

LES GROUPES D'ANALYSE DE PRATIQUES POUR ENCADRANTS :

un espace singulier pour développer le « penser ensemble »

Jacques Grandjean

intervenant en analyse de pratique

L'objet de cet article est un retour d'expérience de huit années de groupes d'analyse de pratique destinés à l'encadrement du conseil départemental du Val-de-Marne. Cet article décrit le dispositif, puis au regard de concepts psychosociologiques et d'une évaluation réalisée à froid par la DRH, montre comment cet apprentissage collaboratif entre pairs contribue à soutenir et professionnaliser les managers dans leurs capacités à penser la complexité dans le cadre d'une vision collective du travail. Ce retour d'expérience rédigé par l'intervenant qui a conduit ces ateliers permettra de formuler quelques recommandations pour des organisations souhaitant développer de tels ateliers.

« Développer des formations/actions ancrées sur les situations de travail des managers » notamment en « Installant des groupes d'échanges de pratiques entre managers » est une des recommandations du livre blanc de l'Anact « faire école ». Notre propos est de mesurer en quoi cette forme d'accompagnement offre un espace d'apprentissage collectif de la complexité contribuant à favoriser la capacité à travailler avec son équipe, ainsi que la coopération et la solidarité entre encadrants.

Le conseil départemental du Val-de-Marne qui inscrit le « travailler ensemble » comme valeur fondamentale, a expérimenté les groupes d'analyse de pratique en tant que forme d'accompagnement des cadres qui puisse être cohérente avec cette valeur.

Un cadre d'une collectivité territoriale doit être capable de « faire avec » la complexité de son travail, complexité induite par la diversité des métiers¹ et des nombreuses logiques parfois contradictoires qui traversent les prises de décisions : politique, juridique, économique, déontologique, éthique, psychosociale, technique, organisationnelle, partenariale... Cette fonction difficile a besoin d'être davantage professionnalisée et soutenue.

Dans un premier temps, nous décrirons le dispositif d'analyse de pratique professionnelle pour encadrants que nous avons conduit pendant huit ans au sein de cette institution. Dans un deuxième temps, à la lumière de concepts psychosociologiques et d'une enquête par questionnaires réalisée par la direction des ressources humaines auprès des cadres qui ont participé aux groupes d'analyse des pratiques, nous analyserons les effets de ces ateliers. L'enquête avait en particulier pour objectifs de mesurer les effets de ce dispositif sur le management des équipes et sur la capacité des cadres à penser leur action dans ses différentes dimensions au sein d'une organisation complexe.

MOTS-CLÉS

analyse de pratique,
encadrants, fonction
publique territoriale

Ce retour d'expérience permettra de formuler quelques recommandations pour des organisations souhaitant développer de telles démarches.

La psychosociologie comme référence

À visée opérationnelle, la psychosociologie puise ses concepts dans différents champs théoriques et disciplinaires : anthropologie, sociologie, psychologie sociale, psychanalyse et analyse institutionnelle.

Elle permet de mieux appréhender les rapports entre individus, groupes, organisations et institutions. La référence au fonctionnement des groupes apparaît essentielle pour établir des liens entre les conduites individuelles et les systèmes d'organisation. Elle sert de cadre de référence à l'élaboration et la conduite de dispositifs d'intervention en institution à des fins de changements individuels et collectifs (Rouchy et Soula-Desroche, 2004).

Le groupe est un lieu où peuvent se penser les interactions et s'actualiser les conflits entre les dimensions personnelles (histoire, intérêts, culture, formation, valeurs, motivations, etc.), les dimensions du fonctionnement de l'équipe, les dimensions de l'organisation, ainsi que les valeurs, enjeux et logiques de l'institution qui traversent chaque individu dans l'exercice quotidien de son action (Kessar, 2015). C'est le lieu de construction de représentations collectives que chaque participant peut introjecter. En cela c'est un puissant outil de conduite du changement.

1. DESCRIPTION DU DISPOSITIF DES ATELIERS D'ANALYSE DE PRATIQUE PROFESSIONNELLE

1.1. Les intentions de départ : « accompagner les managers dans la complexité de leur travail par une approche collaborative »

En accord avec la direction du conseil départemental du Val-de-Marne, la directrice des ressources humaines a décidé en 2008 d'enrichir le parcours de formation² des cadres par des ateliers d'analyse des pratiques professionnelles. Cette décision est issue du constat de difficultés de communication entre les différents échelons hiérarchiques et d'un sentiment d'isolement de l'encadrement, notamment des responsables de structures déconcentrées. La taille de l'effectif (8000 agents) et la complexité de l'organisation en étaient pour partie les causes.

Par ailleurs, dans un contexte de changement et de contraintes budgétaires croissantes, il s'agissait de soutenir les cadres confrontés à des choix difficiles, devant conjuguer pilotage de l'action publique, gestion des ressources et moyens budgétaires contraints. L'enjeu majeur des ateliers était de soutenir les encadrants dans l'exercice de leurs missions et dans leur rôle de cadre. Il était également d'aider les nouveaux encadrants dans la construction de leur identité professionnelle.

Les objectifs annoncés de ces ateliers étaient de :

- renforcer les capacités d'analyse des situations de travail des cadres et les aider ainsi à la résolution de situations problèmes ;
- favoriser les échanges entre pairs et rompre l'isolement des encadrants.

1.2. Organisation du dispositif

De 2008 à 2014, 12 groupes d'environ 8 à 9 cadres en moyenne, soit une centaine de cadres, de proximité et cadres intermédiaires issus de la grande diversité des métiers du Conseil Départemental ont participé aux groupes d'analyse de pratiques centrés sur la fonction de management.

Une réunion d'information est destinée à présenter les spécificités du dispositif, vérifier les prérequis (être en situation de management, motivation) et constituer les groupes. Deux groupes par an sont composés d'agents volontaires en position d'encadrement à différents niveaux de la ligne hiérarchique. La répartition en deux groupes permet de séparer des participants qui seraient dans la même ligne hiérarchique ou trop proches fonctionnellement.

Après une séance d'essai, les participants s'engagent pour 9 à 10 séances à raison d'une séance mensuelle de trois heures. Une dernière séance commune aux deux groupes permet un bilan collectif et un échange avec la DRH afin de faire remonter des problématiques issues des situations analysées. Il s'agit donc d'un dispositif conséquent qui engage autant les participants (par la durée et le volume horaire équivalent à une semaine) que l'institution via la direction des ressources humaines très présente par le travail de communication en amont et l'espace d'évaluation et d'échange en aval des groupes.

Les participants sont issus des 800 cadres intermédiaires de tous les métiers du CD : 56 % appartiennent au secteur de l'action sociale et sanitaire et petite enfance, 31 % sont issus des services techniques (environnement, transports, logistique, bâtiments, espaces verts, restauration, etc.) et le reste à différentes directions fonctionnelles (DRH, finances, communication, prospective, DSI...).

Leurs motivations vont de la simple curiosité et du désir d'apprendre jusqu'au besoin d'être aidé dans une situation difficile, voire d'échec. En général, pour les participants, il s'agit de « sortir de sa solitude », « prendre de la hauteur et du recul », « prendre le temps de penser », être accompagné dans des « cas difficiles », accompagner une « prise de poste », « mieux connaître le conseil départemental dans sa diversité, son fonctionnement et sa culture ».

1.3. La démarche d'analyse de pratique.

L'animation est assurée par un intervenant extérieur formé en psychosociologie et à la conduite de groupes d'analyse de pratique. Le groupe et l'animateur sont en position de soutien et d'aide à la réflexion, et non de conseil. 2 à 3 situations sont analysées à chaque séance dans le cadre de règles de confidentialité, de respect et de bienveillance selon la méthodologie d'analyse de pratique.

Un des enjeux du travail est de dépasser le stade de la plainte et des constats et de remettre en route une dynamique. Ce n'est pas tant la justesse et l'exhaustivité des analyses qui comptent, mais le fait que ces analyses permettent une prise de recul, une mise en mouvement, une relance de la dynamique professionnelle et l'inscription dans une dynamique de groupe.

Au-delà d'une relance de la dynamique de la question traitée et de celui qui la porte, la diversité des points de vue des participants constitue une source importante de formation et de questionnement des pratiques de chacun, permettant ainsi que l'analyse d'une situation singulière profite à tous. La dynamique de groupe construite progressivement, grâce à la confiance et au partage, contribue à la création d'un groupe d'appartenance transdisciplinaire et transversal, étayage d'une identité de manager du conseil départemental.

Le groupe est souvent vécu comme groupe de soutien et contenant sans pour autant être complaisant face à la part de la responsabilité individuelle inhérente à toute situation. Il s'agit de « penser en groupe » son action managériale tout en renforçant son appartenance au collectif.

Déroulement d'une analyse de situation

- Tour de table pour entendre les demandes et choisir collectivement les situations à analyser
- Exposé du demandeur
- Questionnement de compréhension – enquête sans interprétation.
- Analyse de la situation exposée- hypothèses d'interprétation, associations
- Extensions, généralisation, éventuellement apports méthodologiques et/ou théoriques
- Conclusion par le demandeur

Les règles

- Assiduité
- Discrétion et confidentialité des échanges au sein du groupe
- Respect de soi et des autres

Attitude conseillée : courtoisie et humilité, association libre.

Humilité : il s'agit de proposer ses interprétations d'une situation comme des hypothèses et non comme des affirmations.

Courtoisie : écoute et respect de la personne mais sans complaisance.

L'application de la démarche et des règles contribue à développer l'écoute active et à créer les conditions de la confiance indispensable au travail en groupe.

1.4. Le contenu des analyses de situation

Pour se représenter la nature des échanges, nous présentons quatre thématiques qui émergent des situations travaillées.

1) Endosser le statut de cadre ou de manager, selon les représentations que l'on a de cette fonction, c'est se confronter à un changement d'identité professionnelle et institutionnelle et devoir jouer un autre rôle, exercer un nouveau pouvoir qui ne se résume pas à son espace de délégation, répondre à de nouvelles attentes, construire une légitimité et identifier sa nouvelle place dans l'organisation et dans la chaîne de décision. Ces questions apparaissent notamment au moment de la prise de poste. La plupart des situations analysées amènent à tenter d'explicitier l'ensemble des cadres de référence institutionnels, réglementaires, politiques et culturels qui attribuent à chacun une place et un pouvoir dans le système organisationnel.

Faire face à des injonctions paradoxales : remettre de l'ordre et respecter les équilibres de pouvoir

Un cadre, nouvellement nommé, issu du privé, se sent investi de la mission de remettre du cadre dans un équipe où se manifestent des transgressions (horaires, usage des moyens, comportements agressifs). Ses interventions dans ce but suscitent des réactions d'opposition de la part des agents qui, par le canal syndical et des relais politiques, font pression auprès de sa hiérarchie pour ralentir ses ardeurs à la reprise en main en l'accusant de pratiques autoritaires et harcelantes.

Le groupe l'aide à analyser son nouvel environnement de travail, à tenter de comprendre l'origine dans l'histoire institutionnelle de certains usages observés dans son service et d'envisager d'accompagner son équipe vers une évolution des pratiques en étant dans une posture moins frontale et en s'appuyant sur une partie plus silencieuse de l'équipe qui, elle, est en attente de réactions de la hiérarchie face aux transgressions. L'analyse de son nouveau contexte de travail l'amène à identifier les limites de son pouvoir, à être moins autoritaire et plus stratège, à utiliser les instances et mécanismes de régulation où se jouent les équilibres institutionnels issus de l'histoire,

à moduler ses exigences par le facteur temps, à avancer en vérifiant le soutien de sa hiérarchie, sans pour autant renoncer à ses valeurs de justice et de respect des règles.

2) Les « situations difficiles » telles que l'absentéisme, l'alcoolisme, la violence, le refus d'accomplir le travail demandé, les débordements émotionnels ou le handicap psycho-cognitif, confrontent très vite les cadres aux notions de règle, de limite, de transgression et d'interdit, et à leur capacité à exercer l'autorité et à identifier ce qui « fait loi » dans la situation. Ces situations difficiles les obligent à interroger leur propre rapport à la loi et à l'autorité, à remettre en question parfois leurs conceptions du management ou leurs valeurs. Poussés dans leurs retranchements émotionnels, ils se doivent de trouver la bonne distance relationnelle vis-à-vis d'agents qui cherchent (parfois à leur insu) à les décentrer de la dimension professionnelle en les amenant sur le terrain des affects les convoquant dans des places « d'assistante sociale », de « juge » ou « d'éducateur ».

Accompagner une personne reclassée en échec

Une responsable d'équipe expose sa difficulté à gérer une personne en reclassement qui n'a pas les compétences et les comportements adaptés au public reçu par son service. Pour protéger son équipe de ses attitudes (retards), la sortir des relations avec le public (avec qui elle se met en conflit), et sensible à ses plaintes et à ses pleurs, cette cadre l'a placée auprès d'elle au poste d'assistante. Mais, compte tenu de ses difficultés à tenir ce poste, cette cheffe de service « prend sur elle » une charge de travail supplémentaire.

Le groupe l'aide à sortir d'une posture « trop maternante » en se référant à ce qui « fait loi » et en sollicitant les dispositifs d'accompagnement de la direction des ressources humaines.

4) Responsables des différentes missions et objectifs de leurs unités, relais de politiques et de projets transversaux, sous la pression des attentes de leurs usagers internes ou externes, les encadrants doivent sans cesse arbitrer en tenant compte des ressources disponibles. Ils sont pris dans des conflits de priorités, voire de valeurs, qui traversent toute l'institution elle-même soumise aux tensions sociétales et économiques. L'intelligence de la situation nécessite d'avoir une « vision globale » de la dynamique du système, de ses enjeux, des conflits qui le traversent et agissent à l'insu des acteurs. C'est dans ce sens que se sont révélés nécessaires des temps d'analyse d'événements traversant le conseil départemental. Les appartenances des participants à différentes directions ont facilité la perception de l'ensemble.

Un conflit interpersonnel symptôme d'une problématique organisationnelle.

Un chef de service doit gérer un conflit entre un de ses responsables d'unité (n-1) et un chef de projet (n-2). Comment aider sa responsable d'unité à se positionner avec un chef de projet qu'elle juge « électron libre » et compétent mais perçu par la responsable d'unité comme acceptant difficilement l'autorité d'une femme plus jeune que lui ? Comment intervenir sans « court-circuiter » le rôle du manager direct ?

Le groupe l'aide à sortir d'une interprétation trop relationnelle du conflit et à remettre le « travail et l'organisation au centre », à considérer les contradictions entre la structure d'organisation « bureaucratique » et verticale apparaissant dans l'organigramme et la logique projet se référant à un modèle « technocratique » comportant plus de transversalité. Le conflit d'abord perçu comme relationnel est analysé dans sa dimension organisationnelle, ce qui permettra au chef

de service qui a présenté la situation d'aider sa responsable d'unité à se dégager des enjeux personnels et à clarifier avec son chef de projet les places et responsabilités de chacun.

5) Après avoir pris conscience de sa place assignée dans le système, le manager n'en reste pas moins acteur de sa propre vie professionnelle, à la fois gestionnaire de ses propres ressources, de son temps, de son énergie et de ses motivations. Dans certaines situations, la charge de travail et le stress peuvent envahir la vie personnelle et conduire à l'épuisement professionnel, le « burn out ». L'avertissement de cadres ayant vécu cet état a été salutaire pour ceux qui en évoquent des symptômes.

D'autres sources de souffrance sont évoquées : harcèlement, perte d'une place reconnue et valorisante, humiliation d'un « déclassé », abandon managérial, déception d'un poste qui ne correspond pas aux attentes. Ces expériences sont d'autant plus douloureuses qu'elles sont vécues dans l'isolement et associées à un sentiment d'exclusion de la communauté. Ce sont parfois des conflits entre ses propres valeurs et celles qui doivent être portées dans le travail qui produisent des tensions.

Faire face à l'usure d'une fin de carrière de cadre de la fonction publique

Ce responsable évoque son épuisement et l'usure d'une carrière longue qui se termine par du management. Mais comment faire le deuil d'une place de cadre, consécration d'une longue ascension de fonctionnaire dans le système hiérarchique ? Comment faire face au vieillissement et au prolongement de la vie professionnelle dans un poste de management difficile à tenir ?

Le groupe l'aide à lâcher un peu ses exigences personnelles, à accepter d'entendre sa fatigue et sa perte de motivation. Il lui ouvre des pistes pour négocier une place dans l'institution qui soit plus en phase avec son désir, ses besoins et ses compétences, au prix éventuel d'une perte de ses primes d'encadrement.

— 2. RETOUR D'EXPÉRIENCE ÉTAYÉ PAR UNE ÉVALUATION « À FROID »

Pour compléter les évaluations réalisées à la fin de chaque groupe d'analyse de pratique, il nous a paru important de réaliser une enquête à froid, plusieurs années après. Cette enquête comporte, d'une part, un entretien avec la directrice des ressources humaines actuelle et l'ancienne DRH aujourd'hui DGA pour tenter de mesurer les effets de ce dispositif sur l'institution, et d'autre part, un questionnaire d'évaluation envoyé aux anciens participants. Seulement quatorze participants ont répondu à cette enquête réalisée sur un échantillon de 83 participants à ces ateliers. Ce faible taux de réponse est dû à la durée séparant les ateliers de cette enquête (de 3 à 9 ans) et à la mobilité professionnelle de certains participants. Les données recueillies ne permettent pas une mesure quantitative des effets du dispositif *a posteriori*, mais elles permettent de vérifier si les tonalités très positives des évaluations « à chaud » se sont maintenues dans le long terme.

Une tonalité positive émerge de cette enquête puisque quatorze répondants recommandent ces ateliers. 10 répondants sur 12 jugent que ces ateliers ont eu un impact sur leurs pratiques managériales. Cet espace a pu, pour certains (8), contribuer à les re-motiver, « à retrouver la foi » et de « l'énergie ».

2.1. Le ressourcement comme indicateur de l'expérience du « penser ensemble »

D'une façon unanime, les participants jugent ces ateliers comme un lieu de ressourcement car « il permet de prendre du recul sur sa pratique », de « relativiser » et « de s'appuyer sur ses pairs », sur « leurs ressources » pour « réfléchir à plusieurs » et « partager ses difficultés » : « Un lieu neutre et formateur avec des garanties de confidentialité permet de se ressourcer. »

Le sentiment de ressourcement trouve donc son origine, d'une part, dans l'expérience d'un espace de pensée en dehors des enjeux de pouvoir et libre de prescriptions et d'injonctions, et d'autre part, dans le soutien apporté par une communauté de pairs dans le cadre d'une réflexion partagée. La reconnaissance de cette appartenance contribue à renforcer leur identité professionnelle d'encadrant et à mieux identifier leurs places au sein de l'institution.

Plus qu'un ressourcement, cette démarche est aussi pour la DGA, un « outil de prévention des risques psychosociaux », du fait qu'elle contribue à « éviter de personnaliser les conflits, à relativiser ses difficultés et à éviter des situations de crise ». Vécue comme espace de ressourcement, l'analyse de pratique n'en demeure pas moins un mode d'apprentissage par les pairs permettant d'appréhender la complexité du management.

2.2. Un mode d'apprentissage par les pairs qui modifie le rapport au savoir et au pouvoir

L'analyse de pratique se démarque des autres espaces d'apprentissage à plusieurs égards. Les savoirs élaborés entre pairs remplacent la transmission verticale de savoirs prédéterminés et élaborés à l'extérieur du groupe. Cette « dé-hiérarchisation » du savoir libère le groupe d'une forme d'autorité et replace le groupe des pairs et leurs compétences au centre.

Pour la DRH, c'est « un lieu d'exercice de l'égalité où sont atténuées les différences de pouvoir ». Ce rééquilibrage du pouvoir ne va pas de soi dans une structure construite sur le modèle bureaucratique de la fonction publique, aussi bien pour le groupe en attente d'une autorité régulatrice que pour l'animateur, garant de la méthode et de la conduite, mais devant s'affranchir du rôle de formateur-expert supposé sachant.

Le contenu des échanges est issu des besoins et questions exprimés par les participants et non d'un programme de formation défini par l'institution. Libéré d'injonctions, l'espace d'apprentissage se recentre sur les interactions et la dynamique du groupe. Cette liberté de dire s'approprie progressivement au rythme de la confiance qui se construit grâce au respect de la règle de confidentialité et de la bienveillance du groupe.

Pour la DRH, ce « système d'interrogation réflexive contribue à libérer la parole, à poser ses difficultés en dehors de la ligne hiérarchique et à oser une parole sans risque de déloyauté ». Elle souligne que cette liberté de parole est d'autant plus importante « dans un contexte d'interrogations institutionnelles fortes sur l'avenir du département ».

Plus qu'une méthode pédagogique déplaçant les ressources d'apprentissage du formateur vers les pairs, l'analyse de pratique induit une dynamique de groupe qui développe la transversalité en soulageant de l'emprise des structures hiérarchiques intériorisées du modèle bureaucratique de la fonction publique.

Toutefois, le groupe n'est pas d'emblée un lieu d'apprentissage, comme nous le rappelle Philippe Meirieu (1997) : « Rien ne permet d'affirmer que toute mise en groupe amène bien chaque individu à se décentrer, à intégrer le point de vue d'autrui et à progresser dans sa représentation de lui-même ».

et du monde ; il faut une véritable coopération, c'est-à-dire une interaction sociale dont chacun des participants puisse s'approprier le processus ». Toujours selon Meirieu (1997), pour « qu'une mise en groupe contribue au développement de chacun, une tension entre une homogénéité permettant les échanges et une hétérogénéité suffisante pour que les échanges soient féconds est nécessaire ». Coopération, valorisation de la diversité et remise en question de la hiérarchisation des savoirs conduisent à faire évoluer les représentations du management d'équipe, comme l'ont souligné des participants : ces ateliers ont permis de « faire plus confiance aux encadrés » et de « déléguer plus ».

Au-delà d'un questionnement sur les postures vis-à-vis d'un groupe et du savoir, cette expérience d'apprentissage qui s'appuie sur la dynamique d'un groupe de pairs permet aussi d'appréhender la complexité du management.

2.3. Le groupe comme mise en scène de la complexité

Le groupe est un lieu où peuvent se penser les interactions et s'actualiser les conflits entre les dimensions personnelles (histoire, intérêts, culture, formation, valeurs, motivations, etc.), les dimensions du fonctionnement de l'équipe, les dimensions de l'organisation, ainsi que les valeurs, enjeux et logiques de l'institution qui traversent chaque individu dans l'exercice quotidien de son action (Kessar, 2015). Comme le dit un participant, ces « partages et échanges avec d'autres cadres font toucher du doigt la complexité managériale ».

La complexité naît de la multiplicité des facteurs d'influence sur une situation et de la diversité des interactions des acteurs porteurs de logiques différentes et parfois contradictoires issues de la superposition de modèles d'organisation bureaucratique et technocratique (Rouchy et Soula-Desroche, 2004). Dans un univers complexe, chaque situation particulière ne peut être simplement analysée au regard d'une seule grille de lecture : seule l'élaboration d'une solution singulière prenant en compte les multiples cadres de référence s'appliquant à la situation permet de dépasser les tensions résultant des contradictions entre logiques. Par exemple, un événement ne paraissant qu'une simple transgression d'une règle peut se révéler être le fruit de l'interaction de multiples facteurs tels que l'histoire et la culture de l'institution, les rapports sociaux, la dynamique de l'équipe, le mode de management et/ou la dimension psychologique. La dynamique propre du sujet — ses enjeux, ses projets, ses motivations, ses compétences, ses valeurs — contribue à la complexité d'une situation.

Lors de l'analyse d'une situation, les interactions entre le sujet et le groupe par la diversité des points de vue qui s'expriment, constitue une véritable mise en scène de la complexité. Peuvent s'actualiser dans cet espace d'échange toutes les tensions issues des composantes individuelles, groupales et institutionnelles et des différentes logiques financières, administratives, éducatives, sociales et techniques. Comme le formule la DRH, cet espace d'analyse permet de « trouver les mots pour aborder des situations complexes en mobilisant des ressources collectives ».

2.4. « Se positionner », clef du travail collectif

Après avoir identifié l'ensemble des déterminants s'appliquant à la situation, un deuxième degré de complexité apparaît avec la nécessité pour l'encadrant de se positionner face à ces référentiels ou logiques. Comme l'a souligné un participant, ces ateliers « confrontent les pratiques managériales, éclairent les rôles et le positionnement du cadre ». Il ne s'agit pas uniquement de sa place dans un organigramme, mais des places assignées par l'équipe, sa hiérarchie, ses collègues, ses partenaires, etc. C'est en se situant par rapport à toutes ces places réelles ou imaginaires que le cadre peut négocier une place et trouver de nouvelles marges de manœuvre. 10 sur 13 des répondants estiment

avoir dégagé des marges de manœuvre dans leurs pratiques managériales, notamment en « se repositionnant » ou en ayant « une meilleure prise de distance avec les problématiques rencontrées ».

Ce travail a pour certains (10/14) modifié leur positionnement et leurs relations avec leur hiérarchie, en osant « demander du soutien », en étant « dans un registre plus objectivé et moins affectif », en « argumentant mieux son positionnement » ou en « se concertant plus en amont ». Mais ces analyses ont aussi parfois souligné le manque de soutien de sa hiérarchie.

Un meilleur positionnement se traduit aussi par une évolution de ses relations à ses agents. Pour les deux directrices des ressources humaines, « on ne manage pas de la même façon quand on a participé à ces ateliers ». Pour ceux (10/12) qui ont constaté les effets du dispositif de formation sur le travail en équipe, ces ateliers ont contribué à améliorer la délégation et « la capacité à prendre de la distance en situation d'encadrement », à « mieux se positionner » et « assoir ses choix managériaux », à « repérer les éléments subjectifs qui structurent le discours professionnel », à être « plus en dialogue avec les agents » et enfin à accroître la concertation sur les projets.

La façon de répondre (« *respons ability* ») à l'ensemble des facteurs aussi bien personnels, qu'interpersonnels, organisationnels ou institutionnels fera la singularité de la réponse à la situation. C'est en assumant cette singularité que le cadre exercera pleinement sa responsabilité. Par ailleurs, pour « travailler ensemble », l'identification des places et des fonctions de chacun est indispensable pour éviter tensions et dysfonctionnements résultant du flou organisationnel. Enfin, reconnaître sa place, ses responsabilités et ses limites dans l'organisation apporte une sécurité qui permet de se rendre disponible au soutien des autres.

2.5. La diversité au service du sentiment d'appartenance et de la solidarité.

La diversité des âges, des anciennetés dans l'institution, des fonctions et des métiers représentés du conseil départemental non seulement n'a pas nui à la cohésion du groupe, mais au contraire a favorisé l'émergence d'une identité commune d'encadrant dans cet espace où « les points communs sont plus importants que les différences » (la DRH). Cette diversité contribue à extraire la fonction managériale des activités métiers propres à chaque entité organisationnelle. La prise de recul née de la diversité atténue les enjeux de concurrence ou les effets d'histoires institutionnelles partagées entre les membres du groupe.

Le processus identificatoire contribuant à la dynamique de groupe se construit donc essentiellement sur la fonction de management et non sur la technicité de chacun. Cette diversité des places et des histoires dans l'institution contribue aussi à améliorer la vision d'ensemble de la collectivité indispensable à la compréhension des dynamiques de changement à l'œuvre. Elle donne « un regard plus global de l'institution » et confronte à « des problématiques qui traversent tous les services » (des participants). Enfin cette diversité évite une normalisation des comportements et permet au contraire que le collectif autorise et soutienne la singularité des réponses et des dynamiques individuelles.

— 3. LA CONTRIBUTION DE CES ATELIERS À LA POLITIQUE DE SOUTIEN DE L'ENCADREMENT

D'après les DRH interrogées, les objectifs de départ assignés à ce dispositif, innovant en 2008 — « rompre la solitude de l'encadrant, accueillir et intégrer des nouveaux cadres, issus de l'interne ou nouvellement recrutés et accompagner à la prise de poste de management » — ont été atteints. Pour elles, le retour d'expérience du dispositif montre qu'il a aussi contribué à « aider à faire le choix d'une

évolution professionnelle », à « développer le sentiment d'appartenance » et qu'il a également été perçu par les participants comme une forme de reconnaissance de leur fonction.

Ce dispositif apparaît cohérent avec les valeurs de solidarité et d'égalité du conseil départemental. Ces ateliers, espace « où on est les plus égaux », constituent un « travail sur le Je pour faire avancer le Nous, en adéquation avec les valeurs de l'éducation populaire » (DGA). Dans le prolongement de cette expérience, un groupe d'analyse de pratique spécifique a été mis en place pour les directeurs en 2017 et des « cafés pour encadrants », lieux d'échange animés par des directeurs ont été créés. Les propos de la DGA qui « rêve d'un maillage où la moitié des encadrants aurait participé au processus » en étant vigilant au décalage qui pourrait apparaître « entre ceux qui sont dans le train de cette culture et ceux qui n'en seraient pas », montrent que ce dispositif contribue bien à faire évoluer une culture du management.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cet espace singulier d'apprentissage que sont les groupes d'analyse de pratique constitue un outil de développement du « penser ensemble » la complexité en renforçant les liens d'appartenance, de soutien et de coopération entre encadrants. Néanmoins, la capacité de « penser ensemble » est une condition nécessaire mais non suffisante au « travailler ensemble », car « travailler ensemble » implique des structures d'organisation et de décision qui le facilitent.

Si, au travers des analyses, les participants peuvent dégager des marges de manœuvre dans leur travail, cela ne modifie pas le contexte organisationnel et institutionnel. Comme l'ont exprimé des participants, « ces ateliers n'ont pas d'impact sur l'organisation si le n+1 n'est pas impliqué ou si certains problèmes de fond RH ne sont pas résolus au niveau de l'institution ». Cela permet de rappeler qu'un dispositif d'analyse de pratique, bien qu'il contribue à modifier en profondeur la culture managériale, n'est pas un dispositif d'intervention destiné à transformer l'organisation. Si des freins au « travailler ensemble » ont pu être identifiés dans cet espace d'échange, c'est bien dans d'autres espaces qu'ils ont à être traités.

De cette expérience nous pouvons préconiser deux recommandations pour les institutions de la fonction publique qui souhaiteraient implanter des groupes d'analyse de pratique pour l'encadrement.

La première est de vérifier la cohérence des objectifs d'un tel dispositif avec les valeurs de l'institution. Si l'institution proclame le groupe et le collectif comme éléments fondamentaux de la vie institutionnelle au travers de la coopération, de la transversalité et de la solidarité, alors les ateliers d'analyse de pratique seront conçus et conduits comme un espace d'apprentissage du collaboratif. Si la notion de responsabilité est énoncée comme autre valeur fondamentale, le dispositif contribuera à soutenir les capacités du manager à penser des solutions singulières dans des espaces de travail qui ne soient pas uniquement régulés par des outils, des normes ou des procédures. Dans cette perspective, on veillera à l'adéquation entre les intentions et les modalités d'animation et les références théoriques servant de cadre aux analyses. Un angle de lecture essentiellement psychologique ne permettra pas de travailler les dimensions collectives à l'œuvre dans les situations.

La deuxième recommandation est qu'avant de mettre en place des espaces d'analyse de pratique pour encadrants, il y ait une pratique qui soit déjà bien identifiée dans le cadre d'une organisation, de la définition des rôles, des fonctions et de la place du manager, des process RH et de formations au management qui outillent les responsables. L'organisation a besoin d'une certaine maturité et de stabilité pour offrir un espace d'analyse des pratiques. Un changement important

qui remettrait en cause le cadre institutionnel, les places de chacun et donc les pratiques révélerait des besoins d'accompagnement au changement et non pas seulement d'analyse des pratiques.

1 200 métiers différents pour les 8000 agents du CD 94.

2 Formations-actions, journées de retours d'expérience, matinales thématiques, etc.

Bibliographie

Anzieu, D. (1999), *Le groupe et l'inconscient*, Paris, Dunod.

Barbier, J.-M. (1996), « Analyse des pratiques : questions conceptuelles », in *L'analyse des pratiques professionnelles*, Ouvrage coordonné par Blanchard-Laville, C. et Fablet D., Paris, L'Harmattan, p. 27-49.

Kessar, Z. (2015), « Conduite de groupe et intervention, in *Revue Connexions*, n° 104, La conduite de groupe, Éditions Érès, p. 103-117.

Meirieu, P. (1997), « Groupes et apprentissages », in *Connexions*, n° 69. *Le groupe, évolution des théories et des pratiques II* (p. 13-29), Toulouse : Érès.

Rouchy, J.-C. (1998), *Le groupe, espace analytique*, Toulouse, Érès.

Rouchy, J.-C. et Soula-Desroche, M. (2004), *Institution et changement*, Toulouse, France, Érès.