

5 octobre 2021	<b>Innover ou mourir ?</b>	N°3
----------------	----------------------------	-----

### **Argumentaire**

Pris au piège d'un côté par la vocation des métiers du « Prendre Soin », du « Care », et de l'autre par notre société qui ne fait que nous obliger à créer de nouveaux besoins en constante mouvance et à les oublier à la vitesse à laquelle ils sont nés, notre système ne cesse de vouloir s'innover. Mais sommes-nous face à des réelles innovations ? Alter définit l'innovation comme un processus qui permet de « transformer une découverte, qu'elle concerne une technique, un produit ou une conception des rapports sociaux, en des nouvelles pratiques ».

Effectivement, pendant ces dernières années, on a assisté et vécu un changement de paradigme face au rapport que nous entretenons avec le handicap. Ce rapport a induit un virage au regard de la place que la société est prête à faire à la personne en situation de handicap. Il ne s'agit plus de demander à la personne de rentrer dans une case, « d'avoir une place », mais de demander au système de s'adapter et « de faire la place ». S'agit-il pour autant des nouvelles pratiques ? Il est certain qu'une transformation est en cours mais cette transformation ne semble qu'organisationnelle, puisque le fond, le sens des métiers reste inchangé : « prendre soin ».

Dans cet atelier, nous aborderons donc la question de l'innovation qui parfois semble oublier l'existant et pouvoir faire craindre aux professionnels un effet bulldozer au regard de leurs valeurs. Une transformation ne se décrète pas, il faut en prendre soin autant que nous le faisons auprès des personnes accompagnées.

**Animatrice** : Sara CALMANTI, directrice CREAI Bretagne

### **Intervention de Nathalie WYSOCKI**

Personne Ressource Autisme, Éducation Nationale

Dans le cadre d'un master d'ingénierie de formation, Nathalie a mené une étude sur le discours managérial en action sociale.

Rapporteure : Séverine MAGRIS, conseillère technique CREAI Pays de La Loire.

#### **1. Introduction de l'atelier**

Transformer, est-ce innover ?

Sara Calmanti reprend la définition de l'innovation de Norbert Alter: « *Qui faut-il croire ? Ce livre ne répond pas à la question, il la pose autrement. Il considère qu'à l'intérieur même des entreprises l'innovation repose sur le développement simultané des forces de destruction et de création. Il retrouve l'idée centrale que Schumpeter a énoncée à propos de l'analyse économique : l'innovation est une « destruction créatrice » (1942)* »<sup>1</sup>

A partir de l'étude qu'elle a menée, Nathalie Wysocki proposera des pistes de réflexion pour répondre à cette question.

<sup>1</sup> "L'innovation ordinaire", Norbert Alter, 2010

Préalablement à la présentation, Nathalie Wysocki et Sara Calmanti proposent aux participants une mise en pratique en partant du dispositif, au sens d'une méthode pédagogique, « problème / anti-problème » pour mettre en lumière les contradictions et viser une vision partagée à partir d'une question circonscrite.

Énoncé du problème : « En quoi innover peut favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de la société ? »

Formulation de l'anti-problème : « En quoi innover peut favoriser l'exclusion des personnes en situation de handicap au sein de la société ? »

Consignes données aux participants pour répondre à cette question : Les participants forment des groupes d'au moins 3 personnes, avec un rapporteur, et apportent des éléments de réponse à l'anti-problème. Ils disposent de 10-15 minutes.

Sara Calmanti constate que les réponses à l'anti-problème formulées par les groupes s'inscrivent principalement dans des changements au niveau organisationnel. Pour autant, elle rappelle que l'innovation percute **le sens et les représentations sociales** que les professionnels ont de leur travail, de leurs pratiques et des rapports qu'ils ont entre eux et avec les personnes accompagnées.

## 2. Intervention de Nathalie WYSOCKI

Le contexte de la recherche : il s'agit d'un IME accompagnant des adolescents, des jeunes adultes, et des adultes (amendements CRETON) âgés de 12 à 25 ans, dans une dynamique d'innovation avec l'arrivée d'une nouvelle direction, des transformations, la mise en place de plusieurs actions dites collectivement innovantes.

En 2016, les professionnels de l'IME remarquent une diminution des violences avec le passage des enfants de l'internat de l'IME vers des hébergements en ville.

Dans l'IME, un groupe est désigné pour identifier les risques psychosociaux. Ce groupe ne repère pas de risques psychosociaux notables après plusieurs réunions.

Dans cette même période, une évaluation externe est conduite au sein de l'association. Le rapport de l'évaluateur indique que « l'IME est en passe de devenir **une organisation apprenante** ». Pour Nathalie Wysocki, enseignante de l'Éducation Nationale, il s'agit d'une pierre angulaire de tout ce que peut mettre en place une équipe, c'est une forme de travail innovante.

Il est aussi préconisé dans le rapport d'évaluation externe plusieurs actions à mettre en œuvre dont celle de davantage communiquer, en floquant les véhicules au nom de l'association gestionnaire. Immédiatement, se pose la question : en quoi cela est apprenant ? Existe-t-il un écart entre le discours (la forme de travail innovante) et les faits (le flochage des véhicules) ?

Cette préconisation est explicitement condamnée par la direction et les professionnels. Pour autant, cette opposition affirmée par la direction est qualifiée de discursive par certains professionnels.

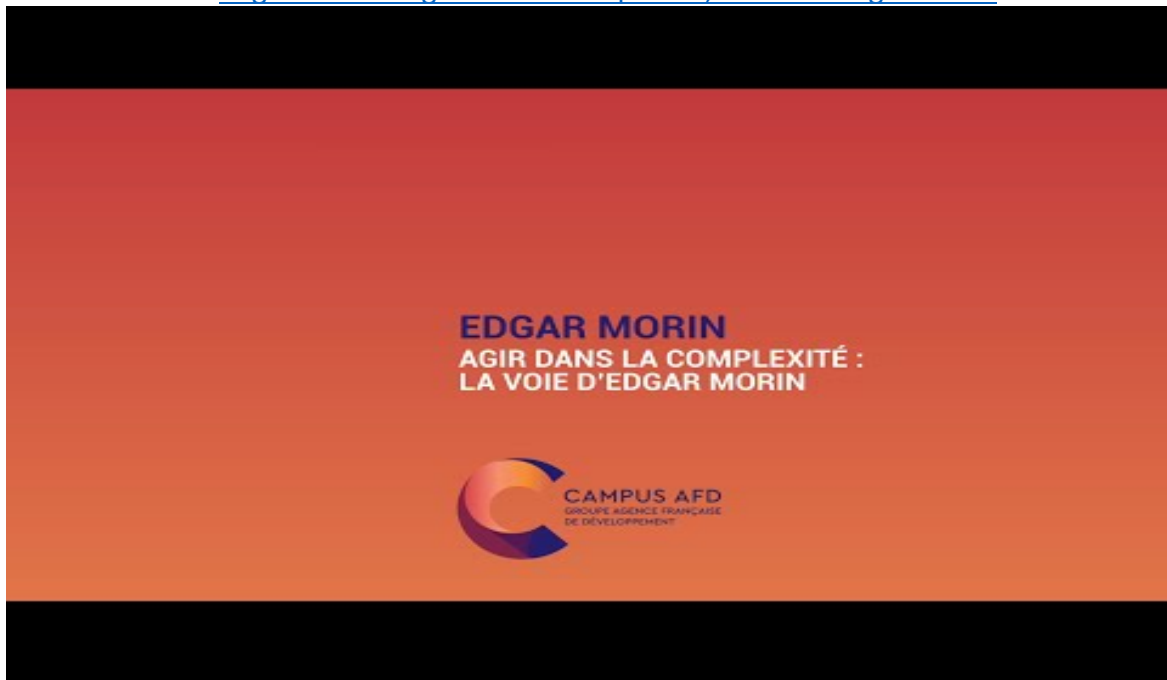
La question posée par Nathalie Wysocki :

⇒ **Qu'est ce qui est en jeu dans le discours institutionnel ? Comment le discours agit sur les professionnels et comment ils sont agis par ce discours ?**

Nathalie Wysocki propose d'aborder cette question par la complexité « ce qui est tissé ensemble ».

Diffusion d'une interview d'Edgar Morin :

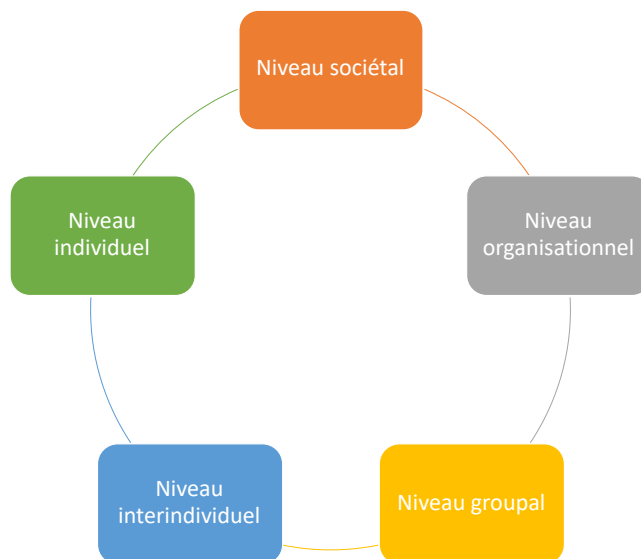
[Edgar Morin : Agir dans la complexité, la voie d'Edgar Morin](#)



Ainsi, Edgar Morin nous explique que pour mieux traduire le réel, pour trouver une définition commune du réel, il faut partir de la complexité du réel.

Dans son étude, Nathalie Wysocki s'est intéressée à la fonction du manager puisqu'il a la charge de piloter les changements et donc les innovations. Comment fait le manager pour accompagner les professionnels avec leurs différentes identités dans ce changement ?

Ainsi, en essayant d'avoir une représentation plus complexe du problème posé, Nathalie Wysocki s'est intéressée aux différents niveaux d'organisation psychosociale. Cette approche multidimensionnelle apparaît pertinente pour rendre compte des contradictions à l'œuvre dans le discours managérial.



Pour le niveau sociétal :

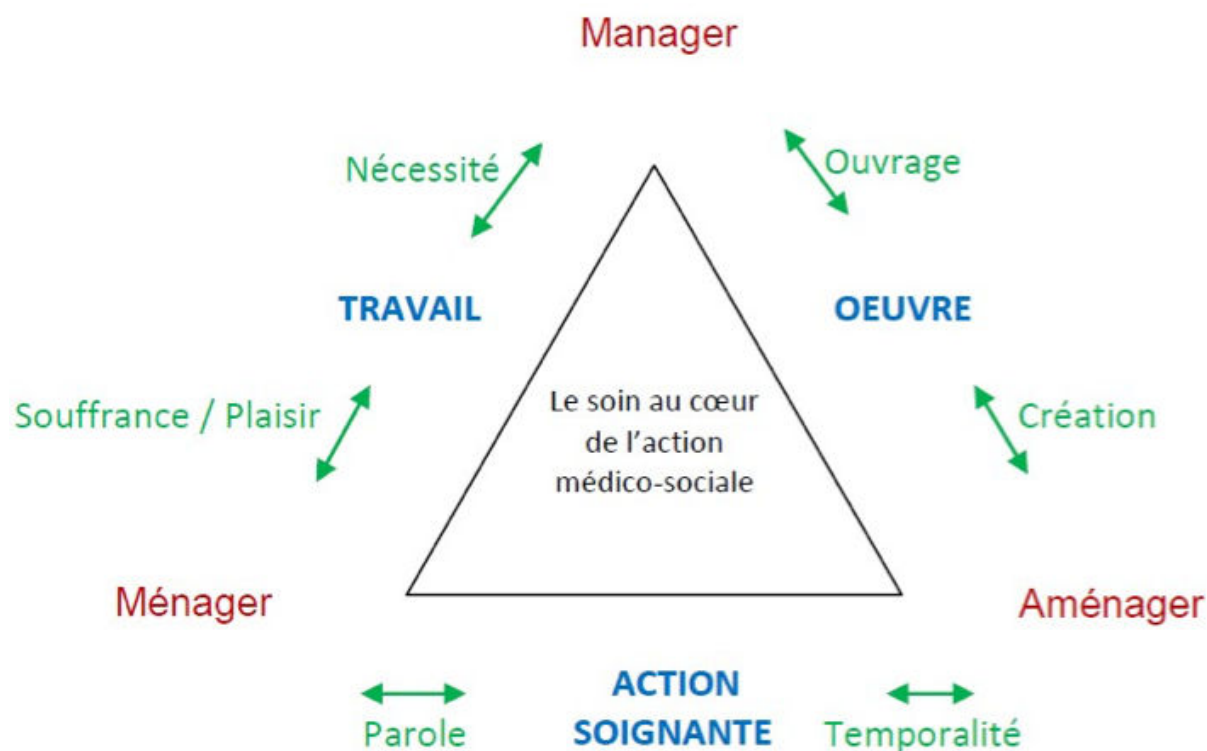
Nathalie Wysocki s'est appuyée sur les travaux réalisés par Hannah Arendt<sup>2</sup> avec une représentation des activités humaines pour les catégoriser.

Hannah Arendt propose de décliner les activités humaines en 3 catégories :

- Travail : activité avec laquelle on assure notre subsistance, on compose entre une source de souffrance et de plaisir « animal laborens »,
- Œuvre : ce que nous produisons de nos mains, donc l'activité créative entre ouvrage de l'artisan et l'œuvre de l'artiste « homo faber »,
- Action : ce qui nous met en relation avec autrui, le sens de notre travail. Cela s'inscrit dans une parole et une temporalité.

Nathalie Wysocki a mis en lien ces trois catégories de l'activité humaine et la fonction du manager, car c'est lui qui donne une orientation aux différentes activités.

Pour pouvoir définir les actions du manager, Nathalie Wysocki fait référence à l'étymologie du mot « manager » : diriger, conduire, entraîner, aménager, ménager (vaquer au soin du ménage, disposer avec prudence cela participe de la dimension soignante du manager, celui qui « prendre soin »). Elle s'intéresse à cette définition du « prendre soin » qui est au cœur de nos interrogations en tant que professionnel. Il s'agit de prendre soin des personnes accompagnées, de prendre soin des familles, de prendre soin des collègues quand ils vivent des situations difficiles.



Ainsi, la difficulté pour le manager est de rendre compte de toutes les tensions et de les mettre en lien avec les contradictions exprimées aux différentes organisations psychosociales.

<sup>2</sup> « La condition de l'homme moderne », Hannah Arendt, Paris, éditions Pocket, 1994, 406 p.

Par exemple, au niveau organisationnel, les participants ont évoqué en début de séance le « parcours du combattant au niveau administratif ». Ce propos est une réalité avec laquelle le manager doit composer, il doit faire face aux contradictions, aux tensions.

Le manager utilise l'espace organisationnel, et s'il veut continuer à prendre soin des équipes, et du système plus globalement, à avoir « une action soignante », il doit prendre en compte la tension qui existe entre parole et temporalité. Comment l'innovation est à l'œuvre ? L'innovation est un rééquilibrage par le manager de la difficulté à soutenir les politiques publiques (exemple du dossier de l'utilisateur) et l'organisation de l'institution d'une parole dans une temporalité donnée ?

Pour en revenir, à la première question « innover ou mourir ? », le manager va avoir à rendre compte de toutes les contradictions rencontrées aux différents niveaux d'organisation psychosociale c'est-à-dire les contradictions de la société (collectif / individu, économie/ sens des missions...)

Pouvoir mieux agir avec les contradictions, le manager va devoir utiliser une stratégie de détour et déconstruire tout ce que l'on associe au discours managérial. Le discours managérial sont les mots que l'on utilise pour faire agir.

Le rôle du manager est de motiver les équipes, et que le travail soit le plus plaisant possible. Évidemment, cela est très compliqué au regard des tensions inhérentes au métier.

L'enjeu pour **l'innovation n'est pas une fin mais est un moyen**. Il faut pouvoir entendre les contradictions à l'œuvre dans le social et dans les institutions. Il faut « s'entendre collectivement sur les risques associés à ce discours ».

Nathalie Wysocki reprend l'exemple de l'IME cité dans son étude : elle a interrogé des professionnels sur la réunion institutionnelle, lieu pouvant être considéré comme un lieu de transparence. Si on demande à des professionnels de présenter cette réunion institutionnelle, ils peuvent dire : « on entend les mêmes mots au même moment », « on entend les orientations de l'association ». On est donc dans le discours : on dit des choses pour conduire le changement. Mais ce discours ne peut pas dire tout ce qui se joue (prise en compte de la question économique, évolution des fiches de mission...).

Tout le monde est agi par le discours managérial car tout le monde souhaite la transparence mais c'est un mythe contre-productif par rapport aux objectifs.

Quand on est face à des discours contradictoires, les professionnels utilisent des stratégies ou adaptations individuelles, pouvant être coûteuses en allant jusqu'au burn out « mal du siècle », mais aussi des stratégies ou adaptations collectives.

Dans cet IME, la proposition a été faite d'un fonctionnement démocratique comme le fait d'investir le CVS ou d'autres dispositifs citoyens avec les coopératives scolaires.

A l'œuvre aussi dans cette institution, comment les managers font pour accompagner ces changements ? L'idée a été développée par Cynthia Fleury d'un accompagnement parrhésiatique c'est-à-dire accompagnement qui change le rapport à la vérité c'est-à-dire donner autre définition à la vérité, qu'elle soit une vérité interprétative, relationnelle et qui se joue en intersubjectivité.

**L'enjeu pour les managers est de revenir à l'authenticité.** Ce qui peut nous éloigner des missions de terrain et de prendre en charge des choses trop complexes à prendre tout seul. Donner une autre définition de la vérité : le vrai qui fait relation et lien. Pour le manager, il s'agit de construire un rapport collectif d'authenticité.

### 3. Échanges avec les participants

⇒ Innover est une injonction... ?

Nathalie Wysocki rappelle que le manager a été inventé au moment où il a fallu motiver les personnes à aller travailler.

La contradiction qui repose sur les managers est importante. Le fait de nommer les contradictions, nommer les paradoxes, permet au groupe de comprendre les fonctions de chacun.

Le prendre soin pour le manager sera lié à l'articulation entre la temporalité et la parole.

Sara Calmanti complète en indiquant que le manager va innover d'un point de vue organisationnel (exemple du passage en DAME). Pour autant au sein des organisations, « l'orthophoniste reste orthophoniste... » donc la question à laquelle on essaie de répondre est ce que la transformation de l'offre actuelle est-elle une innovation ?

La transformation repose sur l'organisationnel mais est ce que l'accompagnement auprès de la personne change ?

L'innovation se situe quand on change des représentations, des valeurs mais pas uniquement l'organisationnel.

L'innovation est le nouveau nom du processus de rééquilibrage...

L'approche par la complexité et la mise en lumière des contradictions apparaît très intéressante pour plusieurs participants.

Un participant témoigne que dans sa pratique de direction, personne n'est dupe du côté direction ou du côté des professionnels. Les discours managériaux qui tendent à lisser, à être transparents, empêchent l'énergie positive de s'activer.

Sara Calmanti reprend en indiquant que l'innovation est dans le changement du rapport à l'autre et pas dans les DAME, DIME....

#### 4. Conclusion de l'étude de Nathalie Wysocki

« Le discours managérial avance **masqué** : notre première hypothèse nous semble validée si on l'applique à la question de la transparence. En effet, nous avons pu observer que les salariés et l'équipe de direction peuvent être agis par un discours de transparence dans la mesure où il investit le domaine du désir. Ce discours agit de manière indirecte ou masquée. Il est le reflet d'un désir de maîtrise du réel. Ce désir est partagé par tous. Une analyse plus précise du fonctionnement de l'inconscient collectif nous permettrait de mieux comprendre la relation du discours au désir.

Un **fonctionnement socio-organisationnel démocratique constitue une adaptation collective aux discours paradoxants** : la porosité des espaces de parole et d'action organisés autour de pratiques réflexives citoyennes peut constituer une adaptation collective aux discours paradoxants véhiculés par la démarche qualité et sa mythologie de la mesure.

Une **conception clinique de la vérité agit sur le développement professionnel des salariés** : si le discours managérial peut produire le modèle organisationnel de l'apprenance, la clinique s'inscrit davantage dans une démarche de développement professionnel, voire personnel. Le discours managérial issu des sciences de la gestion est constitutif d'un rapport positiviste à la vérité. Dans le contexte particulier de cet IME, les salariés sont agis par un discours de type managérial, ils s'adaptent collectivement par l'apprentissage de la citoyenneté et se représentent des pratiques d'accompagnement managérial basée sur la parole, comme acte

réflexif, la porosité des espaces, le travail en équipe et en projet et la liberté d'agir. Ces représentations sont constitutives d'un rapport singulier à la vérité. Une conception parrhésiastique de la vérité met la sincérité au centre de ce qui est dit ou fait. Elle est associée à une idée de participation démocratique. Une conception clinique de la vérité met la capacité des individus au centre d'un dispositif visant à s'emparer de l'espace de création. Il s'agit moins de solutions ou de propositions pour réduire, contrer les effets ou méfaits, du discours managérial que de pistes pour repenser la fonction du manager dans un espace soignant toujours singulier. Une analyse dans d'autres espaces soignants permettrait de mieux comprendre comment les membres d'une équipe de direction peuvent adopter des postures soignantes d'accompagnement. »