, Christophe.Gourdon@ensiacet.fr, jyr@ajyr.eu, roman.teisserenc@ensat.fr

Résumé. Cette communication relate une expérience de formation conçue et réalisée par une équipe interdisciplinaire au sein d'une organisation internationale, en vue de co-concevoir des situations de travail protectrices pour la santé. Considérée comme une forme d'intervention fondée sur un apprentissage expérientiel, la formation combine des séquences individuelles et collectives conçues de manière à développer : la capacité réflexive des personnes à examiner leur situation de travail dans une perspective systémique ; et la coopération de manière à intégrer la diversité des points de vue dans l'élaboration de solutions qui garantissent l'efficacité et la santé à tous les niveaux de l'organisation. Les résultats présentent les apports et défis de cette formation au niveau de l'équipe de formateurs, des participants et de l'écosystème de travail. Ils sont ensuite discutés au regard de l'analyse du travail qui a servi d'objet partagé au sein de l'équipe pour concevoir l'action de formation, et entre l'équipe et les participants pour co-concevoir leurs propres situations de travail.

Mots-clés : *Analyse du travail, formation, interdisciplinarité, santé au travail.*

Work analysis, a shared object of interdisciplinary training for health-protecting work situations.

The case of an international organization.

Abstract. This communication relates a training experience designed and carried out by an interdisciplinary team within an international organization, and aiming at co-designing health-protecting work situations. Considered as a form of intervention based on experiential learning, the training combines individual and collective sequences designed to develop: the reflexive capacity of people to analyze their work situation from a systemic perspective; and the cooperation so as to integrate the diversity of points of view in the development of solutions that guarantee efficiency and health at all levels of the organization. The results present the contributions and challenges of this training at the level of the trainer team, the participants and the work ecosystem. They are then discussed with regard to the work analysis which served as a shared object within the team to design the training action, and between the team and the participants to co-design their own work situations.

Keywords: *Work analysis, training, interdisciplinarity, health at work.*

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris, les 16, 17 et 18 septembre 2020. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Mollo, V., Gaillard, I., Dorier, R., Murino, E., Gerbaud, V., Gourdon, C., Rossignol, J.-Y., Teisserenc, R. (2020). L'analyse du travail, objet partagé d'une formation interdisciplinaire pour des situations de travail protectrices de la santé. Le cas d'une organisation internationale. Actes du 55ème Congrès de la SELF, L'activité et ses frontières. Penser et agir sur les transformations de nos sociétés. Paris, 16, 17 et 18 septembre 2020.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Depuis longtemps, les ergonomes discutent de l'apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail (Montmollin, 1974 ; Teiger & Laville, 1991 ; Gaillard, 1997 ; Teiger & Lacomblez, 1997, 2013). Aujourd'hui, ce thème ré-émerge pour réaffirmer et faire évoluer les fondements théoriques de la formation vue comme une forme d'intervention (Vidal-Gomel, 2018) et comme une activité de conception (Delgoulet, Boccara & Santos, 2019).

La formation-action s'est déroulée en 2019 au sein d'une organisation internationale en deux sessions de formation continue. Sa spécificité repose sur l'intégration de l'ergonomie dans un collectif interdisciplinaire qui associe chercheurs et enseignants-chercheurs en ingénierie et biochimie de l'environnement, et deux psychologues. Ce choix d'intégration de l'ergonomie dans une action de formation est fait en interdisciplinarité, plutôt que considérer dans une perspective unilatérale l'apport de l'ergonomie à une démarche de formation.

L'idée partagée par le collectif est que tout travail s'inscrit dans un écosystème complexe, dont la compréhension et les transformations nécessitent des méthodes d'une part innovantes articulant différents niveaux d'analyse et d'action (individuel, collectif, organisationnel, sociétal), et d'autre part fondées sur une pédagogie expérientielle où les participants sont acteurs de la compréhension de leur écosystème de travail. La notion d'écosystème de travail a été choisie par le collectif pour désigner un système de situations de travail interdépendantes, à l'image des êtres vivants dans les écosystèmes écologiques.

Après avoir présenté les principaux fondements théoriques de la formation vue comme une intervention, nous décrivons sa co-construction interdisciplinaire. Les résultats sont ensuite discutés à partir d'un retour réflexif sur l'action de formation (Schön, 1983), selon deux axes : pragmatique pour l'analyse des effets de la formation, à la fois du point de vue des participants, de l'écosystème de travail et des formateurs ; et épistémique, considérant la place de l'analyse du travail dans la conception de la formation, l'activité de formation, et la conception de situations de travail protectrices de la santé.

LA FORMATION COMME INTERVENTION DANS UN ECO-SYSTEME DE TRAVAIL

La formation comme ressource pour accompagner le changement

Comme admis en ergonomie, la formation n'est pas une fin en soi, mais constitue une forme d'intervention (Delgoulet *et al.*, 2019). Selon Teiger & Laville (1991), la formation permet de « renforcer la capacité des acteurs à agir sur la transformation des conditions de travail » (p.55). Cette perspective « constructive et interactive » (Teiger & Lacomblez, 2013), a servi pour l'élaborer, à l'instar de la recherche-action, comme « un processus dans lequel les acteurs sociaux (...) deviennent de plus en plus des sujets conduisant une recherche (formation) avec la collaboration de chercheurs professionnels. Ce sont donc les groupes sociaux concernés qui vont identifier les problèmes qu'ils veulent étudier, en réaliser une analyse critique et rechercher les solutions correspondantes » (Le Boterf, 1983, in Lhuillier, 2007).

La formation s'inscrit dans une dynamique déjà engagée par deux psychologues travaillant pour le personnel d'une organisation internationale. De leurs expériences et réflexions, elles souhaitent développer des interventions pertinentes pour protéger la santé au travail et favoriser l'efficacité de l'activité des employés (atteinte des objectifs au regard des ressources mobilisées). Imprégnées du cadre épistémologique de la complexité (Morin, 1990, 2018 ; Rossignol, 2018), elles ont créé un partenariat avec 4 ingénieurs spécialistes en éco-ingénierie de la complexité auxquels se sont associés des ergonomes, afin de développer des actions en santé au travail.

Financée par la formation continue de l'organisation, la formation a été créée et expérimentée à partir des regards croisés de l'équipe qui n'avait jamais travaillé ensemble avant. Le choix collectif de l'intitulé de la formation est : *Systemic project management : integrating health and efficiency in complex work environments*. Les termes "systémique" et "complexe" caractérisant un système dynamique d'interdépendances, tel un écosystème.

Une ingénierie pédagogique fondée sur l'apprentissage expérientiel et articulant les niveaux individuels et collectifs

Les situations de travail ont été analysées de deux manières : à partir de la connaissance du terrain des deux psychologues et de leur expérience clinique durant la phase d'ingénierie pédagogique, et aussi pendant la formation : par l'analyse des situations de formation créées et visées, et par l'analyse du travail faisant lui-même l'objet de l'amélioration de la santé. La formation a été conçue pour agir de façon simultanée à plusieurs niveaux :

- au niveau individuel, pour transformer les représentations, compréhensions et décisions d'action ;
- au niveau collectif, pour instiller la coopération, aidée par la décentration, l'écoute et l'échange ;
- au niveau organisationnel, par l'intégration continue des niveaux micro, meso et macro dans les choix stratégiques qui relèvent du périmètre d'action de chacun et/ou du collectif.

Pour opérer des changements, la formation se fonde sur des situations concrètes de travail pour que les participants comprennent et réinterrogent leur expérience vécue. Ainsi, la formation a été construite avec une pédagogie expérientielle et interdisciplinaire, basée sur les principes suivants :

- les participants sont les acteurs du processus de formation, construit autour de leurs propres réalités de travail (à partir d'un cas, présenté ci-après) ;
- l'équipe interdisciplinaire de formateurs favorise la confrontation coopérative entre les différents regards tout au long du processus de formation ;
- l'apprentissage repose autant sur des expériences directes, des mises en situation visant à réinterroger l'expérience vécue, que sur la réflexivité individuelle et collective à propos de ces expériences ;
- les séquences se construisent selon un processus d'évaluation « chemin-faisant » afin de réajuster les interventions proposées pendant la formation.

Ainsi, la formation associe des séquences individuelles et collectives ; pour que les participants éprouvent en situation de formation les modèles et outils qui leur sont présentés.

CONCEVOIR UNE FORMATION EN INTERDISCIPLINARITE

Diversité des regards, vision et visée partagées

L'équipe de formateurs se compose de 8 personnes issues de 3 champs disciplinaires : 2 ergonomes, 2 psychologues (une psychologue-psychothérapeute et une psychologue du travail), et 4 ingénieurs (biochimie de l'environnement, physique) issus d'écoles et de laboratoires de Toulouse INP et porteurs d'un Mastère Spécialisé en Eco-Ingénierie fondé sur le paradigme de la complexité.

Au-delà des frontières disciplinaires, les formateurs ont co-construit une vision et une visée partagées, à savoir : développer chez les personnes en formation des compétences individuelles et collectives pour travailler au sein d'environnements complexes par nature, en utilisant une méthode systémique. Cette visée est sous-tendue par une vision partagée de la santé au travail, et de l'analyse du travail comme ressource pour favoriser/concevoir des situations de travail protectrices de la santé :

- L'efficacité et la santé au travail résultent des interactions entre les différents composants de l'écosystème de travail, à savoir : l'individu, les collectifs de travail, l'organisation du travail et l'environnement global et structurel. L'analyse du travail et de l'activité est une fenêtre d'observation de ces dynamiques à l'œuvre dans le travail.
- L'individu est un Sujet acteur, qui peut transformer son milieu par l'activité qu'il déploie. Développer sa capacité réflexive à analyser sa propre situation de travail dans une perspective systémique est un moyen de développer de nouvelles possibilités d'action sur et selon son milieu (Canguilhem, 1991), de renormaliser les normes extérieures en fonction de soi et du contexte (Durrive, 2015), et constitue un facteur de santé au travail.
- Concevoir des situations de travail protectrices de la santé requiert d'intégrer une vision en complexité à tous les niveaux de l'organisation. Il s'agit de développer une capacité réflexive collective pour analyser les situations de travail et favoriser l'émergence de solutions intégrant la diversité des points de vue.
- Il faut co-concevoir en continue ; « co-concevoir » car adopter une approche systémique suppose des personnes capables de coopérer et de travailler de manière transversale en confrontant des points de vue, des logiques et des objectifs différents, dans une optique intégratrice ; « continue » car la conception se poursuit alors que le système évolue.

A travers la formation, il s'agit de penser et d'agir à la fois au niveau de l'individu, et à celui du collectif, ainsi qu'à l'échelle plus large des situations de travail et de l'organisation, voire même de la société.

Description de l'action de formation

Deux sessions de formation ont été réalisées, en français et en anglais et 40 employés ont participé, représentatifs de l'organisation, tant aux niveaux des départements représentés, des fonctions et des grades (hors du top management), que des origines culturelles (Afrique, Asie, Europe, Amérique).

Chaque session incluait deux entretiens individuels par participant, encadrant trois jours de formation en collectif (nommés « atelier » par la suite). L'atelier en

présentiel était animé par cinq et trois personnes de notre équipe, sur huit. Plus tard, un échange collectif avec des participants des deux sessions, animé par la psychologue de l'établissement, a été organisé afin d'analyser les apports de la formation (au niveau individuel, collectif et organisationnel) ainsi que les défis à relever en vue d'améliorer la formation.

Les entretiens individuels pré-atelier

Tous les participants ont été reçus en entretiens individuels d'1H environ avec l'une des deux psychologues, la semaine précédant l'atelier.

Un premier objectif était de préparer le participant aux trois jours d'atelier en collectif en développant une réflexivité individuelle sur leur situation de travail, et en créant un lien de confiance avec les psychologues permettant l'ouverture à d'autres visions possibles et le partage au sein du collectif. En fin d'entretien, il était invité à produire une représentation ; dessin, texte, schéma ; partageable avec le collectif lors de l'atelier qui démarrait par un « brise-glace » où chaque participant se présentait puis commentait une représentation qu'il choisissait (parmi 2 possibles), sans savoir qui l'avait créée. Cette action visait à établir un rapport collectif au travail dans un espace individuel, et à initier un échange entre participants sur leurs perceptions des questions de santé et d'efficacité. Un carnet de notes personnelles était aussi fourni en fin d'entretien, pour inciter les participants à consigner leur ressenti à l'issue de l'entretien, pendant l'atelier collectif à venir pendant un temps dédié, et en dehors des sessions.

Un second objectif était de recueillir des éléments sur les situations de travail des participants, leurs points de vue sur « la santé » et « l'efficacité », et leurs motivations et attentes concernant la formation. Ces premières informations nous ont servi à constituer des sous-groupes de travail volontairement hétérogènes pour favoriser les échanges et la découverte de l'écosystème de travail.

En préparant l'arrivée du participant dans l'atelier collectif, ces entretiens étaient pour l'équipe de formateurs la base nécessaire à la coopération que nous désirions voir naître au sein des sous-groupes.

L'atelier de formation-action expérientielle

L'atelier s'est déroulé sur 3 journées consécutives. Les quatre objectifs étaient les suivants :

- co-construire entre des participants ayant vécus des expériences diverses, d'une compréhension partagée des interactions santé/travail, afin d'initier les bases d'un changement, de générer des actions et/ou solutions visant à travailler en santé ;
- initier à la conduite de projet « en complexité », ouverte aux interdépendances et aux dynamiques à l'œuvre dans l'écosystème de travail ;
- co-construire un environnement de coopération active soutenant la santé et l'efficacité au travail. Travailler « en complexité » suppose de coopérer afin d'intégrer des points de vue et objectifs différents. Pour parachever l'expérience de la coopération au-delà de séances de travail en sous-groupe et en plénière, des espaces-temps ont été organisés de manière à travailler avec eux les conditions d'un travail coopératif (Cf. ci-après) ;
- forger une analyse réflexive individuelle et collective des expériences vécues, tant sur le plan individuel que collectif.

Les 3 jours ont été élaborés autour d'un cas fil-rouge qui décrit la situation de travail d'une assistante administrative. Fictif, mais réaliste, il a été construit par les formateurs à partir de situations que les psychologues ont été amenées à rencontrer et à analyser au cours de leur pratique au sein de l'institution. En pouvant s'identifier au cas, chaque participant était libre de partager son expérience vécue tout en restant maître de ce qui était partagé. Les 3 jours étaient découpés en 3 objectifs :

Jour 1 : Analyser. Afin d'explorer à partir du cas la complexité, la santé et l'efficacité au travail, des outils théoriques et méthodologiques ont été fournis aux participants : définition des notions travaillées (efficacité, efficacité, santé au travail), grille d'analyse des facteurs de risques psychosociaux de la DARES, méthode de représentation ARDI (Acteurs, Réseau, Dynamiques, Interactions), inspirée de la modélisation d'accompagnement (Étienne, 2010).

Jour 2 : Problématiser dans une perspective systémique. Pour revisiter le cas à partir d'une perspective multi-échelles ; micro, meso, macro ; le schéma 5 carrés était proposé comme outil d'analyse, tandis que les formateurs complétaient des faits nouveaux concernant le cas : précisions sur le vécu de la personne ; rencontre d'un collègue ayant un vécu similaire ; dépêche AFP. Par ailleurs, les participants étaient invités à se projeter dans un tiers point de vue, celui de l'encadrant de l'assistante administrative considérée en J1.

Jour 3 : Accompagner le changement. Le dernier jour consistait à faire les liens entre les travaux effectués et à chercher des pistes de transformation de l'écosystème de travail, en s'extrayant du cas fil-rouge pour envisager et discuter de pistes d'action pouvant améliorer leurs situations de travail.

La structuration pédagogique des ateliers

Les temps d'apports théoriques représentaient environ 12% du temps d'atelier. Pour chacun des 3 jours, le travail en sous-groupes représentait environ 46, 38 et 28% du temps ; les restitutions en plénière représentaient environ 21, 16 et 50% du temps.

Des moments de « restitution-création du collectif » de 20 min. par sous-groupe étaient également organisés 2 fois par jour, en début et en fin :

- *Un temps de restitution* en collectif en début, avant le travail en commun, visait au partage de ce qui est important pour fonctionner ensemble ;
- *Un temps de réflexivité collective* en fin de journée, sur le processus et les expériences vécues du travail collectif des participants.

Les consignes données pour initier les bases de la coopération étaient l'écoute bienveillante, sans jugement ni interruption, ainsi que la responsabilité de chacun de ce qu'il choisit de dire et de ne pas dire. Les formateurs se tenaient à distance, tout en restant attentifs à ce qui pouvait se jouer dans les différents sous-groupes. En favorisant les échanges sur les situations individuelles de travail, ces temps collectifs rendaient visibles la perception d'enjeux partagés. Dès lors, le sentiment de solitude face aux difficultés au travail, délétère pour la santé, s'efface au profit d'une perception collective non seulement du vécu, mais aussi des possibilités de solutions et d'actions.

Enfin, des moments de réflexivité individuelle étaient organisés à chaque fin de journée pendant 10 min. pour inciter les participants à consigner dans leur

carnet de notes personnel leur ressenti (émotions, sensations corporelles, place dans le collectif, etc.).

Les entretiens individuels post-formation

Entre 2 et 3 semaines après chaque session, tous les participants ont eu un entretien individuel d'1H à 1H30 avec la psychologue rencontrée lors des entretiens pré-formation. Les objectifs étaient de :

- clôturer le processus de formation et débiter un nouveau processus de transformation ;
- relier expériences, apprentissages de la formation-action et situations de travail personnelles ;
- revisiter les enjeux dans le travail quotidien des individus au regard des nouveaux apprentissages ;
- réaliser un accompagnement du processus de changement individuel ;
- analyser les écarts, changements intervenus après la formation-action au niveau des représentations individuelles, des relations de la personne avec les autres acteurs de l'établissement, et des actions mises en place au niveau individuel et/ou collectif ;
- repositionner les participants comme acteurs de leur propre situation de travail.

L'échange collectif

2,5 mois après la clôture de la seconde session, les participants volontaires (50% du total) ont échangé avec l'une des psychologues afin de témoigner de leurs situations de travail et des actions réalisées depuis la formation. L'objectif était de faire un retour d'expérience de la formation, et d'analyser les transformations initiées ou opérées.

Les modalités du travail interdisciplinaire

Le travail de l'équipe interdisciplinaire peut être découpé en trois grands objectifs.

Concernant l'ingénierie de formation, l'équipe s'est réunie 5 jours consécutifs la semaine précédant la 1^{ère} session pour concevoir le scénario pédagogique. Le partage et la mise en discussion des approches disciplinaires a permis d'articuler des modèles et méthodes dans une logique intégrative.

Concernant la confrontation constructive entre les différents regards, tout au long du processus de formation, et au-delà des espaces collectifs dédiés à l'ingénierie pédagogique, l'équipe s'est appuyée sur plusieurs moments de débriefing. Au moment des pauses de l'atelier collectif, l'équipe des formateurs-animateurs échangeait afin d'effectuer d'éventuelles régulations (temps des séquences, difficultés avec un groupe de participants, etc.). A chaque fin de journée, un débriefing était réalisé à distance avec le reste de l'équipe non présente. Ces moments se sont avérés très importants dans le déroulé de la formation. Ils sont repris dans la section suivante.

Un troisième objectif, plus général, concerne la pérennisation et la généralisation de la démarche au sein de l'institution, mais également en dehors.

APPORTS ET DEFIS DE LA FORMATION

Le retour d'expérience sur cette formation-action se fonde sur différents niveaux d'analyse :

- le débriefing collectif réalisé à la fin de l'atelier avec tous les participants ensemble (Jour 3) ;
- l'analyse collective par l'équipe de formateurs des séquences : les entretiens individuels pré- et post-

formation, grâce aux restitutions des psychologues, l'échange collectif enregistré conduit avec un groupe de participants, ainsi que des échanges entre formateurs avant, pendant et après la formation, qui se poursuivent aujourd'hui.

Du point de vue des participants et de l'écosystème de travail

Du point de vue des participants, la formation a contribué à développer leurs connaissances et leur compréhension des interactions entre travail, santé et efficacité, dans une perspective systémique.

L'articulation entre entretiens individuels (pré- et post-formation), ateliers collectifs fondés sur une pédagogie expérientielle, apports théoriques et moments de réflexivité individuelle et collective, a développé trois compétences facilitant le penser et agir en complexité mis en avant par les participants.

Le premier apport est la nécessité et la capacité à prendre du recul afin d'analyser les situations de travail avec un regard plus distancié, et systémique.

Le deuxième apport, qui découle du premier, est la capacité à « agir en conscience ». En effet, l'analyse distanciée et systémique favorise une prise de conscience chez les participants, qui donne du sens à ce qu'ils vivent au et en dehors du travail. Ce premier pas nécessaire au changement, peut leur permettre de développer des actions visant à protéger leur santé, et/ou celle de leur entourage professionnel. Par exemple, un participant, lors de l'entretien pré-formation, avait évoqué la temporalité du travail : « *Comment faire des commentaires sur un rapport de cent pages en 24 heures ou entre deux avions ?* » Durant l'atelier collectif, il a été convoqué par son chef en urgence afin de produire des commentaires pour le lendemain sur un rapport d'audit commandité depuis des mois par son service. Il a quitté l'atelier collectif durant 1 heure pour se rendre à cette convocation d'urgence, après avoir partagé sa situation de travail avec le groupe de participants. Fort de l'analyse et du soutien de ce collectif, il a pris la parole en réunion afin de questionner la temporalité et demander un délai. A partir de sa situation de travail il a expliqué que la lecture, l'analyse et la production de commentaires demandent de la réflexion et du temps. A son retour dans l'atelier collectif, il a partagé avec son groupe puis tout le monde son expérience. Cela a permis un recadrage des formateurs sur la possibilité bien réelle de modifier l'écosystème à partir de telles actions.

L'analyse que comporte l'« Agir en conscience » modifie la perception de la personne sur sa situation de travail, et ouvre la voie à de nouvelles réalisations possibles : « *J'ai essayé de changer l'écosystème et je me rends compte que c'est impossible ; pour le changer il faut que la personne soit prête à changer, ait la capacité à changer, et je ne veux pas prendre sur moi l'émotionnel. Donc moi j'ai décidé de nouvelles pistes, parce que je sais qu'il y a des choses qu'on ne peut pas changer* ».

Un troisième apport est le « décloisonnement » exprimé tel quel par plusieurs participants. L'analyse systémique leur permet de penser les situations de manière décloisonnée, c'est-à-dire en sortant du cadre dans lequel ils avaient l'habitude fonctionner, des « silos » structurels que constituent les services, unités, départements, etc.

Ces changements opérés chez les participants transforment leur propre activité, et par effet rebond l'écosystème de travail. Inversement le changement

induit au sein de l'écosystème modifie l'activité de ses membres. La relation entre santé et écosystème de travail se joue dans l'activité de tous les acteurs de l'organisation, l'activité pouvant être définie comme organisation en acte (Gaillard & Mollo, 2019). Le pouvoir intégrateur de l'activité conduit à des actions qui engagent à la fois la santé et l'efficacité au travail, ces deux dimensions étant intimement liées. Ainsi, toute modification d'une activité modifie en retour l'écosystème, dans une relation circulaire dynamique, comme l'illustrent ces deux situations :

La première situation concerne une participante qui, suite à la formation, a modifié la manière dont elle conduisait les projets au sein de son service. Avec son équipe, elle a repris la temporalité des projets à gérer pour intégrer les possibilités et contraintes de chacun. La seconde situation repose sur le témoignage d'un chef de programme stratégique. Avant la formation, il se sentait bloqué dans sa capacité à générer des solutions, dépourvu de marge de manœuvre. Il avait l'impression de ne plus avoir de ressources pour soutenir son programme au niveau de sa hiérarchie. En désaccord grandissant avec les orientations stratégiques de l'institution, il se trouvait dans une position de désinvestissement lié à une perte de sens. La formation lui a permis d'ouvrir son regard, d'appréhender la complexité de son système et de l'imbrication des échelles micro et macro. Dès lors il a envisagé une ouverture transversale sortant du cadre et de la structure très hiérarchisée et organisée "en silos". Il a mobilisé des personnes avec des nouvelles compétences adaptées aux défis de son programme afin de trouver des solutions pertinentes et efficaces. Cette diversité de points de vue fait écho à la complexité de son programme. Il a aussi ouvert des espaces de travail transversaux inter-départements. Ces démarches lui ont permis de redonner du sens à son travail, de construire de nouvelles marges de manœuvre avec la satisfaction de contribuer à une action plus grande et collective. Il a aussi commencé à transmettre sa nouvelle impulsion à son équipe (en libérant la marge de manœuvre de ses collaborateurs) à ses pairs et à sa hiérarchie en défendant l'approche en complexité.

Après la formation, des participants ont auto-organisé un réseau d'échange intitulé « transformation for well-being ». Ils ont obtenu l'utilisation régulière d'une salle sur le temps de midi, pour ces rencontres sur le travail, produit des comptes rendus et mené des actions afin de développer une culture d'entreprise protectrice de la santé. Ils ont déclaré que cet échange leur apporte un soutien individuel émotionnel et un sentiment d'appartenance à un collectif partageant des valeurs communes et une vision partagée du travail. Cette initiative leur permet de prolonger les apports de la formation, de générer des solutions et actions collectives face aux défis rencontrés au travail, au-delà des frontières des services.

Du point de vue des formateurs

Du point de vue des formateurs, l'expérience était inédite pour le collectif, tant sur le plan du travail en interdisciplinarité, que sur le type de pédagogie.

L'ingénierie pédagogique a favorisé une intégration interdisciplinaire plutôt qu'une juxtaposition des modèles. Ceci a été facilité par l'humilité disciplinaire de chacun, permettant de travailler avec souplesse et tolérance, tout en garantissant une présence forte de chaque discipline engagée ; et par une intention commune. A l'instar des consignes de l'atelier, l'équipe a instauré une confrontation constructive

des points de vue à travers une écoute bienveillante favorisant l'explicitation de chaque point de vue, et la recherche collective de solutions. Les doutes, questions, ressentis de ses membres ont pu être dits, entendus, discutés, mis en commun, et ont conduit à des ajustements du synopsis d'animation et des messages à faire passer aux participants des ateliers. Ces échanges ont aussi été formateurs. Croiser les regards sur la situation de formation, l'activité d'apprentissage des participants, l'appropriation des outils et méthodes transférés aux participants, et sur l'identification des transformations émergentes, a amené chacun à développer et à éprouver la compréhension de l'action de formation à laquelle il participe.

La formation a également fait émerger le besoin du collectif de se fédérer pour construire une identité visible et porter une parole commune, à travers l'association loi 1901 « Cité : Collectif Interdisciplinaire pour la Transformation éthique des Ecosystèmes socio-économiques ». Elle permet de valoriser notre projet collectif qui dépasse les frontières disciplinaires pour promouvoir une approche en complexité.

Cette première expérience ouvre des perspectives de formation et de recherche à la suite de l'action menée au sein de l'organisation internationale. Le collectif travaille également à expérimenter de nouveaux projets en transition écologique.

DISCUSSION : L'ANALYSE DU TRAVAIL COMME OBJET PARTAGE

Si l'usage de l'analyse du travail en formation est classique en ergonomie (Teiger & Laville, 1991 ; Teiger & Lacomblez, 2013), sa conception et sa mise en œuvre en interdisciplinarité nous semblent originales et ouvrent des perspectives pour l'ergonomie.

Ainsi, l'analyse du travail n'a pas été l'apanage des ergonomes. Au contraire, elle a été un objet partagé en permanence au sein de l'équipe pluridisciplinaire, et aussi entre les formateurs et les participants.

Pour les formateurs, le partage de nos outils et modèles d'analyse lors de l'ingénierie pédagogique a permis de définir les objectifs et modalités de la démarche d'analyse, dans une logique d'intégration de la diversité des connaissances et compétences. Cette démarche s'est alors développée tout au long du processus de formation, par l'expérience même de sa mise en œuvre par le collectif interdisciplinaire. Par ailleurs, tout au long de la formation, nous avons amené les participants à analyser leurs situations de travail, et à faire émerger par leurs analyses les déterminants de la santé au travail. Comme pour les formateurs, l'analyse du travail a été intrinsèque à l'action de formation.

La nature interdisciplinaire de la formation a mis en œuvre des temps ne relevant pas spécifiquement du champ de l'ergonomie, mais devenus essentiels pour analyser le travail et concevoir des transformations. Par exemple, les entretiens individuels ont instauré un cadre propice à l'analyse et à la transformation, à la fois protecteur ; créant des conditions nécessaires à la coopération (création d'une relation de confiance avec l'équipe de formateurs, ouverture aux autres participants) ; et initiateur en activant la réflexivité des participants et en favorisant la décentration pour enrichir l'analyse et conduire des transformations.

L'articulation équilibrée entre les niveaux d'action individuels et collectifs est un travail à poursuivre et à approfondir, tant sur le plan de la formation que de

la recherche. Mais nous notons que la transformation organisationnelle engagée repose essentiellement sur les initiatives individuelles. C'est pourquoi nous parlons de situations de travail "protectrices pour la santé". L'action de formation se renforcera si elle permet de co-concevoir des situations de travail préventives. Afin que la santé au travail devienne un vrai projet stratégique, il faut un engagement des personnes en situation d'encadrement, à tous les niveaux hiérarchiques. C'est le défi à relever pour une suite éventuelle de l'action, et une perspective en cours de travail au sein du collectif interdisciplinaire.

CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

En dépit des bienfaits de cette expérience pour les formateurs, les participants et, nous espérons aussi, pour l'écosystème de travail dans lequel nous sommes intervenus, il est nécessaire de confirmer les transformations observées dans l'organisation toute entière. Par ailleurs, l'équipe envisage de généraliser la formation à d'autres secteurs d'activité, et de la faire évoluer au sein d'un parcours diplômant.

BIBLIOGRAPHIE

- Canguilhem, 1991. *Le normal et le pathologique*. Paris : PUF, 7^{ème} édition
- Delgoulet, C., Boccara, V. & Santos, Marta (2019). *Les formateurs au travail. Conditions d'exercice, activités, interventions*. Toulouse : Octarès.
- Durrive, L. (2015). *L'expérience des normes. Comprendre l'activité humaine avec la démarche ergologique*. Toulouse : Octarès Editions.
- Etienne, M. (2010). *La modélisation d'accompagnement. Une démarche participative en appui au développement durable*. Éditions Quæ.
- Gaillard, I. & Mollo, V. (2019). Le sens de l'organisation en acte, essence de l'organisation. Cas d'un établissement public. *54^{ème} congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française*, Sep 2019, Tours, France.
- Gaillard, I. (1997) Synthèse du thème : apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail. XXXII^{ème} congrès de la SELF. p 449-461.
- Luillier, D. (2007). La recherche-action en psychosociologie du travail. In A.L. Ulmann, A. Weill-Fassina & T.H. Benckroun (Eds.) *Intervenir. Histoires, recherches, pratiques*. Toulouse : Octarès, 63-82.
- Montmollin (de) M. (1974). *L'analyse du travail : Préalable à la formation*, Paris, Armand Colin.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Ed. du Seuil
- Morin, E. (2018). La complexité-sphinx. In E. Morin et L. Bibard (Eds.) *Complexité et organisations*. Paris : Eyrolles.
- Rossignol, J.Y. (2018). Complexité: Fondamentaux à l'usage des étudiants et des professionnels. EDP. Sciences.
- Schön, D-A. (1993). *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal : Éditions Logiques.
- Teiger, C. & Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et emploi*, n° 47, p 53-62.
- Teiger, C. & Lacomblez, M. (2013). (Se) former pour transformer le travail : Dynamiques de construction d'une analyse critique du travail. Québec : PUL et Bruxelles : ETUI Editions.
- Teiger, C. & Lacomblez M. (1997) Apport de l'ergonomie à la formation des opérateurs concernés par les transformations des activités et du travail. XXXII^{ème} congrès de la SELF. Lyon p 263-275.
- Vidal-Gomel, C. (2018). Analyses de l'activité : perspectives pour la conception et la transformation des situations de formation. Rennes : Presses universitaires de Rennes.