

# La notion d'espace transitionnel appliquée à la trajectoire professionnelle

**Auteur : Francis Minet**

## Résumé

Une récente étude sur les parcours professionnels dans une entreprise multinationale connaissant de fortes transformations a identifié plusieurs dimensions sensibles dans le traitement des situations des salariés : la possibilité d'obtenir une aide dans la construction de son projet, sans se sentir pour autant engagé dans une contrainte d'aboutissement ou de réussite ; le souhait de pouvoir garder sa démarche confidentielle à l'égard de sa hiérarchie directe ; la réserve à l'encontre des modalités trop contraignantes ou engageantes.

Pour expliquer le besoin des salariés de pouvoir expérimenter un projet sans obligation de réussite, en pensant qu'il est toujours possible de revenir en arrière, tout en obtenant une aide significative de la part des instances mises à leur disposition par l'entreprise (désignées par le terme de « conseiller » dans la suite de l'article), la notion d'« espace transitionnel » s'est présentée comme une piste fructueuse. Empruntée au psychanalyste anglais Winnicott, ce processus de développement de l'enfant est aussi une approche pertinente pour aider les adultes à appréhender et gérer les changements auxquels ils sont soumis.

L'approche développée par Didaction Conseil doit permettre aux salariés de construire leur projet d'évolution professionnelle dans les meilleures conditions possibles, grâce à l'utilisation par les conseillers de cinq critères caractéristiques d'un espace transitionnel : l'externalité (le conseiller doit se situer symboliquement en dehors de la sphère de travail habituelle du salarié) ; la réalité propre (le conseiller existe pas seulement pour le salarié qui bénéficie de son aide) ; le désinvestissement progressif (l'utilisation des services du conseiller est provisoire) ; la non contrainte (on entre et on sort volontairement de la relation avec un conseiller) ; la réversibilité (il est possible à tout moment de changer d'avis, de bifurquer, de régresser dans la relation avec un conseiller). Ces différents critères sont à adapter et les pratiques qui découlent de leur respect doivent tenir compte de l'autonomie indispensable des conseillers accompagnant les salariés.

# Sommaire

Résumé .....	1
Préambule .....	3
Pourquoi des « espaces transitionnels ».....	3
Des organisations plus « agiles » ou plus « fragiles » ? .....	3
Des modes de management qui tentent de suivre .....	3
Le changement professionnel touche autant l'acteur que le sujet .....	4
L'acteur « téléologique rationnel ».....	5
Fixer des objectifs ou produire du sens ?.....	5
De la compétence centrée sur l'expérience à la compétence centrée sur la compréhension .....	6
La compétence, un capital cognitif.....	6
Le sujet, existant et éprouvant.....	9
L'appartenance .....	9
La subjectivité.....	9
Espace transitionnel et évolution professionnelle.....	11
De la théorie à la pratique .....	12
Externalité .....	12
Réalité propre.....	12
Désinvestissement progressif .....	13
Non contrainte.....	13
Réversibilité.....	13
Conclusion.....	14
Bibliographie .....	15

## Préambule

Ce document s'adresse aux conseillers d'orientation, aux managers et à tous ceux qui participent à l'aide et à l'accompagnement de la construction des parcours professionnels. À partir de considérations théoriques permettant de s'interroger dans une première partie sur les fondements et la portée des pratiques d'accompagnement, les préconisations sont présentées dans la deuxième partie du document.

## Pourquoi des « espaces transitionnels »

Une récente étude sur les parcours professionnels identifie plusieurs dimensions sensibles dans le traitement des situations des salariés. La possibilité d'obtenir une aide dans la construction de leur projet, sans qu'ils se sentent pour autant engagés dans une contrainte d'aboutissement ou de réussite, occupe une place importante dans leurs attentes à l'égard des moyens mis à leur disposition. Le souhait fréquemment exprimé de pouvoir garder sa démarche confidentielle à l'égard de sa hiérarchie témoigne bien de ce souci. Et les contenus des entretiens font apparaître une certaine réserve des salariés à l'encontre des modalités trop contraignantes ou engageantes.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour comprendre les réactions des salariés face aux évolutions qu'ils ont à affronter et à gérer. Tout d'abord, les évolutions managériales sont une première série d'explications intéressantes à examiner. Les dimensions individuelles mises en cause dans les changements organisationnels sont une autre série de raisons, permettant de comprendre pourquoi il est nécessaire de mettre à disposition des personnes concernées des « instances de conseil » (au sens de rôle et de temps spécifiques) permettant d'aménager les conditions de leur « transition » professionnelle.

## Des organisations plus « agiles » ou plus « fragiles » ?

Dans le climat de concurrence et d'ouverture des marchés, les entreprises sont amenées à s'adapter rapidement, en faisant évoluer leurs structures, voire leur identité. Les cycles de vie des produits ou des services se raccourcissent, les circuits de production, de commercialisation, de consommation se déplacent, les attentes des clients augmentent au fur et à mesure qu'elles sont satisfaites par les nouveaux produits. Les managers sont sommés de procéder, de plus en plus souvent dans l'urgence, aux transformations de structures, d'objectifs, de moyens, de compétences indispensables pour continuer à exister sur les marchés. Cependant, ils ne disposent pas toujours des données nécessaires pour bien se représenter les situations dans lesquelles ils se trouvent.

Les managers, soumis eux aussi personnellement à ce rythme de transformation, devraient être les principaux facteurs de réussite de l'adaptation de leurs collaborateurs et de réponse à leurs attentes. La quête de nouveaux modèles d'organisation et de relations professionnelles, si elle n'est pas toujours fructueuse, provoque néanmoins des transformations fréquemment renouvelées. Ceci explique pourquoi les modes de management connaissent des évolutions importantes.

## Des modes de management qui tentent de suivre

Jusqu'au milieu des années quatre-vingts, les cadres étaient les garants de la bonne exécution des procédures, ils organisaient le travail et attendaient de leurs collaborateurs qu'ils se conforment aux instructions, aux consignes nécessaires à la bonne marche de la structure.

Puis, les cadres sont progressivement devenus des managers. La division du travail, préétablie en dehors des situations concrètes du terrain, a perdu de sa pertinence face aux aléas

organisationnels. Le manager a alors fixé des objectifs, tout en mettant en place des systèmes de reporting lui permettant de garder le contrôle des situations, ce qui était plus facile à faire que de donner des instructions de travail trop vite remises en cause par les changements incessants.

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, le manager a cédé sa place au « leader » ou au « coach ». Celui-ci fixe moins d'objectifs contraignants, mais il lance des défis et sollicite de ses collaborateurs les objectifs à atteindre, tout en gérant le changement dont il est porteur en permanence. Les « soutiens », dans les centres d'appel, par exemple, jouent notamment ce rôle de sollicitation permanente, mais on trouve aussi ce mode de management dans d'autres secteurs d'activité.

Maintenant, le leader n'est plus seulement là pour aider les salariés à agir, mais pour leur fournir les éléments de justification de leur implication dans le travail. En effet, comme le contenu du travail change trop souvent pour permettre aux salariés de s'investir dans leurs tâches, les justifications doivent se situer à un niveau plus élevé que la simple réussite immédiate. Il faut donc disposer d'un environnement de représentations cohérentes lui permettant d'agir.

Malheureusement, ce « cadre » de référence manque parfois de stabilité. Quand la communauté de travail est restructurée, quand les salariés sont incités, ou sommés, d'évoluer, le manager risque de ne plus être un interlocuteur suffisamment disponible et compétent pour aider à la transition professionnelle de ses collaborateurs, quand il n'est pas lui-même soumis aux mêmes injonctions.

## Le changement professionnel touche autant l'acteur que le sujet

Mis en demeure de s'adapter, voire d'anticiper les changements, les salariés sont bousculés non seulement dans leurs dimensions professionnelles et contractuelles, mais aussi dans des dimensions plus personnelles et intimes.

La personne dans l'entreprise est souvent désignée par son statut de salarié, c'est-à-dire le mode principal de relation qui témoigne de son attachement à la structure pour laquelle elle travaille et est payée pour cela. Ce statut scelle le contrat qui unit les deux parties : le salarié investit sa force de travail au service de l'entreprise qui l'emploie en échange d'une rémunération plus ou moins liée à la valeur ajoutée qu'il permet de réaliser. C'est bien d'un contrat qu'il s'agit, au sens où les deux parties signataires se sont chacune engagées à fournir à l'autre les éléments prévus dans la négociation préalable qui a conduit à sa signature.

Cependant, la personne existe indépendamment de son contrat de travail, de son statut de salarié, tant en dehors du temps de travail que durant sa présence dans l'entreprise. Si la contrainte de subordination existe, elle n'efface pas les autres aspects, comme la camaraderie, le sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle, l'investissement de valeurs personnelles dans la sphère de travail.

En tout état de cause, quelle que soit la place occupée par un salarié dans l'entreprise, certaines dimensions sont toujours présentes, quoique d'ampleur inégale selon les niveaux, les contextes et les profils professionnels. La personne est à la fois un « acteur » dans la situation de travail, au sens où elle agit (elle réalise concrètement un travail, par des gestes, du traitement d'information, de la production), mais aussi au sens où elle joue un rôle (le rôle du manager, du dépanneur, du conseiller..., selon la place occupée dans la structure) ; la personne est aussi un « sujet », c'est-à-dire qu'elle existe indépendamment de l'entreprise. Elle a une vie propre (familiale, sociale...) en dehors des situations professionnelles, mais aussi à l'intérieur de celles-ci, par le ressenti qu'elle en éprouve et l'engagement personnel qu'elle y réalise.

En analysant la façon dont ces dimensions se déclinent en différents facteurs, il sera possible de mieux comprendre ce qui peut favoriser ou freiner la construction d'un projet d'évolution professionnelle.

## L'acteur « téléologique<sup>1</sup> rationnel »

Pour tenir son rôle, l'acteur doit réunir certaines caractéristiques. Il est orienté par le sens, les objectifs d'action, il agit dans un contexte organisationnel, grâce à ses compétences qu'il investit dans son activité.

### Fixer des objectifs ou produire du sens ?

Tout d'abord, l'entreprise doit lui fournir les éléments de sens orientant son action. Il ne s'agit pas nécessairement d'objectifs au sens donné à ce terme par Peter Drucker (1957). Des intentions ou des buts suffisent pour dessiner un horizon de sens pour le salarié, voire sont préférables à des résultats attendus définis trop précisément. En effet, si l'horizon n'est jamais atteint, par définition, il fixe néanmoins une direction, un sens. Un objectif, par contre, nécessairement « atteignable » selon les manuels de base du management, ne fournit pas de sens mais tout juste une direction limitée à son propre accomplissement, qui disparaît donc dès qu'il est atteint.

Plus l'entreprise est capable de produire du sens, clairement diffusé et perçu dans l'entreprise, mieux les acteurs pourront jouer le rôle que l'on attend d'eux, à condition qu'ils disposent des moyens correspondants. Cependant, de la production à la perception et à l'intégration du sens, il y a un chemin qui peut être jalonné d'obstacles, notamment quand l'incertitude est trop grande quant à sa pertinence en regard de la situation vécue et à sa stabilité compte tenu des variations du contexte.

Les managers sont diversement équipés pour faire face au déficit de sens que peuvent ressentir les collaborateurs. Or, une des premières actions à mettre en œuvre, quand les organisations se détachent d'une division du travail trop abrupte, c'est de faire en sorte que chaque collaborateur se représente bien ce qu'il a à faire.

En effet, quand le mode de management est basé sur des relations autoritaires, c'est-à-dire des relations descendantes, dont les contenus sont essentiellement des instructions de travail, les collaborateurs n'ont pas besoin, ou faiblement, de connaître ni de comprendre le sens des injonctions venant de leur hiérarchie. Il suffit qu'ils en comprennent assez pour mettre en œuvre les instructions de travail.

Ce type de rapports de travail est pertinent pour des situations de travail stables, dans lesquelles la hiérarchie peut élaborer des procédures durables, peu susceptibles d'être remises en cause par des évolutions inattendues. Il suppose également que les collaborateurs aient un niveau de compétences limité à l'exécution des tâches, autrement dit qu'ils ne se posent pas et ne posent pas trop de questions.

En revanche, lorsque les situations de travail connaissent des variations fréquentes et imprévisibles, pour lesquelles il est difficile de tout prévoir, le manager ne peut plus fonctionner par instruction de travail, sauf à s'obliger à les adapter ou les reconcevoir sans cesse en fonction des variations de situation. Il doit alors pratiquer un mode de management laissant une large place à l'autonomie des collaborateurs. C'est à cette condition qu'ils pourront s'adapter aux événements imprévus.

Les compétences attendues des collaborateurs ne sont donc plus les mêmes. Ils doivent être capables d'élaborer eux-mêmes les procédures d'action, quand ils sont face à de nouvelles situations de travail. Cependant, ils ont besoin pour cela d'un cadre de référence, d'orientations pour les guider dans l'utilisation de la marge de manœuvre qui leur est laissée par l'encadrement. C'est pourquoi il est maintenant de plus en plus important, pour un manager, de tracer ce cadre de référence, autrement dit le sens global, qui oriente l'action quotidienne et permet de se repérer en l'absence de consignes précises.

---

<sup>1</sup> De « téléologie », étude des fins. L'acteur téléologique est donc dépendant des finalités, des buts qui l'animent.

Ainsi, chaque salarié devrait pouvoir relier les objectifs qu'il doit atteindre aux grandes orientations de l'entreprise, grâce aux politiques et aux stratégies mises en œuvre aux différents niveaux intermédiaires, pour lesquelles une certaine cohérence et intelligibilité sont nécessaires.

Mais cette approche trop « linéaire » a du mal à fonctionner. L'horizon des managers est troublé par de nombreux facteurs, qui rendent aléatoires les projections dans l'avenir, même proche. Ce déficit de sens peut prendre des proportions ingérables par le salarié, particulièrement quand une réorganisation amène à la suppression du poste ou de l'emploi jusque-là occupé.

Cette perte ou cette absence de sens désoriente et inquiète d'autant plus que les salariés ne disposent pas d'un lieu ou d'un temps autonome pour tenter de (re)construire l'intelligibilité manquante. L'espace transitionnel peut offrir des conditions adéquates de cette appropriation. Mais tous les salariés ne sont pas équipés conceptuellement de la même manière pour cela.

## De la compétence centrée sur l'expérience à la compétence centrée sur la compréhension

La perception du sens et des objectifs qui en sont la concrétisation contingente permet d'inscrire l'action dans un contexte et d'arbitrer les moyens à mobiliser. Les activités de travail s'actualisent dans des lieux, des routines, des machines, des procédés, des répartitions de tâches, c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques qui fondent une partie de « l'identité au travail » comme l'a montré Renaud Sainsaulieu (1985).

Cependant, une des caractéristiques de l'action, dans un contexte de dématérialisation croissante, c'est que l'action concrète s'efface progressivement au profit de l'action de plus en plus « virtualisée ». L'investissement de compétence n'est pas de même nature dans le cas d'un travail sur des situations concrètes, avec des objets réels, que dans le cas d'un contexte de travail fortement dématérialisé, mais modélisé, reconstitué à partir de données abstraites. « *Une qualité fondamentale de cette transformation technologique, telle qu'elle est vécue par les opérateurs et observée par leurs managers, implique une réorientation des moyens par lesquels on peut avoir un effet palpable sur le monde. La réponse physique immédiate doit être remplacée par un processus de pensée abstrait dans lequel des options sont étudiées, des choix sont faits et puis traduits dans les termes acceptés par le système d'information.* » (Zuboff, 1989 p. 71, traduction libre). L'énergie mentale consacrée à la reconstitution d'un contexte et des objets de travail est coûteuse pour le salarié qui était auparavant plus souvent habitué à manipuler des objets et des outils « concrets ». Il en va ainsi des conseillers dans les centres d'appels dont la relation client passe par une série de données obtenues en jonglant avec diverses applications à l'écran. La perception du client est largement tributaire des capacités d'utiliser des contenus formalisés pour reconstituer le profil du client, avec la difficulté de rendre cohérentes la perception auditive et les informations formelles. Mais la présence physique du client ne soulage pas vraiment des efforts à fournir. Dans les boutiques ou les agences, ce n'est pas la perception du client qui est problématique, mais la compréhension de son besoin et la manipulation conceptuelle liée aux différentes offres, que les clients maîtrisent parfois mieux que les vendeurs qui les reçoit, tant les évolutions sont rapides.

La maîtrise des situations de travail impose un coût cognitif croissant, qui peut permettre de comprendre les réticences à renouveler trop souvent cet investissement, surtout si l'on n'est pas très à l'aise avec la formalisation et peu habitué à cette discipline cognitive.

## La compétence, un capital cognitif

La capacité à renouveler ses représentations pour agir, autrement dit ses compétences, va dépendre de plusieurs facteurs intimement liés. Il peut être intéressant de se doter d'un modèle théorique permettant de penser la notion de compétence pour mieux comprendre comment les représentations gouvernent les activités et comment elles sont transformées par la rencontre avec les réalités de travail.



On peut décrire les différentes composantes de la compétence de la manière suivante :

- Les connaissances (savoir théorique), c'est-à-dire les représentations conceptuelles. Elles supposent pour se constituer un éloignement de l'action. Elles manipulent des objets abstraits, sous forme symbolique et obéissent à leur logique propre et non pas à la logique de l'action. Ce sont principalement les savoirs disciplinaires. Les connaissances sont nécessaires pour la description ou la compréhension de l'action et pour créer de nouvelles procédures face à des situations à traiter. Cependant, elles ne gouvernent pas directement l'action et ne peuvent pas s'y investir autrement qu'en passant par l'intermédiaire des procédures et techniques qu'elles auront permis de construire ou de sélectionner.
- Les procédures et techniques (savoir procédural). Ce sont les représentations schématiques. Elles sont en interrelation avec les connaissances et les expériences. C'est par elles que les connaissances peuvent s'investir dans l'action, en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. C'est un mode opératoire permettant à la théorie d'agir sur le réel en fonction d'une intention donnée. Elles peuvent se construire grâce aux connaissances acquises ou par « essai-erreur » directement dans l'action. Dans ce dernier cas, les procédures tirent leur justification d'une approche empirique des situations.
- L'expérience (savoir pratique), autrement dit les représentations pratiques. Elles sont la mise en œuvre d'un « raisonnement » personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action. Elle comble en quelque sorte les « interstices » laissés par les connaissances et les techniques dans la conduite de l'action. L'expérience ne se transmet pas en tant que telle. Son analyse, difficile, produit de la connaissance sur l'action, qui, elle, peut être transmise et conservée.
- Le savoir-faire, ou représentations pragmatiques. C'est le répertoire d'actes, d'automatismes, dont dispose une personne pour faire une action donnée. Il n'y a pas de découpage optimal des savoir-faire, comme le découpage en pas de procédure d'un robot, par exemple. Le découpage des savoir-faire dans l'analyse du travail est empirique et varie suivant le domaine d'application.

Ainsi, pour donner une définition plus simple de la compétence, mais néanmoins cohérente avec l'approche fine de Gérard Malglaive (1990), il est possible de la décrire comme la mobilisation des connaissances nécessaires à la compréhension du contexte et à l'élaboration ou au choix des procédures et des techniques à investir dans l'action. Ces procédures ou techniques conduisent les manières d'agir, autrement dit les automatismes et les gestes (physiques ou mentaux) nécessaires à la réalisation de l'action, tout cela étant régulé par l'expérience acquise lors d'activités similaires précédemment effectuées (Minet, 2005).

Quel que soit le modèle théorique utilisé, il est important de considérer que les contenus des compétences possédées par le salarié sont un capital plus ou moins important qu'il est possible de faire fructifier d'un emploi à l'autre, ou, au contraire, est peu réinvestissable, compte tenu des « distances » conceptuelles plus ou moins grandes entre un type de travail et un autre.

Les représentations schématiques restent proches de la réalité physique ou, en tout cas, ne sont pas sans rapports concrets avec elle. En revanche, dans les environnements numériques, les compétences ne sont plus fondées sur des analogies, mais principalement sur des concepts, des représentations formelles très éloignées des perceptions physiques, à tel point que les représentations analogiques parfois utilisées pour illustrer le fonctionnement de systèmes numériques ont tendance à limiter la maîtrise pratique et l'apprentissage que peut en avoir l'opérateur. Par exemple, les interfaces graphiques sont des modalités d'accès aux systèmes numériques qui fonctionnent avec une approche analogique (les « icônes » sur les écrans de micro-ordinateurs, sur les « smartphones », etc., symbolisant un dossier, un document écrit, un programme, un message, etc.). Ces modes d'accès simplifient outrancièrement les commandes de fonctionnement, permettant au plus grand nombre d'agir rapidement à partir d'apprentissages simples. Mais de ce fait, ils limitent considérablement le besoin d'une « rupture épistémologique » comme le désignait Gaston Bachelard pour signifier un apprentissage remettant en cause la

structure des représentations (1938) et défavorisent, par ce mode de représentation, l'acquisition de « systèmes de représentation et de traitement » adéquats, pour reprendre la notion développée par Jean-Michel Hoc (1992).

Plus les compétences s'appuient sur des savoirs de l'action (savoir-faire, savoir pratique, savoir technique) acquis dans l'action, au contact des réalités professionnelles, par l'échange informel avec les pairs et les aînés, plus il est difficile de s'en affranchir, si on ne prend pas la précaution de formaliser ses acquisitions, par l'échange organisé, le discours, l'écrit, le retour réflexif. Quand les savoirs sont intimement liés aux situations de travail, sont produits par l'expérience et peu formalisés, tout changement important représente une menace sur le capital cognitif ainsi accumulé. Ce n'est pas en sachant faire, mais en sachant ce qu'on sait faire qu'il est possible de changer avec plus de sérénité que d'inquiétude.

L'espace transitionnel va ainsi apporter le champ d'expérimentation symbolique dans lequel les savoirs acquis vont pouvoir se confronter à une autre réalité que celle dans laquelle ils sont (ou étaient) investis habituellement. Il va permettre aussi de rompre (provisoirement) les appartenances en autorisant d'autres alliances, d'autres « connivences » que celles auxquelles le salarié est (ou était) attaché.

De plus, cet espace transitionnel va permettre de gérer le déséquilibre lié à la transformation des représentations, sans toucher, dans cet espace au moins, au positionnement de la personne, notamment par rapport à son environnement professionnel, mais aussi personnel.

Le fonctionnement cognitif se caractérise notamment par une recherche constante d'équilibre entre les représentations mobilisées pour agir ou pour comprendre et le milieu dans lequel se trouve la personne en action. Cette quête d'équilibre, Jean Piaget (1957) l'appelle l'« équilibration ». L'équilibration rassemble deux processus fondamentaux, distincts mais fonctionnellement indissociables : l'« assimilation » et l'« accommodation ».

L'assimilation est le processus par lequel un élément du milieu, de l'environnement (un objet, un événement, une personne, un phénomène, etc.) est reconnu grâce à une représentation déjà présente dans le système de représentation de l'acteur et sans que cette reconnaissance modifie (déséquilibre !) le système existant.

Le processus d'assimilation s'enclenche en même temps que l'activité de la personne sur son environnement. Lorsqu'elle inclut dans un système donné de représentation et de traitement (une compétence) une information nouvelle fournie par la situation, et que cette information prend du sens à partir des éléments déjà possédés, il y a assimilation. Le propre du mécanisme de l'assimilation est que l'incorporation d'un élément nouveau ne modifie pas la compétence d'accueil.

Si l'assimilation de l'élément nouveau de l'environnement à la compétence d'accueil modifie, voire détruit, cette dernière, Piaget parle alors d'accommodation. L'accommodation traduit en effet l'activité de transformation des représentations de la personne par le milieu. L'incorporation de données nouvelles de l'environnement dans un système de représentation et de traitement donné s'accompagne nécessairement à un moment donné d'une transformation progressive de celui-ci en un système nouveau mieux adapté.

Le modèle de l'équilibration s'appuie donc sur deux mécanismes fondamentaux de l'apprentissage : l'assimilation et l'accommodation.

L'assimilation précède toujours l'accommodation. Une information nouvelle ne peut conduire à la transformation d'un système de représentations qu'au travers de son incorporation à ce dernier. La structure ne peut s'adapter qu'à un élément qu'elle assimile. En revanche, il peut y avoir assimilation sans accommodation, c'est-à-dire, sans une adaptation du système de représentation et de traitement (autrement dit la compétence) à l'élément à assimiler. Dans ce cas, l'activité ne conduit à aucun apprentissage.

Mais la rééquilibration (l'apprentissage donc) ne se déclenchera que s'il y a un « conflit » entre l'élément, la donnée nouvelle à intégrer et la compétence déjà possédée par le sujet. C'est donc en permettant les conflits cognitifs, dans un projet d'évolution professionnelle que l'efficacité de l'accompagnement et de la construction du parcours augmentera.



Mais cela va toucher d'autres dimensions que les dimensions de l'acteur, plus difficiles à traiter objectivement mais non moins importantes.

## Le sujet, existant et éprouvant

S'il y a bien une dimension commune entre l'acteur et le sujet, ce sont les situations de travail, qui fournissent, dans la complexité systémique qui les caractérise, le terrain d'action de l'acteur et le terrain d'existence du sujet.

Plusieurs dimensions caractérisent la personne, non pas dans ce qu'elle fait à son travail, les résultats qu'elle produit, mais dans ce qu'elle est en dehors de l'action, c'est-à-dire ce qui permet de l'identifier en plus ou à côté de ce qu'elle produit, que ce soit dans son environnement professionnel ou dans son environnement personnel.

## L'appartenance

La personne existe à la fois indépendamment de son appartenance à l'entreprise, dans son milieu social, dans son milieu familial, et aussi en fonction de celle-ci, dans son équipe, son service, par rapport à son métier ou son emploi.

Ces dimensions pèsent en négatif ou en positif dans la construction de la personne au travail. Ainsi, le milieu social forge des attitudes, des comportements spontanés, une plus ou moins grande aisance selon l'appartenance des interlocuteurs. On est proche de la notion d'« habitus » de Norbert Élias (1991) ou de Pierre Bourdieu (1972). Par exemple, certains vendeurs en boutique ont parfois eu du mal à « vendre » des produits fortement marqués en matière d'usage pour des catégories sociales différentes de la leur.

En tout état de cause, l'appartenance à un groupe social et professionnel est constitutif de « l'identité au travail », ainsi que le définit Renaud Sainsaulieu (1985). Si les fondements de cette construction identitaire sont perturbés, comme dans le cas d'un changement d'affectation, où les valeurs professionnelles, les relations humaines, les modes de travail sont transformés, un temps d'adaptation et un réinvestissement subjectif sont nécessaires.

## La subjectivité

Au-delà de l'être social, qui se définit par ses appartenances, il y a un être plus intime évoqué plus haut, percevant le monde extérieur à travers ses valeurs, ses croyances et ses sentiments, animé par ses motivations et freiné ou transporté par ses émotions.

Les systèmes de valeurs et de croyances personnelles n'intéressent pas l'acteur, mu uniquement par des objectifs, découlant eux-mêmes du sens fourni par la structure. Le sujet, lui, dispose d'une série de représentations lui permettant d'appréhender le monde et la place qu'il y occupe ou qu'il souhaite ou rêve d'occuper. Issus de son histoire personnelle, du hasard des rencontres, des affinités, de l'influence acceptée, ou rejetée, du milieu social, ces systèmes de valeurs et de croyances sont utiles pour combler les vides de l'intelligibilité et de la compréhension limitée du monde environnant. À côté des interactions relationnelles qui permettent de s'évaluer dans le regard des autres, ils constituent une bonne partie de l'« image de soi » que chacun construit et confronte à ses propres principes. Normalement, ils n'interfèrent pas directement dans le fonctionnement professionnel, dans la mesure où les buts et les objectifs fournis par l'entreprise sont censés être suffisants pour gouverner l'action sans se situer au même niveau. Cependant, ils peuvent se retrouver en fort décalage, voire en opposition, poussant le sujet à empêcher l'acteur d'agir, générant ainsi un fort déséquilibre et se traduisant par de la souffrance ou du retrait, ou les deux à la fois.

Ce ressenti risque d'être d'autant plus fort que l'image de soi est une des composantes essentielles de la motivation du salarié, ainsi que le souligne bien Claude Lévy-Leboyer (2009) et risque d'être altérée durablement si on ne peut pas agir pour identifier et corriger le décalage.

En reprenant les travaux de Victor Vroom (Vroom, 1964), peu connus alors en France, Claude Lévy-Leboyer distingue trois dimensions principales dans la motivation au travail : « *Trois concepts servent symboliquement de nom à ce modèle parce qu'il postule que les choix individuels – choix professionnels, choix d'une tâche à accomplir, décisions concernant le niveau d'effort qu'on est prêt à consacrer à une tâche – dépendent de trois paramètres : la valence, l'instrumentalité et l'expectation, ou, plus précisément, dépendent du produit de ces trois paramètres.* » (1998, p. 68)

- La valence « *est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats de ses activités* ». Autrement dit, la valence est d'autant plus forte que ce que l'on fait plaît ou intéresse.
- L'instrumentalité « *est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau que sont, par exemple, le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation...* ». C'est donc le lien entre ce que l'on fait et l'utilité que cela procure.
- L'expectation, c'est « *l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné* ». L'image de soi évoquée plus haut appartient à cette troisième dimension de la motivation définie par Vroom.

\*

\* \*

Le changement, ou la perspective de changement d'affectation professionnelle, place les salariés dans des situations inédites pour lesquelles un grand nombre ne dispose pas, en tant qu'acteurs comme en tant que sujets, de tous les éléments pour pouvoir les traiter. Si les espaces de développement apparaissent comme un moyen privilégié pour aider à la construction de leur évolution professionnelle, c'est notamment parce qu'ils offrent, par le temps et l'accompagnement prodigué à chacun, la zone « transitionnelle » nécessaire à la gestion de ce déséquilibre. Quand l'évolution professionnelle se résume à une injonction, dictant les modalités et le but, sans possibilité de prise de contrôle par les personnes concernées, elles se trouvent alors dans le cas d'un mode d'évolution « de type autoritaire à orientation normative », pour paraphraser Marcel Lesne (1994), autrement dit considérées comme des objets de gestion. Quand, en revanche, l'évolution professionnelle est accompagnée de telle manière que chaque personne devienne « agent » de sa propre évolution, elle se situe ainsi dans une perspective « de type appropriatif centré sur l'insertion professionnelle » comme le préconise Lesne.

Marcel Lesne est un sociologue de l'éducation et un professionnel de la formation des adultes. Il a été le créateur, en 1974, du centre de formation de formateurs du CNAM. Dans *Ingénierie pédagogique et formation d'adultes*, il explique que la formation est un processus de socialisation parmi d'autres. Il distingue trois processus principaux :

- le processus dans lequel la personne est « objet de socialisation », c'est-à-dire qu'elle est contrainte, soumise à des règles, des obligations qu'elle doit appliquer sans pouvoir en discuter la justification ni l'opportunité. C'est typiquement le mode de socialisation du jeune enfant. En matière de formation, c'est « l'élève », qui ne décide ni des contenus, ni des modalités qui le concernent.
- Quand la personne a la capacité de choisir, quand elle prend dans les interactions sociales celles qui lui paraissent le mieux répondre à ses besoins, qu'elle mesure le profit qu'elle en tire, pour elle-même, il s'agit alors du processus dans lequel la personne est « sujet de socialisation ». C'est typiquement le statut de l'adulte en formation, souvent appelé « apprenant » dans les modalités dominantes de la formation permanente actuellement. C'est aussi le statut de l'étudiant de formation initiale, qui est censé gouverner lui-même sa formation (avec les difficultés rencontrées par beaucoup de jeunes, qui doivent passer du statut d'élève au statut d'étudiant sans transition).

- Le troisième processus de socialisation, d'après Marcel Lesne, est celui par lequel non seulement la personne « profite » des situations et des instances sociales dans lequel elle est insérée, mais elle participe à leur construction et investit dans leur fonctionnement. Il parle alors « d'agent de socialisation ». C'est une posture dans laquelle la personne se considère coresponsable des objectifs, des contenus et des modalités des événements sociaux auxquelles elle participe. Elle apporte autant qu'elle reçoit. En formation, il s'agit de groupes d'étude, de résolution de problème, dans lesquels le formateur n'a pas une place prépondérante, si le terme a encore du sens, mais un rôle de facilitateur, d'accompagnateur.

## Espace transitionnel et évolution professionnelle

Ce besoin des salariés de pouvoir construire leur projet d'évolution avec le sentiment d'une réelle maîtrise, en pensant qu'il est toujours possible de revenir en arrière, tout en obtenant une aide significative de la part des instances mises à leur disposition par l'entreprise, tend vers cette posture « d'agent » décrite par Lesne.

Sans pour autant épuiser les autres explications possibles, il était intéressant de faire appel à Donald W. Winnicott (1975) pour risquer un modèle de compréhension de ces attitudes à l'égard des moyens mis en place. « *Nous supposons ici que l'acceptation de la réalité est une tâche sans fin et que nul être humain ne parvient à se libérer de la tension suscitée par la mise en relation de la réalité du dedans et de la réalité du dehors, nous supposons aussi que cette tension peut être soulagée par l'existence d'une aire intermédiaire d'expérience qui n'est pas contestée.* » Psychanalyste anglais, spécialiste de l'enfance, Winnicott décrit un des processus fondamentaux du développement de l'enfant reposant sur l'acceptation du changement grâce à l'investissement dans un « objet » transitionnel. Parmi les qualités spécifiques de cet « objet » ou « espace » transitionnel, on peut relever les éléments suivants :

- l'objet vient du dehors, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas au contexte initial de son utilisation ;
- il a une réalité propre, autrement dit, son existence s'impose et elle ne dépend pas de la volonté de chacun ;
- il est voué à un désinvestissement progressif, donc cet objet ou cet espace n'est pas fait pour durer pour la personne qui l'utilise.

Ces caractéristiques, alliées au fait qu'il n'y a pas d'obligation d'utilisation de l'objet transitionnel, permettent de mieux accepter le changement en ayant la possibilité de le tester et de revenir en arrière, au moins provisoirement, en cas de difficultés. Le mécanisme mis en évidence pour les enfants fonctionne aussi très bien avec les adultes, comme a pu l'expérimenter Oscar Orstman dans de nombreuses interventions socio-techniques (1978).

D'autres auteurs comme Renaud Sainsaulieu déjà cité, ont repris le concept pour expliquer l'intérêt et la pertinence du travail de groupe pour aider au changement : « *Une scène sociale majeure de la transformation culturelle est donc celle du groupe où l'individu vit des relations durables et différentes de la vie quotidienne. Une sorte d'espace transitionnel au sens du psychanalyste Winnicott, où peuvent s'opérer des déplacements, des échanges, des jeux d'identifications, d'argumentations, des projections de soi sur d'autres, qui aident à supporter et à risquer le changement de représentations.* » (1987). Cette approche convient bien aussi pour justifier l'intérêt trouvé par les salariés aux ateliers et aux journées découvertes. Elle permet également de comprendre les réticences de ceux qui ne souhaitent pas être convaincus de la pertinence du changement tel qu'il est enclenché. En effet, accepter d'entrer dans un espace transitionnel constitue déjà une forme d'acceptation du changement.

# De la théorie à la pratique

Entre le concept et la réalité, il y a des écarts que la pratique peut permettre de combler à l'aide de cinq qualités attribuées à l'espace transitionnel :

- l'externalité,
- la réalité propre,
- le désinvestissement progressif,
- la non contrainte,
- la réversibilité.

A travers une expérimentation menée en entreprise, il est possible de rendre compte des mesures concrètes à mettre en œuvre pour respecter le plus possible les attributs ci-dessus.

## Externalité

Cette externalité se définit par rapport aux dimensions habituelles rencontrées par le salarié, dans son contexte de travail. Il faut donc mettre en place un aspect extérieur, des modalités de fonctionnement qui soient nouveaux pour le salarié. Il est possible d'agir sur trois dimensions complémentaires : l'externalité « topographique », conceptuelle ou relationnelle.

Pour l'externalité topographique, si les locaux dans lesquels reçoit le conseiller chargé d'aider le salarié à construire son projet sont situés au même endroit que son lieu de travail habituel, une attention particulière devra être accordée à les différencier des locaux habituels (mode d'accès, couleurs, mobilier...). Si le conseiller reçoit dans d'autres locaux que ceux habituellement fréquentés par le salarié, l'externalité topographique sera plus facilement perçue.

Pour l'externalité conceptuelle, le salarié doit percevoir que le conseiller dispose d'autres outils, démarches, méthodes que celles qu'il connaissait ou avait déjà eu l'occasion d'utiliser (ressources documentaires spécifiques, modalités de traitement de l'information particulières...)

Pour l'externalité relationnelle, certaines attitudes sont nécessaires pour bien gérer les relations avec le salarié et éviter une perception trop teintée d'affectivité. Principalement, il s'agira d'afficher une attitude cordiale professionnelle, c'est-à-dire que le salarié doit percevoir que la relation est gouvernée par des règles professionnelles de cordialité nécessaires à la qualité de la prestation rendue par le conseiller et que cette cordialité n'est pas due à une appréciation subjective de sa part.

## Réalité propre

Un espace transitionnel a une réalité propre, c'est-à-dire que son existence ne dépend pas des circonstances vécues par le salarié. Cette réalité propre du dispositif doit se démontrer en s'appuyant sur deux dimensions : l'existence antérieure au projet du salarié du rôle du conseiller et la pertinence des apports qu'il procure.

L'existence antérieure peut se démontrer aisément en faisant un historique de la création de l'instance et en fournissant des éléments d'historicité du rôle de conseiller dans l'entreprise lors du premier entretien avec le salarié et en donnant des statistiques de résultats produits grâce à ce travail de conseil déjà fourni pour d'autres.

De plus, il faut montrer au salarié que les apports du conseiller apporte un réel bénéfice à la personne qui l'utilise, sous la forme d'outils, de conseils, d'informations qui ne se trouvent pas ailleurs dans l'entreprise et en montrant l'intérêt spécifique de la relation avec le conseiller par rapport à d'autres modalités ou d'autres sources de conseil (managers, RH, collègues...).

## Désinvestissement progressif

L'attitude du conseiller est importante pour aider le salarié à se détacher progressivement du processus. Il faut rompre la dépendance qui a pu éventuellement s'installer entre le salarié et le conseiller. Pour cela, il faut permettre au salarié de prendre la distance nécessaire à son détachement. Notamment, la formalisation de ses démarches, de ses résultats, l'appréciation sur l'aide apportée sont des points déterminants de ce désinvestissement. Dans l'idéal, le salarié devrait arriver à la conclusion que les rencontres avec le conseiller ne lui sont désormais plus utiles et qu'il peut s'en détacher.

Bien sûr, le désinvestissement de la relation avec le conseiller n'est pas forcément à programmer dès le début de la relation avec le salarié. Cependant, à un moment, il doit se concrétiser par un échéancier formalisé avec le salarié, comprenant une date de fin souhaitable et par une réflexion avec le salarié sur la fréquence des interactions le conseiller et l'importance d'une action de plus en plus autonome de sa part.

Le désinvestissement doit aussi se traduire par une moindre utilité et une moindre pertinence du recours au conseiller au fur et à mesure de l'avancement du projet du salarié. Pour cela, le conseiller peut souligner progressivement les limites de son rôle et des moyens qui sont mis à disposition, mais aussi valoriser les actions enclenchées par le salarié, notamment celles prises à sa seule initiative et créer un moment de basculement dans la prise en charge de la personne, à l'occasion d'une action réussie, en constatant qu'elle est désormais capable d'avancer en toute autonomie.

## Non contrainte

Même si le salarié est contraint d'évoluer professionnellement parce que son unité disparaît ou se réorganise, la non contrainte doit rester une condition d'utilisation des rencontres avec le conseiller. Elle aura été soulignée en amont par le manager. Elle doit être respectée et sera rappelée par le conseiller tout au long de sa relation avec le salarié.

À l'entrée dans le dispositif, la non contrainte se constate à l'aide de plusieurs indicateurs : l'existence d'un projet individuel préalable, élaboré par le salarié ; le volontariat ou l'acceptation par le salarié quant à sa participation aux entretiens avec le conseiller ; le libre choix de s'en dégager à tout moment.

Pendant le fonctionnement du dispositif pour le salarié, la clause de non contrainte continue de jouer. Ainsi, il n'y a pas d'obligation de participation aux entretiens, avec néanmoins une réelle responsabilisation concernant le respect des rendez-vous pris, l'utilisation des moyens mobilisés, etc. De même, aucune règle d'assiduité n'est imposée a priori, mais des modalités négociables par le salarié, en fonction de ses besoins exprimés. Les modalités de désengagement d'un projet au profit d'un autre sont connues et restent possibles, à tout moment, à l'initiative du salarié.

À la sortie du dispositif, le principe de non contrainte doit continuer à exister. Cela se traduit par le fait que la sortie n'est pas conditionnée par un résultat à produire ou un objectif à atteindre ou qu'aucune demande d'engagement n'est formulée au moment de la sortie du dispositif par le conseiller ou un autre représentant institutionnel.

## Réversibilité

Condition nécessaire à l'autonomie et corollaire de la non contrainte, la réversibilité se concrétise par la possibilité d'arrêter les interactions avec le conseiller, de revenir en arrière, de changer d'avis. La réversibilité doit être possible dans ces différents aspects.

La relation avec le salarié est exonérée d'obligation de production particulière de la part du salarié, même si le conseiller peut l'inciter à faire telle ou telle action, à certains moments de son parcours d'évolution. La structure d'appartenance n'a pas à interférer dans le déroulement de

l'accompagnement, en demandant des comptes rendus formels ou informels, par exemple. Le conseiller doit pouvoir vérifier ce point et intervenir auprès de la structure si c'est le cas.

La réversibilité est aussi la possibilité de rebrousser chemin dans le parcours enclenché par le salarié. Le conseiller rappelle régulièrement au salarié que l'exploration d'une piste particulière concernant un emploi ne constitue pas un engagement pour lui, même si des moyens ont été mobilisés pour cela. En revanche, le conseiller sollicite des explications concernant un éventuel retour en arrière par rapport à un projet ou une offre, en laissant toutefois le salarié libre de le faire, sans qu'un refus de sa part change quoi que ce soit dans sa relation avec l'espace transitionnel.

La réversibilité n'implique pas forcément une réflexion préalable de la part du salarié, témoignant d'une décision suffisamment mûrie. Il peut agir par simple réaction à une situation perçue comme non satisfaisante. Cependant, rester dans le dispositif implique que la personne soit consciente des raisons qui la font agir de la sorte. C'est pourquoi le conseiller doit savoir les raisons et les buts du changement d'attitude du salarié.

## Conclusion

Dans toute situation de changement réclamant un investissement personnel des salariés concernés, le respect des critères mentionnés, adaptés au contexte bien évidemment, leur fournit la possibilité d'éprouver et d'expérimenter les transformations attendues dans cette zone intermédiaire, entre le « dedans » des émotions et des raisons intimes bousculées par le changement et le « dehors » de la réalité potentiellement menaçante ou perçue comme telle. L'expérimentation du changement dans l'espace transitionnel construit à l'occasion de la relation avec un conseiller chargé d'aider à l'élaboration du projet permet d'y prendre ou d'y reprendre le contrôle de sa propre transformation, puis, en sortant de l'espace transitionnel, d'agir concrètement armé de son expérience intermédiaire.

Il serait très utile d'approfondir la réflexion sur les conditions de transposition de la notion d'espace transitionnel dans les pratiques de conduite du changement menée dans l'entreprise. Sans constituer un remède absolu aux difficultés, voire aux drames parfois vécus par les collectifs de travail, cette approche pourrait donner aux salariés un meilleur contrôle des situations et de plus grandes capacités à vivre le changement. Elle donnerait également aux managers un cadre méthodologique favorisant la régulation des réactions et des attitudes face aux troubles et aux dysfonctionnements que génère toute transformation important du milieu de travail.



## Bibliographie

- Bachelard Gaston** La formation de l'esprit scientifique. - Paris : Librairie philosophique J. Vrin, 1938. - 2000.
- Bourdieu Pierre** Esquisse d'une théorie de la pratique - Paris : Seuil, 1972. - 2000 : Vol. Collection Points Essais.
- Drucker Peter** The Practice of Management - New-York : Butterworth-Heinemann Ltd, 1957. - 2nd Revised Edition .
- Élias Norbert** La société des individus - Paris : Fayard, 1991.
- Hoc Jean-Michel** Psychologie cognitive de la planification - Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1992.
- Lesne Marcel** Travail pédagogique et formation d'adultes : éléments d'analyse - Paris : L'Harmattan, 1994.
- Lévy-Leboyer Claude** La gestion des compétences - Paris : Eyrolles, 2009.
- Lévy-Leboyer Claude** La motivation dans l'entreprise. - Paris : Editions d'Organisation, 1998.
- Malglaive Gérard** Enseigner à des adultes. - Paris : Presses Universitaires de France, 1990.
- Minet Francis** Compétence : de la définition à l'utilisation [Section du livre] // Élaborer des référentiels de compétences / auteur du livre Jouvenot Christian et Parlier Michel. - Lyon : Éditions ANACT, 2005. - coordonné par.
- Ortsman Oscar** Changer le travail : les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale - Paris : Dunod, 1978.
- Piaget Jean** L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement – Paris : Presses Universitaires de France, 1975.
- Sainsaulieu Renaud** L'identité au travail - Paris : Presses Universitaires de France, 1985.
- Sainsaulieu Renaud** Sociologie de l'organisation et de l'entreprise - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, 1987.
- Vroom Victor** Work and Motivation. New York, NY: , 1964. - New York : John Wiley and Sons, 1964.
- Winnicott Donald** Jeu et réalité - Paris : Gallimard, 1975.
- Zuboff Shoshana** In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power - New York : Basic Books, 1989.