

## Intervention de Pascal Dréano-Delale

La subjectivité peut être tenue dès lors qu'elle est soutenue par un travail d'objectivation extérieur. Pour le dire autrement, le meilleur moyen de conserver une distance critique et constructive c'est de s'appuyer sur le collectif. C'est précisément ce qu'ambitionne ce groupe de réflexion autour de la pratique de direction ou l'exercice de l'autorité<sup>1</sup> et à l'appui duquel nous portons témoignage dans cette journée d'étude.

Cette activité réflexive et interactive est portée par le CREAL de Bretagne depuis 2009. Elle est née de la rencontre d'un groupe informel de directeurs d'instituts médicaux-éducatifs d'Ille et Vilaine, partie prenante de la préparation et l'animation des premières journées régionales des IME.

L'idée de ce groupe était de s'appuyer sur la fonction « pair » constituée par un groupe restreint<sup>2</sup> pour discipliner la subjectivité en exploitant l'expérience, l'éprouvé allié à un processus réflexif. En tout état de cause, face à sa pratique, l'enjeu est de ne pas rester seul ni se laisser submergé par ses ressentis

Ce dispositif s'est rapidement structuré par l'instauration d'une offre d'un cycle annuel rythmé par l'espace régulier de séquences mensuelles d'une durée de 2 heures. Au travers de l'analyse de situations concrètes dans lesquelles sont engagés des professionnels exerçant des fonctions de direction dans des établissements et services les objectifs sont de :

- Permettre par l'exposé, l'étude contextualisée et référée de situations passées, en cours ou futures, de réinterroger le champ des possibles, « qu'est ce qui (m') autorise à ? »,
- Comprendre et partager les questions professionnelles qui les sous tendent,
- Contribuer à se distancier de l'exercice de direction et rompre avec un certain isolement inhérent à la pratique,
- Apporter des éclairages différents par l'expérience et l'entraînement de pratiques de questionnement critique dans un cadre confidentiel, compréhensif, non jugeant, à distance de toute interpellation trop personnelle,
- Développer corrélativement un travail d'actualisation et d'approfondissements théoriques.
- Promouvoir une culture de pratiques professionnelles de direction

Ils s'assortissent de conditions ; outre l'exposé, le partage de situation et des échanges interactifs, le bon fonctionnement repose sur un engagement participatif (exposer suppose s'exposer) et une régularité des membres participants.

Enfin, l'animation et la régulation sont assurées par un intervenant garant des objectifs et conditions déontologiques d'analyse. A la faveur d'une évolution professionnelle<sup>3</sup>, après avoir été l'un des pairs du groupe, ces fonctions me sont revenues à l'invitation des membres du groupe initial et peut être entendue en écho à cette journée comme une reconnaissance.

Aujourd'hui nous en sommes à la « saison7 » de ce cycle annuel d'action d'accompagnement à l'analyse de pratique de direction. Prenant appui sur un principe de cooptation le groupe s'est depuis renouvelé.

Cependant au delà de cette rapide présentation, pour témoigner du travail qui s'y fait et de ses éventuels effets nul n'est mieux placé pour en parler que l'un de ses principaux participants et contributeurs.

---

<sup>1</sup> A partir d'un cadre finalisé (délégation pour l'exercice d'une fonction de direction) l'autorité entendue sous l'angle de la relation et d'un phénomène essentiellement social associé à la notion de risque personnel « faire quelque chose ». En ce sens l'autorité est essentiellement active.

<sup>2</sup> 6 à 8 participants

<sup>3</sup> Comme conseiller technique au CREAL Bretagne