



**HAL**  
open science

## Formation aux RPS et groupes d'analyse de pratiques managériales : quels intérêts et limites

Stéphan Pezé, Ségolène Journoud

► **To cite this version:**

Stéphan Pezé, Ségolène Journoud. Formation aux RPS et groupes d'analyse de pratiques managériales : quels intérêts et limites. XXIIIème Congrès de l'AGRH, Sep 2012, Nancy, France. pp.1-17. hal-00849788

**HAL Id: hal-00849788**

**<https://hal.science/hal-00849788>**

Submitted on 1 Aug 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **FORMATION AUX RPS ET GROUPES D'ANALYSE DE PRATIQUES MANAGERIALES : QUELS INTERETS ET LIMITES ?**

Stéphan PEZÉ  
Université Paris-Dauphine, DRM  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75 775 Paris Cedex 16  
[stephanpeze@yahoo.fr](mailto:stephanpeze@yahoo.fr)

Ségolène JOURNOUD  
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)  
192, avenue Thiers  
69 457 LYON Cedex 06  
[s.journoud@anact.fr](mailto:s.journoud@anact.fr)

### Résumé :

Dans un contexte de préoccupation croissante des RPS (risques psychosociaux), la formation des managers à la gestion des RPS des membres de leur équipe tend à se développer. Dans ces formations, les formats pédagogiques de type "groupe d'analyse de pratiques" sont en expansion. Comment ces groupes d'analyse de pratiques sont-ils organisés et en quoi ces espaces de discussion permettent aux managers de mieux appréhender la prévention des RPS, tout en évitant de n'être qu'un "coussin compassionnel ?" (Clot, 2010). Cet article entend contribuer à répondre à ces questions par l'étude de trois cas auprès de grandes entreprises, et ainsi pointer les conditions nécessaires à ces formations pour aider les managers à lutter contre les RPS notamment en facilitant une "entrée par le métier" (Miossec et Clot, 2011). Par ailleurs, nous soulignons quelques limites et pistes de recherche pour introduire une réflexion autour du management du travail et favoriser la prévention des RPS.

Mots-clés : risques psychosociaux, formation, analyse de pratiques, managers

## 1. Introduction

L'actualité des Risques Psychosociaux (RPS) n'est plus à démontrer. Les entreprises semblent "sorties du déni", notamment à la faveur de l'injonction faite d'ouvrir des négociations autour des Accords Nationaux Interprofessionnels sur le stress au travail (2 juillet 2008) et le harcèlement et la violence au travail (26 mars 2010). Pour de nombreux experts et praticiens, une des dispositions-clés pour lutter contre les RPS est de former les managers à la gestion de leur équipe et plus particulièrement à la gestion des RPS auxquels font face leurs collaborateurs (CAS, 2009 ; Copé, Méhaignerie, Poisson et Jardé, 2009 ; Dab, 2008 ; Dériot, 2010 ; Lachmann, Larose et Penicaud, 2010 ; Lefrand, 2011). Cette action se retrouve dans la quasi-totalité des accords d'entreprise signés (DGT, 2011). Ces formations visant à faire des managers "*les premiers acteurs de santé*" (Lachmann, et al., 2010:7) sont en train de devenir un des axes majeurs de la prévention des RPS – non sans poser des questions sur leur efficacité à prévenir/réduire les RPS, à soutenir les managers dans leur activité ou au contraire à renforcer une tendance à la stigmatisation de ces acteurs en particulier (Journoud et Pezé, 2012).

Dans le déroulement de ces formations, les formats pédagogiques de types "groupe d'analyse de pratiques managériales" sont de plus en plus fréquents (ANACT, 2012). Que signifie un tel choix et surtout, que produit-il ? Ne risque-t-on pas de tomber dans un surcroît de prescription, les managers étant sommés d'appliquer des "bonnes pratiques" supplémentaires ? Ne risque-t-on pas également de se cantonner à l'écoute de la souffrance des managers et de s'enfermer dans une logique compassionnelle ? (Clot, 2007 ; 2009). Au contraire, ces espaces d'échange sur le travail de manager permettent-ils de soutenir les managers dans leur activité (identification de marges de manœuvres, etc.) ?

Pour produire des éléments de réponse à ces questions et explorer l'intérêt et les limites de ces groupes d'analyse de pratique managériale, nous avons analysé les formations mises en œuvre dans trois entreprises françaises. Au travers d'observations lors des formations et d'entretiens avec les managers participants, nous avons cherché à comprendre ce que générerait pour les managers ce choix pédagogique spécifique : "l'analyse de pratique".

Nos résultats indiquent que ce dispositif d'analyse de pratique peut-être prometteur, et éviter de n'être qu'un coussin compassionnel ou un renforcement de la prescription. En effet : (a) ce dispositif favorise l'exercice de la réflexivité des managers sur leurs pratiques individuelles, révélant leur appartenance à un collectif tout en étalonnant leurs questionnements quant à ces pratiques (l'exercice du métier de manager se trouve ainsi étayé) ; (b) ils permettent en outre la controverse entre pairs pour établir un éventail de pratiques jugées satisfaisantes face à des situations nouvelles et/ou peu prescrites. Toutefois, l'efficacité de ces formations est conditionnée par le respect de principes d'animation ainsi que de connexions avec d'autres démarches plus générales dans l'entreprise.

Dans un premier temps, nous allons revenir sur les fondements théoriques de ces groupes d'analyse de pratiques, en prenant soin de les relier aux travaux existant en formation des managers aux RPS (2.). Nous présenterons ensuite notre méthode de recherche (3.) et nos résultats (4.). Ceux-ci seront discutés dans une dernière partie (5.).

## **2. Eléments théoriques concernant les groupes de pratiques**

Après avoir rappelé le contexte d'apparition de ces formations RPS (2.1), nous allons revenir sur l'origine de ces groupes, leurs approches et leurs visées (2.2), puis nous présenterons notre question de recherche et son intérêt vis-à-vis des travaux existants (2.3).

### ***2.1. L'usage des groupes de pratiques dans le cadre des formations RPS destinées aux managers***

Le contexte décrit en introduction a suscité une offre très éparpillée de formations RPS destinée aux managers. Cette offre s'appuie sur les différentes approches disciplinaires convoquées sur le sujet (ANACT, 2012) : l'approche cognitivo-comportementaliste, qui met en avant la capacité du manager à gérer son propre stress et à développer les comportements attendus face à un salarié en souffrance ; l'approche socio-ergonomique, qui vise à développer chez les managers une capacité à analyser les situations de travail pour remonter aux causes organisationnelles ou managériales ; et enfin, de façon plus spécifique à cette cible, l'approche managériale qui entend aider les managers à "*s'approprier le message stratégique de l'entreprise et le transmettre à son équipe*", "*à faire face à la pression de la hiérarchie et de ses collaborateurs*" ou encore "*à faire preuve de leadership*"<sup>1</sup>. Au-delà de ces approches, il y a trois niveaux de formations (ANACT, 2012) : (1) sensibilisation : pour acquérir des repères et connaissances sur les RPS et la prévention en entreprise ; (2) outillage : pour utiliser un ou plusieurs outils permettant de mettre en œuvre des actions de prévention ; (3) régulation : pour intégrer la prévention dans le management au quotidien.

Il existe donc plusieurs types de formation RPS. L'étude de celles-ci (Pezé et Journoud, 2011) révèle le recours à des modalités pédagogiques spécifiques sur les niveaux (2) et (3) : le formateur n'est pas tant un expert qui donne des connaissances qu'un animateur qui s'appuie sur les connaissances existantes des participants. Ces formations mobilisent ainsi des techniques issues de *l'analyse de pratiques entre pairs* que nous allons présenter.

### ***2.2. L'origine de l'analyse des pratiques, leurs approches et leurs objectifs***

L'analyse des pratiques se développe depuis les années 1950. À cette époque au Royaume-Uni, Michael Balint, psychanalyste d'origine hongroise, proposa cette nouvelle méthode de formation aux médecins généralistes. Ce "groupe Balint" réunissait douze d'entre eux une fois par semaine pendant deux heures, proposant un séminaire de discussion de groupe sur les problèmes liés à l'exercice de la pratique médicale. Par la suite, les métiers du champ sanitaire et social, équipes soignantes et équipes éducatives vont avoir recours à ce type de dispositif. Aujourd'hui le champ de l'enseignement et de la formation des adultes a également recours à ces groupes de travail réflexif. Parallèlement à cet usage en formation, la recherche (notamment en sciences de l'éducation, cf. Marcel, Olry, Rothier-Botzer et Sonntag, 2002) montre également un intérêt croissant pour cette méthode.

Les groupes d'analyse de pratiques professionnelles s'inspirent de la méthode Balint et s'adressent généralement aux professionnels dont le métier comporte une dimension relationnelle importante, notamment du secteur médico-social. Il existe différentes modalités d'analyse des pratiques, comme l'analyse rétrospective des pratiques qui vise à produire des connaissances sur l'action et à les partager collectivement ou encore l'analyse anticipatrice

---

<sup>1</sup> Ces verbatims sont extraits de programmes de formations RPS destinés aux managers proposées par des organismes de Formation Professionnelle Continue.

qui, elle, est orientée vers la préparation d'actions nouvelles – variété qui dépend notamment des objectifs poursuivis : former de nouveaux professionnels, soutenir des professionnels en cours d'exercice ou encore construire les contours d'une nouvelle professionnalisation (Wittorski, 2004). Les groupes sont composés le plus souvent selon un principe d'homogénéité de métier et d'hétérogénéité d'appartenance ou de contexte de travail. L'analyse de pratiques procède par présentation par les participants des situations concrètes de travail qui leur posent problème, ou sur lesquelles ils souhaitent faire un retour. L'examen de ces situations-problèmes en groupe, guidé par l'animateur, permet de comprendre et de clarifier ce qui est en jeu, de démêler ce qui se présente de façon intriquée ou confuse et de rechercher collectivement des voies de solution (Michelot, 2011). Appliquée aux managers, cette approche propose, par le "récit" de leur pratique professionnelle, de mieux saisir les expériences vécues dans le contexte de travail, par exemple autour des relations qui se créent (ou non) avec ses subordonnés (difficultés de communication, de compréhension, de mise en place des tâches, etc.).

Cette méthode pédagogique n'est pas la seule dont la visée est d'inciter le partage et l'analyse critique des pratiques professionnelles au sein de collectifs de pairs en vue de les améliorer. Ainsi, des méthodes alternatives ont été appliquées dans les secteurs médico-sociaux ou la relation à l'autre – notamment d'aide – est prédominante, comme la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954), l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) ou encore la méthode d'instruction au sosie notamment utilisée en psychologie du travail et clinique de l'activité (Clot, 2006 [1999] ; Oddone, Re et Briante, 1981). Si les deux dernières méthodes diffèrent par leurs modalités d'intervention en ce qu'elles visent une description précise de l'activité des professionnels, la méthode des incidents critiques est plus proche de l'analyse des pratiques. La version initiale de la méthode des incidents critiques est centrée sur l'étude de comportements lors de situations dites critiques, c'est-à-dire ayant une influence déterminante sur le résultat d'une activité, en vue de corriger ces comportements (Flanagan, 1954). L'analyse des pratiques s'en éloigne en ce que les pratiques étudiées n'ont pas systématiquement ce caractère critique. Toutefois, cette méthode est aujourd'hui utilisée pour appréhender plus généralement l'expérience (inter)subjective des professionnels (Butterfield, Borgen, Amundson et Maglio, 2005) – notamment dans le cadre de leur formation continue. Ainsi, il est difficile de trouver une différence fondamentale entre la nature des situations-problème de l'analyse des pratiques telles que nous les avons présenté ci-dessus et celles étudiées par Leclerc et al. (2010:17-18), c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre lors d'incidents dits critiques et sélectionnés sur la base de trois critères : "*les incidents doivent relater des situations vécues*", "*être circonscrit dans le temps*" et "*se déployer dans une interaction*". Cet éloignement d'incidents proprement critique ouvre la méthode à un travail sur des pratiques de nature diverses et à un rapprochement avec d'autres méthodes<sup>2</sup>.

Dans ces groupes d'analyse des pratiques, les dimensions relationnelles du métier d'encadrant sont autant traitées que la résolution de problèmes. Toutefois, selon Michelot (2011), les deux dimensions "décisionnelles" et "relationnelles" incluses dans l'activité de management sont à discerner : la première, s'appuyant sur les méthodes de résolution de problème, cherche à objectiver les problèmes en dégageant les faits des opinions ; la seconde, centrée sur la relation et ce qui pose problème à la personne, intègre des acquis épistémologiques de la relativité et cherche à favoriser les processus de subjectivation, c'est-à-dire la réflexivité et l'autonomie des sujets (Lecomte, 2011). Les visées impliquées dans les groupes d'analyse de pratiques sont donc multiples : production de connaissances, développement de l'expertise, de la construction identitaire, transformation des situations de

---

<sup>2</sup> Pour preuve, Leclerc et al. (2010) mobilisent de nombreux auteurs ne travaillant pas spécifiquement sur les incidents critiques, comme Wittorski (2004) qui étudie l'analyse des pratiques au sens où nous l'entendons.

travail, recherche-action. Ces visées, parfois exclusives, peuvent se trouver combinées voire confondues selon les dispositifs mis en place (Marcel, et al., 2002). Toutefois, ce dispositif est confronté à des limites que sont principalement la reconstruction a posteriori des pratiques par les participants, ce qui introduit divers biais (raconter les pratiques plus récentes, n'avoir qu'une mémorisation partielle ou sélective, être tenté de justifier ou de rationaliser son comportement notamment en vue de se protéger, etc.). Les pratiques évoquées ont donc davantage le statut de "*représentations discursives formalisantes de l'action*" (Wittorski, 2004). De plus, l'efficacité de cette analyse des pratiques repose sur l'engagement des participants. Comme le soulignent Leclerc et al. (2010:28) à propos d'un autre dispositif visant la transformation des pratiques de travail autour de l'analyse d'incidents critiques, "*[u]n équilibre est pourtant à trouver entre des échanges complaisants qui ne changent rien, et des tensions extrêmes qui incitent les membres à se retirer ou à adopter des conduites si provocantes qu'elles exacerbent les oppositions en excluant toute possibilité d'intercompréhension*". La compétence de l'animateur apparaît ici fondamentale pour amener les participants à un juste niveau d'expression, d'intercompréhension et de confrontation. S'il existe plusieurs formes d'animation possible de l'analyse des pratiques, selon "*la « théorie de l'action professionnelle » mobilisée implicitement par l'animateur*", il n'en reste pas moins que celui-ci doit jouer ce rôle essentiel de "*tiers formalisant*" (Wittorski, 2004).

### **2.3. Liens avec les travaux existants**

Il n'y a pas actuellement de travaux menés spécifiquement sur les formations mobilisant l'analyse de pratiques managériales dans le cadre de la lutte contre les RPS – mais on peut lire en creux des analyses critiques. Les approches par les "pratiques" sont suspectées d'être l'expression d'une récupération de la critique ergonomique par le management pour renforcer la normalisation (ou la prescription) au travers de *bonnes pratiques* imposées, dont l'écoute de la souffrance et la compassion font partie, sans que ces "bonnes pratiques" n'aboutissent à une action sur les causes du mal-être (Clot, 2007 ; 2010).

Sans nier le bien-fondé de cette analyse, nous souhaitons ici déplacer la question de l'analyse des pratiques en s'interrogeant sur leur *usage* dans le cadre d'interventions visant à questionner le travail managérial – ou métier du manager – en prévention et traitement des RPS (Miossec et Clot, 2011). En effet, si l'on constate la possibilité – et réalité – d'une instrumentalisation managériale de l'analyse des pratiques (type benchmarking), nous ne pouvons pas exclure que d'autres usages existent, plus respectueux des règles de fonctionnement des groupes Balint. Ce que nous proposons ici, c'est d'examiner si cet usage de l'analyse des pratiques permet de redonner du pouvoir d'agir au manager ou au contraire l'enferme dans un renforcement de la prescription (par exemple, la promotion d'une bienveillance managériale, etc.). En résumé, nous posons la question suivante : *quel est l'apport, pour les managers, de l'analyse des pratiques dans les formations RPS qui leurs sont destinées ?* La notion d'apport renvoie ici aux bénéfices perçus par les managers suite à la formation. Cette attention au vécu des participants est selon nous intéressante pour appréhender ce que la formation *fait* aux managers. En effet, avant de produire des effets ou impacts pour l'entreprise et pour l'équipe, une formation doit, nous semble-t-il, déjà entrer en lien, en résonance avec le manager. De plus, ces apports, y compris ceux non directement voulus comme le renforcement de la confiance en soi ou encore une réflexion sur son identité managériale, sont souvent considérés comme plus importants pour la pratique des managers que la seule atteinte des objectifs de la formation (Sturdy, Brocklehurst, Winstanley et Littlejohns, 2006 ; Warhurst, 2011).

### 3. Méthode de recherche

Nous avons adopté une posture de nature interprétativiste afin d'appréhender l'expérience vécue par les managers participants à ces analyses de pratiques et les apports qu'ils en tiraient. Pour cela, nous avons réalisé trois études de cas de formations destinées à l'encadrement, mises en œuvre dans le cadre de la prévention des RPS. Ces trois études ont eu lieu entre janvier et décembre 2011. Les formations étudiées ont eu lieu dans trois entreprises françaises respectivement du secteur des télécommunications, du divertissement et de la chimie (portant ci-après les noms fictifs de Télécom, Divertissement et Chimie). Nous avons appliqué le même dispositif dans les trois entreprises : nous avons réalisé des observations participantes lors de formations RPS (deux sessions de formations étudiées par entreprise) puis avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès des managers participants (18 managers pour Télécom ; 24 managers pour Divertissement, dont 21 managers rencontrés 2 fois, soit 45 entretiens au total ; 8 managers pour Chimie)<sup>3</sup>. Afin d'appréhender le contexte de chacune d'entre elles, nous avons également mené des entretiens avec les concepteurs et animateurs de ces formations (4 animateurs, dont 2 animateurs-concepteurs, pour Télécom ; 3 concepteurs dont 2 animateurs également pour Divertissement ; 3 animateurs dont 1 animateur-concepteur pour Chimie).

Durant les sessions, les observations ont été réalisées en suivant un guide d'observation visant à (1) établir le déroulé de la formation réelle, séquence par séquence, avec objectif et contenu abordé, (2) noter systématiquement les échanges traitant des pratiques (qu'elles soient présentées par l'animateur ou évoquées par les participants) et (3) inscrire au fil de l'eau les réflexions des chercheurs de nature plus analytiques.

Les entretiens semi-directifs ont été menés avec le même guide d'entretien. Celui-ci comprend des questions facilitant une progression en trois temps : (1) questions permettant au manager de se présenter et présenter son activité et son équipe, (2) de présenter sa vision des RPS, (3) de dire ce qu'il a pensé de la formation. Cette dernière partie faisait l'objet de diverses relances permettant d'apprécier les apports de la formation : les réactions des participants vis-à-vis de la formation, l'apprentissage (ce qui a été appris) et le transfert, ce qui a été utilisé et ses apports (Kirkpatrick et Kirkpatrick, 2006). Selon les conditions négociées avec les entreprises, ils ont été réalisés en face-à-face ou par téléphone, et ont fait l'objet d'une prise de note (pour Chimie et Télécom) et d'enregistrement et de transcription systématique (pour Divertissement).

Les managers ont été contactés parmi les anciens participants des formations via un message envoyé par les animateurs. Nous avons ensuite contacté les managers volontaires et planifié un entretien avec eux. Dans les cas Telecom et Chimie, les managers ont été rencontrés sans conditions de délai entre l'entretien et leur participation à la formation. Pour divertissement, les managers ont été rencontrés une première fois dans un délai d'une semaine à un mois après la formation puis rencontrés une seconde fois dans un délai de trois à huit mois après le premier entretien (avec un délai moyen de six mois) à l'exception de trois managers n'ayant pu être rencontrés une seconde fois (n'ayant pas répondu à notre sollicitation). Ce dernier dispositif permet de tenir compte de l'évolution de la perception des apports de la formation dans le temps.

---

<sup>3</sup> Concernant le design de cette recherche, la collecte de données auprès des subordonnés des managers participants n'a pas été retenue, compte tenu d'une part, de la difficulté d'isoler la variable "management" des autres actions préventives mises en place par l'entreprise, et d'autre part de la volonté de centrer cette recherche sur les apports de la formation pour les managers.

Nous avons analysé les données en séparant (1) l'analyse des conditions de mise en œuvre des formations (basée sur les observations et entretiens avec les animateurs-concepteurs) et (2) l'étude de leurs apports (basées sur les entretiens avec les managers). Ces analyses ont suivi un processus interprétatif visant à dégager, au fur et à mesure de l'avancement des études, les récurrences et divergences dans les entretiens – avec des allers-retours dans les données ainsi que des confrontations entre les interprétations des deux chercheurs auteurs de l'étude. La transcription des entretiens menés à Divertissement a permis un codage émergent plus systématique (Richards, 2009). Des restitutions auprès des responsables des entreprises ont permis d'affiner l'analyse par la confrontation des idées.

## 4. Résultats

Nous allons présenter les trois formations étudiées (4.1.) avant d'aborder les résultats : conditions de mise en œuvre (4.2.) et apports de ces formations (4.3.).

### 4.1. Présentation et caractérisation des formations

Les principales caractéristiques des formations sont présentées dans le tableau n 1 (page suivante).

	Télécom	Chimie	Divertissement
<b>Durée</b>	1 jour	1 jour	2 jours
<b>Objectifs principaux</b>	Mieux connaître les RPS (causes, conséquences, etc.) Travailler avec les acteurs impliqués (médecin du travail, etc.)	Définir le nouveau contexte sociétal et votre fonction dans ce nouveau contexte Apporter des éléments psycho-sociaux Partager votre vécu en tant que superviseur dans la gestion des collaborateurs	Identifier les facteurs de protection et de RPS En s'aidant de collectifs, mettre en œuvre des actions dans son équipe Repérer et aider un salarié en souffrance
<b>"Recrutement" des participants</b>	Obligatoire	Obligatoire	Volontariat
<b>Nombre de participants</b>	10 à 25	12 à 14	10 maxi
<b>Multi-niveaux hiérarchiques</b>	Oui	Oui	Non
<b>Position de l'analyse des pratiques</b>	Une séquence finale (1h30)	En continu (au fil de l'eau)	Plusieurs séquences spécifiques (3 fois 2h)
<b>Animateur (profil)</b>	Interne (RH) plus représentants de chaque acteurs de la prévention	Interne (santé au travail)	Interne (pédagogie & art thérapie)
<b>Suites données à la formation</b>	Projet de "groupes de pairs" avec animation d'un consultant extérieur	Demi-journées trimestrielles d'analyse de pratique (volontariat)	Prolongée par des "cafés managers" (1h30 tous les mois, volontariat)

**Tableau n 1** : caractéristiques des formations étudiées

Les formations étudiées proposent toutes une séquence d'apport de connaissances autour des RPS selon différents formats et partagent des séquences centrées sur l'analyse de



pratiques. Seules les formations Chimie et Divertissement proposent également le transfert d'un outil relatif à l'analyse des situations de travail.

La formation Télécom a été mise en place à l'initiative du comité de direction régional suite à une sensibilisation d'un cabinet de consultants spécialisés sur les RPS. Elle est devenue subitement prioritaire après des cas de suicides de collaborateurs de l'entreprise. Après une première période de déploiement pour former l'essentiel des managers en quatre mois (avec des sessions comptant parfois 40 managers), elle se poursuit pour les nouveaux managers et ceux qui ne l'ont pas encore suivi. Cette formation est animée par plusieurs intervenants : deux membres de la direction des ressources humaines sont les principaux animateurs, tenant le "fil rouge" de la journée. Ils ont tous deux une expérience préalable de concepteurs et animateurs de formation. D'autres intervenants prennent également la parole pour préciser leur rôle dans l'entreprise : le médecin du travail, une infirmière, la responsable du service des assistantes sociales, un préventeur, une personne du comité de direction (ils ne sont pas animateurs à proprement parler mais peuvent intervenir à tout moment pour préciser leur rôle vis-à-vis d'une situation ou question soulevée et assistent aux travaux en sous-groupes en se répartissant dans la salle de formation). Dans cette formation, la séquence "analyse des pratiques" repose sur atelier d'environ 1h30, en fin de journée, au cours duquel des participants en sous-groupes de 4 à 6 managers évoquent une situation réelle en s'appuyant sur les éléments vus tout au long de la formation pour répondre à deux questions : (1) Que faut-il faire dorénavant ? Et (2) Qu'aurait-il fallu faire ? Le groupe choisit la situation d'un manager qui la raconte en détail et se soumet à un jeu de questions-réponses. Lors des échanges, puis de la restitution devant l'ensemble des participants, quelques managers ont l'occasion de présenter ce qu'ils ont fait, ressenti et ce qu'ils pensent qu'ils auraient pu/dû faire.

La formation Chimie a été mise en place en 2010, délibérément sur l'analyse des pratiques managériales, suite à une formation (Certificat de management des RPS, ESC Dijon) suivie par l'animatrice, la responsable Prévention RPS de l'entreprise qui a notamment une formation de thérapeute psychanalyste (sur laquelle elle se base pour l'animation de la dynamique de groupe). Cette idée croisait un constat de l'animatrice : les managers de son entreprise étaient souvent en difficulté pour gérer leur équipe par manques d'étayages psychosociaux. La formation a ainsi été mise en place dans le cadre du déploiement d'une politique de prévention des RPS de l'entreprise, en tant qu'une des deux actions de prévention primaire. Celle-ci est co-animée avec un(e) Responsable Ressources Humaines (RRH) des établissements locaux sur laquelle la formation a lieu. Le format de cette formation est plus fortement orienté autour de l'analyse de pratiques. À partir d'une présentation des outils RH et règles législatives convoquées dans le management, il y a une mise en débat sur le rôle des managers dans l'entreprise, et l'application de ces outils et règles dans leur activité quotidienne. Les échanges se centrent donc sur les écarts entre prescrit et réel. La séquence suivante présente un outil développé en interne, support des discussions futures, de façon à identifier dans une situation de travail posant problème, ce qui relève du lien social, du cadre organisationnel et de la reconnaissance, et quelles actions peuvent avoir la direction, l'encadrant et le salarié sur ces différents sujets. Notons ici que c'est la première pierre d'un dispositif plus global dans lequel les managers se réunissent une demi-journée chaque trimestre pour prolonger l'analyse de pratiques et aborder les "cas" problématiques du moment.

La formation Divertissement, conçue après un an de préparation et de test, est elle aussi fortement orientée sur l'analyse de pratiques. Elle a été mise en place dans le cadre de la révision du premier plan de prévention des RPS de la Direction de la Santé et de la Sécurité au Travail (DSST). Les RPS apparaissent comme un des sept risques professionnels

prioritaires identifiés, partiellement maîtrisé du fait des "*conseils d'experts [qui] ne remplacent ni la vigilance, ni les actions – indispensables – de l'encadrement de proximité*", et motive la mise en place d'actions pour "*Mobiliser le management et faire de la santé et de la sécurité au travail un outil de pilotage au quotidien*" (Document de présentation de la formation, DSST)<sup>4</sup>. Elle a été conçue par un préventeur (spécialiste de la prévention des risques professionnels) et une salariée du service formation de la DSST (ayant un parcours d'art-thérapeute et de formation d'adultes) en lien avec une psychologue du travail (qui a amené une partie du "contenu conceptuel"). La première session a été co-animée entre le préventeur et la salariée du service formation de la DSST qui a repris l'animation des autres sessions (le préventeur ayant quitté l'entreprise). Durant la formation, les managers ont ainsi fait part de leurs difficultés et de leurs besoins qui ont été intégrés dans le dispositif. Concernant l'analyse des pratiques, trois séquences mettent les managers en travail sur des situations personnelles (en sous-groupes). Ils travaillent tout d'abord sur des situations ayant été résolues avec succès avant qu'un rapporteur la présente aux autres participants. L'animateur intervient pour "réguler" les échanges et notamment poser des questions pour approfondir la réflexion sur l'analyse des situations. La deuxième séquence est similaire mais porte sur des situations (passées ou actuelles) non résolues. La troisième consiste en la reprise de cette seconde situation mais présentée cette fois aux autres participants sous la forme d'entretiens individuels. Une matinée mensuelle est accessible aux anciens participants de la formation s'ils souhaitent présenter un "cas" ou simplement participer à l'analyse du cas problématique d'un pair.

#### **4.2. Les conditions de l'analyse de pratiques**

Ici, l'analyse des pratiques se réalise en lien avec celle d'une situation de travail managériale, résolue ou non-encore résolue, qui est principalement une situation de mal-être de leurs subordonnés, que cette situation soit liée au travail (par exemple, par insatisfaction ou mise en incompétence suite à des changements), à des raisons plus personnelles (divorce, difficultés financières, etc.), voire les deux. Les pratiques qui sont étudiées sont celles que le manager a mis en œuvre avant, pendant et après la situation – mais également l'éventail de celles qu'il aurait pu mettre en œuvre, suggérées par les questions et remarques des pairs (ils demandent, par exemple, si telle action a été entreprise ou pourquoi elle ne l'a pas été, etc.). Les pratiques analysées sont donc bien les pratiques réelles des managers confrontés à ce type de situation, tant pour les résoudre – quand elles se présentent – que pour les prévenir<sup>5</sup>.

Plusieurs éléments ressortent des entretiens et des formations analysées comme facteurs favorisant ou limitant cette analyse de pratiques. Tout d'abord, nous avons constaté que cette analyse repose sur l'*engagement* des managers pour (1) exposer des cas vécus parfois difficiles ou les mettant potentiellement en porte-à-faux vis-à-vis de leurs pairs et de

---

<sup>4</sup> Fin 2011, près de 20 mois après les premiers entretiens de co-conception, la formation a été intégrée dans un accord relatif à la politique de prévention, d'évaluation et de traitement du stress au travail et des RPS signé avec les syndicats.

<sup>5</sup> Il est possible de s'inquiéter de ce que les managers n'analysent que leurs pratiques de "prévention tertiaire", c'est-à-dire de prise en charge des subordonnés en souffrance ou mal-être. Toutefois, dans nos études, cette situation est le premier besoin exprimé par les managers lorsqu'ils évoquent les RPS (quand ils n'assimilent pas directement un RPS à un collaborateur en souffrance). Deux hypothèses peuvent expliquer cela. D'une part, la médiatisation des suicides liés au travail créant une peur chez le manager ; d'autre part, la mise en œuvre limitée de programmes de lutte contre les RPS – seulement 20 % (AESST, 2010) à 24 % (CFE-CGC, 2011) des entreprises françaises – limitant la connaissance des managers sur les RPS. Il est également possible de dire que la mise en œuvre de pratiques de prévention par le manager n'est possible qu'à partir du moment où ses propres préoccupations sont prises en compte, la satisfaction de ce besoin étant ainsi un préalable.

l'animateur, et pour (2) questionner ses pairs afin de comprendre l'origine des situations et la manière de les résoudre. En préalable à l'analyse des pratiques, il y a donc l'instauration d'un climat de participation favorisant cet engagement. À Divertissement, ce climat est développé dès le début de la formation par l'animatrice qui demande aux managers de se "protéger" – on ne peut garantir la diffusion de ce qui sera raconté – tout en amenant les participants à s'exprimer progressivement, tout d'abord en discutant de situations extérieures à leur entreprise, puis concernant leur expérience (situations réussies) avant d'aborder les situations non résolues, potentiellement plus exposantes. De plus, une fois instauré, ce climat était maintenu – notamment par recadrage – par l'animatrice. Par exemple, l'animatrice circule entre les groupes et intervient pour éviter que l'analyse des pratiques ne dérive en procès d'incompétence d'une personne. Ainsi, durant les séquences de formation spécifiques à l'analyse des pratiques, la parole se libère d'autant mieux que les participants et l'animateur adoptent une écoute compréhensive sans porter de jugements. La mise en place – et le recadrage – de ce climat particulier produit un effet émergent : les participants apprennent une manière particulière de se parler entre pairs, faite de bienveillance, d'écoute et de questionnement. Cette compétence essentielle pour analyser collectivement les pratiques prend la forme incorporée d'un savoir-faire tacite, potentiellement actionnable dans d'autres espaces de discussion y compris ceux entre managers et collaborateurs. En effet, malgré cet apprentissage d'un mode d'expression et d'écoute, les participants n'ont pas la sensation d'avoir véritablement "appris" quelque chose. Le développement de cette compétence est lié au temps consacré à l'analyse des pratiques au cours des formations. Cette analyse de pratiques, cadrée par l'instauration et l'entretien d'un climat d'écoute et d'expression bienveillant, à favoriser l'émergence de plusieurs apports que nous allons désormais présenter. Cet effet est plus marqué dans les formations Chimie et Divertissement (comprenant plusieurs séquences d'analyse des pratiques) que dans la formation Télécom (qui ne contient qu'une séquence ne permettant de traiter que quelques cas).

### ***4.3. Les apports de l'analyse de pratiques***

Les deux apports majeurs de l'analyse des pratiques auprès des managers sont : (1) découvrir que l'on vit une épreuve commune et (2) étalonner ses pratiques. Il est à noter ici que, dans le cas Télécom, plus de la moitié des participants interrogés ont mentionné que le partage entre managers était un des points positifs (climat de "parler vrai", cas concrets, force des témoignages, pistes concrètes d'action). Ils mentionnent toutefois que ce qui leur a le plus apporté, concernait la séquence sur les rôles spécifiques des différents acteurs "relais" (médecin du travail, assistante sociale, etc.) et qu'ils pouvaient leur apporter en cas de RPS. Ce résultat est compréhensif du fait de la place modeste de l'analyse des pratiques dans l'ingénierie de la formation. Les résultats suivants sont donc principalement issus des cas Chimie et Divertissement. Pour mémoire, les pratiques que l'on évoque sont bien spécifiques à la gestion de situations de difficultés vécues par un subordonné. A titre indicatif, nous n'avons pas noté de modification significative de perception entre le premier et le second entretien que nous ont accordé les managers de Divertissement. Cela tend à confirmer la pérennité des apports dans le temps (à l'horizon de six mois après la formation).

(1) La majorité des managers des trois entreprises ont évoqué le fait que la formation était l'occasion de sortir d'une certaine solitude :

"[...] quelque part cela permet de ne pas se sentir seule et de se sentir appuyé" (Manager #3, Divertissement).

Plus exactement, les managers ont eu l'occasion de s'apercevoir qu'ils vivaient des situations similaires :

"Le partage de pratiques permet de se rendre compte qu'un manager qui a 50 ou 60 ans et qui manage depuis 20 ou 30 est confronté aux mêmes problèmes que les autres managers. C'est très rassurant et très positif" (Manager #2, Chimie).

Les managers prennent ainsi conscience que les difficultés vécues avec les collaborateurs ne les concernent pas exclusivement – au-delà des différents "métiers" encadrés. Cette prise de conscience a également pour effet de les rassurer, en partie en les déculpabilisant d'être responsable de ces situations (par incompetence ou inexpérience). En effet, les comportements des managers dans les situations abordées – collaborateur en détresse ou mal-être – ne sont pas prescrits et questionnent les managers :

"[...] les gens se sentent quand même assez dépourvus. Pour savoir quoi faire, comment faire et faire la bonne chose au bon moment et avoir la bonne réaction. Donc ça c'était intéressant par ce que ça a quand même permis d'échanger et c'était rassurant je dirais, le fait de voir qu'en fait on a tous un peu les mêmes difficultés à gérer les situations avec une inquiétude de se tromper et de passer à côté d'un incident ou d'une situation délicate" (Manager #4, Divertissement).

La sortie de l'isolement et de la solitude est facilitée par l'interaction avec les pairs. L'analyse des pratiques est aussi le moment de parler de son ressenti – voire de son malaise – et de le partager avec un pair en capacité de comprendre, comme le signalent ces paroles de participants<sup>6</sup> au cours d'une séquence d'analyse de pratiques (formation Divertissement) :

Noé : "j'en suis malade", Olivia : "elle a même dit que je la harcelais", Léa : "l'incompétence de ce mec-là est en train de me bouffer parce que je suis toujours en train de me dire : est-ce que je suis trop derrière ses fesses, est-ce que je suis en train de le harceler".

(2) Le fait de partager un destin commun et de trouver un miroir compréhensif de ses difficultés et tourments intérieurs n'est pas le seul effet "rassurant" de la formation :

"J'ai pas appris en fin de compte [mais] je suis conforté dans mon positionnement et je prends du recul pour gérer une situation difficile" (Manager #4, Télécom).

L'analyse de pratiques n'aboutit pas à un apprentissage ou à une découverte de nouvelles pratiques mais bien plutôt à une réflexion sur ses pratiques et un certain renforcement de celles-ci. Ce renforcement contribue à l'émergence d'un éventail de pratiques qui peut s'analyser comme un ensemble de prescrits tacites élaborés par les pairs. Cet éventail découle de l'occasion donnée aux participants d'exercer leur réflexivité dans un double sens : (1) verbaliser *a posteriori* les actions que l'on a mises en œuvre en ayant "le nez dans le guidon", "dans le feu de l'action", ce qui a pour effet de "prendre du recul" et (2) de réfléchir aux actions alternatives qui auraient pu être mises en place – sans qu'une d'elles ne soit sélectionnée comme étant *la* réaction-type à adopter à l'avenir. Si les managers sont confortés, c'est parce ce qu'ils s'aperçoivent que ce qu'ils faisaient dans la solitude, le doute et l'absence de prescription n'était finalement pas si éloigné que ce que d'autres auraient fait ou font de leur côté. À l'inverse, certains managers vont revisiter leurs pratiques passées en s'apercevant des erreurs commises. Par exemple, revenant sur son intégration dans un nouveau poste, un manager souligne son erreur "*de vouloir savoir en détail ce que chaque personne faisait*" ce qui génère une perception de manque de confiance au sein de l'équipe :

"[...] ils avaient l'impression de je travaillais à leur place, que je ne leur faisais pas confiance [...] je me suis retrouvé à faire le travail de 5 personnes [...] c'était une erreur, qui a coûté 2 semaines d'arrêt" (Manager #2, Chimie)

Dans la formation Divertissement, l'exercice de cette réflexivité des managers est facilité par l'utilisation récurrente en formation d'un outil conceptuel. Les managers sont

---

<sup>6</sup> Les noms ont été modifiés.

invités à s'appuyer sur les dimensions de cet outil<sup>7</sup> lors des séquences d'analyse des pratiques. Ils peuvent ainsi décomposer leurs expériences passées et présentes en autant d'éléments écrits, ce qui oriente et facilite la verbalisation et la prise de recul sur les pratiques :

"[...] on avait pris un exemple chez moi qui était assez simple, par rapport au [salariés changeant d'équipes selon la charge de travail], et de voir ma façon de faire, comment que je peux retrouver une solution selon la marguerite." (Manager #1, Divertissement)

"Le fait d'écouter les autres managers, d'avoir dans ma tête la marguerite, aussi, cela m'a aidé à canaliser aussi mes réactions face à cette personne [...] de l'orienter un peu plus que simplement de l'écouter" (Manager #17, Divertissement)

Parler de ses pratiques permet de les objectiver, puis de les analyser en les comparer avec celles de ses pairs, permettant au manager de savoir s'il a fait assez et assez bien. Cet *étalonnage* est rendu possible non seulement par l'écoute des pratiques et situations des pairs mais également par les questions posées par ces derniers lorsqu'un manager aborde ses propres pratiques. Lors de la formation Divertissement, nous avons ainsi observé à de nombreuses reprises les managers tenter d'aider leur pair en proposant des solutions ou en demandant pourquoi telle ou telle pratique ne serait pas possible. Ainsi, les managers vont étendre le champ des pratiques mobilisables pour faire face à des situations difficiles, tant dans un registre objectif et opérationnel que dans un registre subjectif et émotionnel :

"[...] j'étais vraiment au bout de mes forces. Ça m'a fait vraiment du bien. C'est-à-dire que je suis sorti de [l'atelier café manager] avec trois trucs super basiques, c'était un rendez-vous avec le RH, c'était etc. Mais qui étaient concrets et qui me donnent l'impression d'aller de l'avant. Et se retrouver avec des experts sur ce sujet, cela a fait du bien." (Manager #3, Divertissement).

Il s'agit autant de trouver des nouvelles manières de faire lorsqu'on est bloqué (au bout de ses forces) que de prendre des idées, des trucs, des tours de main, etc. qui pourront – ou non – être utilisés un jour :

"[...] cela permet [...] de trouver vraiment des tips, des choses pratiques au quotidien et des fois, juste le fait d'en échanger permet de prendre du recul et de s'actualiser un peu plus et d'évacuer l'émotivité" (Manager #3, Divertissement).

Ainsi, tout comme le pointe Michelot (2011), ces pratiques sont des "trucs et astuces", les trésors des cultures de métiers. Habituellement échangés à l'occasion de relations informelles, elles sont ici échangées à l'occasion de la formation. Dans le cas Télécom, un manager a évoqué un cas personnel traité après la formation. Il a pu, grâce aux conseils de ses pairs, trouver un meilleur positionnement relationnel avec l'équipe (notamment au travers d'une expérience positive de gestion en autonomie de l'équipe). Depuis, il se sent plus à l'aise avec eux. En ce sens, l'analyse de pratiques est l'occasion de trouver de nouveaux soutiens ou marges de manœuvres pour faire face aux situations difficiles :

"[...] j'ai beaucoup senti un message derrière : c'était de ne pas s'isoler en tant que manager, on n'est pas seule, et de vraiment exposer ses problèmes à d'autres managers" (Manager #5, Divertissement)

Ces marges de manœuvre – que ce soit l'apprentissage de "trucs du métiers" ou l'identification de pairs pouvant être sollicités – constituent autant de points d'appui pour permettre au manager de poursuivre la consolidation de ses pratiques présentes et à venir.

Ces apports s'apparentent à un jugement de beauté et d'utilité formulé par les pairs (Dejours, 2003). En effet, d'une part, l'analyse des pratiques est l'occasion pour les managers de faire émerger collectivement un *référentiel* de pratiques mobilisables – avec leurs modalités de mise en œuvre et les histoires racontées quant à leur mise en scène et leurs

---

<sup>7</sup> Cet outil est une grille d'analyse des situations de travail en cinq dimensions : relations de travail, organisation du travail, environnement physique, environnement socio-économique et contenu de la tâche – l'individu étant placé au cœur de ces dimensions, dessinant graphiquement une fleur à cinq pétales appelée la "marguerite".

succès et échecs – là où la prescription est faible voire inexistante (des situations de mal-être de collaborateurs) ; d'autre part, chaque manager a l'opportunité d'*étalonner* ses propres pratiques à l'aune de ce référentiel émergent qui n'est pas basé sur l'application d'une règle mais bien sur l'adéquation des pratiques à la situation. C'est donc une occasion d'exercice collectif d'un jugement de beauté et d'utilité sur l'une des facettes du métier de manager.

## 5. Discussion

Nous allons désormais discuter de nos résultats en les mettant en perspective avec les travaux théoriques existants (5.1.) puis en exposant quelques réflexions à l'usage des praticiens souhaitant "tenter l'expérience" (5.2.). Nous concluons par les limites et pistes que cette recherche soulève (5.3.).

### 5.1. *Mise en perspective vis-à-vis des travaux existants*

Les commentaires qui vont suivre ne concernent que les formations véritablement conçues et animées autour d'un axe central d'analyse des pratiques entre pairs, c'est-à-dire d'un *usage* de cette technique pédagogique respectueux des principes théoriques qui la fondent (cf. 2.1.). Ce type de formation est résumée ci-après par l'emploi du terme "dispositif". Notre recherche confirme et prolonge les résultats spécifiques obtenus en sciences de l'éducation ou encore en psychologie et psychosociologie concernant les conditions d'application (pédagogiques) de la méthode de l'analyse des pratiques, des processus psychoaffectifs et (inter)subjectifs qui s'y jouent tant pour les participants que pour l'intervenant ainsi que les connaissances qui y sont produites (voir notamment Marcel, et al., 2002 ; NRP, 2011 ; Wittorski, 2004). Nous ne développerons pas plus avant ces éléments afin de nous concentrer sur les apports pour les managers dans le cadre de la prévention des RPS.

Notre recherche supporte l'intérêt d'une "entrée par le métier" de manager pour fabriquer un milieu de travail plus favorable à la santé, dans le sillage de l'étude de Miossec et Clot (2011). Nous retrouvons ainsi dans notre étude leurs principaux résultats : (1) les managers se rendent-compte qu'ils ne sont "pas (si) seuls", donc que leurs épreuves singulières sont des épreuves partagées ; (2) les managers trouvent diverses marges de manœuvres et ressources possibles pour confirmer ou ré-envisager leurs pratiques, notamment au travers d'une meilleure compréhension des relations les unissant aux autres acteurs de la prévention et de la gestion des ressources humaines, soit autant de ressources psychologiques et sociales pour traiter des difficultés existantes et prévenir des situations futures. Reconnaissons néanmoins que ces marges de manœuvres sont conquises majoritairement sur le domaine bien spécifique des situations de détection et de prise en charge des collaborateurs en souffrance. Si ces dispositifs sont plus actionnables, ils sont aussi de portée plus *restreinte* que celui présenté par Miossec et Clot.

Notre étude produit deux résultats émergents non soulignés par Miossec et Clot. En effet, nous avons montré que le dispositif était l'occasion pour les managers d'*étalonner* collectivement leurs pratiques. Cet étalonnage fournissant : individuellement (1) un jugement de beauté et d'utilité (Dejours, 2003) sur ses pratiques passées et présentes, permettant d'envisager ses pratiques futures mais aussi de se rassurer – en ce sens, la formation dispensée rejoint d'autres analyses montrant qu'un des produits majeurs, bien qu'involontaire, des formations dispensées aux managers est la confiance en soi (Sturdy, et al., 2006) ; collectivement (2) l'occasion de bâtir une prescription (ou un standard) en l'absence préalable de celle-ci – et donc de possibilité de s'y mesurer. Toutefois, la prescription ainsi conçue n'est

pas formulée comme une règle impérative ou imposée. Elle est au contraire caractérisée par un éventail de pratiques dont les intérêts et limites sont discutés par les participants selon les situations. Ils constituent un *répertoire* de pratiques permettant aux managers tant de se positionner que de trouver des relais d'action en cas de blocage.

En résumé, si le dispositif que nous étudions ne permet pas d'interroger toutes les dimensions qui aident le manager à "faire son métier" (Clot, 2007), il permet cependant de proposer une solution pouvant être efficace au moins dans le domaine restreint de situations managériales nouvelles ou insuffisamment prescrites. En favorisant la réflexivité sur ses pratiques et en soulignant collectivement, par la controverse entre pairs, un ordre de pratiques jugées adéquates plutôt qu'une règle unique prescrite officielle et standard, ce dispositif évite le double piège de la "*bonne pratique*" et de "*l'errance de la solitude individuelle assistée*" (Clot, 2007, p. 89). Toutefois, l'évitement de ces pièges n'est rendu possible que par ses conditions de mise en œuvre, point essentiel que nous allons désormais discuter.

## **5.2. Réflexion à l'usage des praticiens voulant "tenter l'expérience"**

Durant les entretiens ainsi que lors de conversations plus informelles, nous avons fréquemment échangé avec les participants et animateurs sur les conditions qui, selon eux, favorisent ou au contraire limitent les effets de la formation. Ces réflexions ont été débattues entre les auteurs de l'étude et partagées avec plusieurs membres du réseau ANACT ainsi que divers praticiens appartenant à de grandes entreprises françaises lors d'une journée spéciale organisée sur ce thème par l'ANACT. Nous proposons de partager ici ces réflexions. Elles ne sont pas à prendre comme un guide "clé en main" mais bien plutôt comme des pistes destinées à accompagner les concepteurs de formations dans leurs propres réflexions, particulièrement s'ils souhaitent développer ce format d'analyse de pratiques managériales dans le cadre de formation à la prévention des RPS :

- Préférer le format "régulation" (ANACT, 2012) qui vise l'intégration des principes de prévention primaire dans l'activité de management au quotidien. Dans ce type de formation, les séquences d'analyse des pratiques peuvent être articulées avec d'autres séquences pédagogiques de type "apport de connaissances sur les RPS" et "apport d'outil" permettant aux managers d'appuyer l'exercice de leur réflexivité.
- Un groupe restreint d'une dizaine de managers permet de favoriser une dynamique de groupe essentielle au dispositif : elle constitue la condition de progression de chacun, permettant de supporter les inévitables tensions et crises éprouvées tant par les individus que par le groupe (Michelot, 2011).
- La mention claire des principes d'engagement, de volontariat, de respect de la confidentialité ainsi que de régularité dans les rencontres permet d'installer un sentiment d'appartenance à la communauté de pairs et un climat de confiance propice à la parole.
- Être vigilant quant au choix de ou des animateurs, ayant si possible une expertise en lien avec les RPS mais également formés aux techniques de dynamique de groupe (voire de psychologie et/ou psychanalyse).
- Essayer de privilégier des outils ou modes d'animation qui s'intéressent non seulement aux problématiques relationnelles rencontrées par les participants mais également aux situations de travail concrètes de façon à identifier l'origine des RPS.
- Initier une réflexion concernant les modalités de suivi permettant de pérenniser l'analyse des pratiques et de poursuivre l'accompagnement des managers dans leur

professionnalisation (par ex. organisation de réunions régulières d'une à deux heures avec les anciens participants volontaires).

En amont du déploiement de formation, l'ingénierie mise en œuvre semble gagner à s'appuyer sur le dispositif RPS de l'entreprise et l'implication des différents acteurs de la prévention et ceux de la professionnalisation des managers. Une co-conception avec les managers, qui pourront être sollicités pour la réalisation de "sessions pilotes", permet de bien ajuster contenus et modalités pédagogiques aux besoins de cette cible.

En aval des sessions de formation se pose la question de la restitution des situations-problèmes identifiées par les managers de façon à alimenter un processus du type DUER<sup>8</sup>, le diagnostic RPS et au-delà, d'entamer une réflexion plus large sur l'activité managériale et les conditions favorables pour le management du travail (Conjard, 2011). Une réflexion sur la capitalisation des analyses de pratiques apparaît une piste fertile pour en prolonger les apports et intervenir sur l'organisation – c'est-à-dire à un niveau de prévention primaire. Ainsi, au-delà des managers qui en bénéficient directement dans leurs propres pratiques, la capitalisation permettrait de réfléchir aux manières de limiter l'apparition des situations dans lesquelles les managers sont mis en difficulté ou encore à leur donner des ressources supplémentaires pour y faire face en accompagnant l'augmentation de leur pouvoir d'agir.

### **5.3. Limites et pistes de recherche**

Les résultats que nous présentons ici doivent être pris avec précaution. En effet, nous n'avons pas la prétention de proposer ici une vision représentative des formations dispensées aux managers dans le cadre des plans de lutte contre les RPS des organisations françaises. Ces formations sont diverses. Tandis que certaines sont limitées à la sensibilisation, d'autres moins nombreuses mais prometteuses contiennent la possibilité de promouvoir la controverse entre pairs (ANACT, 2012). Toutefois, comme le montrent nos différents cas, il existe des disparités au sein de cette dernière catégorie. La pleine puissance de l'analyse des pratiques est indissociable de ses conditions de mise en œuvre.

Notre dispositif empirique ne nous a pas permis d'apprécier les apports à moyen terme de ces formations, c'est-à-dire la pérennité tant des collectifs de pairs constitués (soutien social) que de l'étalonnage de pratiques individuelles (réassurance personnelle et gain de marges de manœuvre). De plus, le design de recherche n'a pas permis de discerner dans les apports constatés, ceux directement liés aux séquences "analyse de pratiques" de ceux liés aux séquences apport de connaissances et outillage, et comment l'articulation entre ces séquences forme un tout cohérent et efficace. Toutefois, les fortes similitudes entre les trois cas étudiés, les convergences avec les résultats d'autres travaux (Miossec et Clot, 2011 ; Sturdy, et al., 2006) ainsi que l'écho très positif rencontré dans les réunions de restitution des études aux trois entreprises appuient positivement la validité de nos résultats quant aux formations proposant un *usage* fidèle à l'esprit des origines de l'analyse de pratiques.

De futures recherches pourraient suivre les trois axes suivants : (1) reproduire des recherches similaires en étant plus attentif aux transformations effectives consécutives aux formations RPS tant au niveau des managers que de l'organisation (par exemple, des effets sur les salariés) ; (2) étudier des dispositifs similaires mais portant sur des domaines de management plus généraux que la prévention des RPS. L'ensemble de ces recherches permettrait de vérifier la présence ou l'absence des résultats présentés et de les discuter et/ou compléter. Une attention particulière pourra être portée, dans ces études futures, aux

---

<sup>8</sup> Le DUER est le Document Unique de l'Évaluation des Risques professionnels, document rendu obligatoire par le Code du travail (Cf. article R. 4121-1)



conditions permettant (1) d'instaurer des espaces au sein desquels la controverse est possible et féconde et (2) "d'étendre" cette controverse en interrogeant, au-delà des pratiques, les formes organisationnelles dans lesquelles évoluent les managers – et qui les contraignent autant qu'elles les habilitent. Au-delà, nos résultats suggèrent que l'analyse de pratiques est l'occasion pour les managers de travailler sur des situations engageant leur identité managériale – c'est-à-dire la manière dont ils se définissent en tant que managers. Il serait ainsi intéressant d'étudier comment ces espaces de discussion contribuent à la construction identitaire des managers, par exemple en tant que ressource de "travail identitaire" (Sveningsson et Alvesson, 2003). Ce sont, nous l'espérons, des voies fertiles pour contribuer à renouveler effectivement tant le travail de management que le management du travail, et ainsi de promouvoir la santé dans les organisations.

## Bibliographie

- AESST. (2010). *ESENER. Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents*, 16 p.
- ANACT. (2012). *Prévention des Risques Psychosociaux. Quelles Formations pour les Managers ?*, Lyon: ANACT.
- Butterfield L.D., Borgen W.A., Amundson N.E. et Maglio A.-S.T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond, *Qualitative Research*, vol. V, n°4, p. 475-497.
- CAS. (2009). La santé mentale, l'affaire de tous. Pour une approche cohérente de la qualité de la vie, Rapports et Documents du Centre d'analyse stratégique.
- CFE-CGC. (2011). *Baromètre Stress, Vague 17*, décembre 2011, 39 p.
- Clot Y. (2006 [1999]). *La fonction psychologique du travail*, Paris: puf.
- Clot Y. (2007). De l'analyse des pratiques au développement des métiers, *Education et didactique*, vol. 1, n°1, p. 83-93.
- Clot Y. (2009). Vers un nouvel hygiénisme ?, *Problèmes politiques et sociaux*, vol. 965, p. 104-109.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris: La Découverte.
- Conjard P. (2011). Prévenir les Risques Psychosociaux par le Management du Travail, *XXIIème Congrès de l'AGRH*, Marrakech: 26-28 octobre.
- Copé J.-F., Méhaignerie P., Poisson J.-F. et Jardé O. (2009). Commission de réflexion sur la souffrance au travail,
- Dab W. (2008). Rapport sur la formation des futurs managers et ingénieurs en santé au travail, La documentation française.
- Dejours C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*, Editions de l'INRA.
- Dériot G. (2010). Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail, SENAT.
- DGT. (2011). *Conditions de travail - Bilan 2010*, Avril, 400 p.
- Flanagan J.C. (1954). The Critical Incident Technique, *Psychological Bulletin*, vol. 51, n°4, p. 327-358.
- Journoud S. et Pezé S. (2012). La formation des managers aux risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2012/1, n°253, p. 51-59.
- Kirkpatrick D., L. et Kirkpatrick J.D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels [3rd Ed]*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Lachmann H., Larose C. et Penicaud M. (2010). Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail, Rapport fait à la demande du Premier ministre.
- Leclerc C., Bourassa B. et Filteau O. (2010). Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explication, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles, *Education et francophonie*, vol. XXXVIII, n°1, p. 11-32.
- Lecomte C. (2011). Analyse des pratiques et processus de subjectivation en situation professionnelle, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2011/1, n°11, p. 53-66.
- Lefrand G. (2011). Rapport d'information déposé par la commission des affaires sociales en conclusion des travaux de la mission sur les risques psychosociaux au travail, Assemblée Nationale.
- Marcel J.-F., Olry P., Rothier-Botzer E. et Sonntag M. (2002). Les pratiques comme objet d'analyse, *Revue Française de Pédagogie*, vol. 138, p. 135-170.
- Michelot C. (2011). Analyse de pratiques et étude de problèmes, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2011/1, n°11, p. 13-22.
- Miossec Y. et Clot Y. (2011). Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité, *Le Travail Humain*, vol. LXXIV, n°4, p. 341-364.
- NRP. (2011). Numéro Spécial : Les Groupes d'Analyse des Pratiques, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 2011/1, n°11, p.
- Oddone I., Re A. et Briante G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière : vers une autre psychologie du travail ?*, Paris: Editions sociales.
- Pezé S. et Journoud S. (2011). Quelles formations pour positionner les managers comme acteurs de santé mentale ?, *XXIIème Congrès de l'AGRH*, Marrakech (Maroc): 26-28 octobre.
- Richards L. (2009). *Handling qualitative data. A practical guide*, London: SAGE.
- Sturdy A., Brocklehurst M., Winstanley D. et Littlejohns M. (2006). Management as a (Self) Confidence Trick: Management Ideas, Education and Identity Work, *Organization*, vol. 13, n°6, p. 841-860.
- Sveningsson S. et Alvesson M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, vol. 56, n°10, p. 1163-1193.
- Vermersch P. (1994). *L'entretien d'explicitation*, Paris: ESE.
- Warhurst R. (2011). Managers' practice and managers' learning as identity formation: Reassessing the MBA contribution, *Management Learning*, vol. 42, n°3, p. 261-278.
- Wittorski R. (2004). Les rapports théorie-pratique dans la conduite des dispositifs d'analyse de pratiques, *Education Permanente*, vol. 160, p. 61-70.