

Journée d'étude CREAI 24 mars 2016

« Autorité et subjectivité »

## **Témoignage d'une participation à un groupe d'analyse de la pratique de direction**

Prise de fonction de directeur d'établissement en 2008 ; 1<sup>ère</sup> expérience ;  
Confrontation à des difficultés internes de communication, avec le personnel, dans l'équipe cadre, sans arriver à comprendre ce qui était à l'œuvre, associé à un contexte institutionnel complexe.

=> Fort sentiment d'isolement

Un questionnement sur mon positionnement. Suis-je à ma place ?

2009 : Proposition de Pascal D de rentrer dans un groupe d'analyse de la pratique port » par le CREAI

En pleine tourmente interne (audit interne sur le management, forte tension direction/personnel, position de la direction générale), j'ai pu à cet endroit exposer ma perception de la situation, ce qui me mettait à mal (ou que je pensais qui me mettait à mal), décortiquer la situation avec les collègues, et repartir avec des pistes de travail, des actes à poser...

Spécifiquement, sur cette situation qui a été pour moi mon entrée en matière de l'analyse de la pratique, je dis simplement et humblement que je ne m'en serais probablement pas sorti seul sans cet apport (démission, burn out ?)

## **Quel apport et pourquoi je suis toujours adhérent à cette démarche depuis 6/7 ans ?**

- C'est un espace que je m'accorde : curatif à mon entrée, il est aujourd'hui préventif. Je suis dans l'exercice d'une fonction exposée, complexe, sans acquis certains (les choses peuvent bien se passer et se dégrader très vite). Je dispose d'un endroit où je peux dès que nécessaire déposer une problématique : le petit caillou dans la chaussure qui fait boitiller, le gros patacaisse qui obscurcit tout. C'est une sécurité, un point d'appui qui me rassure. Il n'y en pas tant que ça dans notre pratique

- C'est un endroit où je conforte ma posture de directeur :

- ↳ En exposant des situations qui me posent problème. Travail d'objectivation (exposition des faits tel que je les comprends), mais où je peux dire ma

subjectivité car le cadre le permet (confidentialité, pas d'enjeux hiérarchiques, pas de jugement...). J'accepte l'interpellation des collègues, les éclairages...

↳ En écoutant les collègues qui exposent leurs situations : il y a un travail d'implication, de projection qui vient interpellier sa propre posture. Comment j'agis si c'était moi ? Chaque situation apporte un éclairage sur sa propre pratique. On est pour moi dans de la capitalisation d'expérience. On étaye sa propre posture de directeur, autant qu'en exposant sa situation.

- C'est faire acte de solidarité

Exposer, c'est s'exposer. Il met à l'épreuve les égos. Et oui l'exercice est difficile, pas du tout confortable. Il pousse à l'humilité. Ce n'est pas une pratique courante de dire à un collègue qu'on est en difficulté. J'ai pu constater auprès de collègues en difficulté dans l'exercice de leur fonction que c'est souvent tardivement qu'ils se permettent d'en parler, quand ils sont déjà avec des manifestations importantes de stress, voire de désarroi.

Il me semble que les membres de ce groupe font acte de solidarité. Je tenterai bien le terme de collégialité, même s'il ne s'applique pas vraiment puisque nous ne sommes pas dans la prise de décision commune.

- C'est faire acte d'exemplarité

Les directions sont souvent à l'œuvre pour initier des démarches d'analyse de la pratique dans leurs structures. A priori, c'est probablement parce qu'ils considèrent que c'est un apport, un outil utile, nécessaire aux équipes qu'ils dirigent. Dans ce cas pourquoi les équipes de direction en seraient exemptées ?

Je précise que le personnel de l'établissement que je dirige est informé de ma participation à ce groupe d'analyse de la pratique de direction.

Enfin pour conclure de manière brève,

D'une part je n'envisage pas de me priver de cet outil de soutien à ma pratique de la fonction de direction

D'autre part, il n'y a pas de mal à se faire du bien, même pour un directeur