



HAL
open science

Accompagnement professionnel et analyse des pratiques managériales

Jean Vannereau

► **To cite this version:**

Jean Vannereau. Accompagnement professionnel et analyse des pratiques managériales. accompagnement professionnel et counseling des adultes, 2008. hal-02330076

HAL Id: hal-02330076

<https://hal.science/hal-02330076>

Submitted on 23 Oct 2019

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.

Accompagnement professionnel et analyse des pratiques managériales

Publié in Di Fabio, A., Lemoine, C., Bernaud, J.L. (Eds.). (2008). *Accompagnamento professionale e counseling degli adulti*. Milano : Hoepli, pp. 33-44.

Jean Vannereau

Maître de conférences, Bordeaux 4

Résumé

Cet article présente ce que l'expérience d'un accompagnement en groupe d'analyse des pratiques managériales génère comme processus de changement chez des cadres en formation. La méthodologie d'accompagnement propose à chaque participant de raconter aux autres membres du groupe une expérience professionnelle vécue sous forme de réussite ou d'échec, de tenter de se décentrer de la situation, de l'analyser et de prendre du recul. Trente cadres du secteur social ont fait un bilan écrit de ce qu'ils avaient vécu durant le dispositif d'accompagnement. Un modèle de lecture du processus de changement a été élaboré à partir de trois modèles appartenant à des champs théoriques différents : les processus du « tenir conseil » de Lhotellier (2001, 2003) pour le champ théorique de l'accompagnement professionnel, de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) pour le champ théorique de l'apprentissage et les processus du changement selon l'approche systémique (Watzlawick, 1975). Nous caractérisons le processus de changement en quatre moments de cadrage, de décentration, de recadrage et d'intégration. L'analyse des témoignages écrits nous permet d'affiner les actions internes à chaque moment et les contenus sur lesquelles elles portent. Les effets post-accompagnement nous amènent à réfléchir sur les logiques de progressivité, d'incomplétude, de complémentarité, d'alternance de doubles mouvements contraires qui caractérisent le changement accompagné.

Introduction

Nous présentons dans cet article la modélisation d'un processus de changement et de ses effets auprès de 30 cadres du secteur social qui sont accompagnés dans un travail en groupes d'analyse des pratiques managériales durant une année.

Les séances d'analyse des pratiques sont incluent dans des journées de formation professionnelle, huit journées sur une durée de un an. Chaque participant présente aux autres membres du groupe une expérience managériale vécue de réussite ou d'empêchement, d'ouverture ou d'impasse. Cette situation peut être passée ou actuelle. Il s'agit de présenter la situation managériale à la fois dans sa dimension objective (contexte organisationnel, chronologie des faits) et dans sa dimension subjective (ressenti, vécu émotionnel).

Dans un deuxième temps, animateurs et participants, par leurs interventions dialogiques, aident le sujet à prendre du recul vis à vis de la situation. L'analyse des pratiques porte la plupart du temps sur les problèmes de terrain rencontrés par les cadres, problèmes liés aux difficultés pour construire de la cohérence entre des activités, des objectifs, des enjeux individuels et collectifs à la fois multiples et contradictoires.

Chacun expose deux fois devant le groupe. Au début chacun présente la situation- problème, puis dans un second temps, ses réflexions et analyses personnelles.

Les règles du groupe d'analyse des pratiques sont les suivantes :

- Le respect de la personne et des multiples identités (personnelle, professionnelle, sociale, religieuse, politique, sexuée, sexuelle, ...) qui la constituent, l'acceptation des points de vue différents du sien, la confiance dans ce que le processus collectif d'analyse des pratiques va produire qui s'opérationnalise par la présence aux séances et par la confidentialité vis-à-vis des propos et échanges,

Les principes méthodologiques de l'accompagnement sont :

- Les contenus thématiques restent de l'entière responsabilité des participants et ils sont déterminés et élaborés « chemin faisant » par chaque membre du groupe,
- L'intervenant ne se positionne pas comme un superviseur mais comme accompagnant et il facilite un travail de prise de distance des participants vis à vis des expériences vécues qu'ils souhaitent aborder,
- L'accompagnant se positionne dans une relation d'aide au groupe et à ses membres, par des techniques de questionnement pouvant aider à expliciter la géographie des empêtements vécus,
- L'analyse des pratiques correspond à un travail progressif de compréhension individuelle et collective. L'accompagnement sur plusieurs mois permet de donner le temps pour comprendre et pour faire.

Chacun est engagé parallèlement dans un processus de construction de savoir par l'écriture d'un dossier organisé en trois parties :

- Le niveau empirique vise à mettre à distance une expérience vécue, en la racontant par écrit. Il s'agit de décrire le plus objectivement la situation vécue, ainsi que son ressenti, sa subjectivité.
- Le niveau théorique permet de présenter les outils théoriques qui se rapportent le mieux à la situation présentée.
- La troisième partie propose une nouvelle lecture, plus large et plus relativisée de la situation initialement décrite. Cette relecture de l'expérience professionnelle médiatisée par la culture théorique doit faciliter le dépassement de l'expérience première.

Problématique

L'accompagnement d'un dispositif groupal d'analyse des pratiques managériales a généralement pour visée le changement vis-à-vis d'une situation de management problématique pour la personne.

Notre modélisation s'appuie sur les processus de « tenir conseil » de Lhotellier (2001, 2003) pour le champ théorique de l'accompagnement professionnel, de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) pour le champ théorique de l'apprentissage et sur les processus du changement selon l'approche systémique (Watzlawick, 1975). Notre travail de problématisation va consister à mettre en lien ces trois modèles qui appartiennent à des champs théoriques différents pour construire un modèle de lecture du processus de changement vécu par les personnes interrogées à la fin de ce travail d'analyse des pratiques managériales.

Nous retenons, chez Lhotellier, le travail sur la dimension du sens, qui s'articule en trois moments, la limitation, l'ouverture et le discernement du sens.

Le premier moment **de limitation du sens** se construit par un acte de *narration* et de *description de la situation*. Comme « il n'est pas indifférent que le sujet soit présenté de telle ou telle façon » (Lhotellier, 2003), il s'agit de se centrer sur les expressions du récit, sa logique d'exposition, ses dimensions implicites et les manques éventuels pour amener la personne à expliciter son discours. La limitation n'est pas une fermeture, elle permet de circonscrire le champ du problème, pour mieux l'identifier.

Le moment de **l'ouverture du sens** est constitué des phases d'*exploration* et de *confrontation*. L'*exploration* est le moment heuristique du travail, celui de l'apparition de nombreuses pistes, d'hypothèses de recherche possibles, ouverture du sens et ouverture au sens. C'est un questionnement collectif qui s'organise autour des tensions entre écouter-questionner et entre exprimer-comprendre. La *confrontation* est une mise à l'épreuve de la compréhension par la mise en dialogue de plusieurs langages comme l'explication, l'information, l'interprétation. Confrontation de soi à soi et avec les autres autour d'un travail par centrations et décentrations successives sur les contradictions, les dissonances, les tensions, les conflits. La personne se confronte à ses points aveugles, ses mécanismes de défense.

Le moment du **discernement** ou d'**élaboration du sens**, permet une *focalisation* et une *conscientisation* du sens. La personne cerne alors le sens le plus actif pour elle, elle focalise le sens. La conscientisation accompagne toute connaissance de nouvelles possibilités réalistes d'initiatives. Cela

consiste à développer une conscience critique des données économiques, sociales, culturelles, politiques qui limitent les changements et renforcent les blocages. Cette conscience critique permet de résoudre pragmatiquement les problèmes, d'affronter rationnellement les défis, d'assumer les contradictions sans s'illusionner.

Le moment du **projet** consiste à imaginer un *trajet* vers un but final, une démarche intégrative des obstacles extérieurs et/ou des contradictions intérieures. Il s'agit là de coordonner méthodiquement projection vers des finalités futures, objectifs d'actions à réaliser dans une situation donnée, délais et moyens d'action.

Kolb (1984) modélise le processus d'apprentissage expérientiel en quatre phases, l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active.

L'expérience concrète consiste pour la personne à présenter une situation concrète dans laquelle elle est impliquée, à faire face à un problème réel, important pour elle et qu'elle souhaite solutionner. Le deuxième moment d'**observation réflexive** nécessite de recueillir des données pour comprendre la situation. Pour ce faire, la personne doit considérer son expérience vécue de la situation, ses expériences antérieures et les expériences vécues par d'autres. Elle réfléchit à leurs significations en prenant en compte différents points de vue. Le moment de **conceptualisation abstraite** consiste à trouver les principes généraux sous-jacents à la situation-problème par un détour théorique et conceptuel. Ce processus d'abstraction consiste pour la personne à prendre de la hauteur vis-à-vis de la situation en la confrontant à des savoirs formalisés pour mieux comprendre la situation sur laquelle elle souhaite agir. Kolb précise qu'il s'agit pour la personne de penser par soi-même et donc de considérer ces principes comme hypothétiques et provisoires. Enfin **l'expérimentation active** permet à la personne de vérifier ses hypothèses dans de nouvelles situations concrètes.

Ces deux modèles nous servent à modéliser un processus général de cheminement personnel en quatre temps : un travail d'identification et de re-présentation d'une situation problématique (moment de **cadrage**), de prise de recul vis-à-vis de cette situation puis de décentration vis-à-vis de son rapport à la situation (moment de **décentration**), d'élargissement de son champ de compréhension initial (moment de **recadrage**), et enfin de mise en perspective pratique d'action (moment d'**intégration**).

Il s'agit tout d'abord de circonscrire la situation-problème - moment de limitation du sens par la narration-description pour Lhotellier, expression d'une expérience concrète pour Kolb - pour mieux l'identifier : moment d'exposition de la situation, du cadre de référence et des mécanismes de défense de la personne vis-à-vis de la situation. En l'exposant devant soi - et devant les autres - la personne peut par la suite le comprendre. C'est un moment de **cadrage** pour l'accompagné qui délimite son problème pour mieux le déconstruire/reconstruire par la suite.

On peut ensuite rapprocher les phases d'exploration et de confrontation lors de du moment d'ouverture du sens (Lhotellier) de celle de l'observation réflexive (Kolb). Prenant en compte des points de vue divers et différents du sien, l'accompagné se décentre de ses modèles de pensée et d'analyse habituels. Moment de déconstruction pour comprendre, d'exploration de points de vue contradictoires de ceux habituellement utilisés. La difficulté à se décentrer peut s'accompagner de sentiment de perte de repères ou d'une centration rigide sur les repères habituels. La phase de confrontation (Lhotellier) s'effectue dans un processus alternant centration et décentration. La personne se confrontant aux autres qui peuvent lui renvoyer en miroir ses points aveugles, se confronte aussi à elle-même et à ses mécanismes de défenses. La confrontation aux savoirs théoriques peut être un moyen de dépasser les contradictions de la connaissance immédiate, de vérifier le sens premier et de contribuer au déploiement de ce sens. Le travail de **décentration** constitue le point commun de l'ouverture au sens et de l'observation réflexive.

Le travail de conceptualisation abstraite (Kolb) peut donc être rapproché de la phase de confrontation (Lhotellier). Mais nous préférons le rapprocher du troisième moment de discernement ou élaboration du sens de Lhotellier ponctué par des processus de focalisation et de conscientisation du sens. La conceptualisation abstraite permet de trouver le principe général sous-jacent qui permet à la fois de prendre de la hauteur vis-à-vis de la situation particulière et de choisir la grille de lecture qui a le plus

de sens. Ce qui correspond au travail de focalisation du sens le plus actif du moment pour la personne qui conscientise dès lors ses nouvelles marges de liberté. Le concept de **recadrage** (Watzlawick, 1975) nous permet de relier discernement du sens d'une part et conceptualisation abstraite. Le recadrage est un élargissement du cadre de pensée initiale. Il consiste en un changement de niveau de compréhension permettant à la personne de modifier la façon dont elle décode une situation. « Recadrer signifie donc modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui corresponde aussi bien ou même mieux aux « faits » de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent change complètement. » (Watzlawick, 1975). Le recadrage porte donc sur l'opinion, le point de vue, le sens qui se situent toujours sur un niveau *méta* par rapport à la situation sur laquelle il porte.

Enfin nous rapprochons le moment de la projection et du travail du projet-trajet (Lhotellier) de celui de l'expérimentation active (Kolb) par l'idée d'**intégration**, qui pour nous est porteuse à la fois d'unité retrouvée - *integro*, entier - et d'une démarche intégrative des obstacles extérieurs et des contradictions internes. Le moment de l'intégration est aussi l'émergence d'un « changement 2 », qui est un changement des prémisses qui gouvernent le système de pensée et d'action du sujet et qui suppose rupture et discontinuité, souvent repéré comme « une sorte d'illumination soudaine qui surgit d'une manière imprévisible » (Watzlawick, 1975).

Ce modèle ainsi forgé en quatre moments : **cadrage-décentration-recadrage-intégration**, nous permet d'organiser la lecture de notre corpus pour comprendre le processus de changements et ses effets pour des cadres accompagnés.

Méthode

Le corpus de l'étude :

L'étude a porté sur un échantillon de trente bilans écrits par les participants le jour du rendu de dossier de construction de savoir. Nous leur avons demandé d'écrire un bilan concernant cette expérience d'analyse des pratiques, tant sur le plan personnel que professionnel : consigne semi-directive pour permettre aux personnes interrogées de dire ce qu'elles souhaitaient de ce qu'elles avaient vécu. Les bilans sont d'une demie - page à deux pages.

Les données sont homogènes car recueillies auprès des participants suivant la même technique. La population est comparable car les personnes ont participé au même dispositif de formation et au même dispositif méthodologique d'analyse en groupe des pratiques professionnelles, elles ont répondu à la même consigne sur le même thème.

L'hypothèse :

Nous formons comme hypothèse méthodologique que les énoncés peuvent être interprétés selon une grille de lecture organisée selon les quatre catégories du cadrage, de la décentration, de recadrage et de l'intégration telle que nous les avons construites sur le plan théorique.

La démarche de codage par catégorisation

Nous avons appliqué une catégorisation sémantique avec comme unité d'enregistrement les thèmes généraux du cadrage, de la décentration, du recadrage et de l'intégration qui découlent de notre problématique théorique. Par cette première procédure, dite par « boîtes » (Bardin, 1993), nous avons formalisé, pour chaque catégorie, les indices de repérage suivants :

Pour la catégorie « cadrage » :

Les indices relèvent de la logique de circonscription de la situation-problème dans l'énoncé écrit : exposition de la situation concrète, mais aussi exposition de la personne, sa perception de la situation, ses affects, conflits intérieurs, éparpillements, mécanismes de défenses.

Pour la catégorie « décentration » :

Les indices dans les discours écrits relèvent des logiques d'exploration (recherche et recueil d'informations nouvelles), de confrontation (prise en compte de point de vue différents, divers, contradictoires), de questionnement (réflexion, analyse, mises en question et remises en question), de difficultés de décentration exprimées (non-perte de repères, centration rigide,...).

Pour la catégorie « recadrage » :

Les indices portent dans les discours sur la focalisation du sens, les expressions de conscientisation, de changement de niveau de compréhension de la situation par la prise en compte de règles et processus plus universels et abstraits par rapport à la situation.

Pour la catégorie « intégration » :

Les indices portent sur l'énonciation de résolutions singulières, d'inventions, d'actions imaginées ou de projet d'actions, mais aussi du sentiment d'unité retrouvée.

Ce travail de catégorisation théorique répond globalement aux qualités méthodologiques telles qu'énoncées par Bardin (1993).

Nous avons par la suite appliqué une procédure « par tas » (Bardin, 1993), pour laisser parler le texte. D'autres indices ont pu être identifiés à l'issue de la classification sémantique et progressive de certains énoncés. Le premier modèle de lecture en a ainsi été enrichi. La partie « résultats » présente le modèle final de lecture illustré d'extraits de discours.

Résultats

Alors qu'une personne énonce un moment, les autres expriment deux, trois ou quatre moments du processus de changement. D'un point de vue qualitatif, chacune parle des moments en utilisant des indices internes différents. Certaines personnes vont exposer un à plusieurs éléments de décentration, de recadrage, d'intégration, d'autres un seul pour chaque catégorie. Cette hétérogénéité d'exposition montre à quel point les parcours sont singuliers à chaque personne, à l'intérieur des quatre grands moments du processus de changement progressif.

Le moment du cadrage :

- *Indice d'exposition de la situation concrète :*

Il s'agit ici de circonscrire la situation-problème, de la cerner, la clarifier comme le dit l'une des personnes interrogées : « Quand la situation est relativement embrouillée, le passage à l'écriture et à la formalisation permet de clarifier le problème et de mieux cerner de quoi il en retourne ». Pour une autre, « Le travail d'empêchement est parti d'une situation très personnelle, un conflit avec ma chef de service. » La situation - problème peut être une difficulté à cerner son institution, un problème personnel de double contrainte, etc.

- *Indice d'exposition de la personne*

Nous n'avons pas trouvé d'éléments concernant l'exposition de la personne, la narration de sa subjectivité de départ. Cet indice manque de pertinence et de productivité de part son défaut d'adéquation au matériel d'analyse. Cela pourrait nous sembler provenir de la consigne initiale donnée de faire un bilan de l'expérience et de ses effets. Aucune personne n'a pris le temps d'exposer finement son rapport objectif/subjectif à la situation initiale, son empêchement. Chacun en parle sans y revenir dessus, pensant qu'il nous est connu.

Nous avons donc utilisé un autre corpus, celui de la première partie du dossier écrit, pour recueillir les différentes expositions des situations-problèmes et de leurs vécus associés. Nous présentons une synthèse des « figures d'empêtements » et des situations managériales dans lesquelles elles émergent. Nous avons différenciés deux types d'empêtements, intérieurs aux personnes et relationnels.

Empêtements intérieurs : Sentiment d'imposture lors d'une prise de fonction d'encadrement, de doute sur ses capacités et compétences lors d'une évolution de carrière, surcharge de travail, épuisement

professionnel, stress, enjeux personnels et collectifs contradictoires lors d'un projet d'évolution de l'organisation, conflit éthique entre valeurs personnelles et rôle organisationnel.

Empêtements relationnels : conflit de loyauté envers une personne, conflit de rôles entre direction et équipe, faire face à la logique de la plainte de l'équipe, prise à témoin et demande de prise de partie lors d'un conflit entre deux autres personnes, engagement dans un conflit inter-hiérarchique qui s'emballe, harcèlement moral, défaut de capacité à réguler les conflits lors de changements organisationnels.

Le moment de la décentration :

Nous retrouvons les quatre indices d'exploration, de confrontation, de questionnement et de difficultés de décentration auxquels nous avons ajouté l'indice de mise à distance de la situation.

- *Indice de mise à distance de la situation*

Certaines personnes expriment un premier niveau de décentration empirique repérable dans les expressions de « mise à distance », de « prise de recul ». L'objet de la prise de recul est bien entendu différent pour chaque personne, mais c'est plutôt le mouvement de mise à distance de soi, de prise de recul face à la situation problématique qui est ici verbalisée. Ce premier mouvement de décentration pourrait constituer l'indice du passage entre le moment du cadrage par l'exposé de la situation et le premier bénéfice d'une mise à distance et d'une prise de recul effectuée par le fait d'exprimer, de jeter devant soi le problème. C'est ainsi que pour une personne, « la prise de recul est indispensable pour chaque situation », pour une autre « cette mise à distance m'a permis de réfléchir sur une situation conflictuelle et prendre le recul nécessaire... », une troisième ressent « beaucoup de mise à distance sur la situation conflictuelle actuelle ».

- *Indice d'exploration :*

Les personnes expriment des logiques de prospection, d'incertitude sur la voie à suivre, de recherche, de découverte : « La satisfaction se situe dans la découverte, dans le travail de recherche, dans l'apprendre qui permettent de sortir ou de se décentrer du quotidien. » Nous pourrions synthétiser cette logique de décentration dans la figure du « cherchant » : « le travail d'écriture m'a permis d'ouvrir des portes, mais derrière les portes, d'autres portes et encore ... »

- *Indice de confrontation*

Pour certains participants, se décentrer c'est se confronter aux points de vue des autres membres du groupe, pour d'autres, la confrontation à des lectures théoriques fut pertinente dans le processus de décentration. Se confronter, c'est aussi appliquer une lecture multiréférentielle aux situations : « la décentration doit être vraiment abordées sous différents angles et surtout contradictoires, car le choix unique et l'adoption d'une seule résolution peut très bien être remis en cause ». Une personne considère que la décentration par confrontation à de multiples lectures facilite une prise de recul sur le vécu par le fait de construire un regard « plus extérieur » à soi.

- *Indice de questionnement professionnel et de remise en question personnelle*

Ici les personnes font un travail d'introspection sur leurs comportements face aux conflits dans leurs pratiques antérieures. Elles interrogent leurs propres positionnements professionnels : « ce travail m'a amené à réfléchir au sentiment d'imposture, de doute quant à mes capacités que ce poste pouvait générer chez moi ». Elles se questionnent aussi sur leur capacité à réfléchir sous différents angles, qu'elles vivent comme contradictoires.

- *Indice de difficultés à se décentrer*

Les difficultés à se décentrer sont fondatrices du processus de décentration. Ainsi, il semble toujours difficile à une personne, face à une situation de tension, d'avoir la capacité à prendre du recul, celui-ci demande un travail sur soi qui est un long cheminement. Difficulté à remettre en question ses premières impressions, sentiment de pertes de repères : « une situation où l'on se sent complètement

perdue », perte du sentiment de maîtrise, sentiment de perdre pied. Mais aussi difficulté à mettre en rapport situation et sens théorique comme cette personne qui n'arrive pas à faire le lien théorique avec un ressenti, difficulté à investir sa subjectivité, à s'investir personnellement dans la dynamique et limitation volontairement de son implication dans le travail de décentration demandé. Sentiment de mal-être et réflexion douloureuses aussi.

Le moment du recadrage :

Si nous retrouvons les indices de focalisation du sens, les expressions de conscientisation, de changement de niveau de compréhension de la situation, nous regroupons certaines expressions sous deux nouveaux indices appelés « prise de hauteur » et « recontextualisation ».

- *Indice de prise de hauteur*

Les personnes expriment ici un sentiment d'élévation de leur point de vue sur la situation : « en prenant de la distance sur le plan de la verticalité, en médiatisant d'abord sur moi-même tous les éléments de ce conflit, j'ai petit à petit opéré un travail de recadrage personnel ». Idée aussi de dégagement de l'empêchement par une prise de hauteur imaginaire qui permet au sujet de se composer une position de cadre, sentiment d'être parvenu à une position surplombant la situation, d'être au dessus de la mêlée. Dans tous les cas de figure, la prise de hauteur se médiatise par et dans la personne, elle grandit sa position face à la situation, elle prend une position et un point de vue « *méta* », au dessus du problème. C'est peut-être ici l'idée de prise de distance, de recul, non pas d'un point de vue quantitatif, spatial mais qualitatif : cette prise de hauteur se fait à l'intérieur du sujet par un approfondissement personnel de sa relation à la situation. Le sujet est à la fois aux prises avec la situation problématique mais dans une position d'acteur qui n'est plus agi et plié dedans.

- *Indice de recontextualisation plus large de la situation-problème et de soi*

Tous les témoignages pointent ici l'idée que la situation-problème ne constitue plus le contexte de la personne, mais qu'elle est mise en perspective dans un contexte plus large, pour s'en détacher. Il y a un changement d'échelle de lecture, où le rapport problématique de la personne à la situation perd son statut de contexte pour devenir un élément de compréhension d'une situation plus large. Il s'agit de prendre le recul nécessaire pour objectiver sa place au sein du système. La personne se pense vis-à-vis d'un contexte collectif plus large comme le système organisationnel, l'équipe de direction, le groupe. Cela lui permet de relativiser et de recadrer sa position.

- *Indice de changement de niveau de compréhension par abstraction*

Changer de niveau de compréhension consiste à nommer le principe ou processus général sous-jacent qui permet de donner une portée universelle à la situation particulière. Une personne témoigne de sa « compréhension de la fonction de bouc-émissaire et du courant systémique avec les mises en perspective », pour une autre, les concepts de tiers et d'entre-deux lui apportent un autre regard sur la posture du cadre intermédiaire, pour une troisième cela apporte des éléments de compréhension sur la nature des relations formelles et informelles, sur les modes de communication et le jeu des acteurs. Abstraire consiste à pouvoir relier le niveau empirique, toujours particulier au niveau théorique, plus universel : « l'articulation avec les apports théoriques prend du sens et j'arrive à mieux identifier et mettre en relation les jeux d'acteurs et les enjeux de l'organisation ».

Changer de niveau de compréhension permet aussi à la personne qui se sent menacée de modifier la façon dont elle décode et vit une situation. Cela permet de comprendre certains phénomènes sous un autre angle, d'un autre point de vue plus complexe mais plus enrichissant. Cependant, acquérir une autre logique de regard, de compréhension, trouble dans un premier temps car elle menace les logiques anciennes, puis elle enrichit.

- *Indice de focalisation du sens*

Le travail de focalisation du sens consiste pour la personne à choisir la grille de lecture qui a le sens le plus actif pour elle sur le moment. De l'approche multiréférentielle d'éléments théoriques se dégage

un élément qui prend plus de poids sémantique que les autres. L'approche systémique des conflits pour les uns, la pensée complexe, l'analyse stratégique pour les autres, leurs permettent de se décaler de leurs perceptions premières. Focaliser aide à recadrer les conduites et postures personnelles.

- *Indice de prise de conscience, de conscientisation lucide des limites*

Ici les personnes développent une plus grande lucidité sur elle-même, autrui et le monde : prise de conscience d'attitudes professionnelles, d'enjeux dans lesquels elles sont prises, de sentiments contradictoires.

Elles ne sont plus dans l'idéologie ou l'illusion et font preuve de plus de discernement sur la manière dont fonctionne une organisation. Certaines expriment un travail de deuil à faire sur une situation hiérarchique, sur certaines capacités personnelles.

Les personnes conscientisent dès lors leurs nouvelles marges de liberté pratique. Elles peuvent rester par exemple très critiques sur le mouvement de restructuration de leur établissement, sans se faire d'illusion et avoir la volonté de se donner les moyens de partir. Cet effet miroir permet pour un autre de repartir sur le terrain avec une connaissance de ses limites, des zones d'ombres à travailler.

Le moment de l'intégration :

Le moment de l'intégration porte sur les effets pour chaque personne du travail effectué précédemment : réorganisation et transformation des conduites, projection vers l'avenir, reconnaissance par autrui, sentiment d'unité retrouvée, maîtrise de soi et sérénité, conscience du chemin restant à parcourir.

- *Indice de réorganisation et transformation des conduites et des activités, projet d'actions*

Les personnes ont transformé leurs pratiques, leurs attitudes et conduites. Les expressions de transformation sont nombreuses : se contenter d'intervenir uniquement quand on peut avoir prise sur les événements ou les débats, se sentir plus libre de parler sans crainte d'éventuelles représailles, donner plus de cohérence à son positionnement de cadre, être dans l'action,... Pour une personne, l'accompagnement du changement passe aujourd'hui devant la définition des objectifs et des moyens.

Elles énoncent des projets d'action et de changement de poste et de structure organisationnelle

- *Indice de reconnaissance par autrui*

La reconnaissance par autrui est un indice de meilleure intégration socioprofessionnelle : Cela permet d'avoir des évaluations plutôt positives par les équipes éducatives, d'améliorer ses relations hiérarchiques, de se situer plus facilement dans l'équipe de direction.

- *Indice de sentiment d'unité retrouvée et de nouvelle centration*

Les sentiments d'éparpillement se sont transformés en sentiment d'unité et de meilleure centration de soi. Une personne se sent plus en accord avec sa fonction, se questionne moins. Une autre a enrichi le fil de son histoire professionnelle et personnelle, une autre se situe mieux dans sa fonction de cadre. Nouvelle centration aussi par l'expression du passage progressif du genre « cadre » à son propre style, ou par le fait d'avoir trouvé un positionnement différent de celui dans lequel les uns et les autres le mettaient. Une autre exprime l'émergence du meilleur d'elle-même, d'une nouvelle maturité.

Enfin, une personne exprime l'émergence soudaine d'une unité nouvelle, expression d'un changement 2 : « c'est à ce moment que tout s'est relié dans le processus que j'avais engagé pour la réalisation de mon travail d'empêchement. Tout se connectait sans que je ne fasse aucun effort de réflexion comme quand on passe des heures devant toutes les pièces d'un puzzle sans avoir l'impression d'avancer et que tout d'un coup on dispose les éléments les uns après les autres de manière instantanée. »

- *Indice de maîtrise de soi et de sérénité*

Une dizaine de personnes témoignent de sentiments de sérénité et de maîtrise de soi sur le terrain à l'issue du travail d'analyse des pratiques. Expressions de bonheur construit, de bénéfice retiré, de

renoncement à la frustration et à la colère, de confiance retrouvée et contagieuse, de dégagement de réactions affectives et émotionnelles encombrantes, de pondération, de réflexion bénéfique, d'énergie plus tranchante : « ça m'a permis de « lâcher prise » et du coup le sentiment de perdre pied s'est dissipé ».

- *Indice de cheminement*

Pour autant les personnes ne sont pas arrivées au bout du chemin, mais mesurent la progressivité continue de ce parcours. Rien n'est acquis, et le travail effectué n'est qu'un départ, « celui d'accepter l'incertitude, en sachant que rien ne s'arrête et se fige, mais va en se renouvelant sans cesse vers des territoires inconnus. » C'est un travail continu de réflexion, « car les choses sont en perpétuels mouvements. », et il apparaît primordial à une personne de continuer à développer et enrichir ses connaissances, pour mieux comprendre les tensions existantes.

Synthèse du modèle de changement

Ce modèle se présente donc en quatre moments, chaque moment comprenant des actions qui lui sont propres, chaque action portant sur des contenus singuliers aux personnes.

Moments	Actions	Contenus
Cadrage	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Exposition de la situation</i> - <i>Exposition de la personne</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - conflits interpersonnels ou intergroupes, prise de fonction, évolution de carrière, changements organisationnels, pression productiviste,... - sentiment d'imposture, doute sur ses capacités, surcharge de travail, stress, épuisement professionnel, enjeux contradictoires, conflits de valeurs, de rôle, doubles contraintes, ...
Décentration	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mise à distance de la situation</i> - <i>Exploration</i> - <i>Confrontation</i> - <i>Questionnement</i> - <i>Difficulté à se décentrer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - regarder la situation, début de prise de recul pour y réfléchir. - prospection, recherche d'information, figure du « cherchant », se perdre en chemin, direction incertaine. - aux points de vue d'autrui, -à des lectures théoriques, -à une lecture multiréférentielle de la situation-problème. - introspection sur ses comportements, conduites et attitudes personnelles, -remise en question personnelle -interrogation sur son positionnement professionnel. -première impressions, perte de repères pertes de maîtrise, clivages théorie-terrain, sens-ressenti, manque d'implication objective et subjective dans le travail,...
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Prise de hauteur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> -élévation de son point de vue, position

<p style="text-align: center;">Recadrage</p>	<p><i>-Recontextualisation plus large</i></p> <p><i>-Changement de niveau de compréhension par abstraction</i></p> <p><i>-Focalisation du sens</i></p> <p><i>-Prise de conscience, conscientisation des limites</i></p>	<p>surplombante, <i>méta</i>, au dessus du problème.</p> <p>- la situation-problème devient un élément d'un contexte plus large, objectiver sa place dans l'organisation, le groupe, l'équipe de direction.</p> <p>-nommer les principes, processus, concepts théoriques qui éclairent la situation, construire un point de vue plus complexe, plus scientifique.</p> <p>-choisir le principe, le processus théorique qui parle le plus, qui dépasse le point de vue initial en lui donnant un sens nouveau.</p> <p>-conscience de ses attitudes et conduites personnelles et professionnelles, des logiques et des enjeux organisationnels, lucidité sur les limites tant personnelles qu'institutionnelles, lucidité quant à leurs marges de liberté pratique.</p>
<p style="text-align: center;">Intégration</p>	<p><i>-Réorganisation des conduites, activités et projets</i></p> <p><i>-Reconnaissance par autrui</i></p> <p><i>-Sentiment d'unité retrouvée, meilleure centration</i></p> <p><i>-Maîtrise de soi, sérénité</i></p> <p><i>-Cheminement</i></p>	<p>-transformation des attitudes et conduites professionnelles, projets d'actions et de changement.</p> <p>-amélioration des relations socio-professionnelles, meilleure intégration dans les équipes, meilleure évaluation par autrui.</p> <p>- être en accord avec soi-même, sa fonction, mieux se situer professionnellement, trouver son style, enrichir le fil de son histoire, nouvelle maturité, reliances plus fortes.</p> <p>-sentiments de bonheur retrouvé, de sérénité, pondération, de dégageant des instincts et affects, de renoncement à la frustration et à la colère, d'énergie retrouvée,...</p> <p>-sentiments d'être en mouvement, en évolution, que le travail n'est pas fini, que rien n'est acquis.</p>

Conclusion

L'intégration, quatrième et dernier moment du processus, signe les effets du changement : une réorganisation de ses attitudes et conduites managériales, des projets d'évolution de carrière, de changement de contexte organisationnel. Les personnes témoignent d'une meilleure reconnaissance et adaptation socioprofessionnelle et sur le plan personnel, de sentiments d'unité et de centration, de maîtrise de soi, de sérénité.

Pourtant, l'intégration ne clôture pas ce cheminement, car les personnes expriment leur conscience du caractère progressif et continu du processus de changement. C'est un processus d'ouverture progressive à soi, aux autres et au monde, qui ne peut pas se refermer ou se finir. Un développement spiralaire peut le représenter. Chacun reste conscient de la ligne de fuite du chemin, de l'incertitude qui guide ses pas. N'est-ce pas là l'expression de l'incomplétude fondamentale de l'homme.

L'image de la spirale convient mieux que celui d'une flèche. Car ce travail ne s'effectue pas sans retours en arrière, c'est une constante des témoignages. Les mécanismes de défenses mis en place face au travail d'analyse des pratiques ont pour objectif de fuir les difficultés propres au travail de cadrage et de décentration. Le mouvement du changement fait alterner progression et régression, déconstruction et reconstruction, centration et décentration, décristallisation et recristallisation, assimilation et accommodation, forces centrifuges et forces centripètes. Ce mouvement alternant semble être un processus profond.

Cette incomplétude assumée progressivement facilite en retour le moment de la décentration avec l'action de confrontation aux points de vue d'autrui et aux savoirs théoriques. La confrontation peut avoir des effets de reliance dès lors que la personne, assumant l'incomplétude de son rapport au sens (de la vie), n'emprisonne pas celui-ci dans une seule grille de compréhension. Elle devient dialogique quand nous pouvons penser ensemble la contradiction des points de vue et leur complémentarité. La méthode de multiréférentialité des savoirs théoriques mobilisables pour interpréter une situation permet de ne pas clôturer le savoir en dogme, de ne pas refermer le sens. C'est une question de posture vis à vis des savoirs : soit une posture scientifique (incomplétude des savoirs), soit une posture idéologique (savoirs fermés, non interrogeables) qui participe à renforcer les mécanismes de défense contre la décentration.

Nous voulons souligner que le changement en tant que « produit » se confond avec le changement en tant que processus. C'est le processus scandé par ces quatre moments qui constitue le changement : « finalement, comme souvent, l'essentiel dans le voyage, ce n'est pas le lieu d'arrivée mais le contenu du chemin. »

Bibliographie

Bardin, N. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris : Dunod.

Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall : Englewood Cliffs.

Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil, délibérer pour agir*. Paris : Selin Arslan.

Lhotellier, A. (2003). L'accompagnement : tenir conseil. *Carriérologie*, 9(1), 25-65.

Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R., (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*. Paris : Le Seuil.