



**HAL**  
open science

# L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail : une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair

Corinne Savart-Debergue

## ► To cite this version:

Corinne Savart-Debergue. L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail : une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair. Sciences de l'Homme et Société. 2019. dumas-03583079

**HAL Id: dumas-03583079**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03583079v1>**

Submitted on 21 Feb 2022

**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.

**MEMOIRE**

**En vue de l'obtention du :**

**MASTER II Sciences humaines et sociales  
Mention Sciences de l'éducation  
Parcours Formation des adultes**

**Spécialité professionnelle : « Analyse du travail et  
Développement des Compétences »**

**par Corinne SAVART-DEBERGUE**

**L'intervention interne comme processus de construction de  
nouveaux repères dans le travail**

**Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair**

**Présidente du jury : Anne-Lise Ulmann  
Directeur de mémoire : Sandro De Gasparo  
Professionnelle experte : Carole Gorichon**

**Mai 2019**

## Remerciements

Il est important pour moi de remercier ici les personnes qui ont contribué à rendre cette année de master ainsi que la rédaction de ce mémoire les plus constructives et heureuses possibles.

*Anne-Lise Ulmann* pour la confiance qu'elle m'a conférée depuis mon arrivée au Cnam en 2017, vous êtes une réelle inspiration pour moi.

*Sandro De Gasparo* pour son écoute et ses questions sans concession, vous m'avez permis d'aller plus loin tout en me guidant avec bienveillance.

*Carole Gorichon* pour la confiance qu'elle m'a accordée en me proposant une commande et me permettant ainsi d'élaborer une démarche d'intervention au sein de notre association.

*Céline et Agnès*, mes collègues de Master, pour tous nos moments de marche réflexive et nos échanges devant un plat gastronomique ainsi que nos fous rires qui ont fait de ces deux années un moment riche d'apprentissage, de questionnement mais aussi de rencontres amicales précieuses. Et cela continue...

A tous les intervenants du master ainsi qu'à l'ensemble du groupe d'étudiants pour leurs apports, nos débats et nos discussions.

Enfin, je tiens à remercier *mon mari et mes deux enfants* qui n'ont eu de cesse de me soutenir, surtout dans mes moments de doute. François, le temps que tu as passé à prendre soin des enfants et de la maison m'ont permis de vivre ces deux années le plus sereinement possible. Merci !

*A mon père*

---

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

*« La ressource intellectuelle fonctionne comme milieu et  
non comme une technique ou une procédure »*

*Pascal Nicolas-Le strat*

*« Ce que l'on acquiert ici n'est pas une technique, on  
apprend de justes jugements »*

*Wittgenstein*

---

## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>Première partie : Le contexte de l'intervention.....</b>	<b>10</b>
<b>I. Présentation de l'organisation .....</b>	<b>10</b>
1) Quelques éléments de contexte historique .....	10
2) La structure organisationnelle de l'association.....	11
2.1 Une forte croissance.....	11
2.2 L'organigramme actuel et les relations hiérarchiques.....	12
2.3 Le pouvoir et l'autorité exercés.....	16
3) Les relations entre les acteurs .....	18
3.1 Le lien entre CA et salariés et entre le siège et les salariés.....	18
3.2 Les salariés, identité professionnelle et générationnelle très marquée.....	19
3.3 Quelques données économiques et sociales .....	21
3.4 Une promotion interne très marquée .....	22
<b>II. Mon parcours au sein de l'organisation .....</b>	<b>23</b>
<b>III. Le master : tiers propice à l'exploration .....</b>	<b>28</b>
1) Le cadre de l'intervention.....	28
1.1 Pourquoi ce master ? .....	28
1.2 L'intervention, fil rouge du master.....	29
1.3 Le choix de solliciter une intervention .....	30
<b>IV. La commande .....</b>	<b>31</b>
1) La commande arrive à un moment particulier.....	31
2) Le tout premier rendez-vous .....	32
3) Présentation de la commanditaire.....	34
<b>Deuxième partie : Le dispositif d'intervention .....</b>	<b>35</b>
<b>I. Analyse de la commande et du contexte .....</b>	<b>35</b>

1) Premiers pas d'une intervenante interne, recherche de légitimité et de la «bonne» place.....	35
2) Le travail sur la demande réelle.....	36
2.1 Premières recherches sur les entretiens professionnels.....	36
2.2 Le Premier entretien.....	40
3) L'analyse de la demande et du contexte.....	43
3.1 Quelle place a cette commande dans le trio de direction ?.....	43
3.2 Un cadre méthodologique proposé trop rapidement ?.....	44
3.3 Premiers choix d'intervenante.....	44
3.4 L'accompagnement des cadres, le sujet de l'intervention.....	45
3.5 La notion d'accompagnement à regarder de plus près.....	46
3.6 L'accompagnement actuel des cadres dans l'organisation.....	48
4) Faire face à la résistance d'autrui et la mienne.....	51
5) Deuxième entretien, discussion autour de la place de chacune.....	55
6) Premiers éléments réflexifs de la place d'intervenante interne, la mise en mouvement pour passer de cadre à intervenant.....	56
<b>II. Méthodologie d'intervention.....</b>	<b>57</b>
1) L'analyse du contexte et la méthodologie de l'intervention.....	57
1.1 Présentation et validation par la commanditaire.....	57
1.2 « La parole », le choix d'animation des rencontres avec les cadres.....	59
2) La première rencontre avec les cadres.....	60
<b>III. Rupture dans l'intervention.....</b>	<b>64</b>
1) Un contexte institutionnel qui vient bouleverser l'intervention.....	64
2) Où est ma place réelle dans cette situation ?.....	66
3) Sortir de cette situation et continuer mon intervention.....	67
<b>IV. L'intervention continue.....</b>	<b>69</b>
1) Une réflexion pour la suite du travail entamé avec les cadres.....	69
1.1 L'idée des entretiens individuels.....	69
1.2 Jusqu'à la proposition de rester sur le travail collectif.....	70

1.3	Une confiance répétée envers les cadres .....	71
1.4	Le travail remis au cœur des discussions.....	72
2)	La situation institutionnelle s'invite toujours dans l'intervention.....	73
2.1	Ma subjectivité mise de nouveau au travail et une confiance en moi entamée.....	73
3)	La seconde rencontre avec les cadres.....	74
3.1	Reprise de la collaboration avec la DRH .....	74
3.2	L'analyse de pratique non retenue.....	75
3.3	La discussion, une nouvelle fois retenue pour l'animation de la seconde rencontre	77
<b>V.</b>	<b>L'intervention se termine.....</b>	<b>84</b>
1)	Evaluation de l'intervention.....	84
2)	L'évolution du management au sein de l'organisation.....	87
3)	Le regard du directeur général sur mon intervention .....	89
<b>Troisième partie : L'analyse de ma posture intervenante, un équilibre à trouver....</b>		<b>90</b>
<b>I.</b>	<b>Concernant l'objet de l'intervention .....</b>	<b>91</b>
<b>II.</b>	<b>Concernant la commanditaire et les acteurs de l'intervention.....</b>	<b>93</b>
<b>III.</b>	<b>Concernant ma position dans l'institution .....</b>	<b>95</b>
<b>IV.</b>	<b>Concernant le résultat et à la temporalité de l'intervention .....</b>	<b>96</b>
<b>Conclusion.....</b>		<b>99</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>101</b>
<b>Webographie .....</b>		<b>103</b>
<b>Annexes .....</b>		<b>104</b>
<b>RESUME.....</b>		<b>134</b>

## Introduction

Si entrer dans le master « Analyse du travail et Développement des compétences » signifiait pour moi d'éprouver mon savoir-faire afin d'en conscientiser des théories, je n'imaginai pas à quel point cette année d'études allait bousculer mes valeurs concernant le travail, son environnement et mobiliser à ce point ma propre subjectivité au travail.

Dans un processus de formation, si on n'intervient pas sur l'homme pour le transformer mais qu'on lui donne les moyens de se transformer par lui-même, je peux aujourd'hui affirmer que cette formation a été, pour moi, un véritable cheminement mais qui m'a permis de me transformer et de m'émanciper.

Si l'émancipation est l'action de s'affranchir de quelque chose, je dirais que me concernant, cette émancipation revêt la forme de l'acceptation de qui je suis et comment cette conscience me permet désormais de regarder le travail autrement et l'Autre avec confiance. De plus, si le verbe « assumer » est souvent usité, le nom commun qui s'y rapporte ne l'est pas, l'assumption. Et même si ce terme reste peu utilisé, j'aurais envie de l'utiliser aujourd'hui, pour résumer en quelque sorte l'état d'esprit dans lequel je me retrouve à présent.

Le master est venu éprouver mes propres normes et valeurs, j'ai appris à les reconnaître, les mettre en débat et prendre des décisions. J'ai appris à oser faire des choix assumés et argumentés ; asseoir une posture intervenante, la mienne. Ces choix ont été parfois nourris de doctrines théoriques apportés par les intervenants du master mais, parfois aussi, nourris par un instinct qui, finalement, est devenu un savoir une fois discuté et théorisé.

Ce chemin a été notamment tracé lors d'une intervention, durant le master, réalisée dans l'organisation dans laquelle je travaille depuis 12 ans (11 ans quand l'intervention a débuté) et où j'occupe un poste de cadre avec un mandat de déléguée du personnel.

Cette intervention a eu pour objet l'accompagnement des cadres dans l'élaboration des entretiens professionnels dont la commanditaire fut la directrice des ressources humaines de l'association.

Partant vers cette intervention avec un sentiment de toute puissance me pensant suffisamment armée intellectuellement au regard des apports du master et très enthousiaste, je me suis vite retrouvée confrontée à des résistances, notamment les miennes.

J'ai dû expérimenter, d'une part, la théorie dans l'action et éprouver ma place dans l'organisation où un lien de subordination me liait à ma commanditaire.

Alors que je pensais jouer simplement une nouvelle partition auprès d'un orchestre (les cadres, mes pairs) et d'un chef d'orchestre (la direction) que je connaissais bien, le changement inéluctable de regard au moment du changement de fonction passant de cadre à intervenante interne a provoqué des réactions auxquelles je ne m'attendais pas, me concernant et concernant les acteurs (musiciens et chef d'orchestre !).

De plus, des événements institutionnels non prévus se sont invités dans la partition et m'ont, de nouveau, obligée à changer de fonction durant un temps, passant d'intervenante à déléguée du personnel.

L'intervention a été traversée, à ce moment-là, par une rupture inattendue.

Malgré tout, elle a pu reprendre et se terminer.

La question qui se pose alors est de savoir comment l'intervention a pu être menée jusqu'au bout dans ce contexte mais aussi à quelles conditions ?

Qu'est-ce que ces changements de fonctions impliquent dans la relation d'un intervenant interne vis-à-vis de ses supérieurs, ses collègues et surtout lui-même ?

Il m'a fallu un temps de distanciation suffisamment sécurisée pour pouvoir faire émerger l'explicitation de ma propre posture intervenante que je vais tâcher de retracer dans cet écrit et répondre à la question suivante :

**Comment cette intervention interne m'a permis de construire de nouveaux repères concernant ma vision du travail ?**

Dans une première partie, j'expliquerai le contexte de mon intervention. Je présenterai l'association, la place que j'y occupe et comment le cadre du master m'a permis d'aller solliciter la directrice des ressources humaines afin qu'elle me confie une commande.

Dans la deuxième partie, j'évoquerai, dans un récit chronologique, le dispositif d'intervention que j'ai proposé et réalisé, autour de l'accompagnement de cadres dans la réalisation des entretiens professionnels. Celui-ci a été réalisé durant une situation institutionnelle complexe qui m'a directement impactée, en tant que cadre et déléguée du personnel.

Lors de l'intervention, j'ai vécu un véritable cheminement personnel dont je relaterai toutes les étapes.

Enfin, dans la troisième partie, je me suis invitée à prendre le temps de regarder tout le processus engagé afin d'en faire émerger l'analyse de ma posture d'intervenante.

Ce mémoire tente de répondre à de nombreuses questions qui ont nourri ma réflexion.

Comment, par exemple, élaborer une pensée suffisamment objective pour ne pas rester dans la toute-puissance de l'expert mais être à la juste place, faire des propositions éclairées au plus près de ce que recherchent le commanditaire et les acteurs concernés.

Mais aussi, comment tenir sa place d'intervenant quand des problèmes institutionnels s'invitent pendant l'intervention et que l'on est intervenant interne.

Enfin, comment, grâce à la théorisation à partir des apports de mes lectures et des échanges avec les intervenants du master, ainsi qu'avec mes collègues étudiants, j'ai réussi à prendre suffisamment de recul pour aller jusqu'au bout de mon intervention.

Traversée par de nombreux moments de colère pendant et après l'intervention car envahie par les problèmes institutionnels, j'ai dû retrouver suffisamment de quiétude pour réussir à prendre suffisamment de hauteur pour simplement accepter de repenser à mon intervention. Aujourd'hui, je souhaite en analyser les aspects qui m'ont permis d'avoir une posture intervenante émancipatrice et comprendre tous les enjeux de celle-ci dans mes futurs positionnements professionnels.

Il me semble que cette analyse me permettra de poser quelques principes qui sauront, à l'avenir, me servir de guide et surtout de garde-fou dans le sens de « s'appuyer sur » même si chaque contexte d'intervention est différent et qu'il est difficile de reproduire les faits de manière complètement identique puisque ceux-ci sont rattachés à la singularité de chaque intervention. Ces principes seront, sans nul doute, de nouveau éprouvés lors de prochaines

interventions et seront amenés à évoluer au rythme de mon expérience. A mon sens, le plus important, c'est qu'ils soient là.

Le fil rouge de ce récit sera mon cheminement, avec ses hauts et ses bas, traversé par de nombreux moments de doute mais qui n'ont pas empêché la partition de se jouer.

Ce travail d'écriture participe au travail de construction de ma pensée mais me permet aussi et surtout de considérer cette expérience de manière apaisée et distanciée.

*« C'est bien, dit l'Alchimiste. Cela prouve que ton cœur vit.*

*Il est normal d'avoir peur d'échanger contre un rêve tout ce*

*que l'on a déjà réussi à obtenir ».*

*Paulo Coelho, L'Alchimiste*

*« Le petit prince, qui me posait beaucoup de questions, ne*

*semblait jamais entendre les miennes. Ce sont des mots*

*prononcés par hasard qui, peu à peu, m'ont tout révélé ».*

*Antoine de Saint-Exupéry*

## Première partie : Le contexte de l'intervention

### I. Présentation de l'organisation

#### 1) Quelques éléments de contexte historique

La première phrase que l'on peut lire lorsque l'on ouvre la page relatant l'histoire de l'organisation, avant même d'y trouver la chronologie des créations des différentes structures qui la composent, est la suivante :

« ... a changé, s'est beaucoup développée, ce n'est plus pareil, mais c'est un défi d'être une plus grosse structure qui reste dans la proximité. »<sup>1</sup>

Je trouve que cette phrase résume parfaitement l'évolution de cette association. Créée en 1979, par deux conseillères conjugales et familiales, l'organisation a pour but de, je cite, « animer des espaces de convivialité afin de promouvoir le lien social. ». Sa logique constituante, selon les 5 logiques identifiées par Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu<sup>2</sup>, se rapprochait, en 1979, de la logique d'aide dont un des traits marquants est *le soutien à des personnes en difficulté privées de parole*.<sup>3</sup>

Au fil du temps, l'organisation s'est de plus en plus rapprochée du mouvement de l'éducation populaire passant d'une logique d'aide à une logique d'émancipation ; de développement du pouvoir d'agir et la transformation sociale<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup><http://nomde l'association/a-propos/histoire/>

<sup>2</sup> Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *L'association*, Sociologie et économie, Editions Pluriel, 2013

<sup>3</sup> Extrait de la déclaration au JO en 1979 « aurait un rôle dynamique et préventif auprès de personnes solitaires et immatures pour trouver seules leur épanouissement »

<sup>4</sup> Extraits actuels : « Des espaces créateurs de lien social, offrant un accueil ouvert à tous, basé sur la convivialité, la proximité, la bienveillance et une approche compréhensive et globale de la personne et de la famille. Des espaces de coéducation et d'ouverture vers le monde, qui favorisent le partage réciproque des savoirs, la valorisation de tous, le développement du sens critique. Des espaces de construction d'expressions et de projets collectifs, avec nos adhérents, nos partenaires, où chacun est mis en confiance, est encouragé à prendre la parole, à débattre dans le respect et devenir davantage acteur de sa vie et de son quartier ».

Elle a obtenu plusieurs agréments (Education populaire, Entreprise solidaire, Organisme de formation) et est présente, actuellement, dans plusieurs conseils d'administration de fédérations. Ceci lui confère une grande légitimité auprès des institutions publiques dans ses différents secteurs d'activités : l'animation socio-culturelle, la petite enfance et la parentalité, le numérique, la santé, la médiation socio-culturelle, l'insertion sociale et professionnelle et la formation.

Grâce à cette reconnaissance, l'organisation, dont le fonctionnement repose à 100 % sur des subventions publiques et du mécénat (fondations), poursuit son action chaque année assez sereinement même s'il est toutefois à noter que les financements publics dépendent énormément des politiques nationales et sont donc fluctuants d'année en année. De plus, ces financements requièrent de plus en plus de justifications et d'ajustements de la part des associations, ce qui a un impact direct sur le travail au quotidien des salariés et des bénévoles. Laville et Sainsaulieu parlent alors de « *mise en conformité par tout un ensemble de pressions qu'elles (les associations) ne peuvent pas ignorer* »<sup>5</sup>.

## **2) La structure organisationnelle de l'association**

### *2.1 Une forte croissance*

En presque 40 ans, l'organisation n'a cessé de se développer et a vécu deux pics de croissance. L'un entre 1993 et 2004, passant de 13 salariés et un budget de 300000 euros à 60 salariés et un budget de 2 M d'euros et l'autre entre 2004 et 2015, passant de 60 à 100 salariés et doublant son budget avec à présent un montant proche des 4 M d'euros. Ces deux périodes ont été dirigées par deux directeurs, l'un durant 11 ans et l'actuel directeur, salarié depuis plus de 20 ans dans l'association et dirigeant depuis 15 ans.

---

<sup>5</sup> Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *L'association*, Sociologie et économie, Editions Pluriel, 2013

## 2.2 *L'organigramme actuel et les relations hiérarchiques*

L'association compte 276 bénévoles<sup>6</sup> (dont 17 qui constituent le conseil d'administration) représentant 10,69 équivalents temps plein et 103 salariés<sup>7</sup> (86 femmes et 17 hommes, 84 employés et 16 cadres) représentant environ 85 équivalents temps plein dont la majorité est en contrat à durée indéterminée (72 %). La moyenne d'âge des salariés est de 40,8 ans.

L'association compte 12 entités (sur 9 sites différents dans un périmètre de moins de 2,5 kms<sup>2</sup> sur un arrondissement du nord de Paris):

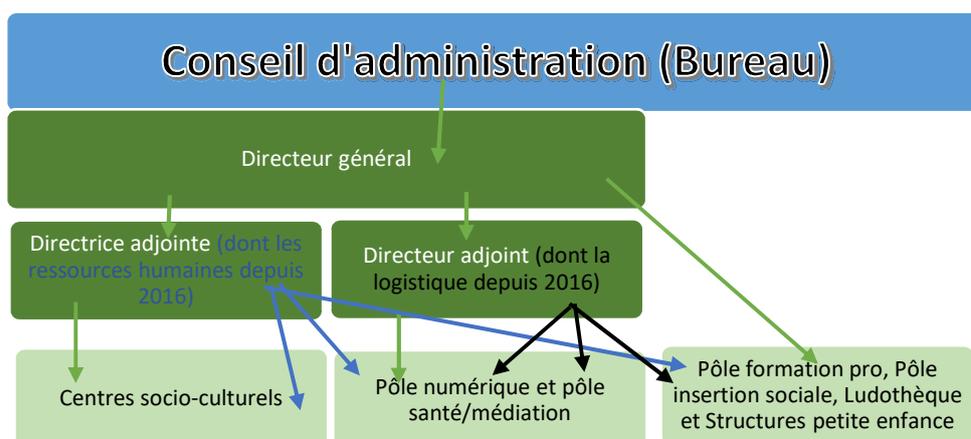
- Un siège social : 7 salariés (3 employés et 4 cadres)
- Une régie technique qui intervient sur les différents sites : 5 salariés tous employés
- Trois centres socioculturels : 18 salariés (15 employés et 3 cadres)
- Trois structures petite enfance (rattachées chacune à un centre): 36 salariés (33 employés et 3 cadres)
- Cinq pôles dits « transversaux » (un pôle numérique, un pôle santé/médiation, un pôle d'insertion sociale, une ludothèque et un pôle de formation professionnelle dont je suis responsable) : 37 salariés (32 employés et 5 cadres)

Tous les employés dépendent hiérarchiquement du cadre référent de leur structure. Les cadres des centres socioculturels, structures petite enfance et pôles transversaux dépendent hiérarchiquement du siège. Les cadres du siège sont sous la responsabilité hiérarchique du directeur général qui, lui-même est sous la responsabilité hiérarchique du conseil d'administration via le bureau.

---

<sup>6</sup> Chiffres issus du bilan moral 2017 de l'association

<sup>7</sup> Chiffres issus de la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) de l'association de 2017



Comme indiqué précédemment, l'association s'est développée de manière exponentielle depuis 1993, passant de 13 à une centaine de salariés. Henry Mintzberg<sup>8</sup> fait des liens entre l'âge, la taille et la formalisation d'une organisation. Un changement de taille s'accompagne quasi systématiquement d'un changement de nature de celle-ci. La taille de l'entreprise est en effet considérée comme l'un des facteurs les plus déterminants dans la nature de l'organisation.

Ce changement s'est opéré de manière régulière avec le développement de l'équipe du siège et une recherche de compétences d'expertise de plus en plus prégnantes (notamment sur les postes de secrétariat et de comptabilité qui pouvaient jusque-là être occupés par des personnes non diplômées ou par des bénévoles).

L'équipe de direction a aussi évolué dans sa composition et ses missions. Un directeur, un directeur adjoint et une secrétaire générale ont laissé place à un directeur général et deux directeurs adjoints. La secrétaire générale a été promue directrice adjointe, en charge des ressources humaines, en janvier 2016.

A cette date, les missions de chaque membre de la nouvelle direction ont évolué. La responsabilité hiérarchique des responsables des sites jusque-là confiée aux deux directeurs

---

<sup>8</sup> Henry Mintzberg, Structures des organisations et dynamique des entreprises. Editions d'organisations, 1988

a été repensée et répartie auprès des 3 directeurs. De plus, les ressources humaines et la logistique ont été centralisées auprès d'une seule personne du siège.

En 2017, ont été créés le poste de responsable de gestion comptable (qui a succédé à un poste de comptable) et un poste de chargé de communication/ relations entreprises et mécénat (missions précédemment confiées à chaque responsable de projet incluant ces sujets).

Ces changements ont été accompagnés d'une accélération vers des procédures uniformisées. A la création du poste de directrice adjointe en charge des ressources humaines, de nombreuses missions de ressources humaines centralisées jusque-là au siège ont été confiées aux différents responsables des entités : gestions des absences, des plannings de travail, des congés, de l'accompagnement des salariés dans leurs demandes de formation, par exemple. Cette délégation a été emprunte de nouveaux moyens de contrôle et d'outils de reporting standardisés créés par le siège et a pu être vécue comme une inversion de logique de production de la part des cadres passant de la gestion de la vie de la structure à la gestion administrative. D'autre part, les salariés travaillant dans l'association depuis longtemps ont regretté cette distance, de plus en plus importante, avec les salariés du siège avec qui ils avaient l'habitude de discuter leurs dates de congés, leurs demandes de formation et beaucoup d'autres sujets anodins et informels mais qui faisaient vivre la proximité entre direction et salariés. Cette proximité entre les individus favorisait les relations de confiance et générait des formes de contrôle social qui peuvent expliquer que les instances représentatives du personnel étaient très peu mobilisées par l'ensemble des salariés jusque les années 2010, soit plus de 30 ans depuis l'existence de l'association.

Aujourd'hui, chaque cadre possède une autorité hiérarchique et une autorité fonctionnelle (autorité pour organiser et coordonner le travail au sein de son périmètre de responsabilité) sur ses collaborateurs dont certains ont eux-mêmes une partie de l'autorité fonctionnelle du manager sans en avoir l'autorité hiérarchique (les animateurs-coordonateurs qui managent des animateurs, les éducateurs de jeunes enfants qui ont la responsabilité de l'organisation d'une « section » en crèche...).

Tous les salariés cadres et non cadres ont ce que l'on nomme un N+1 le responsable de site, un N+2, le siège, qu'ils ne côtoient quasiment jamais, voire un N+3 avec le Conseil

d'Administration dont certains ne connaissent pas le rôle ni les personnes qui le constituent.

Si cette hiérarchie pyramidale est très explicite et entendue sur le principe, certaines décisions prises à un niveau hiérarchique trop éloigné et donc pour lesquelles les salariés ne sont pas consultés amènent ceux-ci à consulter les instances représentatives du personnel de manière plus systématique.

Alors même que dans beaucoup d'associations, « *les mécanismes de contrôle laissent à penser qu'une large autonomie est laissée aux membres salariés avec une large marge de manœuvre* »<sup>9</sup>, nous remarquons ici que l'organisation pyramidale du pouvoir montre que les parties de bases de la structure indiquées par H. Mintzberg<sup>10</sup> relative au monde industriel existent bien à présent dans cette organisation :

- a) Le centre opérationnel : « Les personnels dont le travail est directement lié à la production des biens et des services » : les salariés qui travaillent auprès du public (cadres et employés des centres, structures petite enfance et pôles)
- b) Le sommet hiérarchique : « Cadres dirigeants de l'organisation et leurs conseillers » : les salariés du siège et le conseil d'administration
- c) La ligne hiérarchique : « Cadres moyens qui siègent dans une ligne directe d'autorité formelle » : les responsables des sites
- d) La technostucture : « Normes, règles et procédures de standardisation du centre opérationnel, ce sont les spécialistes des ressources humaines et formation, du travail, de la planification, du contrôle financier et qualité » : les 3 directeurs et la responsable gestion comptabilité
- e) Les fonctionnels de support logistique : « Services spécialisés en conseil ou service » : les 3 directeurs, les membres du conseil d'administration en appui sur un sujet dont ils ont l'expertise et certains cadres dont l'expertise sur un domaine en particulier peut être occasionnellement sollicitée

---

<sup>9</sup> Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *L'association, Sociologie et économie*, Editions Pluriel, 2013

<sup>10</sup> Catherine Skiredj-Hahn, Master II ATDC, novembre 2017

- f) Et l'idéologie/la culture : « Traditions, croyances, système de valeurs »: très ancrée dans cette association avec une importance appuyée autour des valeurs que la direction et le conseil d'administration ont souhaité réaffirmer dans une charte réécrite en 2017.

### 2.3 *Le pouvoir et l'autorité exercés*

Etre salarié d'une organisation, c'est entrer dans un rapport de «subordination», se mettre sous les ordres de l'employeur détenteur d'un pouvoir. Cependant, même si le rapport de pouvoir dénote une relation déséquilibrée entre celui qui le détient et celui qui le subit, ce rapport ne se fait pas naturellement et il existe de la part des travailleurs des phénomènes de résistance, de soumissions et encore d'influence dans le cadre plus général de relations sociales, relations à l'autre. Ces enjeux de pouvoir sont inhérents au fonctionnement normal de toute organisation. French et Raven<sup>11</sup> ont identifié cinq sources du pouvoir. Ils distinguent les « pouvoirs de position » et les « pouvoirs personnels ».

a) Les « pouvoirs de position » comprennent :

- 1- le « pouvoir coercitif » fondé sur la capacité de menacer et d'exercer des sanctions ;
- 2- le « pouvoir de renforcement ou de récompense » fondé sur la capacité d'offrir une faveur ou de récompenser une personne ;
- 3- le « pouvoir légitime » fondé sur l'autorité formelle associée à un poste hiérarchique.

b) Les « pouvoirs personnels » comprennent :

- 4- le « pouvoir de référence ou d'identification » fondé sur le rayonnement charismatique, c'est-à-dire la capacité d'influencer parce que l'on est un sujet de référence ou d'admiration ;
- 5- le « pouvoir de l'expertise ou de compétences » fondé sur les connaissances réelles ou supposées, sur la compétence professionnelle qui autorise le détenteur de ce savoir à formuler des avis faisant autorité.

---

<sup>11</sup>[www.persee.fr](http://www.persee.fr), Jean-Pierre Porrou, Pouvoir coercitif et interdépendant, Revue L'année psychologique, 1969

Le pouvoir ne se réfère pas à une légitimité mais à des capacités, des moyens qui permettent d'obtenir quelque chose, un comportement de l'autre. L'autorité, elle, se construit, elle ne se décrète pas. Il est alors question de la reconnaissance de la légitimité d'une personne à faire ou à avoir de l'autorité, tout est dans le rapport à « l'autre ». « L'autre » reconnaît-il l'autorité de celui qui la revendique, celui-ci en pensant qu'il est légitime naturellement ? Le rapport à l'autorité est complexe et propre à chacun.

L'organisation a connu une forte croissance ces 20 dernières années et seules deux personnes ont occupé le poste de directeur général ; le premier durant 11 ans et le second, depuis 15 ans.

Même si les conseils d'administration se sont succédé durant ces nombreuses années, ceux-ci ont depuis toujours délégué au directeur général en place les décisions liées au travail des salariés. Les relations de pouvoir en présence sont fortement liées à la personnalité du directeur général en poste. A titre d'exemple, la même personne a occupé le poste de président de l'association durant plus de 15 ans mais, à ma connaissance, à aucun moment, il n'est intervenu dans la gestion des ressources humaines au-delà de conseils et à la demande exclusive du directeur (à titre d'exemple, lors du recrutement du dernier responsable de centre socioculturel, en binôme avec le directeur et parce que le salarié postulant était un animateur-coordonateur de l'association).

De ma place de salariée depuis plus de 12 ans dans l'association et à partir des échanges qui ont existé dans les différentes instances représentatives, je me permettrai d'affirmer que les différentes sources de pouvoirs, de position et personnels sont en présence actuellement dans le fonctionnement de la direction.

En effet, selon les moments, les différents pouvoirs sont visibles : le rappel des sanctions possibles mis en avant lors de conflits entre la direction et certains salariés, les récompenses (promotions hiérarchiques ou salariales) aux personnes considérées comme méritantes, l'autorité formelle due à la position hiérarchique mise en avant ainsi que l'admiration de la part des salariés et la reconnaissance d'une grande expertise du directeur.

Concernant les deux pouvoirs les plus visibles, le pouvoir coercitif et le pouvoir de renforcement ou de récompense, ils ont été à plusieurs reprises regrettés par les instances représentatives du personnel. En effet, ceux-ci ont alerté la direction sur sa prise de

position qui pouvait sembler être influencée et orientée par un certain manque de neutralité dans la résolution de certains conflits ou de promotions.

Au-delà de la direction générale, les relations de pouvoir s'exercent sur tous les sites de l'association et là aussi, le pouvoir mis en place dépend essentiellement de la personnalité de la personne qui l'exerce. Il n'y a pas, là non plus, de culture managériale mais une forte personnalisation de l'exercice du management.

La prise de recul par rapport au mode de pouvoir exercé, conscient ou inconscient, ne pourrait se faire qu'en l'évoquant dans des instances mises en place à cet égard. Or, actuellement, aucun lieu de régulation n'existe au-delà des discussions/points que les cadres ont avec leur N+1 en étant, eux-mêmes, dans une relation de pouvoir, de crainte, de séduction et d'admiration vis-à-vis de leur responsable hiérarchique, directeur-trice de l'association.

### **3) Les relations entre les acteurs**

#### *3.1 Le lien entre CA<sup>12</sup> et salariés et entre le siège et les salariés*

Les membres du conseil d'administration de l'association sont souvent issus du contingent des bénévoles agissant auprès du public, ce qui leur confère un regard au plus près des préoccupations du terrain. Il leur est tout de même nécessaire de regarder l'association dans sa globalité et ne pas se focaliser sur les préoccupations seules du secteur dans lequel ils agissent. De plus, chaque secteur d'activité étant coordonné par un salarié, il est parfois délicat pour un coordinateur de « recadrer » un bénévole pour la bonne marche de son activité en sachant que celui-ci est aussi son employeur, même si le « pouvoir » du conseil d'administration reste très limité dans les relations hiérarchiques.

Concernant les relations entre les salariés du siège et les salariés, il est à noter que le développement de l'association a éloigné de manière significative le siège et les employés.

---

<sup>12</sup>Conseil d'Administration

Les cadres intermédiaires se sont vus confiés de nouvelles missions et sont devenus les seuls interlocuteurs des employés, d'un côté et du siège, de l'autre. Les employés travaillant dans l'association depuis de nombreuses années disent regretter cette évolution qui a installé une distance de plus en plus grande entre la direction et les acteurs de terrain.

De plus, comme je l'indiquais lors de la présentation historique de l'association, de plus en plus de justifications et d'injonctions de la part des financeurs obligent la direction à prendre des décisions stratégiques qui ne sont toujours pas comprises par l'ensemble des salariés. Nous pouvons faire l'hypothèse que l'éloignement du siège des opérateurs joue un rôle dans ces incompréhensions même si les cadres intermédiaires ont un rôle de relayeurs d'informations.

### 3.2 *Les salariés, identité professionnelle et générationnelle très marquée*

a) Dans cette association, si les centres socioculturels (et les structures petite enfance) sont considérés, par la direction et le conseil d'administration au travers leurs différents discours, comme étant le cœur de métier de celle-ci et dans lesquels il est possible d'y expérimenter des approches professionnelles diverses valorisés auprès des pouvoirs publics, ils sont parfois considérés comme étant des lieux où « l'on boit le café toute la journée avec les habitants ». <sup>13</sup>« Là où les pouvoirs publics veulent voir dans le domaine traditionnel des associations un gisement d'emplois [...] et donc promettre la rupture vis-à-vis d'une offre associative présentée comme artisanale, amateur, confiée à de bonnes volontés mais non formées, la problématique de l'« économie solidaire » ou de l'« économie plurielle » entend montrer que, irréductible au modèle marchand, l'offre associative peut et doit faire la preuve de son utilité et de son efficacité particulières » <sup>14</sup> (Laville, 1998).

Les 3 centres socioculturels de l'association, exerçant les mêmes activités, sont souvent comparés de manière consciente ou inconsciente et ont pu avoir à vivre une sorte de concurrence il y a quelques années de la part de la direction et du public accueilli.

---

<sup>13</sup>Propos d'une partenaire recueillis lors de mon changement de poste en 2013 passant de responsable petite enfance travaillant auprès du public des centres socioculturels de l'association au poste de responsable d'un chantier d'insertion : « Ca va vous changer de ne plus boire des cafés toute la journée »

<sup>14</sup>Marie-Christine Combes, Pascal Ughetto. La professionnalisation des associations : une entrée par le travail. 3e congrès de l'Association française de sociologie, avril 2009, Paris, France

Comme indiqué, ils sont considérés comme étant le cœur de métier de l'association et mis en avant de manière systématique dans tous les moyens de communication de l'organisation. Aujourd'hui, ils sont au cœur du plan stratégique de l'association.

Les pôles transversaux de l'association, représentant 1/3 des salariés, sont considérés comme étant beaucoup plus « professionnels », structurés par des objectifs précis et avec des financements différents des centres socioculturels. Très spécialisés dans leurs activités (accompagnement socioprofessionnel, santé, formation, numérique), ils n'ont pas eu à vivre de comparaison mais sont peu rendus visibles dans les réseaux de l'association. Les responsables des pôles ont été consultés, dans un second temps, après les centres socioculturels, au moment des discussions du plan stratégique.

Il est à noter que, ces dernières années, de nouvelles fiches de poste ont été créées par la responsable des ressources humaines, en lien avec les responsables des centres socioculturels, pour les postes des centres alors que pour les pôles transversaux, cette démarche a été jugée moins urgente par le siège.

Comme pour gommer les différences entre ces deux « familles », ces derniers temps, la direction évoque un changement de nom pour toutes les entités et trouver une dénomination commune. La transversalité entre centres et pôles fait partie des préoccupations de la direction de l'association et se retrouve dans les différents projets annuels depuis plusieurs années en devenant quasiment une injonction. Cette transversalité se heurte souvent à une vision du travail différente sans que celle-ci ne soit mise en discussion.

Historiquement, devenir salarié d'un centre socioculturel de l'association nécessitait peu ou pas de diplôme particulier alors que dans les pôles transversaux, créés après les années 2000, tous les salariés doivent avoir, au préalable de leur embauche, un diplôme spécifique affairant à la mission du pôle.

b) Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, *« la transformation des modes de financement public du monde associatif, où l'on passe, pour le dire vite, d'une logique de la « subvention » (où la puissance publique apporte son soutien à une initiative privée sans exigence de contrepartie) à une logique de la « commande publique » (où l'association est considérée comme un opérateur de politiques publiques) »*<sup>15</sup> oblige les associations à s'entourer de salariés armés pour répondre à ces nouvelles exigences et donc d'embaucher des salariés diplômés dans l'animation socioculturelle. Beaucoup de salariés arrivés ces cinq dernières années dans l'association font partie de ces jeunes diplômés.

Or, ceci peut créer des tensions entre « groupes générationnels »<sup>16</sup> au sein d'une même structure car ces deux entités peuvent avoir un regard sur le travail différent. En effet, il n'est pas rare d'entendre de jeunes recrues se « plaindre » des conditions de travail quand les anciens leur renvoient un manque d'implication dans leur travail. *« La culture du secteur associatif, souvent fondée sur un engagement personnel et militant, conduit à des questionnements autour du statut du salarié, de ses limites face à des employeurs qui n'assument pas toujours leurs responsabilités, n'acceptent parfois pas leur rôle et confondent souvent l'engagement de leurs employés et leur statut de salariés »*.<sup>17</sup>

De plus, un jeune diplômé peut apporter des connaissances plus récentes sur certains sujets mais qui restent abstraits puisque pas encore éprouvés sur le « terrain ».

### 3.3 Quelques données économiques et sociales

Si l'on considère que dans cette organisation, l'ancienneté moyenne est de 7,2<sup>18</sup> ans dont plus de 4 ans pour 52,7% de l'effectif, il est aussi à noter que 36,2% des salariés travaillent dans l'organisation depuis plus de 8 ans dont 31% depuis plus de 10 ans. Certains cadres sont parfois moins diplômés que leurs nouvelles recrues, cette situation n'est pas anodine et doit être considérée comme pouvant déstabiliser une identité associative de longue date.

---

<sup>15</sup>Matthieu Hély, Quelle professionnalisation du monde associatif ?, La vie des idées.fr, 2011

<sup>16</sup>Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, L'association, Sociologie et économie, Pluriel, 2013

<sup>17</sup>Matthieu Hély, Quelle professionnalisation du monde associatif ?, La vie des idées.fr, 2011

<sup>18</sup>Chiffres issus de la Base de Données Economiques et Sociales (BDES) de l'association de 2017

Concernant l'évolution des effectifs, il est à noter un turn-over important ; en effet, celui-ci représentant 26% en 2016 s'élève en 2017 à 36,1 % (la moyenne des entreprises se situe entre 5 et 15%), soit 34 départs. Si ce chiffre s'explique en partie par la fin du dispositif d'aide aux contrats aidés en 2017 (6 fins de Contrats Uniques d'Insertion en 2017 non renouvelés), ceux-ci ne représentent que 17% des départs. Nous notons que 20 % des départs sont des ruptures conventionnelles.

### *3.4 Une promotion interne très marquée*

Que ce soit au niveau du sommet stratégique ou au niveau des postes de responsables de centres, structures petite enfance ou pôles transversaux, la promotion interne est très importante au sein de cette association. Elle est même une fierté pour ces dirigeants et ils la revendiquent volontiers. De même, plusieurs bénévoles ou adhérents sont devenus salariés (sur des postes d'employés).

Cette promotion interne a été plusieurs fois questionnée par les instances représentatives du personnel puisque beaucoup d'entre elles ont été directement proposées à un salarié désigné, sans « ouvrir » le poste au reste des salariés qui auraient souhaité postuler.

Quelques chiffres :

Sur les 15 cadres de l'association, 9 ont été promus en interne.

Le directeur général lui-même qui était responsable de comptabilité entre depuis 1996 au siège de l'association, qui comptait alors moins de 50 salariés, a été promu au poste de directeur en 2004. C'est donc sous sa gouvernance que l'association a opéré sa « seconde mue » passant de 50 à 100 salariés de 2004 à 2014.

De la même manière, la directrice adjointe en charge, entre autre, des ressources humaines dont le parcours au sein de l'association sera présenté lors de la présentation de l'intervention a vécu plusieurs promotions internes.

Deux des trois responsables de centres socioculturels étaient auparavant animateurs-coordonateurs ; les trois responsables des crèches/haltes garderies occupaient des postes d'éducatrices de jeunes enfants au sein des structures.

Enfin, concernant les pôles transversaux, la responsable actuelle de la ludothèque travaillait auparavant au siège, en renfort suite à une absence prolongée du second directeur adjoint.

Elle a remplacé la précédente responsable de la ludothèque qui avait été, elle-même, promue après avoir exercé le poste de responsable d'une des structures petite enfance et celui d'éducatrice de jeunes enfants précédemment. Je me considère aussi comme avoir été promue en interne car même si je n'ai pas changé de statut car déjà cadre auparavant, la responsabilité du pôle formation professionnelle qui m'a été confiée m'a conférée un autre statut « social » dans l'association. En effet, le directeur m'a proposé une augmentation certaine et une autonomie quasi-totale dans la gestion des différents dispositifs et projets avec lui seul désormais comme interlocuteur.

Lors de mon intervention qui concernera l'accompagnement des cadres dans l'élaboration des entretiens professionnels, je noterai que si cette promotion interne se fait grâce à l'expertise technique des employés concernés, elle n'est pas accompagnée de formation au management.

## **II. Mon parcours au sein de l'organisation**

Embauchée en 2006 pour ouvrir la troisième structure petite enfance de l'association avec, pour la première fois de ma vie professionnelle, un statut de cadre, j'ai plusieurs fois changé de postes au sein de l'organisation.

Les trois premières années ont été très enthousiasmantes et valorisantes puisque j'étais dans une phase de création de structure avec la construction d'une équipe (dont j'étais à l'origine du recrutement) et d'un projet commun autour de l'accueil de familles en demande d'accompagnement. Comme l'explique Yves Clot dans 'Travail à cœur'<sup>19</sup>, *« mon travail faisait sens, dans la mesure où je le considérais utile à la société »*.

Je me suis engagée, deux ans après mon arrivée, dans les instances représentatives du personnel, en tant que déléguée du personnel, collègue cadre. Je voyais cet engagement comme une médiation entre la direction et les salariés car je remarquais, au quotidien, que

---

<sup>19</sup> Yves CLOT, Travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux, Editions la découverte, 2010

ceux-ci se plaignaient de plus en plus de la distance mise entre eux et la direction et ne comprenaient pas toujours les décisions prises au niveau de celle-ci, sans être consultés. A ce moment-là, ne me serait jamais venu à l'idée de remettre en question ce mode de fonctionnement, je le cautionnais en justifiant auprès de mes collègues cette distance comme étant involontaire et nécessaire compte tenu de la taille de l'association. Cette loyauté auprès de la direction m'a même amenée à démissionner de mon mandat, en 2009, quand le management d'un cadre a été dénoncé et que mes collègues déléguées ont, à juste titre je dirai à présent, simplement évoqué la responsabilité de la direction dans cette situation.

A ce moment-là, il m'était impossible de remettre en question quoi que ce soit qui venait de la direction. J'étais dans une sorte d'admiration hermétique à une quelconque critique de la direction.

En 2009, commençant à vouloir construire quelque chose de nouveau, je me suis orientée vers la formation sur mon temps personnel. Mes collègues me sollicitant pour développer la formation au sein de l'association, j'ai proposé assez rapidement ce projet au directeur général de l'association, qui a accepté. J'étais, là encore, dans «une notion d'accomplissement et de fierté»<sup>20</sup>

En 2011, j'ai pris la responsabilité d'une des deux autres structures petite enfance dont l'équipe déjà en place était plus importante et qui me permettait alors de concilier les deux missions que j'exerçais au sein de l'association : responsable petite enfance et formatrice. Dès le départ, les relations de travail avec l'équipe en place étaient beaucoup plus compliquées qu'avec l'équipe que je quittais, j'ai donc connu un moment de découragement où j'ai dû aller chercher une légitimité qui m'était jusqu'alors acquise.

Je fais partie de ces cadres qui ont été embauchés sur un poste à responsabilité sans aucune formation au management, avant et après ma prise de poste. Jusque-là, ce manque de

---

<sup>20</sup>Yves CLOT, Travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux, Editions la découverte, 2010

formation ne me gênait pas puisque tout se passait très bien, c'est au moment où c'est devenu plus compliqué que j'ai ressenti ce manque de formation et que j'ai eu besoin d'aide. A ce moment-là, l'aide qui m'a été apportée par le responsable du centre socioculturel auquel la structure était rattachée et qui était donc mon responsable hiérarchique direct, a été d'une part, de me dire de ne pas prendre les choses à cœur et, d'autre part, de culpabiliser les salariés concernant leur attitude envers moi, en mon absence due à un arrêt maladie. Comme Yves Clot<sup>21</sup> l'explique, « *le bien-être au travail passe par le bien faire* ». J'avais le sentiment de ne pas bien faire mon travail et je suis tombée malade.

A ce moment-là, le problème a été réduit à une question de personnes et non une question de travail. Si Laville et Sainsaulieu font part, en parlant du milieu associatif, de « *professionnalités peu définies quant à leur contenu qui engendrent des identités au travail mal assurées* », je pense que cette expérience malheureuse et réglée de cette manière a contribué à mon désir de quitter cet emploi et me consacrer plus en avant vers la formation. Je n'ai pas cherché à comprendre pourquoi dans cette situation-là, ma manière de manager ne fonctionnait pas et je n'ai pas eu de proposition d'espace de discussion pour analyser ce qui se passait à ce moment-là pour cette équipe et pour moi. Là encore, je n'ai jamais pensé que l'organisation du travail et la responsabilité de la direction par rapport à celle-ci étaient engagées.

Entre 2012 et 2013, soit seulement un an après mon arrivée à ce poste, j'ai demandé à consacrer encore plus de temps de travail à la formation, ce qui m'a été accordé par le directeur général et, un an après, celui-ci m'a permis de mettre en place un projet dans son ensemble, en créant un chantier d'insertion puis un pôle de formation professionnelle.

De ces changements de postes sont, à chaque fois, nés chez moi un nouveau regard et donc un nouveau positionnement sur beaucoup de sujets : la formation, l'accompagnement de salariés, la gouvernance, les relations dans le travail etc...

---

<sup>21</sup>Yves Clot cité par Guy Jobert, Master II ATDC, octobre 2017

Si, dans un premier temps, mon « échec » en tant que manager m'a semblé être simplement une bonne posture que je n'avais pas su prendre et donc venant uniquement de mon manque de bon jugement sur l'équipe, j'ai compris plus tard que mon propre accompagnement à cet accompagnement des salariés ainsi qu'une certaine lassitude de ce travail avaient sans doute joués un rôle dans mon « retrait ». En lisant Christophe Dejours et Isabelle Gernet<sup>22</sup>, je pense que mon investissement psychique et la manière dont je m'impliquais subjectivement dans la tâche de manager et de m'engager dans un travail de qualité étaient réduits simplement à un manque de distance aux dires de ma hiérarchie qui ne m'a pas permis, à ce moment-là, de trouver suffisamment de ressources pour continuer. Comme Guy Jobert nous l'expliquait pendant le master, *«ça n'en valait plus la peine»*.

Pourtant, dès mon arrivée sur le nouveau poste de responsable du pôle de formation professionnelle, j'ai eu à manager aussi un groupe de salariés en insertion, des formateurs et une secrétaire. Cela s'est très bien passé même si je me rendais compte que je faisais beaucoup plus d'ajustements qu'auparavant. J'ai eu le sentiment au départ de ne rien avoir changé dans mon attitude par rapport à l'expérience précédente dans ma façon d'être et d'appréhender mes relations aux autres mais j'avais changé. J'étais restée la même mais tout avait changé sans doute, mon regard et donc ma façon d'agir. Christophe Dejours explique que *«l'expérience du travail est donc avant tout une expérience affective où il s'agit de faire l'épreuve de l'échec, d'endurer l'impuissance et d'être capable de se familiariser avec le réel pour acquérir une connaissance par corps de la machine, de l'outil ou de la matière à traiter»*<sup>23</sup>.

C'est au travers de discussions avec des collègues qui me connaissaient depuis longtemps et qui remarquaient ces changements que je m'en suis rendue compte. Selon, John Dewey *«Les apprentissages implicites, ce que ça nous apprend, c'est que sans s'en rendre compte, nous nous adaptons à une situation puis nous devenons de plus en plus experts pour cette situation»*<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Christophe Dejours et Isabelle Gernet, Travail, subjectivité et confiance, Nouvelle revue de psychologie, 2012/1 n°13, p.75-91, Editions Eres

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> John Dewey cité par Patrick Mayen, vidéo Université Ouverte Des Compétences (UODC), « Quelles sont les situations apprenantes ? », 2009

Le directeur général, devenu alors mon supérieur hiérarchique direct me faisait aussi des retours sur mon travail très valorisants « *Le regard de l'autre sert de sens à celui qui fait l'action. A défaut de ce regard, l'activité devient insensée* »<sup>25</sup>. Au travers ces discussions anodines (informelles) ou plus évaluatrices (formelles), j'ai enfin pu parler de mon travail. Si « *Travailler n'est pas seulement produire mais réfléchir à comment on le produit* »<sup>26</sup>, on peut considérer que ces espaces de régulation, en quelque sorte, m'ont permis de me rendre compte de ce que j'avais mis en place pour agir.

Malgré ce regard positif que mon responsable portait sur mon travail, il n'y pas eu une seule année, en 12 années passées dans cette organisation, où l'on ne m'a pas demandé, lors de mes évaluations, de modifier, ce que la direction nomme « mon savoir-être », mes compétences relationnelles. Une année trop directe et spontanée, une autre trop émotive, encore une autre trop à l'écoute des plaintes de mes collègues ou encore trop sincère auprès des financeurs. On dit de moi dans l'association que je suis « entière », un trait de caractère très apprécié mais qui nécessite un dosage adapté, constant et surtout en permanence conscient. Or, cette injonction de savoir doser « mon curseur » n'a jamais été accompagnée et reste très culpabilisante. Malgré tout, comme mon évolution professionnelle au sein de l'association a été jalonnée parmes nombreux arbitrages conscients ou inconscients (A.L. Ulmann et G. Jobert), mes propres débats de normes (Y. Schwartz), un changement au niveau de mon savoir-faire dans mes compétences relationnelles s'est forcément opéré. Cette évolution qui a plu à la direction a pu conforter celle-ci que le mode de management choisi était le bon. On demande au salarié de changer sans l'accompagner et il change, comme par magie, mais à quel prix pour lui ?

Si on apprend en marchant, ne paie-t-on pas de notre personne pour avancer ?

« *Trouver sa posture managériale est un long cheminement, fait d'hésitations, de réussites, de découvertes et les dirigeants sont souvent seuls sur cette route* »<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup>Guy Jobert, vidéo UODC, « Pourquoi les hommes travaillent ? », 2014

<sup>26</sup> Anne-Lise Ulmann et Guy Jobert, Master II ATDC, décembre 2017

<sup>27</sup> Catherine Mieg, Les habits neufs du management, Comprendre la souffrance du manager, Editions François Bourin, 2017

Mon rapport au management a petit à petit évolué. J'ai sans doute été guidée par un instinct me disant d'aller y regarder de plus près. J'ai entamé des lectures sur l'accompagnement de salariés, le travail et la formation professionnelle et ai développé une forte appétence pour l'accompagnement des personnes qui travaillent, en général, jusqu'à mon arrivée au CNAM. J'y ai entamé un parcours de formation autour de la formation des adultes avec l'obtention partielle du Titre professionnel « Responsable de projets de formation » en décembre 2016, la participation aux cours du soir concernant les deux unités d'enseignement qui me restaient à valider et enfin mon entrée en master II ATDC en octobre 2017.

En parallèle, je me suis réengagée dans les instances de représentation du personnel de l'association en devenant déléguée du personnel, collègue cadre, en 2016 et en étant partie prenante du groupe de travail proposé par la directrice adjointe en charge des ressources humaines autour des risques psycho-sociaux fin 2017, rebaptisé groupe sur la qualité de vie au travail en 2018.

De plus, syndiquée depuis novembre 2017, je suis devenue déléguée syndicale en juillet 2018.

### **III. Le master : tiers propice à l'exploration**

#### **1) Le cadre de l'intervention**

##### *1.1 Pourquoi ce master ?*

Durant l'année 2015/2016, j'ai entrepris une validation des acquis de l'expérience concernant le titre professionnel « Responsable de projets de formation » du CNAM.

Lors de la rédaction de mon dossier, l'exercice d'explicitation a été très révélateur des compétences que j'ai pu acquérir ces dernières années dans mon travail mais surtout, il m'a fait prendre conscience de l'importance de la réflexion dans n'importe quel processus de formation. La rédaction de mon dossier de VAE n'était pas une finalité mais le début d'une nouvelle vision de mon métier.

Suivre les deux unités d'enseignement me restant à valider a été certes un réel plaisir concernant les échanges entre auditeurs, les discussions et confrontations d'idées mais surtout, je me suis rendue compte à quel point le développement des compétences par le travail faisait partie de ma vision de la formation et des choix pédagogiques qui en découlaient, sans mettre forcément des mots dessus. J'ai donc pu mener une réflexion et un travail sur toutes les notions de compétences, d'analyse du travail, des différentes formes de formation en alternance et ai pu répondre en partie aux questions que je me posais sur ma posture de responsable de formation.

J'ai donc tout naturellement souhaité poursuivre cette réflexion dans mon travail au travers le Master 2, ses lectures, recherches, travaux de groupe mais surtout mener une intervention de terrain afin de mettre en pratique toutes les notions que j'avais commencé à toucher du doigt.

Si mener une réflexion sur mon travail depuis le début de ma VAE a été une révélation pour moi, retourner en formation l'était encore plus.

### 1.2 *L'intervention, fil rouge du master*

Si la sociologie, la psychosociologie, l'histoire de la formation et toutes les autres disciplines des sciences sociales étaient des notions qui me semblaient acquises dans la compréhension de ce que j'allais trouver en entrant dans le master, je ne me doutais pas à quel point la notion « d'intervention » allait prendre autant d'espace-temps et d'espace physique dans notre année.

Afin d'entrer dans le dispositif, nous avons bien réfléchi à un projet d'intervention que l'on souhaiterait mettre en place durant l'année du master mais je n'avais pas du tout pris conscience avant que ne débutent les premières « interventions » des formateurs que l'on nomme, là aussi, « intervenants », ce que cela signifiait vraiment.

Si « intervenir » était pour moi le simple fait de « faire dans et avec », je n'avais aucune conscience de la visée de transformation que ce terme véhiculait, transformation du milieu où elle opère mais aussi sur celui qui l'opère.

Anne-Lise Ulmann, responsable du master, dans Education Permanente, explique que la conduite de cette intervention est un apprentissage « *l'apprentissage consiste moins à réaliser une intervention de bout en bout qu'à comprendre et à expérimenter une 'posture intervenante'* » en citant Guy

Jobert<sup>28</sup> ; apprentissage durant lequel on expérimente « chemin faisant » notre pratique au regards des apports des intervenants (formateurs ou professionnels) que l'on s'approprie et choisit selon l'intérêt qu'ils suscitent.

### 1.3 *Le choix de solliciter une intervention*

Avant d'entrer dans le master, j'avais plusieurs idées d'interventions mais je n'avais pas conscience à ce moment-là de la nécessité d'avoir un commanditaire. Très intéressée par le développement des compétences en situation de travail, il m'était apparu évident de proposer une intervention autour de ce sujet avec l'idée d'accompagner les formateurs avec lesquels je travaille depuis plusieurs années dans la réflexion du développement de leurs compétences en situation de travail, c'est-à-dire au moment où ils font cours.

Une autre piste de réflexion était l'animation socioculturelle en centre socioculturel. En effet, de nombreux salariés travaillant dans ce secteur ont souvent une formation initiale dans un autre domaine, si tant est qu'ils en aient une. C'est un secteur où l'on apprend beaucoup « sur le tas » et la reconnaissance des compétences acquises en situation de travail m'intéressaient aussi beaucoup.

Néanmoins, dès le début du master, les notions de santé au travail, de jeux d'acteurs, de valeurs, de posture, de débats de normes<sup>29</sup> ou encore les notions de travail prescrit et réel, subjectivité de celui qui travaille<sup>30</sup> qui ne nous quitteront plus jusqu'alors ont eu un fort écho en moi. Petit à petit, je voyais l'analyse du travail au-delà du prisme de la formation, je voyais la dynamique de groupe au-delà de notre groupe d'étudiants pour les projeter sur ce que j'observais dans mon institution. De même, lorsque le management et l'analyse systémique des organisations ont été abordés, je n'ai pu faire l'impasse de regarder mon institution différemment, notamment au travers de nouvelles notions qui me permettaient pour la première fois de prendre un peu de hauteur par rapport à ce que je vivais au quotidien et surtout comprendre ce qui se jouait, au-delà de ma place et ma personne.

---

<sup>28</sup> Anne-Lise Ulmann, *Intervenir peut-il s'apprendre ? Imiter ou construire ?*, Education Permanente n°2014, 2018

<sup>29</sup> Colloque sur l'ergologie, octobre 2017

<sup>30</sup> Anne-Lise Ulmann et Guy Jobert, Master II ATDC, octobre 2017

Le sujet des ressources humaines m'est alors apparu comme étant celui sur lequel je souhaitais réaliser mon intervention, sans doute parce j'étais très influencée par ce qui se passait dans l'institution, à ce moment-là, en tant que cadre mais aussi en tant que déléguée du personnel, de surcroît nouvellement syndiquée. Je cherchais à comprendre ce qui se jouait dans l'organisation grâce aux savoirs apportés par le master, j'avais le sentiment de pouvoir contribuer à apporter un nouveau regard. C'est donc naturellement que j'ai sollicité la Directrice adjointe, chargée des ressources humaines, nommée DRH<sup>31</sup> dans ce mémoire, dans ma démarche d'intervention en lui proposant de me faire une commande.

## **IV. La commande**

### **1) La commande arrive à un moment particulier**

Début décembre 2017, le master a débuté depuis deux mois. La DRH est en arrêt maladie (absence prévue) depuis plusieurs semaines lorsqu'elle envoie un mail au groupe de travail sur les risques psycho-sociaux dont je fais partie en tant qu'élue déléguée du personnel, collègue cadre. Je me dis alors qu'elle travaille pendant son arrêt et je me permets juste de lui écrire, en répondant à son mail, que si elle veut bien, je peux lui envoyer le contenu et les objectifs de mon Master. Je lui explique que j'ai une intervention à réaliser dans le cadre du Master et qu'elle pourrait être intéressée pour me faire une « commande » car ce qui m'anime le plus depuis le début des cours sont les ressources humaines.

Elle répond en acceptant ma proposition. Je lui envoie donc un mail avec la présentation des objectifs et les compétences du Master et lui propose qu'on échange par téléphone avant son retour d'arrêt maladie. En effet, celui-ci étant prévu un mois après, j'avais peur de ne pas avoir assez de temps ensuite pour réaliser l'intervention dans le temps imparti du master.

---

<sup>31</sup>Directrice des Ressources Humaines

Cette peur et cette impatience sont un trait appuyé de mon caractère, une anxiété à ne pas avoir la maîtrise des choses et du temps venant d'un grand manque de confiance en moi.

Je suis alors partagée entre impatience de réaliser une intervention et peur du regard de mes collègues, notamment celui de mes supérieurs hiérarchiques, la DRH et le directeur général. Le rapport au savoir me rattrape et j'ai du mal, à ce moment-là, à me faire confiance sur ma capacité à transmettre des savoirs, si jamais c'est ce que l'on attend de moi. Le rôle d'expert ne me convient pas du tout et j'ai été assez vite rassurée sur la vision de ce qu'était une intervention, encore fallait-il que j'arrive à être suffisamment confiante pour avoir une prestation sécurisée auprès de ma commanditaire sans être dans le rôle de celle qui sait.

Pourtant, à ce moment-là de la commande, je n'ai aucun a priori sur ce qui va se passer, je me laisse guider et ai une confiance totale en l'institution et en ma DRH sur la confiance qu'elles peuvent me montrer. Je travaille dans l'association depuis 11 ans et je sais que la direction me fait confiance.

## **2) Le tout premier rendez-vous**

Le 12 décembre, j'ai donc un entretien téléphonique avec la DRH, toujours en arrêt maladie.

L'entretien commence par un questionnement de la DRH concernant ce que j'entends par formation et intervention, quelles sont les différences.

A ce moment-là, je me rends compte que je dois me lancer, l'intervention commence réellement et je dois me positionner dans mes réponses. Si l'intervenant doit arriver «*armé et préparé*»<sup>32</sup> lors du premier rendez-vous avec son commanditaire, je me rends compte que pour seule préparation, alors, j'ai ma fragile compréhension de la différence entre formation et intervention et mise sur ma capacité à l'expliquer de manière explicite, claire et précise. Je sais qu'avec l'expérience, mon métier de formatrice m'a permis d'acquérir une certaine facilité dans la transmission d'informations mais je sais aussi que je peux parfois

---

<sup>32</sup> Anne-Lise Ulmann, Master II ATDC, « L'intervention », novembre 2017

être très longue dans mes explications. Je m'attache donc, avant même de commencer, à garder cela en tête. D'autre part, j'ai devant moi de quoi prendre toutes les notes possibles durant l'entretien, sans oublier de noter aussi les intonation de la voix et les silences car je connais mon incapacité à retenir avec précision ce qu'on me dit quand je suis dans une situation nouvelle et que je ne maîtrise pas suffisamment. Néanmoins, je connais ma commanditaire depuis plus de 10 ans et suis en confiance.

Je lui réponds que la formation peut être une finalité à un diagnostic réalisé dans le cadre d'une intervention qui s'effectue en amont. J'ajoute que la formation n'est donc pas la seule finalité à toutes les questions que se posent les salariés. Elle est souvent considérée comme étant la seule réponse à un souhait d'évoluer dans le travail ou pour régler des problèmes vécus dans le travail alors que parfois, c'est l'organisation du travail qu'il faudrait voir évoluer et ceci, grâce aux salariés eux-mêmes mais avec un accompagnement. En effet, la formation est souvent proposée quand une structure détecte un souci mais alors il faut pouvoir comprendre « *ce qui relève de la formation et ce qui relève de l'organisation du travail* »<sup>33</sup>.

Je pense tout de suite à un exemple à lui donner pour illustrer mes propos puisque je connais bien l'organisation. Je peux « *aller plus rapidement plus loin* »<sup>34</sup>. Je prends bien soin de choisir les mots et l'intonation que je mets dans mes paroles afin ne pas la « *braquer* »<sup>35</sup> avec cet exemple puisque les procédures auxquelles je souhaite faire référence sont des procédures qu'elle a mises en place.

Je lui parle donc d'un tableau que les cadres doivent compléter concernant les demandes de formation de leurs équipes. Comment les cadres accompagnent-ils les salariés dans cette démarche de recherche de formation ? et, par extension, les cadres sont-ils, eux aussi, accompagnés pour réaliser cet accompagnement ?

Comment les cadres déterminent-ils ce qui relève alors d'un manque de savoirs qui pourrait être comblé par une formation de ce qui relève d'un problème organisationnel qui empêcherait le salarié de bien réaliser son travail ?

---

<sup>33</sup> Anne-Lise Ulmann, « FAD 114, Développement des compétences en situation de travail », avril 2017

<sup>34</sup> Guy JOBERT « Position sociale et travail du consultant » Education Permanente n°113, 1992

<sup>35</sup> Anne-Lise Ulmann, Master II ATDC, « L'intervention », novembre 2017

Avec cet exemple, je me rends compte que ma position de déléguée du personnel, témoin de première ligne recevant plusieurs plaintes de la part des salariés et certains cadres sur le manque d'accompagnement au moment de compléter ce tableau influencent mon jugement.

Malgré tout, elle acquiesce et me dit qu'elle comprend de quoi je veux parler. Je continue donc sur ma lancée avec un autre exemple autour de l'accompagnement.

Je lui parle des entretiens professionnels, comment les cadres accompagnent-ils les salariés lors de ce moment ?

La DRH réagit alors tout de suite en me disant qu'elle a une proposition à me faire et me demande si cela entrerait dans le cadre de mon master. Elle me propose **d'accompagner les cadres dans la réalisation des entretiens professionnels**. Elle me précise alors que c'est une réelle problématique de l'association.

### **3) Présentation de la commanditaire**

Salariée de l'association depuis fin 2002, la DRH a commencé son parcours professionnel au sein de l'organisation avec un contrat d'emploi-jeune comme animatrice de centre de loisirs puis animatrice-coordinatrice du secteur accueil-familles dans un des 2 centres socioculturels jusqu'en 2005. Le directeur général, en poste alors depuis un an mais travaillant depuis plusieurs années dans l'association, lui propose de prendre la responsabilité du troisième centre socioculturel, en 2005, à la création de celui-ci.

En 2008, elle intègre l'équipe de direction en devenant secrétaire générale, à la suite du départ du secrétaire général alors en poste.

Elle devient directrice adjointe en charge des ressources humaines et de la coordination des responsables des 3 centres socioculturels en janvier 2016. Le poste de secrétaire général disparaît. Elle est titulaire d'un DUT carrières sociales, d'une licence de sciences de l'éducation et du Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale, obtenu par la VAE en 2016. Elle participe régulièrement à des formations continues sur les sujets liés à son nouveau poste.

## Deuxième partie : Le dispositif d'intervention

### I. Analyse de la commande et du contexte

#### 1) Premiers pas d'une intervenante interne, recherche de légitimité et de la «bonne» place

Après avoir accepté la proposition de la DRH, je me suis très vite questionné sur ma place d'intervenante interne.

Je n'avais, a priori, pas de doute sur ma capacité à réaliser l'intervention du point de vue technique (outils d'animation) mais sur ma capacité à aller chercher la légitimité de la part de mes pairs, les cadres, et au-delà, de la part de ma hiérarchie. D'autre part, je me rendais compte que la confiance alors donnée par ma DRH sur un sujet qu'elle jugeait « problématique » me conférait une responsabilité immense quant aux résultats attendus.

Je l'ai alors questionnée ouvertement sur ce qu'elle pensait du fait que cette intervention allait m'amener à accompagner mes pairs ; l'autre pendant de mon questionnement, celui de la réussite du projet, n'était pas envisageable à évoquer à ce moment-là, de peur de perdre toute crédibilité.

Elle a répondu qu'elle pensait que j'étais tout à fait légitime dans ce projet en me rappelant plusieurs formations de salariés que j'avais déjà réalisées et m'a assuré aussi qu'elle serait là en appui.

Cette proposition « d'être en appui » m'est alors apparue comme très rassurante mais pose beaucoup de questions sur la place que j'allais occuper. Être en appui signifiait-il être mon assistante, que je sois son assistante, que nos places respectives de N et N+1 soient maintenues lors de l'intervention et que je ne pourrai pas avoir toute latitude dans mes propositions ?

Ce premier point de vigilance a été relevé une nouvelle fois, quelques jours après quand, lors d'un retour au CNAM, j'informe la responsable du master de ma commande et son contexte.

Celle-ci m'alerte alors d'un risque d'être considérée comme son assistante de la part de la DRH dans ce projet, consciemment ou inconsciemment, et que je dois garder bien en tête de me positionner comme intervenante.

Si « Intervenir » signifie « rencontrer », aller vers l'autre dans son activité pour regarder quel est son réel et trouver des résonances qui font écho en lui, qui font sens en lui<sup>36</sup>, comment définir la place que j'allais occuper et surtout comment ?

De quoi, en tant qu'intervenante en apprentissage, allais-je me servir de mon expérience antérieure pour m'enrichir, prendre suffisamment confiance et m'inscrire dans mes nouvelles missions<sup>37</sup> ?

Comment appréhender cette commande qui arrivait de la part de ma hiérarchie ?

Que sont les entretiens professionnels ?

Ma commanditaire et moi nous fixons un rendez-vous un mois après cet entretien téléphonique afin de déterminer ensemble la suite de l'intervention. Pour ma part, il s'agira de mieux identifier la problématique et le contexte de mon intervention. Pour ce faire, dans un premier temps, la DRH me fait parvenir les documents supports aux entretiens professionnels conçus par la direction de l'association au moment de la création des entretiens professionnels, en 2014.

## **2) Le travail sur la demande réelle**

### *2.1 Premières recherches sur les entretiens professionnels*

En amont de notre première rencontre, je fais donc des recherches sur les entretiens professionnels<sup>38</sup> afin d'appréhender l'entretien avec des éléments que je pourrai évoqués

---

<sup>36</sup>François Hubault, Master II ATDC, janvier 2018

<sup>37</sup>Damien CRU, Master II ATDC, mars 2018

avec ma commanditaire, au besoin. De plus, je prends connaissance du document papier, support aux entretiens<sup>39</sup> que la DRH m'envoie.

Il est à noter la nature du sujet, les entretiens professionnels, qui font partie intégrante de l'accompagnement global des salariés qui, même s'il n'a pas vocation à être évaluateur, est très ancré sur l'évolution professionnelle des salariés.

De plus, il est aussi à noter que je n'ai, moi-même, mené qu'un seul entretien professionnel (celui d'une collègue formatrice linguistique qui était sous ma responsabilité entre 2014 et 2016), deux ans auparavant et que je n'en aurais plus à mener puisque depuis, je n'accompagne plus que les salariés en insertion dont le contrat de 11 mois n'est pas concerné par l'entretien professionnel.

Les textes de loi relatifs aux entretiens professionnels évoquent des notions qui font partie intégrante du master et raisonnent en moi comme un « déjà-vu » mais surtout un « déjà pensé ». En effet, les notions de compétences, de développement de compétences, d'aspirations, de projets, de besoins en formation sont des sujets qui font écho à beaucoup de mes questionnements et préoccupations depuis plusieurs années, notamment dès 2017 lorsque j'ai entamé mon parcours de formation au Cnam.

### **2.1.1 De quoi parle-t-on quand on parle de compétences ?**

La notion de compétence est concomitante avec la transformation du milieu du travail. En effet, la compétence est apparue lorsque l'emploi a commencé à laisser place au chômage et est donc chargée de l'histoire sociale de France.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, peu de gens étaient diplômés et ils occupaient des emplois foisonnants ; ils pouvaient donc se voir confier des missions qui dépassaient leur niveau d'études puisque seule la qualification était la base de la rémunération. Ils faisaient souvent « fonction de... » mais avaient la rémunération qui correspondait à leur niveau d'études, assez bas.

---

<sup>38</sup>Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014

<sup>39</sup> Annexe 1 : Synthèse des entretiens professionnels

A présent, beaucoup de personnes sont diplômées et parfois avec un très haut niveau d'études et l'emploi manque, il y a donc eu un inversement dans la détermination du salaire où ce n'est plus forcément la qualification qui en est le vecteur mais la compétence. Elle supplante la notion de qualification mais si toutes les disciplines l'emploient, elles n'y mettent pas forcément le même sens dans sa définition.

Si la qualification est stable, résiste au temps et est décidée par l'Etat (les diplômés), la compétence est jugée. Et si la compétence remplace la qualification dans le rapport à la rémunération, qui la juge ?

La compétence est traversée par les enjeux politiques du travail, elle permet l'ajustement du marché dans sa dimension économique et sa dimension sociale<sup>40</sup>.

Si la qualification et l'ancienneté pouvaient avant masquer les différences entre les salariés, la notion de compétence met la focale à présent sur les différences d'investissement dans le travail, l'évaluation et la possibilité ou non de manifester sa compétence dans le travail par le salarié. Elle est donc regardée de manière subjective.

Il existe de nombreuses définitions de la compétence et il me semblerait intéressant de connaître celle retenue par la direction et les cadres de l'association.

Selon Jacques Leplat, la compétence a quatre caractéristiques :

- Elle est *opératoire et finalisée*. Elle n'a de sens que par rapport à l'action. Elle est toujours une compétence à agir, indissociable des activités par laquelle elle se manifeste et au but que poursuit cette action. Le concept de compétence doit toujours être précisé : on est compétent « pour » une tâche ou un ensemble de « tâches »
- Une compétence est *apprise*. Elle n'est pas naturelle. C'est une construction personnelle et sociale acquise par apprentissages théoriques et par expériences.
- La compétence est *structurée*. Elle combine des éléments (savoirs et savoirs faire pratiques, raisonnements) pour répondre à des exigences d'adaptation.

---

<sup>40</sup>Anne-Lise Ulmann. « FAD 114 : Développement des compétences en situation de travail ». mars 2017

- La compétence est *abstraite et hypothétique*. Elle est *inobservable*. On ne voit que ses manifestations : comportements, performance.<sup>41</sup>

Au regard de cette définition, nous pouvons dire que plusieurs facteurs entrent en jeu dans l'action d'un professionnel :

- Le sens que le professionnel met dans l'action : l'intention que le professionnel a en faisant une action, celle qu'on ne peut pas voir
- La compétence ne se voit pas, seule la performance visible montre si le travail est fait, correctement ou non et ce jugement dépend aussi de celui qui la regarde
- La compétence est apprise et structurée par des savoirs, de l'expérience, un contexte, des situations, des raisonnements
- La compétence est attachée à un but particulier : on est compétent pour quelque chose, la compétence nécessite un réajustement et un raisonnement à chaque nouvelle situation

De ces recherches didactiques sur l'entretien professionnel, de ma lecture du support papier et, tout simplement, de sa commande de départ, je prépare le rendez-vous avec plusieurs questions :

- Quand et pour quelles raisons souhaiter modifier la réalisation des entretiens professionnels ?
- Quelle est la définition de ma commanditaire de l'entretien professionnel? A quoi sert-il pour elle ? Quelle est sa lecture de l'obligation légale ?
- Les textes parlent d'évolution professionnelle, qu'est-ce que l'évolution professionnelle pour ma commanditaire ?

---

<sup>41</sup>Jacques Leplat, Les habiletés cognitives dans le travail, in Perruchet P. (dir.) *Les automatismes cognitifs*. Mardaga Editeurs, 1988

- Les textes parlent d'axes de développement possibles en matière de compétences et de formation, qu'est-ce que cela signifie pour elle ?
- Les textes parlent d'informer le salarié sur les évolutions prévisibles en matière d'emploi et de stratégie, comment l'association se positionne par rapport à ça ?
- A quel moment le salarié est-il informé de l'existence de l'entretien professionnel et de ses finalités ? Quand pratique-t-on les entretiens professionnels dans l'association ?
- Quelle est la vision de ma commanditaire de l'accompagnement des salariés par les cadres au moment des entretiens professionnels ?
- Quelle est sa vision de l'accompagnement des cadres par la direction dans cette mission ?

## 2.2 *Le Premier entretien*

Ce rendez-vous a lieu le 16 janvier 2018 à mon bureau, sur la proposition de la DRH. Je vois là le premier signe d'une volonté de sa part de me considérer comme intervenante car, en général, tous les rendez-vous avec les membres de la direction se font au siège de l'association.

Durant l'entretien, mon activité est donc double : d'une part, questionner, entendre et comprendre les premiers éléments du contexte ayant amené ma commanditaire à me faire cette demande en m'appuyant sur mes recherches et mes premiers questionnements et, d'autre part, si cela est possible dans la discussion, commencer à élaborer avec elle des hypothèses pour valider ce que je comprends du problème réel à traiter<sup>42</sup>.

Durant l'entretien, la DRH répond à mes questions concernant la chronologie de l'arrivée des entretiens professionnels dans l'association (deux ans auparavant) et de leur première mise en place non satisfaisante pour elle. A cette non-satisfaction, elle évoque une urgence dans la mise en place, sans accompagnement des cadres, des retours d'entretiens

---

<sup>42</sup>Anne-Lise Ulmann, Master II ATDC, « L'intervention », novembre 2017

professionnels très disparates selon les cadres ainsi que son attachement à l'écoute des salariés, d'être dans la discussion avec leur responsable et que le cadre n'est pas là pour juger mais pour réfléchir avec eux.

Cette remarque montre alors un décalage qui peut exister entre la direction et les cadres sur les notions d'écoute et de non-jugement.

Elle évoque aussi l'attente d'une réponse de la part du salarié au moment de l'entretien professionnel alors que la marge de manœuvre du cadre qui n'a pas de pouvoir de décision à ce moment-là pour répondre à ces demandes (changement de poste ou demande de formation, par exemple) est quasi nulle. Nous pouvons alors faire l'hypothèse que cette attente non assouvie peut altérer la relation entre le salarié et le cadre.

Si cet entretien devient le seul moment dédié à l'évocation de demande d'évolution de carrière ou de demandes de formation, notamment en termes de compétences requises, acquises ou à acquérir comme le suggèrent une demande d'évolution de poste, une demande de formation ou une proposition de se voir confier de nouvelles tâches, une question se pose alors sur l'espace de parole existant au sein de l'organisation pour évoquer le travail.

Comment le manager, le cadre, peut-il se positionner alors ? Quelle marge de manœuvre a-t-il pour accompagner de manière satisfaisante le salarié et satisfaire aussi la direction ?

Très vite, la notion d'accompagnement me semble être le nœud, la réelle demande de ma commanditaire ne serait-elle pas l'accompagnement des cadres qui accompagnent eux-mêmes des salariés, au-delà de l'outil « entretien professionnel » ?

Je perçois aussi que je peux faire une proposition sur une méthodologie autour de rencontres avec les cadres autour de l'accompagnement des salariés.

A cette proposition, la DRH me dit qu'elle est attachée à parler aussi du cadre légal des entretiens professionnels lors de ces rencontres et des obligations de documents à remettre aux salariés.

Nous nous mettons donc d'accord sur deux grands sujets : le cadre légal et les documents ainsi que l'accompagnement des salariés.

### **2.2.1 Contraintes du commanditaire et premières propositions**

La période des entretiens professionnels a lieu en mars 2018, soit deux mois après cet entretien. L'accompagnement des cadres doit donc débiter avant cette date.

Très vite, nous nous mettons d'accord pour qu'il y ait deux rencontres collectives d'une demi-journée chacune avant les entretiens professionnels et pour être deux à animer les rencontres. Cette proposition co-construite est assortie de plusieurs rencontres, entre nous, préalables aux rencontres avec les cadres afin d'en valider ensemble les éléments d'animation et de contenu. La première de ces rencontres, un mois après celle-ci, sera consacrée à la présentation de l'analyse du contexte que j'aurais effectuée. Ces échanges arrivent comme une conclusion attendue de part et d'autre, entre la commanditaire et moi. Avoir posé un principe concret, visible, palpable par les deux parties est très rassurant.

En tant qu'intervenante débutante, cette suite concrète me donne un cadre, un objectif réel vers lequel me diriger qui vient rassurer la personne très pratique que je suis pour qui le non concret amène des doutes et un vide assez anxiogènes.

De plus, une animation avec la DRH semble m'assurer d'avoir une légitimité formelle auprès de mes collègues cadres.

### **2.2.2 Un lien de subordination rassurant et qui apporte une légitimité formelle à mon intervention mais....**

Si cette légitimité formelle me rassure et qu'une animation à 4 mains me semble aller de soi compte tenu du rôle de la DRH comme garante du cadre légal des entretiens professionnels, il me semble important d'être vigilante quant à garder ma place d'intervenante.

Place qui a pu être questionnée chez ma commanditaire dès le début de l'intervention quand je lui ai fait part de mes doutes sur ma légitimité à agir auprès de mes pairs.

Elle m'informe, par exemple, à ce moment-là de l'entretien qu'elle enverra un mail aux cadres pour expliquer la démarche d'accompagnement en expliquant la place que j'allais occuper, dans le cadre de mon master. Cette première communication concernant ma place, effectuée par la DRH, me semble appropriée.

### **2.2.3 A la toute fin de l'entretien....**

La toute fin d'un premier entretien dans une intervention est un moment très particulier nous disait Guy Jobert, lors de ses interventions au CNAM. Il s'y passe des choses toujours intéressantes.

L'adage s'est alors vérifié lorsque, au moment de se dire au revoir, la DRH m'explique qu'elle pense qu'il y a un manque de moyens pour accompagner les cadres en général, pas uniquement que sur le sujet que l'on venait d'évoquer. La notion d'urgence est, une fois de plus, apparue dans son discours, concernant l'accompagnement des cadres. Une urgence justifiée par la DRH par le fait que le siège attend que les questions remontent des cadres alors que la direction a bien le sentiment que certains cadres vivent des moments difficiles mais ne le disent pas ; d'autres par contre, le disent et cela facilite grandement leur accompagnement. Elle a le sentiment de ne rien pouvoir anticiper en règle générale. Elle me dit même que ça lui fait beaucoup de bien de pouvoir parler de ces sujets avec moi car elle est assez isolée dans ces problématiques.

A ce moment-là, mon hypothèse sur des lieux ou moments dédiés à parler du travail non existants en dehors des moments formels d'évaluation au sein de l'organisation semble se vérifier, que ce soit pour les salariés mais aussi pour les cadres et que l'urgence et l'intuition alors évoquées par la DRH ne fonctionnent pas... ou plus.

A l'issue de l'entretien, nous convenons d'une nouvelle rencontre, le 1<sup>er</sup> février 2018 pour continuer notre réflexion commune. Je lui parle de l'analyse du contexte que je vais rédiger par rapport à tout ce qu'elle m'a dit. Nous sommes toutes les deux très enthousiastes de ce travail ensemble et nous nous le disons.

## **3) L'analyse de la demande et du contexte**

### *3.1 Quelle place a cette commande dans le trio de direction ?*

Si l'accompagnement des cadres concerne les trois directeurs de l'association puisque chacun assure le management de plusieurs cadres, est-ce que cette commande est pensée par la DRH uniquement ou après une concertation entre la DRH et le directeur général (le directeur adjoint étant en arrêt maladie depuis plusieurs mois au moment de mon intervention) ?

Cette question n'a pas été évoquée lors de ce premier entretien mais il me semble que je devrais aborder le sujet de l'accompagnement des cadres à un moment ou un autre lors de mon intervention, avec le directeur général.

En effet, même si le directeur général délègue complètement les tâches de les ressources humaines à la DRH, celles de manager le concerne aussi et n'est-il pas le garant de la culture managériale au niveau de l'association ?

### 3.2 *Un cadre méthodologique proposé trop rapidement ?*

Portée par l'enthousiasme d'avoir « compris » la réelle demande de ma commanditaire et ma volonté certaine d'entrer dans l'intervention le plus rapidement possible afin d'asseoir une légitimité auprès de ma DRH et me rassurer personnellement, j'ai pu avoir le sentiment, après coup, que ma proposition de rencontres collectives s'est avérée peut-être très... trop rapide.

En effet, avec du recul, je me suis demandé si, d'une part, les cadres ne seraient pas mis devant le fait accompli de cette intervention sans que ce soit une proposition pour eux mais une sorte d'obligation. D'autre part, ne devrai-je pas aller à la rencontre des cadres, de manière individuelle, pour avoir leur vision singulière de l'accompagnement, pour recueillir ce qui les préoccupe au quotidien dans leur posture managériale et de ce qu'ils entendent par le travail de management, comme envisagé plus haut avec le directeur général.

Ces échanges pourraient m'offrir un précieux matériau de réflexion sur la manière d'aborder l'accompagnement dans les rencontres collectives et surtout permettre aux cadres de parler enfin du travail, je pourrai aussi leur demander ce qu'ils souhaitent mettre dans le travail collectif proposé pour faire évoluer leur posture managériale et, aussi, faut-il l'ajouter en toute honnêteté, de me « tester » en tant qu'intervenante.

En effet, si la légitimité de mes pairs allait être aussi à aller chercher lors des rencontres collectives, elle aurait pu être facilitée par une confiance acquise lors d'entretiens individuels.

### 3.3 *Premiers choix d'intervenante*

Si ces questionnements me semblent tout à fait légitimes compte tenu d'un passage de l'abstrait de l'intervention, avec les apports et le cadre sécurisant du master, et le concret de l'intervention par sa mise en œuvre, ma nouvelle position d'intervenante nécessite de moi

une posture, des choix assumés dont une part d'instinct est très présente. J'irai vérifier la pertinence de ces choix et les ajusterai au fur et à mesure des interactions, des réactions des uns et des autres avec le souci premier de répondre le plus justement possible à la demande de ma commanditaire.

### *3.4 L'accompagnement des cadres, le sujet de l'intervention*

Quelque temps après le premier entretien, afin de continuer à bien cerner la demande de la DRH et entamer l'analyse du contexte, je m'efforce de réinterroger mes premières impressions.

Ce dont je suis sûre et qui a été confirmé par la DRH, c'est qu'elle a le souci d'améliorer les conditions de travail, l'accompagnement et la vie au travail des salariés. Cela passe par son accompagnement des cadres.

A l'évocation de l'accompagnement des cadres dans leur propre façon d'accompagner les salariés, je me peux m'empêcher de penser au management de certains cadres dont les salariés se plaignent dans les instances représentatives des salariés dont je fais partie.

Mes engagements dans les instances représentatives du personnel m'ont permis d'accéder à d'autres grilles de compréhension, tant au niveau politique, juridique, économique, social ou managérial de l'association.

Si ces engagements m'aident dans l'intervention pour une meilleure compréhension et analyse du contexte, je dois rester vigilante quant au bon positionnement à trouver en tant qu'intervenante interne. Les relations entre les instances représentatives du personnel et la direction, qui se font dans un enjeu de négociation, n'ont absolument pas les mêmes objectifs quant à l'endroit où je me trouve désormais en tant qu'intervenante.

Afin de ne pas être dans le jugement et élaborer mes premières hypothèses d'analyse de contexte, je m'efforce de rester sur une ligne de non personnalisation et de renvoi à des caractéristiques psychologiques individuelles des difficultés rencontrées au sein de

l'organisation.<sup>43</sup> Par contre, je m'autorise à regarder l'organisation avec mon regard d'étudiante, venant éprouver les théories de la sociologie des organisations discutées au cours de mon master et donc regarder l'organisation comme un objet de travail.

Cette prise de recul me permet alors d'envisager l'analyse du contexte de l'intervention et donc de l'organisation dans son ensemble de manière apaisée, néanmoins marquée par ma position d'intervenante interne.

Je pense que ce regard nouveau est une réelle prise de risque pour moi et celle-ci ne va pas de soi, elle n'est pas aisée. Il faudra l'intervention de mon directeur de mémoire qui suit aussi mon intervention, Sandro De Gasparo, afin que celui-ci me pousse dans ma démarche d'analyse du contexte pour que j'ose aller jusqu'à regarder de manière critique mais argumentée l'accompagnement des cadres.

La commande concerne l'accompagnement des cadres dans l'élaboration des entretiens professionnels. Au-delà des recherches sur le plan juridique du droit du travail que j'ai effectuées sur l'entretien professionnel et de l'accompagnement qui sera au cœur de mon intervention, le document papier, qui sert de support aux entretiens et qui fait donc véritablement partie de l'accompagnement, me questionne.

En effet, les items qui y figurent et dont le but est de permettre au salarié et au cadre, en amont de l'entretien, de préparer celui-ci puis sert de support lors de l'entretien mériteraient d'être discutés, ne serait-ce que pour mettre en débat les différentes représentations que les uns et les autres ont de ces termes et éviter ainsi d'éventuels malentendus.

### 3.5 *La notion d'accompagnement à regarder de plus près*

La notion d'accompagnement est autant présent dans la vie professionnelle que dans la vie personnelle de chaque personne, quelle que soit sa place dans l'entreprise. En effet, si nous prenons la définition du verbe « manager » comme étant « *animer des personnes pour réaliser une*

---

<sup>43</sup>Guy Jobert. A propos de la neutralité de l'intervenant, Education permanente n°214, 2018

*œuvre commune* »<sup>44</sup>, tout le monde se retrouve, à un moment donné de sa vie, dans cette posture que ce soit dans sa famille, dans la société en général mais surtout au sein d'une entreprise.

Cette fonction est relative à ce que l'on nomme « les ressources humaines » dans l'entreprise. « *Dernière-née des grandes fonctions d'entreprise, après la production, la finance et le marketing, la fonction « ressources humaines » est aussi celle qui connaît depuis les années 60 l'évolution la plus forte, avec une accélération dans les années 80 qui mettent l'accent sur le management des hommes* »<sup>45</sup>.

Les ressources humaines sont des enjeux de développement pour l'entreprise, des ressources productives pour l'entreprise mais aussi pour les gens eux-mêmes<sup>46</sup>.

Elles sont donc à gérer, c'est ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines. Faute de bonne gestion, il y a atteinte de la ressource.

Cette gestion se fait au travers de ce qu'on appelle la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences mais aussi au travers le management, au quotidien.

Dans l'organisation de travail, le management prend une dimension particulière car le travail y est réparti à travers des lignes hiérarchiques dans lesquelles le manager occupe une place de pouvoir, qui lui donne certes des droits mais aussi des devoirs (Catherine Mieg, 2017).

Si, comme nous l'avons évoqué plus haut, le manager est dans un accompagnement des compétences des personnes dont il a la responsabilité hiérarchiquement, cela nécessite d'une part une discussion autour de la notion de compétences mais aussi de la notion de ce qu'est accompagner.

La fonction est sans cesse interrogée sur ce qu'elle apporte dans le développement des compétences des acteurs qu'elle touche, aussi bien pour les salariés managés que pour les managers eux-mêmes.

---

<sup>44</sup> Catherine Mieg, Les habits neufs du management, Comprendre la souffrance du manager, Editions François Bourin, 2017

<sup>45</sup> Jean-Michel Plane, La gestion des ressources humaines, Editions Economica, 2003

<sup>46</sup> François Hubault, Master II ATDC, janvier 2018

Si la notion d'accompagnement vient fortement interpeller l'identité du manager, elle nécessite aussi de repérer les principes qui viennent renforcer cette posture même si elle nécessite de constants arbitrages compte tenu de la relation humaine du management.

Le manager pose le cadre de sa relation managériale avec ses collaborateurs, il doit donc prendre conscience de son style de management non pas forcément vis-à-vis de théories apprises et calquées mais surtout au regard de sa propre histoire, sa vision de ce qu'est l'autorité et le travail bien fait, afin qu'il puisse en débattre, d'une part avec lui-même (Yves Schwartz) et se remettre en question mais aussi avec ses pairs et sa propre hiérarchie. Tout manager est finalement autodidacte (Catherine Mieg).

Si renvoyer l'accompagnement à la personnalité de chaque cadre (l'accompagnement est souvent relayé à un feeling qu'on a ou que l'on n'a pas avec la personne que l'on accompagne) peut être dangereux tout autant que de vouloir gommer cette personnalité en voulant mettre en place une espèce de process dans l'accompagnement, une bonne pratique, un standard (une prescription stricte qui ne pourra pas être tenue), comment trouver le juste milieu ?

De plus, est-ce que la question de la preuve doit être posée ? L'évaluation du management existe-elle ? Par qui et comment peut-elle être réalisée ? Qu'est-ce qu'un bon management au-delà des résultats visibles de l'activité de celui qui est managé ? Qu'est-ce qu'un mauvais management ?

Dans la relation duelle que le management crée, il existe deux acteurs, le salarié et le manager, nous pouvons alors questionner la place du salarié dans cette évaluation. Aujourd'hui, cette place du salarié sur le regard qu'il a du management de son N+1 envers lui n'est absolument pas envisagée dans l'institution, au moment des évaluations annuelles.

### *3.6 L'accompagnement actuel des cadres dans l'organisation*

L'augmentation du nombre de salariés durant les 10 dernières années a entraîné une augmentation de l'activité de la direction générale de l'association ; celle-ci a donc décidé petit à petit de confier aux cadres intermédiaires une partie des responsabilités dont elle avait la charge jusque-là et donc un périmètre décisionnel autonome plus important.

En effet, les cadres sont autonomes dans la gestion quotidienne du site dont ils sont responsables ; cela concerne la logistique, une grande partie de la gestion financière mais

aussi les ressources humaines. Ils accompagnent seuls les équipes et leur travail, gèrent seuls les plannings de travail, le suivi des absences et les demandes de congés mais aussi l'évaluation des salariés. Leur « place » dans l'association a, de ce fait, évolué puisqu'ils sont à présent considérés comme faisant partie de la direction dans l'organigramme là où ils étaient jusque-là nommés « responsables de site ». Par contre, dans le langage au quotidien, la direction générale continue de les nommer « responsables » et non pas « directeurs ou directrices de site » et eux aussi se nomment toujours « responsables ».

Cette montée en compétences a été peu accompagnée en termes d'accompagnement d'équipe par la direction générale, seules les procédures et les outils de suivi ont fait l'objet de formations.

L'évaluation de la part des N+1 des cadres (directeur général et directeurs adjoints) reprend la notion de management mais pas de manière clairement indiquée.

L'évaluation de management se fait le plus souvent au travers les résultats visibles de l'activité des salariés que le cadre a sous sa responsabilité.

Le cadre peut alors se voir questionné sur sa capacité à motiver son équipe, ce qui expliquerait des résultats peu concluants.

Comme nous pouvons faire l'hypothèse que tous les salariés, en règle générale, n'osent pas faire part de leur travail réel, fait obligatoirement de ruses et de tricheries pour réussir ce qu'on leur demande, au moment des évaluations puisque seuls les résultats comptent, nous pouvons imaginer que ces ruses et tricheries concernent aussi les cadres dans leur missions de management.

La discussion autour du travail et leurs ajustements, dans un cadre sécurisé, en dehors des temps d'évaluation, pourraient permettre aux cadres de parler de leur subjectivité mais aussi de la rendre plus objective possible pour ne pas être dans un cas par cas pouvant créer de la discrimination et des attitudes managériales maltraitantes.

L'organisation a aussi son rôle à jouer puisqu'elle-même prend des décisions quant à sa manière de manager ses cadres, la remise en question doit se faire à tous les niveaux, cela permet pour les cadres intermédiaires d'avoir de forts repères sur lesquels s'appuyer dans leur manière d'accompagner leurs équipes.

Cela révèle aussi la difficulté qui se pose aux cadres dirigeants de l'organisation d'instaurer une réelle discussion sur le travail, prenant en compte les avis, les propositions mais aussi *les petites tricheries ou les astuces de chacun pour s'acquitter de sa tâche*<sup>47</sup>. Reconnaître les ajustements nécessaires propres à chaque cadre permet une réelle discussion sur le travail d'accompagnement, fondée sur la prescription (fiche de poste, droits et devoirs du cadre si souvent entendus dans cette association) mais aussi sur la réalité vécue par les cadres.

Reconnaître cela, c'est libérer la parole et faciliter la coopération et non plus l'exiger, entre les cadres.

La directrice des ressources humaines indique que la posture de la direction générale a été et est toujours influencée par un manque de temps. Nous pouvons aussi faire l'hypothèse qu'il s'agit d'une confiance de fait donnée aux cadres au moment de leur montée en compétences (prise de poste par recrutement ou par promotion interne).

Des réunions de direction sont proposées 3 à 4 fois par an, elles changent souvent de format et ne concernent pas l'accompagnement d'équipe au-delà des outils proposés.

Aujourd'hui, lorsque la DRH indique que le manque de formation la gêne, nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agit de formation autour du management puisque les procédures sont expliquées en réunion de direction. Elle évoque toujours le manque de temps mais nous pouvons questionner le choix de la direction générale de prendre ou ne pas prendre le temps de former les cadres au management.

Le management, qui signifie « gestion », regroupe de la gestion financière mais aussi de la gestion des ressources humaines. Le manager veille à ce qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'il entreprend. Il a pour mission de faire accepter toutes les choses nécessaires au bon fonctionnement du site dont il est responsable. C'est pourquoi il doit, avant toute chose, obtenir la confiance de son équipe pour pouvoir gagner l'adhésion de la majorité. Afin d'asseoir sa légitimité, la maturité, une attitude sereine et ferme (pas autoritaire) lui sont nécessaires mais il lui faut, en même temps, bien connaître

---

<sup>47</sup>Christophe Dejours, *Le choix- Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Editions Bayard, 2015

ses collègues afin de mieux cerner leurs attentes et leurs difficultés, leur consacrer du temps, accompagner chacun dans ses capacités. Le manager est responsable du travail effectué mais surtout garant de la cohésion dans son équipe. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'au moment de la montée en compétences demandée aux cadres, la direction générale a pensé que ces missions allaient aller de soi, en faisant confiance aux cadres-managers, puisqu'il n'y a pas eu de formation autour des enjeux du management et les a laissés complètement autonomes dans leur mode de management.

La DRH évoque cette idée quand elle indique que les retours des premiers entretiens professionnels ont été très différents d'un cadre à l'autre et que c'est en partie pour cette raison qu'elle souhaite aujourd'hui qu'un intervenant les accompagne dans cette tâche.

Si nous savons que le mot « autonomie » signifie « déterminer soi-même ses propres règles pour agir » ; il serait intéressant d'interroger les cadres sur cette autonomie. Comment la vivent-ils ? Est-elle perçue comme voulue, subie ou un peu des deux ? De quel mode de management se sentent-ils le plus proche ou se revendiquent-ils ?

Nous pouvons aussi poser la question de la responsabilité de la direction générale quand cette autonomie (décider par soi-même) amène des situations compliquées dans la relation entre salariés et cadres. Quelles sont les limites de cette autonomie à ce moment-là ?

**Nous pouvons donc poser la problématique suivante : L'autonomie du manager vient convoquer sa propre subjectivité et ses propres valeurs, peut-elle donc aller de soi sans la mettre en discussion ? »**

Cette problématique fera l'objet de la conclusion de mon analyse du contexte et ouvrira ma proposition d'intervention que je présenterai à la DRH lors de notre rencontre le 27 février.

#### **4) Faire face à la résistance d'autrui et la mienne**

La DRH envoie un mail aux cadres pour expliquer le projet d'accompagnement, comme prévu, et leur propose un sondage pour bloquer les deux dates de rencontre en février et mars.

Je suis régulièrement ce sondage et, une semaine après, me rend compte qu'aucune des dates proposées ne convient à l'unanimité des cadres. Je suis inquiète. Je discute très peu

avec mes collègues cadres à ce moment-là car notre organisation de travail fait que nous sommes chacun sur un site et donc avec peu de rapports au quotidien.

J'envoie un mail à la DRH pour lui demander si je peux lui faire part de plusieurs questions (suite à mes réflexions après notre première rencontre) et lui demande aussi quand nous bloquerons les dates.

Elle me répond qu'une date recueille la majorité, le 6 mars, et qu'elle pense que nous pouvons la proposer.

Je m'interroge alors sur la notion de majorité qui ne relate pas la totalité : et les autres cadres ? Ensuite, elle me dit que nous devons essayer de tout faire en une matinée car les cadres ont un agenda chargé sur cette période et qu'il sera difficile de les mobiliser deux demi-journées. Elle me demande mon avis.

Je dois dire que je prends cette réponse comme un recul par rapport à ce qu'elle m'avait expliqué lors de notre rencontre en janvier (la volonté de la direction d'accompagner davantage les cadres), comme aussi peut-être un désaccord des cadres qui l'auraient interpellée ces derniers jours par rapport à sa non proposition mais obligation de participer à ces rencontres collaboratives ; et, pour terminer, comme peut-être une « attaque » contre moi de leur part. Rien n'est vérifié pour le moment, ce sont juste mes impressions/réactions... Le mot « résistance » me vient alors.

Je commence à rédiger une réponse mais m'arrête de suite, pensant qu'elle serait trop spontanée et pas assez réfléchie. Je pense à un écrit de François Hubault autour de la résistance : « *Faire quelque chose de ce qui résiste* »<sup>48</sup>.

Je sais que ma réponse va influencer grandement la décision finale de réaliser une ou deux rencontres, je me dis que l'intervention est bien là. Que faire si son commanditaire change d'avis ? N'est-il pas toujours celui qui décide au final ? Dois-je résister ou dois-je accepter ? A ce moment-là, il me semble que je suis influencée par ce que je pense du travail de mes collègues cadres, que ces deux demi-journées sont pour moi un temps minimum pour entrer vraiment dans la discussion autour du travail et surtout leur permettre de mettre en

---

<sup>48</sup>François Hubault, *Faire quelque chose de ce qui résiste*, la situation de crise dans l'intervention, Toulouse, Octarès, 2007

place un espace collaboratif. J'ai le sentiment d'être dans le jugement et c'est un exercice difficile pour sortir de cet état. Est-ce nécessaire de sortir de ça ou dois-je accepter d'être influencée ? Je me sens tiraillée car j'ai peur d'être à un moment donné dans la prescription de la bonne pratique telle que je la vois, moi.

Comme Guy Jobert l'exprime, « *plutôt que de mettre son énergie à refouler ses convictions, le professionnel de l'intervention tirerait grand profit à se mettre au clair avec celles-ci. Les psychosociologues cliniciens savent depuis longtemps que ce qui est explicité est moins sourdement agissant et plus facile à contrôler que l'insu* ». <sup>49</sup>

Je dois rester dans des questions ouvertes, dans des discussions entre pairs, sans que je n'intervienne. Dois-je demander à la DRH de faire de même ? De se mettre de côté pour permettre aux cadres de travailler sans son regard ou son influence.

Je n'aurais pas d'influence sur la production finale, je peux me dire uniquement que c'est la manière d'y arriver qui compte et non le résultat. Le « parler », le « mettre en mots ». Malgré tout, c'est le cadre que je vais poser qui facilitera ou non ce travail collaboratif donc j'ai de l'influence sur le résultat quand même, en quelque sorte.

Je me pose des questions sur mon objectivité sur le sujet de cette intervention. Je me rassure en me disant que c'est bien la DRH qui m'a proposé cet accompagnement des cadres. Elle aurait bien pu me proposer une intervention auprès des salariés non cadres, elle doit me faire suffisamment confiance.

En lisant François Hubault qui écrit « *ravitainer le client dans son histoire en lui offrant la ressource de garder ou de reprendre la main sur son projet* » <sup>50</sup>, je me demande si je dois argumenter pour rester à deux demi-journées ou laisser la possibilité d'une demi-journée car c'est le client/commanditaire qui veut ça ?

Je peux lui donner quelques éléments de notre discussion précédente mais lui laisser la main au final. Je décide donc d'attendre une journée avant de répondre au mail de ma commanditaire.

---

<sup>49</sup>Guy Jobert. A propos de la neutralité de l'intervenant, Education permanente n°214, 2018

<sup>50</sup>François Hubault, Faire quelque chose de ce qui résiste, la situation de crise dans l'intervention, Toulouse, Octarès, 2007

En attendant, je continue à me questionner sur ce qui se joue à ce moment-là, pour ma commanditaire, pour mes collègues et pour moi.

Est-ce les cadres qui ont demandé à ce que l'intervention ne dure qu'une demi-journée ou est-ce la décision de la direction ? Si oui, pourquoi ? J'avais cru comprendre que ce travail était « un début » pour ouvrir à d'autres possibles autour de l'accompagnement. La ressource produite lors des échanges entre les cadres ne fait-elle pas partie d'un processus de transformation évoqué au moment de notre entretien et dont j'ai analysé la pertinence ? La décision de changer la temporalité que la DRH et moi avions jugée « bonne » est intéressante à creuser.

Qu'est-ce que représente le fait de donner du temps à la parole, donner du temps pour créer par eux-mêmes un outil dont ils se serviront, pour la DRH ?

Je me méfie d'être dans la toute puissance et proposer une temporalité de travail qui me convient à moi, tiraillée entre écouter trop la DRH et revenir à la prestation ou imposer ma temporalité et être aussi dans la prestation de ce que je considère comme bon.

Je pense alors proposer à la DRH d'organiser une rencontre le 6 mars donc mais aussi une seconde après les entretiens professionnels en invoquant à la DRH qu'il serait intéressant de convoquer d'autres questions qui viendraient post entretiens.

Je me méfie aussi de jouer sur la corde sensible de la DRH si je mets en balance « mon intervention » comme si je la mettais en faute/en cause dans la réussite ou non de mon master via mon intervention, je ne mettrai donc rien en ce sens dans ma réponse.

Je prends alors la décision de répondre en évoquant donc ce que j'ai perçu lors de notre entretien, explique à la DRH que je comprends les contraintes de la temporalité et qu'il serait tout de même intéressant de creuser cette question de changement et termine par la proposition d'une seconde date post-entretiens. Evidemment, je lui demande son avis.

La DRH me répond qu'elle est tout à fait d'accord avec ma proposition de deuxième rencontre en avril, après les entretiens professionnels.

Je ne cesse de me poser d'autres questions. Le fait que la DRH m'ait fait sa commande pendant son arrêt maladie joue-t-il ? Elle était hors du travail, je fais l'hypothèse qu'elle avait peut-être pris du recul et n'était pas dans le rush. De retour au quotidien, a-t-elle changé d'avis ? La DRH a-t-elle vraiment besoin de moi pour cette intervention ? Ne serai-

je pas simplement son assistante ? Quelle sera ma marge de manœuvre lors de la matinée du 6 mars ? Je discute avec mes collègues de formation de toutes ces questions et je décide de continuer l'intervention en me disant que tous mes doutes sont naturels et légitimes... que ça fait partie du jeu.

## **5) Deuxième entretien, discussion autour de la place de chacune**

Le 1<sup>er</sup> février, la DRH et moi nous voyons comme prévu pour un point d'étape, toujours dans mon bureau, en amont de notre rencontre du 27 février dont l'objectif sera de présenter l'analyse du contexte et valider la méthodologie d'intervention.

Cette rencontre a comme sujet principal une discussion autour la place de chacune dans le projet, à ma demande. La DRH aborde son rôle dans l'accompagnement des cadres dans la mission obligatoire des entretiens professionnels qu'elle leur délègue. Me concernant, elle m'explique que le fait que j'ai entamé une formation qui entre dans le thème des Ressources Humaines me donne toute légitimité pour qu'elle me passe commande, que je vais l'aider de sa mission et que c'est comme ça qu'elle va l'expliquer aux cadres lors de la première rencontre, qu'elle a besoin de moi et qu'elle estime que j'ai acquis des compétences qu'elle n'a pas.

Partant de ce point éclairci, nous avançons sur les détails de ce que l'on souhaite aborder lors de cette première rencontre sans savoir qui anime quoi et nous répartissons les documents à rédiger pour la première rencontre. Je propose à la DRH de rédiger, en amont de notre rencontre du 27 février, certains des documents obligatoires à remettre aux salariés lors des entretiens professionnels. Faire des recherches sur ces documents (VAE<sup>51</sup>, CEP<sup>52</sup>, CPF<sup>53</sup>, Bilan de compétences) et rédiger des fiches explicatives me permet d'accentuer ma compréhension des entretiens professionnels. Je garde en tête l'accompagnement des salariés lors des entretiens professionnels à mettre en discussion. Je pense l'aborder dans

---

<sup>51</sup> Validation des Acquis de l'Expérience

<sup>52</sup> Conseil en Evolution Professionnelle

<sup>53</sup> Compte personnel de formation

L'analyse du contexte et la méthodologie de mise en œuvre de l'intervention que je dois envoyer à la DRH avant le 27 février afin que nous en discutons ce jour-là.

## **6) Premiers éléments réflexifs de la place d'intervenante interne, la mise en mouvement pour passer de cadre à intervenant**

A ce moment-là de l'intervention, j'ai l'occasion de parler de tous mes questionnements et mes premières impressions lors de regroupements au Cnam dédiés au suivi de nos différentes interventions. De plus, j'ai déjà eu plusieurs échanges avec Sandro De Gasparo. Ces espaces de régulation sont très précieux et les différents échanges viennent questionner en grande partie mon positionnement d'intervenante interne au-delà de la méthodologie qui en devient presque secondaire.

Parfois venant toucher à mes repères de cadre très ancrés et donc très sécurisants, je suis dérangée par certains questionnements sur mon positionnement direct d'intervenante et mes premiers choix dans cette intervention.

Si, sur le moment, ces questionnements ont pu me donner le sentiment d'être remise en cause sur ma légitimité à prendre une vraie place d'intervenante au sein de mon institution, je me suis vite rendu compte qu'ils étaient nécessaires et m'ont permis de me positionner réellement dans cette nouvelle posture.

La mise en mouvement pour passer d'un statut de cadre, très structuré à un statut d'intervenante, beaucoup plus risqué, nécessite de venir se questionner sur :

- Son regard sur l'institution quant à l'analyse du contexte : assumer une certaine subjectivité de jugement vu de « l'intérieur » mais essayer de prendre suffisamment de recul, grâce à des lectures donnant de nouveaux repères, pour que cette analyse soit la plus objective possible, assumer ses différents identités : professionnelle, personnelle et institutionnelle,
- Son propre conflit de loyauté avec la direction pour le clarifier, contractualiser l'intervention afin de se dégager de tout le monde afin d'être « dedans » mais aussi « dehors », mobile et autonome,

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

- Sa capacité à assumer ce nouveau statut et assumer des choix entre innovation et transgression<sup>54</sup>, capacité à questionner sa juste distance à trouver, entre savoir et savoir-faire,
- Sa capacité à assumer un changement de regard sur soi, entre autorité formelle et autorité légitime.

## **II. Méthodologie d'intervention**

### **1) L'analyse du contexte et la méthodologie de l'intervention**

#### *1.1 Présentation et validation parla commanditaire*

Comme prévu, la présentation de l'analyse du contexte et de la méthodologie proposée<sup>55</sup> sont envoyées en amont de notre rencontre du 27 février afin de permettre à ma commanditaire de les lire, seule, et prendre le temps de les questionner. Les documents autour de la VAE<sup>56</sup>, le CPF<sup>57</sup>, le bilan de compétences<sup>58</sup> et le CEP<sup>59</sup> sont aussi envoyés.

L'analyse du contexte reprend les deux thèmes abordés lors de nos différents échanges, les entretiens professionnels au sein de l'organisation, les obligations légales ainsi que leur mise en œuvre deux ans auparavant et l'accompagnement des salariés par les cadres lors de ces entretiens qui vient questionner l'accompagnement des cadres dans leur mission de management.

L'analyse du contexte est une manière pour moi d'inciter ma commanditaire à s'interroger sur sa place de DRH dans sa fonction de permettre aux cadres de parler de leur travail concernant leur rapport à leur manière de manager.

---

<sup>54</sup> Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000

<sup>55</sup> Annexes 3 et 4

<sup>56</sup> Annexe 5

<sup>57</sup> Annexe 6

<sup>58</sup> Annexe 7

<sup>59</sup> Annexe 8

Et, au-delà de la DRH, c'est aussi la place au directeur général que j'interroge puisqu'il est, lui-même, garant de la culture managériale de l'association qu'il dirige.

Dans mon écrit, j'explique aussi la manière dont l'association promeut, en interne, certains cadres et ce que cela signifie en termes d'accompagnement dans cette nouvelle fonction. La DRH est aussi concernée par cette promotion interne, sans de diplôme spécifique dans les ressources humaines. Dans l'analyse du contexte, je ne nomme jamais la DRH par son nom mais toujours avec son statut pour appuyer aussi que c'est le statut qui est concerné et non la personne.

La rencontre est organisée, cette fois-ci, au siège de l'association. L'analyse du contexte est abordée de manière très succincte mais positive par la DRH, j'en conclus que mon analyse est partagée par ma commanditaire. Ce point est essentiel pour la suite de l'intervention.

En ce qui concerne la méthodologie des rencontres avec les cadres, je propose à la DRH, afin de bien marquer notre différence de place même si nous co-animons les rencontres, qu'elle anime la partie normative et obligatoire des entretiens professionnels et moi, de proposer aux cadres un espace plus réflexif sur l'accompagnement des salariés lors de ces entretiens. Ce temps sera un espace d'élaboration.

Nous allons coopérer<sup>60</sup> toutes les deux lors de ces temps de rencontres.

Cette nécessaire clarification du cadre afin de me positionner comme une intervenante à part entière et non seulement comme « l'assistante de » ou comme un agrément exotique qui viendrait proposer une intervention dans le cadre de ses études est très bien compris et accepté par la DRH. Elle souhaitait que l'on aborde le cadre obligatoire des entretiens professionnels et moi de lui proposer un espace collaboratif<sup>61</sup> entre les cadres, au regard de

---

<sup>60</sup> Définition de la coopération : « Le groupe est divisé en équipes spécialisées qui réalisent une partie de tâche. Les membres de chaque équipe ont des responsabilités spécifiques. L'ensemble est réalisé seulement quand tous les membres ont fait leur part de travail. » Sources: site Outils et Réseaux, F. Henri et K. Lundgren-Cayrol

<sup>61</sup> Définition de la collaboration : « Les membres du groupe travaillent pour un but commun. Mais chacun, individuellement, cherche à atteindre par lui-même le but fixé. Deux productions se font en parallèle: une production collective et les productions individuelles de chaque intervenant. » Sources: site Outils et Réseaux, F. Henri et K. Lundgren-Cayrol

L'analyse du contexte, la demande réelle est donc acceptée par la commanditaire ainsi que la méthodologie proposée.

### 1.2 « La parole », le choix d'animation des rencontres avec les cadres

En ce qui concerne la mise en œuvre du travail collaboratif des cadres sur le thème de l'accompagnement des salariés, la DRH accepte toutes les propositions d'animation que je lui propose.

L'outil que je propose met la parole des acteurs comme modalité principale du dispositif<sup>62</sup>. L'objet du travail est bien l'accompagnement des salariés par les cadres ; celui-ci n'a jamais fait l'objet de discussions précédemment, de manière collective, en tout cas.

L'objectif de ces discussions est tout d'abord de trouver l'adhésion de tous les participants pour que la démarche soit menée en commun. L'intervention aura alors toutes ses chances d'aboutir.

Une fois l'adhésion garantie, la verbalisation proposée aux cadres leur permettra de mettre en mots leurs pensées afin de les conscientiser, ce que l'on nomme l'avènement de la pensée.

Concernant ma place d'intervenante, le fait de « faire parler » mes collègues me permettra aussi de mettre à distance mes propres représentations sur le management.

Il est important pour moi que ce soient mes collègues qui parlent entre eux afin de ne pas risquer de faire état de ce que je pense. Je suis persuadée qu'au-delà d'un espace de travail collaboratif qui, j'espère, créera un nouveau mouvement de réelle collaboration qui durera dans le temps dans le collectif des cadres, cette proposition de verbalisation permettra à tous de réfléchir à leurs propres représentations sur le management.

La DRH se montre très intéressée et enthousiaste aux formes d'animation de collaboration que je propose. Je ne peux que me réjouir de ce fait, sans doute prise dans le double

---

<sup>62</sup> Damien Cru, Le statut de la parole en ergonomie et en psychopathologie du travail, Revue de médecine du travail, Tome XIX, numéro 5, 1992

sentiment d'avoir mis le doigt sur le manque de format participatif d'espace de travail habituellement proposé et de montrer ce que je sais faire à ma direction. J'ai le sentiment de gagner de plus en plus en crédibilité vis-à-vis de ma commanditaire, mais aussi de ma hiérarchie puisqu'elle a ce double regard envers moi.

La DRH m'apprend que le Directeur général ne sera pas présent lors de cette première rencontre, le second directeur adjoint ne sera pas là non plus car il est en arrêt maladie depuis plusieurs mois ainsi qu'un collègue cadre, en arrêt maladie lui aussi, depuis un mois. De plus, deux autres collègues cadres n'étaient pas disponibles à la date la plus plébiscitée et ont demandé à participer à un autre temps de travail avec la DRH et moi ; ce à quoi la DRH a répondu favorablement en me demandant mon avis, en me disant que le Directeur général pourrait venir lors de cette seconde date de première rencontre.

Les cadres seront donc au nombre de 7 lors de cette première rencontre mais le groupe sera composé de 8 personnes puisque la secrétaire de direction y est conviée par la DRH. En effet, les entretiens professionnels font partie de la sphère de ses missions même si elle n'en mène pas elle-même.

Dans mon analyse du contexte partagée par la DRH, le sujet des entretiens professionnels vient questionner le travail de management plus en général, mon ambition devient alors de proposer un cadre suffisamment sécurisé et ouvert pour explorer avec les cadres la réflexion collective autour de l'accompagnement des salariés.

## **2) La première rencontre avec les cadres**

Je prépare longuement ce qui servira d'introduction au travail de collaboration que je propose. Implicitement, même si je n'ai pas réalisé d'entretiens individuels auprès des cadres en amont de cette rencontre, l'analyse du contexte que j'ai proposée à la DRH et qu'elle a « validée » comme étant juste ainsi que ma vision de l'accompagnement des cadres que je vis moi-même en tant que cadre et duquel je discute assez souvent avec mes homologues, au sein de l'institution, me fait largement penser que l'espace collaboratif de travail que je propose ne sera que bien accueilli.

Le jour-j, après une brève introduction de la DRH pour expliquer pourquoi elle m'avait confié cette intervention (elle a même explicité qu'elle m'avait fait une commande), elle évoque un premier changement opéré sur son regard sur le support papier suite à nos discussions. En effet, elle fait référence au document légèrement modifié<sup>63</sup> qu'elle leur a envoyé en amont de cette rencontre.

J'explique ensuite le cadre que je propose avec l'objectif de proposer un espace d'élaboration collectif pour inventer d'autres usages, en résumant sans appréhension l'analyse du contexte que j'ai effectuée. Je juge tout de même nécessaire de situer mon action au travers les disciplines du master. L'accueil de mes collègues cadres et de la secrétaire de direction est très positif.

La rencontre se déroule très bien. La DRH anime donc la partie concernant l'obligation de l'employeur d'effectuer les entretiens professionnels ainsi que le cadre de ceux-ci durant une heure puis je prends le relais avec deux heures de travaux en petits groupes de deux ou 3 (sous forme de world café adapté au nombre restreint de personnes par groupe) sur des cas concrets rencontrés lors de l'accompagnement des salariés sous forme de questions que nous avons déterminés ensemble, la DRH et moi<sup>64</sup>. La consigne n'est rien d'autre que de demander aux cadres de discuter entre eux sur ce sur que ces situations en termes d'accompagnement d'un salarié à ce moment-là. Ils ne doivent pas être forcément d'accord, le but étant de pouvoir donner son point de vue et écouter d'autres points de vue.

La composition des groupes est réfléchi et basée sur la pluralité des « corps de métiers » : un responsable de centre social avec un responsable de pôle ou un responsable petite enfance et non deux responsables de centre social ou deux responsables petite enfance sans oublier la secrétaire de direction.

Je fais très attention au temps afin de pouvoir faire une restitution dont l'objectif est de regrouper les idées de tous en autant de postures qu'ils jugent importantes dans

---

<sup>63</sup>Annexe 2

<sup>64</sup>Annexe 9

l'accompagnement. Même si le consensus n'était pas une condition dans le choix des idées à retenir et donc à inscrire dans la restitution, je remarque que très vite, les cadres se mettent d'accord sur de grands principes partagés d'accompagnement des salariés au moment des entretiens professionnels.

Je fais très attention à ne pas donner mon avis et ne fais aucune censure afin de restituer la parole de tous.

Je propose ensuite un moment de réflexion personnelle autour de l'accompagnement en leur proposant que ce travail reste personnel.

A cette proposition, je suis très étonnée que certains proposent de faire part au reste du groupe de leur réflexion. Sans aucune obligation de ma part et clairement exprimée dans ce sens, tous les cadres ont partagé leurs représentations de l'accompagnement. Je peux faire l'hypothèse que ce fait montre une confiance marquée de tous envers tous.

A la fin de la matinée, je demande aux participants leur ressenti par rapport à ce temps de travail. Leur retour est très positif surtout concernant le travail collaboratif. Ils expriment même le fait qu'ils aimeraient qu'il y en ait plus souvent. Je ressens beaucoup de satisfaction en entendant cela car j'ai surtout le sentiment de ne m'être pas trompée dans mon analyse.

La DRH doit partir assez vite à la fin de la rencontre, nous échangeons donc quelques jours après.

En tant qu'intervenante, je demande à mon commanditaire ce qu'elle pense de la rencontre. Elle me dit que la rencontre s'est très bien passée et que nous étions complémentaires. Elle trouve que mes animations ont été très bien amenées et encadrées.

Le retour des salariés a été très positif surtout concernant la mise en discussion, le travail collaboratif. Nous en parlons avec la DRH et là aussi, j'ai le sentiment de ne pas m'être trompée dans mon analyse.

S'en suivent deux rencontres avec deux cadres qui n'ont pas pu se libérer à la date de la première rencontre. Il était important pour la DRH et moi de proposer ces rencontres même si elles sont individuelles.

La première est réalisée en binôme avec la DRH qui utilise les mots que j'ai utilisés lors de la rencontre avec le groupe de cadres pour présenter le cadre de la rencontre, notamment sur l'analyse du contexte et que cette démarche d'accompagnement autour des entretiens professionnels n'est qu'un début dans la démarche du siège de l'association d'accompagnement des cadres. Cela montre une fois de plus qu'elle est d'accord avec mon analyse du contexte.

Je rencontre le second cadre seule. Je n'éprouve pas de différence de sentiment de « liberté » entre l'animation à deux ou seule.

Il est important pour moi, lors de ces deux rencontres, de ne pas influencer la pensée et le discours des deux cadres en divulguant les mots et le « résultat » du travail collectif des 8 premières personnes rencontrées ensemble.

L'animation est évidemment différente puisque les deux cadres sont seuls au moment de la discussion mais celle-ci me semble suffisamment sécurisée et ouverte pour qu'ils puissent donner leur point de vue sur l'accompagnement que les situations (les mêmes que celles proposées aux 8 autres) leur inspirent.

À la fin de la discussion et après avoir mis sur papier les postures qu'ils souhaitent me voir inclure dans la restitution globale, je leur demande s'ils souhaitent que je leur fasse part de la restitution des autres rencontres. Ils acceptent tout de suite et les deux cadres font part de leur regret de ne pas avoir pu participer aux discussions en groupe. Ils souhaitent aussi nous faire part de ce qu'ils ont écrit lors de la réflexion personnelle proposée autour de l'accompagnement en général, en toute fin de rencontre, et demandent de leur faire part des réflexions des autres cadres.

Le Directeur Général devait participer à l'une ou l'autre de ces deux rencontres car n'avait été disponible lors de la rencontre avec les 7 autres cadres et la secrétaire de direction. Il n'a finalement participé à aucune des 3 rencontres « prétextant », cette fois-ci, un dossier de financement urgent. Je l'ai relancé pour bloquer une autre date, il a commencé par prendre son agenda puis s'est ravisé en disant qu'il reviendra vers la DRH et moi. Je n'ai eu aucune nouvelle de sa part sur le sujet ensuite.

Très peu de temps après la dernière rencontre, j'envoie la synthèse des échanges des trois rencontres à tous les cadres puisque, à leur demande, celle-ci leur servira de « guide d'entretien ».<sup>65</sup>

### **III. Rupture dans l'intervention**

#### **1) Un contexte institutionnel qui vient bouleverser l'intervention**

Un cas de harcèlement moral a été dénoncé par deux salariées auprès de la direction et des instances représentatives du personnel au moment de mes premières rencontres avec ma commanditaire. Ce signalement concerne un cadre qui travaille dans les mêmes locaux que moi mais dont les missions et les miennes ne nous amènent pas à collaborer au quotidien dans le travail. Le management de ce cadre avait déjà fait l'objet d'un signalement de la part de plusieurs salariés en 2009 auprès des instances représentatives du personnel dont je faisais partie. Les salariés n'avaient finalement pas souhaité poursuivre leur démarche. Il est en arrêt maladie depuis début février, n'était pas présent lors de la première rencontre de mon intervention et doit revenir le 19 mars.

La semaine suivant la première rencontre avec les cadres, je suis informée par le Directeur général, mon supérieur hiérarchique direct, qu'il souhaite que je change de lieu de travail. Cette annonce se fait lors d'un entretien habituel de travail où sont évoqués généralement les différents dispositifs dont je suis responsable. C'est ce que l'on nomme « un point mensuel ». Il me dit, tout d'abord, que mes relations avec le cadre en question sont difficiles, sans me donner un droit de réponse, et pour que le retour de ce cadre se passe dans de bonnes conditions, je vais aller travailler au siège de l'association. Le directeur n'ouvre pas du tout la discussion et reste sur un mode de pouvoir entre un pouvoir coercitif et un pouvoir de référence dont il a toujours fait usage auprès de moi.

---

<sup>65</sup>Annexe 10

Il ajoute assez rapidement que cette demande correspond aussi à l'exercice de nouvelles missions qu'il souhaite me confier à mon retour à temps plein, en fin de master. Ces missions, qu'il évoque en me valorisant, nécessiteraient, de son point de vue, ma venue au siège de l'association de manière permanente. Le pouvoir de récompense s'invite...

Mon retour à temps plein est prévu, au moment de cette discussion, dans 4 mois, j'ai donc du mal à entendre cet argument, même si je suis très ouverte à ce qu'il me confie de nouvelles missions étant dans un habitus managérial et culturel bien ancré de ce pouvoir de récompense devenu sans doute intrinsèque à toute relation entre nous. Ces missions correspondent à une délégation du propre travail du directeur en termes de partenariat et de suivi de financements très importants.

Je suis consciente que la perspective de me voir confier ces nouvelles missions me fait très plaisir car le directeur me délègue une partie de son travail mais me met aussi très mal à l'aise. En effet, je ne peux m'empêcher de regarder cela de plus près et faire un lien avec ceux que j'ai pu remarquer dans la culture managériale de l'association, le va et vient entre « rappel à l'autorité » et « récompense ». Ces nouvelles missions auraient-elles été envisagées m'être confiées si ce contexte particulier n'existait pas ? Faut-il que celles-ci soient aujourd'hui évoquées alors que mon retour à temps plein n'est que dans 4 mois ? Le directeur a-t-il fait ce choix de manière réfléchi ou en réponse à un contexte qui le mettait dans une situation de crise à gérer dans l'urgence ?

A aucun moment, en amont de ce rendez-vous, le changement de lieu d'exercice n'avait été évoqué de la part du Directeur et, à aucun moment, lors de ce rendez-vous, l'incidence de ce déplacement sur mes conditions de travail et comment mener mes missions habituelles, en dehors des nouvelles qu'il souhaite me confier, n'ont été abordées par le Directeur.

Malgré le tsunami de totale rupture de confiance professionnelle et personnelle que cette annonce provoque en moi et auquel je réagis de manière très forte avec un effondrement visible très marqué, je réussis tout de même à évoquer les difficultés que ce déménagement provoquerait dans la réussite de mes missions. Ces missions sont évidemment celles de mon travail au quotidien, l'intervention étant à ce moment-là à mille lieux de mes pensées.

Au-delà de la qualité de mon travail qui ne semble pas remise en question, ce sont mes valeurs profondes qui sont touchées. Je suis heurtée et je ne sais pas si je vais réussir à me distancier suffisamment de ce contexte pour continuer mon intervention ou même travailler.

## **2) Où est ma place réelle dans cette situation ?**

Lors de la proposition d'intervention de la DRH, s'est opéré en moi un premier mouvement en passant de cadre à intervenante sur un sujet, les ressources humaines, qui m'animait déjà depuis plusieurs années. Cette intervention, si je voulais la mener de la manière la plus objective possible, m'obligeait à travailler ma propre subjectivité de manière accrue, notamment concernant le management dont le sujet autour de l'accompagnement des cadres appelait la manière dont les cadres appréhendaient l'accompagnement des salariés.

Il m'a fallu m'éloigner de mes représentations construites tout au long de mon expérience de déléguée du personnel qui ont fait de moi une témoin de première ligne de disqualification de plusieurs professionnels de la part de ce cadre justement.

Il m'a fallu m'efforcer de m'en distancier pour réussir à « agir sur mon pouvoir d'agir » au moment de l'analyse du contexte et de mes propositions de méthodologie dans l'intervention et je pense que j'ai réussi à faire ce travail de manière suffisamment assumée car débattue. Il me semble avoir réussi à prendre conscience, petit à petit, de mon éthique et mon engagement dans le travail (Valeurs, choix, convictions) que ce soit dans mon travail de tous les jours mais surtout lors de cette intervention. Je suis consciente s'être traversée par de nombreuses contradictions et questionnements et il me semble avoir réussi à *travailler, jusque-là, avec ma subjectivité et non contre*<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup>Dominique Dessors, citée par Sandro De Gasparo, Master II ATDC, juin 2018

Or, cette situation m'amène à un tiers endroit auquel je n'étais pas préparée, passer d'intervenante à déléguée du personnel. En effet, je ne peux m'empêcher de penser que mon engagement dans les instances de représentation du personnel est, à ce moment-là, le nœud du problème.

J'apprendrais plus tard que le cadre en question insinue à qui veut bien l'entendre que j'ai, sous couvert de mon mandat de déléguée du personnel, agi en sous-mains et influencée les salariées concernées lors de la « plainte » pour harcèlement moral contre lui. Je ne sais pas si la direction est au courant de ces insinuations mais me pose réellement la question du rôle (demande) de ce cadre dans la décision de la direction de mon déménagement soudain.

### **3) Sortir de cette situation et continuer mon intervention**

Très vite, mon rôle de cadre mais aussi de représentante du personnel me semblent essentiels à tenir face à cette situation. Je ne pense que par ces deux prismes, tenir ma place de cadre soumise à une subordination et des devoirs mais aussi à ma place de représentante du personnel intègre et sans ambiguïté. Je fais le pari que le directeur saura aussi, de son côté, faire la part des choses.

Je prends alors le parti d'entamer une résistance à cette annonce de déménagement, par voie écrite, en évoquant mon mandat de déléguée du personnel et en demandant un courrier de la part du directeur sur les raisons de cette décision.

Il m'écrit un courrier par voie recommandée en évoquant en raison première les nouvelles missions qu'il souhaite me confier et, en second lieu, les relations conflictuelles avec mon collègue. Je décide de répondre en remettant le travail au cœur des discussions.

En effet, si je peux évoquer, en réponse à la raison invoquée par le directeur, ma relation avec le cadre dont il est question dans mon courrier, cette évocation est toujours basée sur nos relations de travail. Je ne souhaite pas « entrer dans le jeu » de la direction dont la culture managériale reste, à ce jour, toujours basée sur la personnalisation des choses et qui parle de relations supposées difficiles sans donner d'autres explications que « tout le monde sait que vous ne vous entendez pas ».

Je reste sur mes positions d'évoquer le travail et mes conditions de travail dans ce déménagement qui empêcherait une mise en œuvre satisfaisante des dispositifs de formation dont je suis responsable si je devais changer de lieu d'exercice de manière permanente. Je propose donc de partager mon temps de travail entre mon lieu d'exercice actuel et le siège, si le directeur estime qu'effectivement ma présence au siège est obligatoire dans mes nouvelles missions.

J'ai conscience que cette voie peut provoquer une rupture totale de confiance entre le directeur et moi, une rupture de loyauté qu'il pensait acquise, et qui l'était, depuis de nombreuses années.

Je ne saurais jamais si cette prise de position de la part du directeur était une manière pour lui de venir chercher un positionnement de ma part sur une loyauté qu'il sentait s'éloigner et si le fait de me positionner au travers le travail a aussi fait bouger ses propres lignes et son regard mais il est revenu sur sa décision de me voir changer de lieu de travail assez rapidement après

De mon point de vue assumé, cette reprise en mains de ma place par cette action de résistance et de prise de position par le travail me permet d'asseoir une nouvelle posture, celle de regarder la culture managériale de l'association avec le recul que le master m'a donné l'occasion de prendre. Elle me permet aussi de séparer mon rôle d'intervenante et celle de cadre salariée même si j'espère, à ce moment-là, que ma place de salariée menacée ne menacera pas ma place d'intervenante.

Je fais alors le pari de l'importance de mon parti pris contractualisé<sup>67</sup> que la DRH a accepté dans nos échanges et mis sur papier lors de ma proposition d'intervention mais est-ce si évident une fois le conflit engagé ?

---

<sup>67</sup> Extrait du parti-pris : « Au niveau politique : Cette intervention se fait au titre de mon master au CNAM, elle m'engage donc dans un processus de recherche et d'expérimentation qui nécessite une confiance de la part de la direction, notamment dans mes questionnements et propositions de gestion et d'animation. Le cadre défini entre la direction et moi-même autour de l'objet d'intervention sera porté à la connaissance de tous les acteurs dès que possible afin qu'il soit une référence partagée. »

## **IV. L'intervention continue...**

### **1) Une réflexion pour la suite du travail entamé avec les cadres**

Les retours au Cnam me permettent d'avancer sur mes réflexions sur ce que j'imagine comme suite au travail collaboratif entamé autour de l'accompagnement des salariés.

#### *1.1 L'idée des entretiens individuels ....*

L'idée de rencontrer les cadres de manière individuelle revient alors afin de connaître leurs attentes concernant des espaces de travail collaboratif, même si ceux-ci sont déjà engagés de fait.

Au-delà de ce sujet, ces rencontres pourraient me permettre d'avoir leur vision sur l'accompagnement des salariés et de leur accompagnement proposé par la direction jusqu'alors. Finalement, aller à leur rencontre individuellement pourrait me permettre d'affiner les premiers éléments du diagnostic avant de faire une proposition différente en vue de la rencontre post-entretiens.

Très vite, néanmoins, je me rends compte que la situation ne s'y prête plus et j'irais même jusqu'à dire qu'elle ne prêterait pas, quelle que fut la situation.

En effet, au-delà de la place particulière qu'un intervenant interne occupe, vis-à-vis de ses collègues, et qui peut influencer de manière très particulière les réponses de ceux-ci, je peux faire l'hypothèse qu'une sorte de fantasme pourrait se jouer entre les cadres. Ce fantasme aurait comme sujet à ce qu'untel m'aurait dit ou non, notamment de par ma proximité, supposée ou réelle, avec certains de mes collègues mais aussi concernant le jugement que je pourrais avoir de leurs paroles.

---

De plus, il me semble que le travail collectif entamé répond vraiment à l'analyse du contexte réalisée et la solitude dans laquelle les cadres de cette organisation se trouvent.

En effet, même si ces entretiens individuels n'auraient eu pour but que de recueillir la parole des cadres et leur vision du management, il me semble qu'une sorte de concurrence des uns envers les autres aurait pu apparaître, consciente ou inconsciente, compte tenu de la toute jeune mise en travail collectif du Collectif cadres.

### 1.2 *Jusqu'à la proposition de rester sur le travail collectif*

Si la direction de l'association exprime souvent qu'une coopération<sup>68</sup> est nécessaire entre les cadres pour la bonne marche de l'association (activité globale de l'association vis-à-vis du public et des financeurs), je continue de penser qu'une réelle collaboration<sup>69</sup> est nécessaire pour « faire groupe, équipe » afin discuter autour d'un but commun, comme se mettre d'accord sur des invariants, notamment dans le cadre de cette intervention, de l'accompagnement des salariés lors des entretiens professionnels. Cette collaboration se décrète-t-elle ou se construit-elle ?

Dès le début de l'intervention, j'avais instinctivement regardé les cadres comme une équipe et non plus comme des entités coopérant<sup>70</sup> dans l'association. J'ai fait le pari que cette équipe pouvait devenir un véritable collectif pouvant collaborer, au-delà de coopérer. C'est cette collaboration qui m'a amenée à proposer un travail collectif dès le début de l'intervention, notion innovatrice par rapport à ce qui se pratique dans l'association et aujourd'hui, je fais le pari que cette idée est à continuer, dans le cas présent. La collaboration se construit grâce à une confiance entre les travailleurs, ici les cadres. « *Et cette confiance ne tombe pas du ciel, elle est fondée sur la connaissance par les autres de ma manière à moi de*

---

<sup>68</sup> Définition de la coopération : « Le groupe est divisé en équipes spécialisées qui réalisent une partie de tâche. Les membres de chaque équipe ont des responsabilités spécifiques. L'ensemble est réalisé seulement quand tous les membres ont fait leur part de travail. » Sources: site Outils et Réseaux, F. Henri et K. Lundgren-Cayrol

<sup>69</sup> Définition de la collaboration : « Les membres du groupe travaillent pour un but commun. Mais chacun, individuellement, cherche à atteindre par lui-même le but fixé. Deux productions se font en parallèle: une production collective et les productions individuelles de chaque intervenant. »

Sources: site Outils et Réseaux, F. Henri et K. Lundgren-Cayrol

<sup>70</sup> « La démarche coopérative est plus structurée et encadrante », Sources: site Outils et Réseaux, F. Henri et K. Lundgren-Cayrol

*travailler, de respecter les ordres et les règles de métier, mais aussi de tricher avec les ordres, de les interpréter. La « transparence » est ici sans intérêt. Pour que les autres voient et comprennent la façon dont je travaille, il faut que je montre, que je fasse l'effort pour rendre visible ce que je fais et comment je le fais, et que j'explique, que je commente, que je justifie mes choix. Rendre visible, c'est donc aussi parler avec les autres. Réciproquement la confiance se bâtit non seulement sur le témoignage que je donne de ma façon de travailler, mais aussi sur ma capacité de regarder comment font les autres, et de les écouter lorsqu'ils témoignent de leur expérience du travail. »<sup>71</sup>*

Ce que je propose est nouveau dans l'association.

Norbert ALTER<sup>72</sup>, en parlant de l'innovation au quotidien explique que pour celle-ci fonctionne, elle doit répondre à 4 principes qui sont les suivants :

- La congruence (capacité de maintenir son point de vue face aux autres)
- La capacité de transgression au nom du projet (il n'y a pas d'innovation sans transgression)
- Le sens du minutage (le choix du moment)
- Le réseau (on invente seul, on innove à plusieurs)

Je pense alors que tous ces principes sont en présence à ce moment-là et contribuent à la bonne marche de ma proposition, depuis le début.

### *1.3 Une confiance répétée envers les cadres*

Si les témoignages sont toujours adressés à quelqu'un donc sont toujours incomplets<sup>73</sup> et que l'on peut faire l'hypothèse que la présence de la DRH lors de la première rencontre a peut-être influencé les prises de position des cadres, la parole m'a semblé assez libre même si le sujet aurait pu se prêter à une sorte de peur des cadres à exposer leurs difficultés dans l'accompagnement des salariés.

---

<sup>71</sup>Christophe Dejours, La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition, Travailler n°25, 2011

<sup>72</sup>Norbert Alter, L'innovation ordinaire, PUF, 2000

<sup>73</sup> Damien Cru, Master II ATDC, mars 2018

Nous pouvons imaginer que les réponses cautionnaient une sorte d'enjeu sur le fait d'être un bon ou mauvais manager, un bon ou mauvais cadre dans l'accompagnement des salariés durant les entretiens professionnels mais nous pouvons aussi imaginer que non.

L'analyse du contexte dont la lecture a été partagée par la DRH n'a pas été complètement partagée avec les cadres mais seulement évoquée et résumée au début de la rencontre.

A aucun moment, n'a été évoqué que le retour des cadres très inégal dans la rédaction des entretiens professionnels, deux ans auparavant était une des raisons qui motivait la DRH à vouloir les accompagner aujourd'hui. Peut-être ne l'a-t-elle pas évoqué consciemment afin que les cadres ne se sentent pas jugés sur leur capacité à bien mener ou non un entretien professionnel et puissent s'exprimer librement sur leur façon d'accompagner les salariés.

Au-delà, nous pouvons aussi faire l'hypothèse que le regard des managers sur l'accompagnement de la direction elle-même vis-à-vis d'eux a eu aussi une influence sur leur façon de s'exprimer lors de cette rencontre. Quel regard les cadres ont du management de la direction vis-à-vis d'eux ?

Si j'avais pu creuser un peu plus cette question, il aurait été intéressant et riche de sens pour penser des hypothèses sur la façon des cadres d'accompagner eux-mêmes les salariés. Comme une suite logique... « Je manage comme on me manage ».

Même si on peut faire l'hypothèse que dans les associations, les salariés sont considérés comme des personnes dévouées à leur travail, qu'en est-il de cette image quand il faut les manager ?

#### *1.4 Le travail remis au cœur des discussions*

Lors de la première rencontre, chacun des cadres a pu s'exprimer dans de petits groupes de deux ou trois, pendant le world café, auprès de collègues avec lesquels ils n'avaient pas l'habitude d'échanger. Ensuite, lors du retour en groupe entier, les discussions ont continué sur la représentation de chacun sur l'accompagnement des salariés, c'était donc constructif car les échanges ont pu contribuer à faire réfléchir chacun sur son propre positionnement au regard de celui des autres. Le but n'étant pas que tout le monde ait une pensée unique au final mais débattent sur leurs normes.

Le cadre était bien posé pour instituer un espace où les cadres ont pu parler autrement, un espace de conflictualité constructif. On passe du conflit de personnes au conflit constructif, on réfléchit ensemble avec les outils proposés, comme le world café qui proposait des situations qui pouvaient être vécues lors des entretiens professionnels. A ce moment-là, il me semble qu'il y a eu une réelle prise en compte du travail et prise en compte des différences de points de vue de l'accompagnement par les cadres du même petit groupe de réflexion et ensuite lors de la restitution, en groupe entier, sur la situation proposée.

Si un groupe de travail est composé de personnes volontaires alors puis-je penser que tous les cadres étaient volontaires puisque ces rencontres étaient instaurées et décidées par la direction ?

A cette interrogation, je peux répondre que les cadres ont, à la fin de la première rencontre, évoqué leur satisfaction à avoir eu ce temps de travail et de réflexion commune donc on peut considérer que cela vaut pour une acceptation, un volontariat.

## **2) La situation institutionnelle s'invite toujours dans l'intervention**

### *2.1 Ma subjectivité mise de nouveau au travail et une confiance en moi entamée*

A ce moment-là de l'intervention, je suis en train de réfléchir à la suite des rencontres avec les cadres et suis, en même temps, en train d'échanger avec mon supérieur hiérarchique sur son annonce de me voir changer de lieu d'exercice.

Je repense à l'annonce de la commande de la DRH. Au début, j'ai été surprise quant au sujet qu'elle mettait au travail, l'accompagnement des cadres mais très vite j'ai pensé que ce projet était nécessaire et j'étais très touchée qu'elle me fasse confiance pour y réfléchir avec elle.

Je repense aussi qu'au moment de l'annonce, j'ai pensé à mon collègue cadre, aujourd'hui accusé de harcèlement moral, assez rapidement en me disant qu'il serait « mon challenge » et que si j'arrivais à le faire bouger dans ses représentations de l'accompagnement, j'aurais tout gagné. Je me demande aujourd'hui si mon analyse du contexte aurait été la même que le que soit la commande !

Mon analyse du contexte n'a pas été de soi, il a fallu que mon directeur de mémoire me pousse dans ma démarche de questionnement pour que j'ose aller jusqu'à parler d'un accompagnement des cadres incomplet. Finalement, le contexte était visiblement le bon et la DRH, ma commanditaire, l'a validé.

Ce que je vis (conflit avec mon supérieur hiérarchique, le Directeur général) entame largement la confiance en ma posture d'intervenante.

Il faut que je sois capable de recontacter ma DRH pour communiquer sur la suite de l'intervention, la seconde rencontre avec les cadres, prévue fin mai.

Sera-t-elle dans une résistance vis-à-vis de moi compte tenu de la situation ? Serai-je en résistance moi aussi ?

Je discute beaucoup de tout ceci avec mes collègues du master, j'écris aussi énormément sur tout ce qui m'anime et me mine à ce moment-là. Je lis aussi beaucoup sur la subjectivité de l'intervenant. Tout ceci me permet de mettre une distance physique et mentale entre l'objet de l'intervention et moi.

Le calendrier prévisionnel de l'intervention reste le socle de celle-ci et il n'est pas remis en cause. Nous avons prévu que j'intervienne auprès des cadres une fois les entretiens professionnels réalisés et nous sommes toujours dans la temporalité prévue.

Je décide de prendre contact avec ma commanditaire quelque temps avant la date de la prochaine rencontre pour organiser un comité de pilotage.

Pourquoi ? Qu'est-ce qui me fait tenir ? Je pense que je dois le faire, que *ça en vaut la peine* (Guy Jobert).

Pourtant, étant moi-même prise dans une rupture de confiance, une rupture dans le processus de mon intervention, est-ce rattrapable ou non ? Je fais le pari que oui, à ce moment-là.

### **3) La seconde rencontre avec les cadres**

#### *3.1 Reprise de la collaboration avec la DRH*

Au moment de ma reprise de contact avec la DRH, un mois après mon « contentieux » avec le directeur général, celle-ci ne me parle pas du tout du contexte institutionnel, nous

repreons une relation autour de l'intervention (que je jugerai) suffisamment sécurisante pour nous deux afin de reprendre une coopération de confiance.

Pour la seconde rencontre avec les cadres, la DRH et moi coopérons donc de la même manière que pour la première rencontre, nous nous rencontrons pour échanger sur les objectifs afin de les valider et commencer à réfléchir à une animation. Les deux objectifs sont quelque peu identiques à la première rencontre, adapter/modifier l'outil papier support à l'entretien professionnel et continuer à échanger autour de l'accompagnement des salariés. Pour le premier objectif, nous nous mettons d'accord pour envoyer un questionnaire que je réalise<sup>74</sup> aux cadres, portant sur la grille de synthèse de l'entretien afin d'avoir leur avis sur celle-ci pour ainsi guider le cadre de la prochaine rencontre.

Concernant l'accompagnement des salariés, je suis portée d'une part par ce que je vis dans le master au travers l'analyse de pratiques qu'on nous propose dans un des cours et dont plusieurs autres intervenants nous ont montré l'intérêt et d'autre part, par la maturité du groupe des cadres qui me semble suffisamment sécurisante. Cette impression est marquée par le souvenir des derniers échanges de la première rencontre quand tous les membres du groupe ont souhaité partager leur réflexion personnelle autour de l'accompagnement. Je propose donc à ma commanditaire de proposer aux cadres une analyse de pratique lors de la deuxième partie de matinée de cette seconde rencontre, basée sur une ou deux situations qu'ils ont vécues lors des entretiens professionnels qui les questionnent encore malgré une solution trouvée et qu'ils souhaiteraient partager avec leurs collègues pour ensemble prendre du recul et discuter autour de points de vue de tous.

Elle accepte tout de suite cette proposition et accepte que je prenne la main sur la communication de cette seconde rencontre.

### 3.2 *L'analyse de pratique non retenue*

J'envoie un mail aux cadres pour expliquer la démarche générale de cette seconde rencontre, je leur propose de répondre au questionnaire dans un premier temps et je leur

---

<sup>74</sup> Annexe 11

explique la démarche de l'analyse de pratique en les invitant à revenir vers moi si une question restée en suspens les intéressait à mettre en réflexion commune.

Je reçois assez vite plusieurs questionnaires complétés mais aucune proposition pour l'analyse de pratique. J'en fais part à la DRH, lors d'une rencontre informelle, et elle me dit à ce moment-là qu'elle va dire aux cadres qu'ils n'ont pas le choix pour l'analyse de pratique et que ce n'est plus une proposition mais une obligation.

Je suis très surprise par sa réaction et me dis que je n'ai sans doute pas été assez claire avec elle dans mes explications de ce qu'était une analyse de pratiques, basée sur le volontariat des participants. Je lui explique alors que le fait que les cadres ne répondent pas signifie sans doute que la forme proposée ne leur convient pas, que j'ai sans doute mal identifié la forme que cette seconde rencontre autour de l'accompagnement des salariés pouvait prendre pour continuer le travail collectif entrepris.

Je propose à la DRH de réfléchir de nouveau à une autre forme d'animation pour cette rencontre et de revenir vers elle rapidement. Cette remise en question a toute son attention et son écoute.

Une idée me vient alors et je lui en fais part tout de suite. Les réponses au questionnaire sont d'une grande richesse et pourraient aussi être exploitées pour la seconde partie de la rencontre, sous une forme à laquelle j'allais réfléchir.

Sa réaction est très positive lors de cet échange et j'ai le sentiment que ma posture d'intervenante devient de plus en plus assurée, celle d'avoir la capacité de me remettre en question et montrer au commanditaire que cette remise en question ne remet pas tout en projet en cause.

Un peu plus tard, j'échange avec deux cadres (à différents moments) dont les réponses au questionnaire me semblent soulever des questions qui auraient très bien pu être réfléchies en groupe lors d'une analyse de pratique. Elles me répondent toutes les deux que si le fond les intéresse, la forme les gêne. Je tente alors de leur expliquer de nouveau le principe non jugeant de l'analyse de pratique pour les rassurer mais elles ne changent pas d'avis.

Je leur propose alors d'exploiter leurs questions très pertinentes, de manière anonyme, dans une autre forme de mise en discussion que l'analyse de pratique. Elles acceptent très volontiers.

A ce moment-là, j'é mets plusieurs hypothèses. Si parler devant tout le monde de ses propres questions autour du travail semble gêner mes collègues, j'imagine que cela peut être vécu comme se montrer comme étant un mauvais professionnel.

Cette question de confiance de parler de son travail renvoie à une question de confiance en soi, certes, mais surtout en une confiance dans le groupe. Lorsque j'évoquais l'évaluation des cadres dans l'organisation dans l'analyse du contexte, celle-ci était regardée comme étant du seul apanage du supérieur hiérarchique alors que nous voyons là que cette évaluation se fait aussi par les pairs et par soi-même. Cette évaluation n'est pas formelle mais existe vraiment.

Dans la présentation de la structure, était évoquée une comparaison formelle entre les entités de l'association faite par la direction à certains moments, nous pouvons faire l'hypothèse que cette comparaison ouvre une compétition, plus ou moins consciente, de la part des cadres, entre eux, et nous pouvons craindre que la coopération ne devienne plus qu'un objectif de travail et n'ouvre plus à la discussion autour du travail et encore moins à une collaboration.

Je me demande alors si le groupe de cadres est un vrai collectif comme il me semblait l'avoir perçu à l'issue de la première rencontre. Il est sûr que ce groupe existe mais quelle maturité a-t-il acquise exactement à ce stade ?

Je m'interroge encore une fois sur ma place d'intervenante et des représentations que je peux avoir sur mes collègues et qui m'influencent forcément.

### *3.3 La discussion, une nouvelle fois retenue pour l'animation de la seconde rencontre*

A partir de cette analyse, je fais des recherches sur un autre mode d'animation de groupe. Je décide de proposer une mise en discussion autour du degré d'aisance dans l'accompagnement des salariés. Ce degré d'aisance concerne 3 thèmes évoqués lors de la première rencontre et repris dans les réponses des questionnaires :

- pendant l'entretien une fois la parole du salarié exprimée,
- au moment de l'évocation des freins et atouts
- au moment du « suivi » une fois l'entretien professionnel terminé – comment le faire vivre en dehors des périodes obligatoires ?

Pour la première partie de la rencontre qui concerne la proposition faite aux cadres de pouvoir donner leur avis sur le document et émettre des propositions de modifications, la discussion me semble aussi adaptée. Je propose donc à la DRH une animation de mise en débat par binôme ou trinôme.

La DRH accepte ces deux nouvelles propositions. Nous sommes toutes les deux d'accord pour que je mène seule l'animation de cette rencontre même si elle sera présente.

Le 29 mai, la seconde rencontre se fait avec 7 cadres, dont les deux rencontrés de manière individuelle à la suite de la première rencontre car ils n'avaient pas pu se rendre disponibles à la date choisie. Ils avaient, à ce moment-là, exprimé une frustration de ne pas avoir pu participer au temps collectif.

Cette volonté de travailler avec leurs collègues est ce qu'on pourrait appeler un « *appel au collectif* »<sup>75</sup>. Ce collectif vise à rompre l'isolement des individus. C'est cette « *dispute professionnelle* »<sup>76</sup> que je propose aux cadres depuis le début de l'intervention.

Le directeur général n'est toujours pas présent lors de cette seconde rencontre. Le second directeur adjoint est toujours en arrêt maladie ainsi que deux cadres qui étaient présents lors de la première rencontre. Le cadre qui fait l'objet de la plainte pour harcèlement moral n'est toujours pas revenu.

J'explique le cadre de cette rencontre aux cadres présents. J'explique qu'il n'y aura pas d'analyse de pratique concernant la partie « accompagnement du salarié » mais un autre mode de discussion. Je prends le parti de ne pas leur expliquer le cheminement qui m'a amenée à proposer un autre mode de discussion.

La première partie de la rencontre est donc consacrée à l'outil papier. Trois groupes de discussion dont la constitution est libre ont la consigne suivante : « A partir de votre

---

<sup>75</sup>Yves CLOT, Travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux, Editions la découverte, 2010

<sup>76</sup>Ibid

pratique de ces outils en tant que cadre qui accompagne des salariés mais aussi en tant que salarié qui se fait accompagner par un supérieur hiérarchique aussi, pouvez-vous faire des propositions argumentées de modifications ? ».

J'observe les groupes qui commencent à discuter avec enthousiasme.

Je me pose néanmoins plusieurs questions en les observant : deux participants par groupe est-il un nombre suffisant et être trois permet-il de faire tourner suffisamment la parole ? Assez vite, mes observations me permettent d'émettre plusieurs réponses : au-delà du nombre de participants dans les groupes, c'est leur constitution qui semble donner le ton aux échanges. En effet, j'observe deux collègues qui ont l'habitude de travailler ensemble et se connaissent très bien, elles parlent très vite du document à évaluer et en viennent rapidement à parler de leur vie personnelle alors qu'un autre binôme ne parle que du document. Lorsqu'il y a trois participants dans le groupe, j'observe que la parole tourne suffisamment.

Je me rends vite compte, en écoutant les échanges, que l'accompagnement des salariés est largement abordé au-delà de l'outil, je me demande alors si les temps d'échanges n'auraient pas dû être inversés, commencer par discuter de l'accompagnement puis de l'outil.

Au moment de la restitution de chaque groupe au groupe entier, l'accompagnement des salariés continue naturellement de nourrir les échanges et des débats.

Au moment de ces échanges, je suis tentée à plusieurs reprises d'intervenir pour donner ma vision du travail au regard des auteurs que j'étudie dans le master mais je m'empêche de le faire.

Je me rends compte, à ce moment-là, de l'importance de ma place d'intervenante, celle d'être facilitatrice de la mise en mots mais surtout en pensées des professionnels au travers leurs échanges et ne pas intervenir en tant qu'expert. L'intervenant doit « *renoncer à faire de soi*

*une référence, ne pas être le pont entre ceux ne savent pas et celui qui sait mais bien permettre le lit du fleuve »<sup>77</sup>* afin de permettre aux acteurs de poser leurs propres représentations.

Les cadres peuvent alors se positionner en tant que professionnels agissant, pensant mais aussi analysant leur pratique au regard des échanges avec leurs pairs et en collaborant avec eux.

Je parle bien d'analyse de pratique puisque, même si celle-ci ne se réalise pas dans le cadre habituel des analyses des pratiques, je me rends compte à travers leurs échanges que les professionnels font très souvent référence à leur pratique pour nourrir le débat. Cette référence est souvent associée à un questionnement et les échanges autour des différents points de vue viennent nourrir la réflexion de chacun.

Néanmoins, je me permets d'intervenir une seule fois lorsqu'un débat s'engage sur le fait de laisser la possibilité ou non à un salarié de dire qu'il n'aime pas certaines tâches dans son travail, au moment de l'entretien professionnel. Certains cadres se positionnent pour dire que cette possibilité laissée à un salarié de dire qu'il n'aime pas certaines tâches dans son travail permet d'ouvrir une discussion avec lui sur son travail et analyser si la raison de ne pas aimer certaines tâches relèverait d'un manque de savoir-faire qui pourrait être pourvu par une formation, par exemple. D'autres cadres, par contre, expliquent que les salariés sont payés pour effectuer ces tâches et qu'ils sont obligés de les faire. Pour eux, il n'est donc pas possible de s'en plaindre.

Mon intervention consiste alors à dire au groupe : « est-ce qu'il existe un endroit où les personnes peuvent parler de leur travail actuellement ? ».

Je me rends vite compte que cette intervention conforte les cadres qui se positionnent pour laisser les salariés exprimer leur insatisfaction dans leur travail. Les autres ne montrent pas d'intérêt à mes paroles.

---

<sup>77</sup> Bernard Alix, Master II ATDC, juin 2018

Le débat continue alors sans chercher à trouver un consensus mais il me semble que chacun a pu parler de son travail de manager à ce moment-là et s'est nourri des échanges avec ses pairs.

A la fin de cet échange, un cadre me demande si le cadre de la rencontre est respecté puisqu'il doit se rendre compte de la tournure des discussions. Ils ne parlent plus du tout de l'outil mais uniquement de l'accompagnement des salariés. Je lui réponds par un sourire et un hochement de tête pour le rassurer.

J'imagine, à ce moment-là, que cette sollicitation du rappel au cadre peut avoir plusieurs significations : ne pas porter préjudice à l'intervenant, lui faire un appel du pied pour stopper les discussions ou encore lui demander l'autorisation de pouvoir continuer. C'est cette dernière signification que j'ai privilégiée dans ma réponse.

Nous laissons les discussions sur l'accompagnement continuer puis, au bout d'un certain temps, la DRH se permet tout de même, après avoir cherché mon accord du regard, de remettre l'outil au cœur des discussions. Je me rends compte que beaucoup de propositions de modifications sur l'outil ont été exprimées malgré tout donc je lui montre mes notes et elle me sourit. Il est important pour moi, à ce moment-là, de rassurer ma commanditaire sur ses propres attentes de résultat. Je me lève et propose de noter sur une feuille accrochée au mur les différentes propositions de changement validées par la DRH en direct, qui sera en charge ensuite d'effectuer les modifications décidées par tous.

En tant qu'intervenante, il me semble important de permettre ainsi à ma commanditaire de repartir avec ce qu'elle est venue chercher au-delà des discussions autour du management.

Une anecdote s'est invitée lors de cette première partie de rencontre, la pendule se trouvant dans la salle s'est arrêtée à la fin des discussions... le temps se serait-il arrêté à ce moment-là ? « Quand le temps s'arrête, il devient lieu » - Chawki Abdelamir, poète irakien.

Je prends le temps de modifier quelque peu l'animation de la seconde partie, lors de la pause, puisque la première partie a pris plus de temps que prévu mais sans frustration puisque l'accompagnement des salariés a été largement exprimé et discuté jusqu'alors.

Je propose aux cadres dans un premier temps, de réfléchir à leur aisance dans l'accompagnement des salariés, celle-ci étant représentée par le positionnement d'un post-it sur 3 arbres représentant chacun un moment d'accompagnement, les racines étant là où on se sent le moins à l'aise, le tronc assez à l'aise et les branches, le plus à l'aise. Les cadres se lèvent en même temps pour positionner leur 3 post-it<sup>78</sup> et je ne remarque aucune gêne de leur part.

Je décroche les 3 arbres mais n'en dispose que deux sur les tables. Compte tenu du temps restant, je décide que la discussion en groupe se fera uniquement sur les deux premiers temps d'accompagnement du salarié : pendant l'entretien professionnel et au moment de l'évocation des atouts et freins. Le troisième temps (suivi post entretien) sera évoqué en groupe entier directement.

Je constitue deux groupes cette fois-ci en essayant de respecter au maximum d'y inclure un responsable de pôle, un responsable de centre socioculturel et un responsable petite enfance. La consigne est la suivante : un rapporteur par groupe reste à la table et les deux groupes tournent au bout de 10 minutes de discussion. Le rapporteur note les échanges autour du thème et rapporte au groupe suivant ce qui s'est dit afin que le nouveau groupe entende ce que le groupe précédent a pensé avant d'entamer lui-même sa discussion sur le même thème.

Ce positionnement de montrer aux deux groupes le résultat des discussions, échanges et pensées de l'autre groupe rejoint la première démarche autour du world café que j'avais proposée lors de la première rencontre et qui avait été appréciée. Cette transparence a un rôle sur les débats.

Au bout de 10 minutes, je vois que les échanges sont encore très riches dans chaque groupe donc je décide une prolongation de 5 minutes.

Je demande aux rapporteurs de résumer à chaque groupe ce qu'il a noté avant le changement de groupe, en vue d'une validation des pensées du groupe.

---

<sup>78</sup>Annexe 12

A la fin des deux discussions, les rapporteurs des deux thèmes restituent les échanges de chaque groupe au groupe entier.

Je constate que personne dans les groupes n'interrompt les rapporteurs au moment de la restitution, j'émet alors l'hypothèse que le fait qu'il y ait un rapporteur qui a validé les idées de tous permet de porter la parole du groupe sans qu'il y ait besoin d'une « mise au point ».

A la fin de la restitution, la troisième discussion autour du suivi post-entretien professionnel a lieu, la DRH participe aux échanges qui sont, là encore, riches, respectueux de la parole de tous et emprunts d'actions concrètes mais qui restent personnelles.

Il reste 5 minutes quand me vient une idée à laquelle je n'avais pas pensé au moment de la préparation. Je propose aux cadres qui le souhaitent de modifier la position de leur post-it si les discussions ont provoqué en eux un changement dans leur degré d'aisance sur les 3 moments d'accompagnement. Deux cadres se lèvent et modifient leur positionnement en passant d'assez à l'aise à très à l'aise<sup>79</sup>.

Le changement dans le degré d'aisance de ces deux cadres me semble être alors un marqueur important dans ce que peuvent provoquer de très positif les échanges autour du travail.

Comme il s'agit de discussions autour de l'aisance de chacun, les cadres sont alors les seuls à connaître là où ils se trouvent et là où ils souhaitent aller.

Ces échanges n'ont pour objectif que de permettre à chacun d'avoir un espace de débat de normes constructif avec ses pairs et donc, par ricochet, avec ses propres normes.

---

<sup>79</sup>Annexe 13

## V. L'intervention se termine

### 1) Évaluation de l'intervention

L'évaluation de l'intervention a lieu le jour-même, juste après le départ des cadres.

Je demande alors à la DRH/ma commanditaire son avis sur l'intervention car il est intéressant pour moi d'avoir son point de vue sur le « résultat » de ces deux rencontres. En effet, quel que soit le statut de l'intervenant, qu'il soit externe ou interne, il est important pour lui de connaître le degré de satisfaction de celui qui lui a passé la fameuse commande.

La DRH me dit qu'elle trouve que les propositions d'animation autour d'échanges entre cadres sont très intéressantes, elle a le sentiment que la parole a ainsi pu se libérer. Les espaces de parole ont permis de mettre les cadres dans un dispositif où il n'y avait pas de jugement. Elle pense qu'ils ont ainsi pu échanger et donner leurs points de vue.

L'évaluation de la production en elle-même reste très large, nous parlons du groupe cadres et non de chaque personne, cela nous permet de ne pas revenir à une personnification des choses.

Elle me fait part d'une frustration concernant l'outil puisqu'elle a le sentiment qu'il n'a pas suscité autant d'engouement que l'accompagnement des salariés.

Je lui rappelle alors que notre objectif de départ était d'une ou deux modifications validées et que j'en ai noté beaucoup plus, elle me dit que oui, qu'elle n'avait pas fait attention.

En toute fin de cet échange, elle m'exprime sa satisfaction du travail que nous avons réalisé ensemble et de tout ce que j'ai pu lui apporter, un regard nouveau. Elle exprime son envie que le travail autour du management progresse.

Elle me renvoie une image très positive de mon positionnement qui lui a permis, tout au long de l'intervention, de poser sa propre parole de DRH. Je fais alors l'hypothèse qu'elle n'a pas beaucoup de possibilité de parler de sa place de responsable des ressources humaines. Par son parcours, elle a appris aussi chemin faisant, comme les autres cadres.

J'ai du mal à ce moment-là à faire la différence entre ma position d'intervenante jugée par sa commanditaire et de cadre jugée par sa DRH, je ne sais pas si ma commanditaire pense aussi la même chose. Malgré tout, quel que soit le statut de l'intervenant, encore une fois, ce

qui me semble le plus important à ce moment-là, est de voir que son commanditaire est satisfait de ce que l'intervenant a pu percevoir lors de l'analyse du contexte et voir les effets produits par l'intervention proposée.

Plusieurs points concernant l'intervention, ce jour-là ou de manière plus globale, n'ont pas été abordés mais il me semble que ceux-ci devraient l'être dans un autre cadre pour moi, un espace de régulation avec d'autres intervenants, par exemple.

Par exemple, lors de la seconde rencontre, j'ai perçu quelques résistances de la part de certains cadres qui m'ont semblé avoir un lien avec l'événement concernant la manière de manager du cadre accusé de harcèlement moral. Ces résistances avaient pour objet ce que l'on permettait ou non aux salariés de s'exprimer sur leur travail au moment des entretiens professionnels que j'ai perçu comme étant comme une sorte de rappel à l'autorité dans le couple salarié/manager.

Ces résistances me concernaient aussi, en tant qu'intervenante/cadre/déléguée du personnel. En effet, chaque événement aussi lourd que celui vécu pendant l'intervention et qui était encore très présent au moment de la seconde rencontre créé forcément des clivages au sein des organisations.

Je ne sais pas quel degré d'informations avaient les différents cadres autour de la table mais un cadre très proche du cadre concerné par la plainte pour harcèlement moral n'a eu de cesse durant la rencontre d'avoir un visage très fermé à chacune de mes paroles et ne m'a pas adressé la parole ni regardé une seule fois.

Je n'ai pas tenu compte de cette colère perçue ; non pas en me disant qu'elle n'était pas légitime ou son contraire, mais j'ai simplement tenu à remettre le travail, encore une fois, au cœur de l'intervention et des discussions et ai fait confiance au groupe pour avancer ensemble et co-construire une vision du management commune.

Quelques mois plus tard, lors d'un temps de formation en management auquel nous participons toutes les deux en tant que cadres, cette même personne m'a interpellée en faisant référence à la première rencontre « Oui mais toi, tu nous as dit la dernière fois... » lors d'une discussion avec la formatrice qui, visiblement, donnait un point de vue qui allait à l'encontre de ce que les cadres avaient exprimé lors de l'intervention. J'ai simplement

répondu qu'à ce moment-là, je n'ai rien dit de mon propre point de vue, j'étais simplement dans la restitution de la parole des cadres.

Peut-être avait-elle aussi le sentiment de n'avoir pas pu réellement dire ce qu'elle aurait souhaité lors de la rencontre que j'avais proposée et qu'elle profitait de cette formation pour le dire. L'intervenant peut avoir aussi ce rôle-ci, celui du « mauvais objet » quand les acteurs ne sont pas satisfaits du « résultat » de ce qu'il leur propose.

Peut-être encore avait-elle le sentiment que je souhaitais prendre une place d'experte au moment de l'intervention...

Dernière hypothèse, sa remarque pourrait aussi être une attaque envieuse<sup>80</sup> de la place que la DRH m'a conférée durant l'intervention.

Pour terminer, je n'ai pas non plus abordé avec ma commanditaire l'interruption de mon intervention par les événements institutionnels qui m'ont impactée directement. J'ai décidé de séparer de manière bien distincte mon rôle d'intervenante et mes deux autres casquettes dans l'institution, celle de cadre et celle de déléguée du personnel.

Cette double position, être en même temps « dedans » et « dehors » du sujet autour de l'accompagnement des salariés puisque cadre moi-même, a été ce qui a provoqué le plus de questionnement et de mouvement personnel en moi. Malgré tout, c'est ce qui m'a semblé le plus intéressant au final puisque j'ai dû prendre des décisions et me positionner en intervenante interne acceptant toute la subjectivité parfois envahissante que cette position implique forcément.

---

<sup>80</sup>Catherine Besse, Master II ATDC, « Le groupe », octobre 2017, en faisant référence à Didier Anzieu sur la dynamique des groupes restreints

## **2) L'évolution du management au sein de l'organisation**

Sans programmer réellement mon intervention, celle-ci a été guidée par ce que j'observais depuis plusieurs années au sein de l'association et le sujet des ressources humaines a été un réel parti-pris de ma part lors de ma sollicitation d'une commande auprès de la DRH.

Le sujet du management, comme je l'expliquais au début de ce mémoire, fait partie de mes questionnements depuis très longtemps tant ce qui concerne ma propre façon de manager mais aussi celui que je reçois.

Et c'est ainsi que ma commanditaire m'a proposé de réaliser mon intervention autour de l'accompagnement des cadres lors des entretiens professionnels.

Lors de mon analyse du contexte, j'ai perçu une réelle volonté de la part de la DRH d'accompagner les cadres dans leur management et cela s'est vérifié lors de tous mes échanges avec elle.

Très peu de temps après le tout début de mon intervention, des événements concernant le management d'un cadre sont venus bouleversés toute l'association.

Je n'ai pu faire l'impasse de regarder ces événements avec mon regard d'étudiante du Cnam dont le sujet principal du Master est le travail.

Au fur et à mesure que j'avais dans mes lectures et compréhensions de ce qui se jouait à ce moment-là dans l'institution, ce que l'on nomme la chronique des événements<sup>81</sup>, je me rendais compte que le travail n'était plus ou pas du tout au cœur des discussions afin que les salariés puissent se parler pour arbitrer et travailler ensemble. Ni au niveau des salariés, ni au niveau des cadres.

---

<sup>81</sup>Damien Cru, Master II ATDC, mars 2018

L'intervention a été une opportunité pour moi pour pouvoir exprimer une analyse de l'institution audible par la DRH, en tant qu'intervenante et non plus en tant que cadre ou déléguée du personnel.

Au-delà de la DRH, ma place d'intervenante n'a jamais été exprimée (reconnue ?) par le directeur général au moment de l'intervention, de décembre 2017 à mai 2018.

Au sein de l'association, j'ai eu le sentiment qu'au-delà de l'impact premier qui a pu provoquer un certain corporatisme au sein de la direction envers le cadre dénoncé pour harcèlement moral et que j'ai perçu au moment des discussions au sein des instances représentatives du personnel, une réelle remise en question autour du management s'est opérée et a fait émerger un nouveau regard et de nouvelles pratiques de la part de la direction.

Les responsables de l'association ont, semble-t-il, pris conscience qu'un travail sur le management devenait nécessaire et nous en ont fait part en juillet 2018.

En effet, à l'été 2018, lors d'un séminaire réunissant tous les managers dont le cadre pour lequel le harcèlement moral n'a finalement pas été retenu contre lui de la part de la direction et de la médecine du travail, le directeur général nous a fait part qu'un travail autour du management faisait dorénavant partie des priorités de leur feuille de route, en lien avec la conseil d'administration.

Je fais alors l'hypothèse que le directeur général se sent désormais concerné par le sujet des ressources humaines qu'il confiait depuis 2016 entièrement à la DRH.

Cette décision a été suivie de plusieurs sessions de formation autour du management pour tous les cadres et un accompagnement du directeur général par une membre du conseil d'administration spécialisée dans les ressources humaines.

Lors de ce séminaire, plusieurs cadres ont fait référence à mon intervention en la nommant comme un premier moment de travail collaboratif qui leur avait permis de parler pour la première fois de leur posture de manager et qu'ils souhaitaient voir se reproduire.

### **3) Le regard du directeur général sur mon intervention**

Mon intervention n'a été évoquée par le directeur général, qui est mon supérieur hiérarchique, qu'au moment de mon évaluation annuelle, en septembre 2018.

Il m'a alors prêté des compétences et un savoir-faire que la direction n'avait pas, mais en poursuivant que malgré toutes ces compétences, la direction ne me confierait pas d'autres missions d'accompagnement de salariés, comme pour accentuer une réponse du même acabit qu'il m'avait donnée précédemment.

En effet, j'avais évoqué de nouvelles missions que je souhaitais réaliser au sein de l'association lors de mon propre entretien professionnel qui a eu lieu au moment de mon intervention puisque tous les entretiens professionnels de l'association ont été réalisés entre mars et avril. L'anecdote veut aussi qu'au moment de mon entretien professionnel, le directeur général qui n'a finalement jamais participé à une seule sur le sujet rencontre, m'avait dit avec humour que je savais comment allait se passer mon entretien puisque j'accompagnais les cadres à ça.

A ce moment-là, le directeur général avait eu comme réponse que ces missions découlaient de la direction et qu'il était très difficile pour eux de confier les missions du siège aux cadres.

Mon intervention n'avait-il pas comme sujet une des missions de la direction ?

De plus, d'autres cadres se sont vus, depuis, déléguer certaines missions du siège.

---

## Troisième partie : L'analyse de ma posture intervenante, un équilibre à trouver

Tous les professionnels regardent le travail au travers des filtres provoqués par leur propre subjectivité ; garder les yeux ouverts sur le milieu qui les entoure leur permet de construire une posture professionnelle qui évolue et leur permet ne pas rester dans leur propre représentation du travail.<sup>82</sup>

Cette mise en tension est le travail le plus important pour un intervenant afin de trouver sa propre posture d'intervenant.

Lors de l'intervention, je n'ai donc eu de cesse de chercher un équilibre entre qui j'étais avant et pendant mon année de master, entre ce que je vivais dans l'institution et ce que je découvrais par ailleurs, au travers mes lectures et les savoirs du Cnam, entre les différents statuts que j'occupais au sein de l'association : cadre, intervenante interne et déléguée du personnel. Cet équilibre concernait les trois échelles de mon intervention : le contexte professionnel, le cadre de l'action (le cadre de l'intervention) et l'action elle-même (lors des rencontres avec les cadres).

Cet exercice d'équilibriste s'est souvent trouvé troublé par une nécessité pour moi de tout comprendre et maîtriser. J'ai donc dû apprendre à lâcher prise et me laisser porter par l'inconnu tout en me servant du cadre universitaire du Cnam et de nouveaux concepts pour trouver de nouveaux repères et construire ma propre posture d'intervenante, mon propre pouvoir d'agir.

---

<sup>82</sup> Bernard Alix, Master II ATDC, juin 2018

## **I. Concernant l'objet de l'intervention**

Contrairement à l'intervenant extérieur qui a une posture d'observateur ethnographique qui est de passage et dont la distance et la neutralité peuvent paraître naturelles<sup>83</sup>, et qui ne le sont jamais complètement, l'intervenant interne se doit de regarder son rapport à l'objet avec d'autant plus d'intensité qu'il sait par avance qu'il ne sera pas neutre.<sup>84</sup>

Lors de l'intervention, j'ai tout de suite eu conscience de ma subjectivité par rapport à tout ce que je pourrais avoir à analyser.

J'ai dû, tour à tour, m'appuyer sur ce que je connaissais de l'institution, pour avoir une meilleure compréhension de la situation et de son contexte, mais aussi m'en distancier pour réussir à avoir d'autres angles de vue.

Mon appartenance à l'organisation, à sa culture a été, à la fois, un atout et une contrainte.

Ce travail de distanciation a pris du temps et continue encore, même après l'intervention.

Il s'est retrouvé à chaque étape de l'intervention et dans mes rapports avec tous les acteurs concernés par celle-ci: au moment de l'annonce du sujet de la commande de la part de la DRH, au moment de l'analyse du contexte, au moment de la réflexion sur les animations des rencontres avec les cadres, au moment des rencontres elles-mêmes, au moment où ma place au sein de l'organisation a été menacée par rapport aux événements et aujourd'hui, au moment de la rédaction de ce mémoire.

Ce travail m'a servi de garde-fou et m'a permis d'être consciente de mon éthique, mon engagement dans le travail (Valeurs, choix, conviction), que ce soit dans mon travail de tous les jours ou lors de cette intervention. J'ai dû travailler avec ma subjectivité et non contre.

Les moments de retour au Cnam ont été précieux dans cette mise à distance lorsque j'ai pu échanger avec mes pairs même si, parfois, je me suis sentie assez seule face à tout ce qui me traversait car j'étais la seule à détenir tous les éléments et j'avais le sentiment de tourner en rond avec ma propre subjectivité. Je mettais en débat en permanence mes propres

---

<sup>83</sup> Jean Kuperholc, Master II ATDC, avril 2018

<sup>84</sup> Guy Jobert. A propose de la neutralité de l'intervenant, Education permanente, 2018

normes (*mon corps-soi*<sup>85</sup>) tout en essayant d'accompagner mes collègues (cadres) dans leurs propres débats autour de leurs normes. Mes pairs (Cnam) ont pu me conseiller mais toujours par rapport à ce que je leur disais et ce qu'ils en comprenaient. Ils n'avaient pas l'historique de l'institution.

Ces moments de régulation avec des personnes extérieures à la problématique m'ont toutefois proposé un regard extérieur forcément empreint d'une proposition de réfléchir autrement.

Au cours de l'intervention, j'ai eu la grande chance d'échanger avec mon directeur de mémoire, Sandro De Gasparo, dont le regard extérieur et l'expertise ont pu venir me questionner à des endroits auxquels je ne m'y attendais pas car inconscients pour moi à ce moment-là.

Cette verbalisation, la même que j'ai pu proposer à mes collègues cadres lors des rencontres autour du management, a eu le même effet positif sur ma conscientisation de ma posture et mes propres résistances.

Au fur et à mesure de l'avancement de l'intervention, traversée par des événements qui m'ont directement touchée, j'ai su trouver des ressources autour des concepts sur le management, objet de mon intervention, qui m'ont permis de me distancier de plus en plus de la personne pour aller vers le travail. Je me suis décentrée de la personne pour aller vers l'organisation du travail.

Cette posture m'a permis, au-delà de l'intervention, de voir le travail et la culture managériale autrement. Cette transformation, au-delà de ma posture d'intervenante, a changé mon regard global sur le travail et je ne suis plus la même. Je ne m'attendais pas à me voir transformée à ce point.

---

<sup>85</sup>Yves Schwartz, Master II ATDC, mars 2018. « Usage de soi par les autres et par soi. Le soi ayant trois dimensions : la dimension biologique, la dimension historique et la dimension psychique »

## **II. Concernant la commanditaire et les acteurs de l'intervention**

La posture d'intervenant nécessite une égalité de places<sup>86</sup>. Quand il y a un lien de subordination, il y a une négociation nécessaire pour pouvoir avoir un pouvoir sur la remise en question de la prescription. Je pense y être arrivée après avoir eu besoin de me rassurer sur ce que je pensais, notamment au moment de l'analyse du contexte.

Je dois dire que j'avais une certaine appréhension au moment d'en faire part à ma commanditaire.

Je fais partie de l'échiquier, je suis salariée de cette association et cadre alors que l'intervention concernait les cadres. J'ai, d'autre part, une autre position sociale dans l'organisation, celle de déléguée du personnel. J'ai donc rédigé mon écrit de sorte qu'il puisse être lu par tous les acteurs de l'association, du conseil d'administration aux salariés, sans jugement et de manière la plus factuelle possible.

Ce qui a été salvateur pour moi au moment de l'analyse du contexte, c'est remettre le travail au centre de mes questionnements et surtout de mes réponses. J'ai fait le pari que ma commanditaire allait faire de même.

Concernant les acteurs locaux (les cadres dont je cherchais la légitimité), ils ont montré à plusieurs reprises leur satisfaction quant au collectif de travail que je leur ai proposé. Il était très important pour moi de remettre, là aussi, le travail au cœur des discussions entre les cadres.

Chaque méthodologie proposée dans le cadre d'une intervention doit tenir compte de l'analyse que l'on aura faite en amont, du contexte et des acteurs en présence.

J'ai confié l'analyse du contexte à la DRH, elle en a fait part, en partie, à l'oral aux cadres lors de la présentation de l'intervention mais je ne suis pas sûre qu'elle leur en ait fait lire la totalité. J'ai respecté cette décision car l'enjeu ici n'était pas de montrer mon travail mais surtout que mon analyse soit partagée par ma commanditaire. Le reste lui appartient.

---

<sup>86</sup>Sandro De Gasparo, master II ATDC, juin 2018

Il me semble néanmoins que le partage de l'analyse du contexte aurait pu faire partie des échanges avec les cadres pour percevoir ce qu'ils pensaient de l'évolution de l'association dans laquelle certains travaillent depuis très longtemps. Il aurait été intéressant aussi d'avoir leur avis sur la manière dont les cadres accèdent à leur poste de responsable d'équipe et l'accompagnement dont ils bénéficient.

J'ai conscience que cette analyse a découlé d'une mise à distance de l'intervention de plusieurs mois me concernant et que lors de celle-ci, la priorité de la DRH était tout de même de rester sur les entretiens professionnels et l'accompagnement des salariés par les cadres.

Il me semble qu'une franchise réfléchie et quelque peu stratégique dans la manière dont on amène ses idées permet un rapport de confiance avec les acteurs concernés par n'importe quelle intervention. Je peux alors dire que j'ai joué franc jeu avec tous les acteurs concernés, commanditaire et cadres. J'ai réussi à assumer cette posture d'intervenante qui n'allait pas de soi compte tenu du lien de subordination qui me liait à ma commanditaire.

Je n'ai pas avancé masquée et apporter mes idées sans en parler franchement, ce qui aurait pu s'apparenter à un cheval de Troie<sup>87</sup>.

Cette position a été appuyée par une contractualisation au moment de ma présentation de l'analyse du contexte et de la méthodologie, « outil » essentiel pour permettre à l'intervenant et à son commanditaire d'avoir un cadre sécurisant sur lequel se référer et s'appuyer à n'importe quelle étape.

---

<sup>87</sup>Énorme cheval de bois aux flancs creux construit par les Grecs pour s'introduire dans Troie. Feignant de renoncer à la guerre, les Grecs allèrent à l'île voisine de Ténédos, laissant derrière eux Sinon qui persuada les Troyens que le cheval était une offrande à Athéna et que sa possession rendrait Troie imprenable. Les Troyens firent entrer le cheval dans leurs murs. La nuit suivante, des guerriers en sortirent et ouvrirent les portes de la cité à l'armée grecque qui était revenue entre-temps. «**CHEVAL DE TROIE**», *Encyclopædia Universalis*, URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/cheval-de-troie/>

### **III. Concernant ma position dans l'institution**

L'intervention est venue questionnée de manière très appuyée ma position dans l'institution.

S'il m'a fallu quelque temps et un accompagnement dans mes questionnements de la part de Sandro De Gasparo pour oser aller regarder de plus près le contexte de la commande de départ, il en a été de même pour aller regarder l'organisation dans son ensemble.

En effet, ce n'est qu'à l'issue de l'intervention, voire plusieurs mois après, que j'ai osé aller regarder l'association comme une structure comme les autres où l'organigramme, les acteurs et les relations entre chacun sont essentiels à regarder pour en comprendre le fonctionnement pour rédiger la première partie de ce mémoire.

Ce regard distancié m'a permis d'appréhender ce que j'observais avec un certain recul et différentes lectures ont terminé d'en donner une lecture factuelle même si je reste consciente que cette lecture est la mienne, avec forcément le sens que j'y mets.

Nous sommes tous les êtres sociaux, façonnés par les relations que l'on a de l'autre, dans l'interaction et l'action<sup>88</sup>. Le regard de l'autre sert de sens à celui qui fait une action. A défaut de ce regard, l'activité devient insensée. On travaille pour être reconnu dans notre compétence, notre activité, notre savoir-faire pour un autrui significatif.

Dans mon cas, l'autrui significatif au-delà de ma commanditaire, est mon supérieur hiérarchique, le directeur général.

Il n'a pas été simple pour moi de me distancier de son regard sur mon travail en tant que salariée puisqu'à aucun moment durant l'intervention, il ne m'a reconnue comme intervenante, contrairement à la DRH.

Mes multiples statuts dans l'institution au moment de l'intervention et du contexte particulier dont j'ai fait part dans ce mémoire ont été, au-delà d'un simple frein, une sorte d'obstacle auquel j'ai dû faire face et que j'ai dû franchir.

---

<sup>88</sup> Guy Jobert, Master II ATDC, novembre 2017

Je n'ai pas eu le choix que de me positionner à ce moment-là en tant que salariée et déléguée du personnel avant de pouvoir reprendre ma place d'intervenante. Cet événement a été un point assez marquant pour moi car il m'a permis de questionner mon propre regard sur le travail, encore une fois. J'ai décidé, à ce moment-là, de ne pas rester sur mon statut de personne blessée mais recentrer le problème sur l'organisation du travail. Cette distanciation proposée au directeur général aura été le point de départ de la mue de mes rapports avec lui.

Au-delà de cette histoire singulière propre à cette association, nous pouvons tout de même poser quelques principes de questionnement que chaque intervenant qui intervient dans l'organisation dans laquelle il travaille devra se poser.

L'intervenant interne prend un risque supplémentaire de voir ses autres statuts au sein de l'organisation venir envahir d'une part son intervention et, d'autre part, les rapports avec sa hiérarchie.

Est-ce que réaliser une intervention dans son institution est faisable ?

Si oui, dans quelles conditions et qu'est-ce que cela implique dans sa relation avec ses collègues, ses supérieurs et soi-même ?

Cette intervention a pu être finalisée malgré un contexte institutionnel compliqué mais à quel prix au final ?

#### **IV. Concernant le résultat et à la temporalité de l'intervention**

Comme le dit Christophe Dejours<sup>89</sup>, l'autrui significatif peut être aussi soi-même.

Est-ce que je suis satisfaite de ce que j'ai fait ?

Les valeurs de mon engagement ont-elles été respectées ?

---

<sup>89</sup>Christophe Dejours, La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition, Travailler n°25, 2011

Est-ce que je me suis reconnue dans mon travail d'intervenante ?

Je pense que je peux répondre par l'affirmative à cette question car sinon, j'aurais depuis longtemps mis un terme à mon engagement dans l'intervention. Je peux m'intéresser à mon investissement subjectif dans cette mission et ce qui m'a fait tenir, justement. Travailler, c'est produire mais aussi analyser ce que l'on fait, comme dit Guy Jobert, et donc l'enjeu de ce mémoire est tout ceci.

Cette intervention dont le sujet concernait le management est arrivée très peu de temps avant qu'un cadre soit concerné par une plainte pour harcèlement moral. Cet événement choc est arrivé après une période de latence<sup>90</sup> où le travail n'était plus abordé ni parlé, la coopération dans l'équipe concernée était en grande difficulté.

Je fais l'hypothèse que la DRH de l'association, responsable hiérarchique du cadre en question, a perçu cette difficulté et a su, au moment de ma proposition d'intervention, amener le sujet dans nos discussions, de manière consciente ou inconsciente.

Au tout début de l'intervention, happée par mon envie d'aller vite et sans doute aussi envahie par ma subjectivité et ma peur d'aller creuser le contexte de l'institution, il a été quelque peu compliqué pour moi de déterminer une problématique avant de réfléchir à une méthodologie. En effet, j'ai vite pensé à une méthode de mise en travail collectif des cadres avant de poser la problématique réelle car cela me rassurait.

Grâce aux espaces de supervision qui m'étaient proposés par mon directeur de mémoire, j'ai pu aller au cœur de ce que je pressentais comme étant un point de blocage dans l'association et chercher des informations factuelles. Je les ai analysées afin d'en déterminer une problématique audible et partagée par ma commanditaire.

Quelle que soit l'intervention, je pourrais désormais poser comme principe de commencer à réfléchir à une méthodologie si on est inspiré mais ne pas se laisser guider uniquement par ça.

---

<sup>90</sup>Damien Cru, Master II ATDC, mars 2018

En fin de compte, d'autres principes concernant l'intervention, en règle générale, peuvent être posés aussi, au-delà de tous ceux que j'ai pu présentés lors de mes différents développements et positionnements tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Une intervention est une sorte de jeu de construction où chaque élément, même s'il est essentiel, doit être posé à un endroit qui fera que le tout tienne debout. Cette construction aura sa propre forme dont la beauté sera jugée différemment selon les acteurs, le plus important se trouve alors sur sa capacité à tenir debout mais pas forcément droit.

Différents positionnements sont possibles mais chaque élément dépendra alors du positionnement des autres.

Tout n'est pas binaire, chaque moment peut amener l'intervenant à être traversé par des contradictions qu'il devra assumer pour que l'intervention tienne debout. Ces contradictions peuvent être partagées avec le commanditaire si cela s'y prête mais surtout à l'extérieur de la sphère du contexte concerné, lors de supervisions par exemple, afin que l'intervenant puisse les conscientiser et prendre des décisions assumées.

Si je devais aussi retenir un autre grand principe autour de l'intervention, c'est la durée de celle-ci. Si cela est possible et s'y prête, la notion de temps pour approfondir les différents sujets, organiser son temps en fonction de ce que l'on découvre au fur et à mesure est un grand privilège.

Néanmoins, je sais que les contraintes économiques des potentiels commanditaires peuvent venir contrarier cette notion de temps, ce qui oblige les intervenants à s'adapter en permanence, sans une certaine frustration compréhensible.

Au départ, la temporalité de ma commanditaire était très précise et j'avais dans l'idée que mon intervention ne serait qu'un début à quelque chose. Ce fut le cas si on considère que la direction a décidé de continuer un travail autour du management.

## Conclusion

Parler de conclusion à ce stade de mon cheminement est un exercice compliqué.

Si de conclusion il doit être question, je parlerai alors de la professionnelle que j'étais avant tant je me sens transformée par cette année de Master et par cette expérience d'intervention.

Comme pour une intervention, je suis moi-même en pleine construction.

Comme je l'expliquais en introduction, ce mémoire est une sorte de mise en abyme au sens de modalité autoréflexive de ce que j'ai mis longtemps à percevoir, cette capacité qu'a été la mienne à aller au bout de cette intervention. J'ai construit cette intervention en même temps que je me suis construite. J'ai appris en agissant mais j'ai aussi agi en apprenant.

Il m'a fallu plusieurs mois de mise en distanciation de ce que j'ai vécu durant l'intervention pour pouvoir conscientiser et ainsi expliquer tout ce que j'ai mis en place pour que cette intervention aboutisse, malgré le contexte compliqué de l'association à ce moment-là. Je me suis alors rendue compte que de ce qui était un problème au départ s'est transformé en objet de réflexion que j'ai mis, malgré moi au départ, au travail et grâce auquel j'ai construit une nouvelle vision du travail.

Dans mon introduction, je parlais d'émancipation, celle qui me concerne alors est multiple. Elle concerne mon identité professionnelle, mon rapport au savoir et surtout mon rapport à l'Autre dans le travail.

J'ai longtemps travaillé dans un milieu où réfléchir avant d'agir était le maître mot, en tant que travailleuse sociale spécialisée dans l'accompagnement de jeunes enfants. J'avais donc le sentiment, en arrivant dans le Master, que cette partie-là était gagnée ! Je n'avais pas alors conscience que cette réflexion pouvait prendre autant de formes et de chemins.

En effet, même si les savoirs « appris » au cours du Master ont été très précieux, ceux-ci sont restés de simples apports abstraits, au départ, que j'ai dû aller éprouver dans l'intervention. Les principes sont très beaux mais la réalité les rattrape vite. Comme dans le travail, le delta entre la prescription et le réel demandent alors de nombreux ajustements.

Je me suis rendue compte que ces savoirs n'étaient pas à regarder comme une vérité mais comme un appui à la compréhension du contexte, aux jeux d'acteurs qui sont toujours singuliers à l'institution dans laquelle on effectue une intervention.

Pour terminer, je ne peux faire l'impasse sur ce qui a le plus bouleversé mon rapport à l'Autre dans le travail et qui faisait partie de mon identité professionnelle depuis quasiment le début de ma vie professionnelle, regarder à présent le travail au travers du travail et non de la personne. En effet, si je dois ne retenir qu'une chose dans tout ce processus d'émancipation c'est de mettre le travail au cœur de l'intervention pour se détacher des personnes.

Cette distance a été une réelle libération pour moi, elle me permet à présent de regarder mon propre travail et mon positionnement avec bienveillance et sortir enfin de l'affect qui nourrissait autant de bonheur que de culpabilité dans mon quotidien.

En conclusion, je dirai juste que cette intervention **m'a réellement permis de construire de nouveaux repères concernant ma vision du travail.**

## Bibliographie

- **ANZIEU Didier et MARTIN Jacques-Yves**, « La dynamique des groupes restreints », PUF, 1968
- **ALTER Nobert**, « L'innovation ordinaire », PUF, 2000
- **Base de Données Economiques et Sociales (BDES)** de l'association de 2017
- **Bilan moral 2017** de l'association
- **CLOT Yves**, « Travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux », Editions la découverte, 2010
- **CRU Damien**, « Le statut de la parole en ergonomie et en psychopathologie du travail », Revue de médecine du travail, Tome XIX, numéro 5, 1992
- **DEJOURS Christophe**, « Le choix- Souffrir au travail n'est pas une fatalité », Editions Bayard, 2015
- **GERNET Isabelle et DEJOURS Christophe**, « Travail, subjectivité et confiance », Nouvelle revue de psychologie, 2012/1 n°13, p.75-91, Editions Eres
- **HUBAULT François**, « Faire quelque chose de ce qui résiste, la situation de crise dans l'intervention », Toulouse, Octarès, 2007
- **JOBERT Guy** « Position sociale et travail du consultant » Education Permanente n°113, 1992 et « A propos de la neutralité de l'intervenant », Education permanente n°214, 2018
- **LAVILLE Jean-Louis et SAINSAULIEU Renaud**, « L'association, Sociologie et économie », Editions Pluriel, 2013

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

- ✚ **MIEG Catherine**, « Les habits neufs du management , Comprendre la souffrance du manager », Editions François Bourin, 2017
- ✚ **MINTZBERG Henry**, « Structures des organisations et dynamique des entreprises », Editions d'organisations, 1988
- ✚ **PLANE Jean-Michel**, « La gestion des ressources humaines », Editions Economica, 2003
- ✚ **ULMANN Anne-Lise**, « Intervenir peut-il s'apprendre ? Imiter ou construire ? », Education Permanente n°214, 2018

## Webographie

- 📖 **CHEVAL DE TROIE**, Encyclopædia Universalis, <http://www.universalis.fr>
- 📖 **COMBES Marie-Christine et UGHETTO Pascal**, « La professionnalisation des associations : une entrée par le travail ». 3e congrès de l'Association française de sociologie, 2009, Paris, France
- 📖 **DEJOURS Christophe**, « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », Travailler n°25, 2011
- 📖 **HELY Matthieu**, « Quelle professionnalisation du monde associatif ? », La vie des idées.fr, 2011
- 📖 **HENRI F. et LUNDGREN-CAYROL K.**, « Différence entre coopération et collaboration », Outils et Réseaux
- 📖 **JOBERT Guy**, Université ouverte des compétences, « Pourquoi les hommes travaillent ? », 2014
- 📖 **LEPLAT Jacques**, « Les habiletés cognitives dans le travail », Les automatismes cognitifs, Mardaga Editeurs, 1988
- 📖 **MAYEN Patrick**, Université ouverte des compétences, « Quelles sont les situations apprenantes ? », 2009
- 📖 **PORROU Jean-Pierre**, « Pouvoir coercitif et interdépendant », Revue L'année psychologique, 1969
- 📖 **SIMON Adeline et HUET Jean-Michel**, « Pouvoir et légitimité dans les associations », L'expansion Management, 2007
- 📖 **Site de l'association**

## Annexes

<b><u>Annexe 1</u> : Synthèse des entretiens professionnels</b>	<b>p. 104</b>
<b><u>Annexe 2</u> : Synthèse mise à jour en mars 2018</b>	<b>p. 107</b>
<b><u>Annexe 3</u> : Analyse du contexte présentée à la commanditaire</b>	<b>p. 108</b>
<b><u>Annexe 4</u> : Méthodologie de l'intervention présentée à la commanditaire</b>	<b>p. 114</b>
<b><u>Annexe 5</u> : Présentation de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)</b>	<b>p. 120</b>
<b><u>Annexe 6</u> : Présentation du Compte Personnel de Formation (CPF)</b>	<b>p. 122</b>
<b><u>Annexe 7</u> : Présentation du Bilan de compétences</b>	<b>p. 124</b>
<b><u>Annexe 8</u> : Présentation du Conseil en Evolution Professionnelle (CEP)</b>	<b>p. 126</b>
<b><u>Annexe 9</u> : Cas et questions proposés aux cadres lors de la première rencontre</b>	<b>p. 128</b>
<b><u>Annexe 10</u> : Synthèse des échanges : « Guide d'entretien »</b>	<b>p. 129</b>
<b><u>Annexe 11</u> : Questionnaire post-entretiens professionnels envoyé aux cadres</b>	<b>p. 130</b>
<b><u>Annexe 12</u> : Positionnement des cadres sur leur aisance dans l'accompagnement des salariés, au début de la seconde rencontre (photo)</b>	<b>p. 131</b>
<b><u>Annexe 13</u> : Synthèse des changements actés pour le document papier support aux entretiens professionnels et positionnement des cadres sur leur aisance dans l'accompagnement des salariés, à l'issue de la seconde rencontre (photo)</b>	<b>p. 132</b>

## Annexe 1

### SYNTHESE ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Date de l'entretien :

<u>Identification du salarié</u>	<u>Identification de la personne chargée de mener l'entretien</u>
NOM :                      Prénom : Date de Naissance :                      Sexe : Date d'entrée à Espace 19 : Poste actuel : Ancienneté dans le poste : Affectation géographique : Type de contrat :	NOM :                      Prénom :  Fonction :

Nature de l'entretien :

Entretien tous les 2 ans

Entretien proposé suite à une reprise d'activité  
(Congé maternité, temps partiel, congé parental...)

#### Parcours professionnel du salarié

Formation initiale (à compléter par le salarié) :

Formation continue (à compléter par le salarié) :

Expériences professionnelles significatives (à compléter par le salarié) :

Entreprise / service /....	Poste occupé	Dates	Type de contrat

Evolution professionnelle au sein de l'association :

Poste occupé	Dates

#### Description du poste du salarié

Le poste possède-t-il une fiche emploi ?  OUI                       NON

Principales caractéristiques du poste (missions principales / compétences requises) :

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
 Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

### HIER

Des formations ont-elles été réalisées ?	OUI	NON	Si oui, préciser
Des formations ont-elles été réalisées (CIF, VAE, CPF, plan de formation, ...)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Des certifications ou éléments de certifications ont-ils été acquis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
D'autres actions ont-elles été menées (bilan de compétences, conseil en évolution professionnelle, ...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Y'a-t-il eu progression salariale ou professionnelle, dans l'emploi ou dans l'entreprise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*Actions mises en œuvre depuis la date d'embauche :*

### AUJOURD'HUI : *Projet professionnel du salarié*

	Aspiration du salarié	Atouts / freins pour ce projet au regard de la situation de l'association
A court et moyen terme (2018-2019) :		
A long terme (après 2019) :		

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
 Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

**DEMAIN : Objectifs d'actions à mettre en œuvre**

*(Ce tableau recense les actions envisageables, il n'a aucune valeur décisionnelle)*

	<b>Action envisageable</b>
<b>Formation (préciser)</b>	
<b>Certification (diplômes et titres professionnels, Certificat de Qualification Professionnelle...) (préciser)</b>	
<b>Autres actions (bilan de compétences, conseil en évolution professionnelle, ...) (préciser)</b>	
<b>Progression dans l'emploi ou l'association (salariale ou dans l'emploi) (préciser)</b>	

**Conclusion de l'entretien**

Remarques du salarié :	Remarques de la personne en charge de l'entretien :
------------------------	---

Date :	Signatures		
	Salarié	Personne en charge de l'entretien	Visa de la direction

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

## **Annexe 2 : Modification de la synthèse des entretiens professionnels**

### **AUJOURD'HUI : *Projet professionnel du salarié***

	<b>Aspirations du salarié</b> (à compléter par le salarié)	<b>Quels sont les atouts d'Espace 19 pour aider le salarié /</b> <b>Quels sont les freins au regard de la situation d'espace 19</b> (à compléter par le responsable et la Direction)
<b>A court et moyen terme (2018-2019) :</b>		
<b>A long terme (après 2019) :</b>		

### **Annexe 3 : Analyse du contexte présentée à la commanditaire**

## **L'accompagnement des cadres dans la réalisation des entretiens professionnels**

### **I.- LE CONTEXTE**

Depuis le 7 mars 2014 ([loi n° 2014-288 du 5 mars 2014](#)), chaque salarié doit être informé, dès son embauche, qu'il bénéficie **tous les deux ans** d'un **entretien professionnel** à l'initiative de son employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'entretien professionnel est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. À cet effet, l'employeur informe ses salariés, en amont ou à l'occasion de cet entretien, de la possibilité de recourir à des services de [conseil en évolution professionnelle](#). Il permet d'entretenir la motivation de chaque salarié, d'identifier ses besoins d'accompagnement et/ou de formation, et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle.

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien annuel d'évaluation qui permet de faire le bilan de l'année écoulée (missions et activités réalisées au regard des objectifs fixés, difficultés rencontrées, points à améliorer...) et de fixer les objectifs professionnels et les moyens à mettre en œuvre pour l'année à venir

L'entretien professionnel vise à accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolution professionnelle : qualifications, changement de poste, promotion, etc... et identifier ses besoins de formation.

La loi ne précise pas le contenu de l'entretien en dehors du fait que l'employeur doit informer le salarié sur la [validation des acquis de l'expérience professionnelle \(VAE\)](#). À défaut de stipulations dans l'accord de branche ou d'entreprise, il revient à l'employeur de le définir en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise : bilan du parcours professionnel du salarié avant et depuis son entrée dans l'entreprise, identification des besoins de l'entreprise et des aspirations et compétences du salarié, perspectives d'évolution professionnelle, etc.

L'entretien doit avoir lieu pendant le temps de travail (et est assimilé à du temps de travail effectif) et dans les locaux de l'entreprise.

**A) Quels sont les modalités de mise en œuvre et le contenu de l'entretien professionnel ?**

**1) Les points obligatoirement abordés au cours de l'entretien professionnel concernent :**

- l'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi ;
- les questions relatives au suivi des actions de formation, de certification et de progression salariale ou professionnelle du salarié ;
- l'évaluation de son employabilité ;
- la réflexion sur l'avenir du salarié, le poste occupé et son projet professionnel.

**2) Les délais de mise en place des entretiens**

Pour les salariés embauchés après l'entrée en vigueur de la [loi n° 2014-288 du 5 mars 2014](#), ces entretiens doivent être mis en place tous les deux ans. Cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise.

**3) La responsabilité de l'organisation de l'entretien professionnel incombe à l'employeur.**

Cette obligation est inscrite dans le Code du travail (article L. 6315-1). L'entretien professionnel dans la TPE sera le plus souvent réalisé par l'employeur lui-même. Dans les autres entreprises, moyennes et grandes, son organisation et sa réalisation pourront être confiées, sous sa responsabilité, aux managers de proximité ou au responsable des ressources humaines en lien avec les managers de proximité.

**B) L'entretien professionnel doit-il être proposé à un salarié qui reprend son activité après une période d'interruption ?**

L'employeur est tenu d'organiser un entretien professionnel pour les salariés :

- au retour de congé maternité ;
- au retour de congé parental d'éducation ;
- « avant » et « après » un congé de soutien familial ;
- au retour d'une période de mobilité volontaire sécurisée dans les entreprises d'au moins 300 salariés ;
- au retour d'un congé d'adoption ;
- au retour d'un congé sabbatique ;
- au terme d'une période d'activité à temps partiel après un congé de maternité ou d'adoption ;
- au retour d'un arrêt de travail pour longue maladie ;
- à l'issue d'un mandat syndical.

L'association a mis en place ses premiers entretiens professionnels en janvier 2016. Il existait jusqu'alors un seul entretien, l'entretien d'évaluation, dans lequel figuraient les demandes de formation du salarié ainsi que les questions concernant son évolution professionnelle.

La direction a réalisé, en 2015, les grilles des premiers entretiens professionnels avec l'aide du Syndicat Employeur des Acteurs du Lien Social et Familial. Elle en a confié l'accompagnement aux 11 cadres intermédiaires avec une formation minimum.

La directrice des ressources humaines évoque une différence remarquable des retours des synthèses des premiers entretiens professionnels qu'elle interprète comme dépendant de la manière dont chaque cadre a mené l'entretien.

Elle évoque « l'urgence » de ce moment-là qui n'a pas permis un accompagnement approfondi des cadres.

Elle évoque le changement de taille de l'association avec un nombre de salariés ayant quasiment doublé en 10 ans.

Elle regrette « un manque de moyens pour réaliser l'accompagnement global des cadres » malgré une démarche de formation dans laquelle elle s'est engagée depuis quelques années en tant que responsable des ressources humaines.

Elle parle de l'accompagnement des salariés en règle générale, elle est sensible aux conditions de travail des salariés et de la vie au travail, elle évoque la prise en compte de la direction depuis quelques mois de la qualité de vie au travail avec une démarche de lutte des risques psycho-sociaux.

Elle évoque « une urgence permanente, ne pas pouvoir anticiper les questions ».

Elle regrette que « la direction générale [dont elle fait partie] attende que les questions des cadres remontent ».

Aujourd'hui, la directrice des ressources humaines souhaite accompagner les cadres dans la réalisation des nouveaux entretiens professionnels qui auront lieu du 12 au 23 mars 2018.

## **II.- LA COMMANDE**

Dans ce contexte, la DRH demande qu'une intervenante interne qui a entamé un master « Analyse de travail et Développement des compétences » puisse mettre en place un accompagnement des cadres dans la réalisation des entretiens professionnels.

Cet accompagnement aura lieu entre février et avril 2018, en amont et après des entretiens professionnels, prévus du 12 au 23 mars 2018.

### **III.- L'ANALYSE DU CONTEXTE ET DE LA COMMANDE**

L'augmentation du nombre de salariés durant les 10 dernières années a entraîné une augmentation de l'activité de la direction générale de l'association ; celle-ci a donc décidé petit à petit de confier aux cadres intermédiaires une partie des responsabilités dont elle avait la charge jusque-là et donc un périmètre décisionnel autonome plus important. En effet, les cadres sont autonomes dans la gestion quotidienne du site dont ils sont responsables ; cela concerne la logistique, une grande partie de la gestion financière mais aussi les ressources humaines. Ils accompagnent seuls les équipes et leur travail, gèrent seuls les plannings de travail, le suivi des absences et les demandes de congés mais aussi l'évaluation des salariés. Leur « place » dans l'association a, de ce fait, évolué puisqu'ils sont à présent considérés comme faisant partie de la direction dans l'organigramme là où ils étaient jusque-là nommés « responsables de site ». Par contre, dans le langage au quotidien, la direction générale continue de les nommer « responsables » et non pas « directeurs ou directrices de site » et eux aussi se nomment toujours « responsables ».

Cette montée en compétences a été peu accompagnée en termes d'accompagnement d'équipe par la direction générale, seules les procédures et les outils de suivi ont fait l'objet de formations.

La directrice des ressources humaines indique que cette posture de la direction générale a été et est toujours influencée par un manque de temps. Nous pouvons aussi faire l'hypothèse qu'il s'agit d'une confiance de fait donnée aux cadres à ce moment-là.

Des réunions de direction sont proposées 3 à 4 fois par an, elles changent souvent de format et ne concernent pas l'accompagnement d'équipe au-delà des outils proposés.

Aujourd'hui, lorsque la DRH indique que le manque de formation la gêne, nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agit de formation autour du management puisque les procédures sont expliquées en réunion de direction. Elle évoque toujours le manque de temps mais nous pouvons questionner le choix de la direction générale de prendre ou ne pas prendre le temps de former les cadres au management.

Le management, qui signifie « gestion », regroupe de la gestion financière mais aussi de la gestion des ressources humaines. Le manager veille à ce qu'il y ait une cohérence d'ensemble dans toutes les actions qu'il entreprend. Il a pour mission de faire accepter toutes les choses nécessaires au bon fonctionnement du site dont il est responsable. C'est pourquoi il doit, avant toute chose, obtenir la confiance de son équipe pour pouvoir gagner l'adhésion de la majorité. Afin d'asseoir sa légitimité, la maturité, une attitude sereine et ferme (pas autoritaire) lui sont nécessaires mais il lui faut, en même temps, bien connaître ses collègues afin de mieux cerner leurs attentes et leurs difficultés, leur consacrer du temps, accompagner chacun dans ses capacités. Le manager est responsable du travail effectué mais surtout garant de la cohésion dans son équipe. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'au moment de la montée en compétences demandée aux cadres, la direction

générale a pensé que ces missions allaient aller de soi, en faisant confiance aux cadres-managers, puisqu'il n'y a pas eu de formation autour des enjeux du management et les a laissés complètement autonomes dans leur mode de management.

La DRH évoque cette idée quand elle indique que les retours des premiers entretiens professionnels ont été très différents d'un cadre à l'autre et que c'est en partie pour cette raison qu'elle souhaite aujourd'hui qu'un intervenant les accompagne dans cette tâche.

Si nous savons que le mot « autonomie » signifie « déterminer soi-même ses propres règles pour agir » ; il serait intéressant d'interroger les cadres sur cette autonomie. Comment la vivent-ils ? Est-elle perçue comme voulue, subie ou un peu des deux ? De quel mode de management se sentent-ils le plus proche ou se revendiquent-ils ?

Nous pouvons aussi poser la question de la responsabilité de la direction générale quand cette autonomie (décider par soi-même) amène des situations compliquées dans la relation entre salariés et cadres. Quelles sont les limites de cette autonomie à ce moment-là ?

***Nous pouvons donc poser la problématique suivante : L'autonomie du manager vient convoquer sa propre subjectivité et ses propres valeurs, peut-elle donc aller de soi sans la mettre en discussion ?***

#### **IV.- LA PROPOSITION D'INTERVENTION**

A partir du moment où la DRH demande une intervention sur l'accompagnement des cadres dans la réalisation des entretiens professionnels et que ce dispositif concerne surtout l'accompagnement de salariés dans leur capacité à parler de leur travail, nous pouvons faire l'hypothèse qu'elle souhaite qu'une réflexion soit entamée de la part des cadres sur leur posture managériale à partir du regard qu'ils ont sur le travail de leurs collaborateurs.

Je propose donc une formation-action sur la posture managériale à partir d'une réflexion collective sur le travail dont le point de départ sera la réalisation des entretiens professionnels.

#### **V.- LE PARTI-PRIS DE L'INTERVENANT**

Il me semble important de noter quelques éléments qui construisent mon engagement et donc mon intervention :

➤ Au niveau politique :

1) Cette intervention se fait au titre de mon master au CNAM, elle m'engage donc dans un processus de recherche et d'expérimentation qui nécessite une confiance de la part de la direction, notamment dans mes questionnements et propositions de gestion et d'animation. Le cadre défini entre la direction et moi-même autour de l'objet d'intervention sera porté à la connaissance de tous les acteurs dès que possible afin qu'il soit une référence partagée.

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

➤ Au niveau de la méthodologie :

2) La méthodologie choisie est la coopération dans la construction des échanges dans un espace d'élaboration collectif autour d'animations dont le travail sera le point de mire.

3) La spontanéité des participants dans les propositions de travail au fur et à mesure de l'avancée des réflexions sera privilégiée. Le cadre posé dès le départ facilitera ce « chemin faisant » proposé.

➤ Au niveau de l'éthique :

4) Chaque participant devra accepter le cadre posé dès le départ dans l'espace d'élaboration : être dans l'écoute et le non-jugement de l'autre, accepter des points de vue différents dans le respect, ce qui induit naturellement que je sois dans la même démarche.

## **VI.- LE CALENDRIER**

Un power-point joint présente le calendrier des différentes étapes de l'intervention.

## **VII.- LE BUDGET**

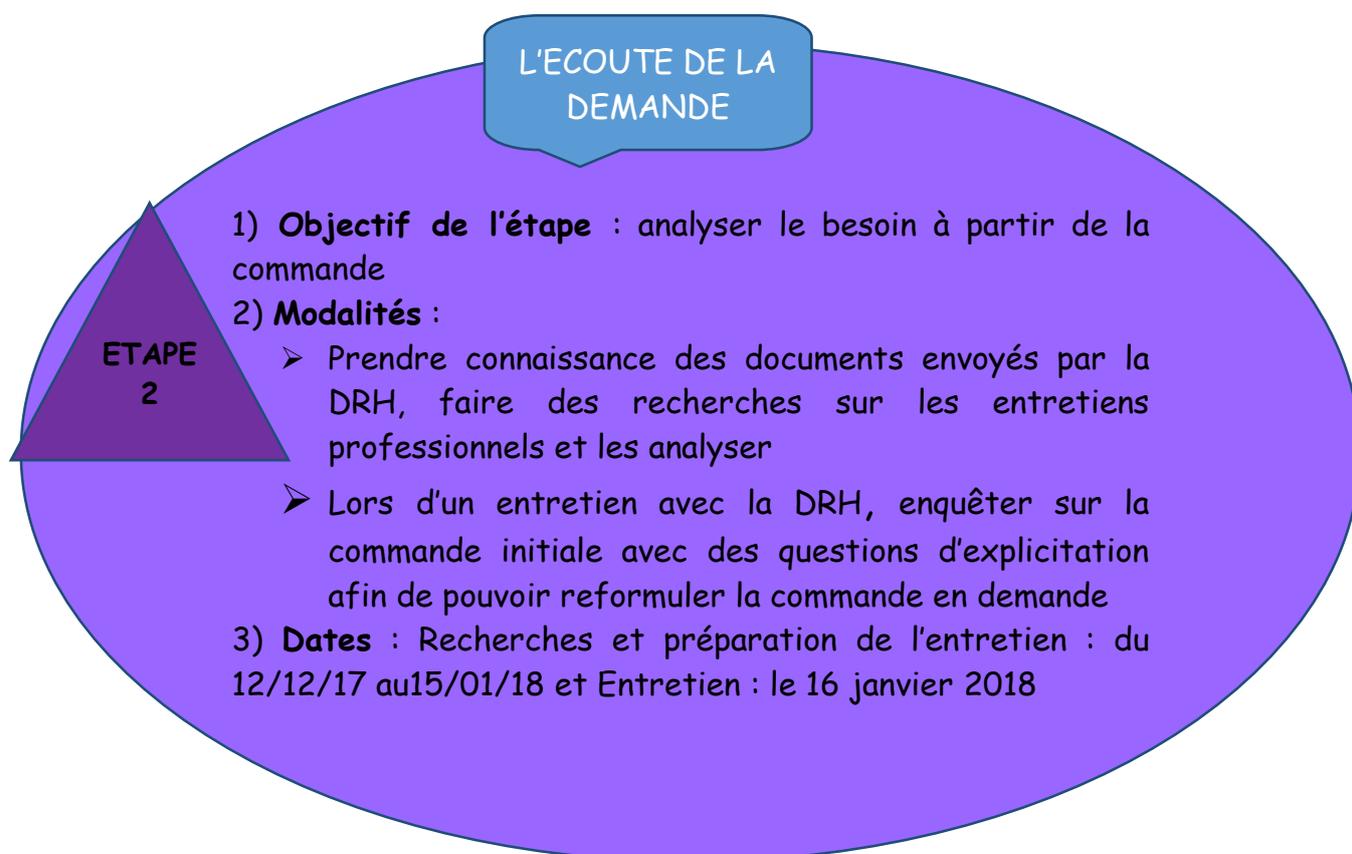
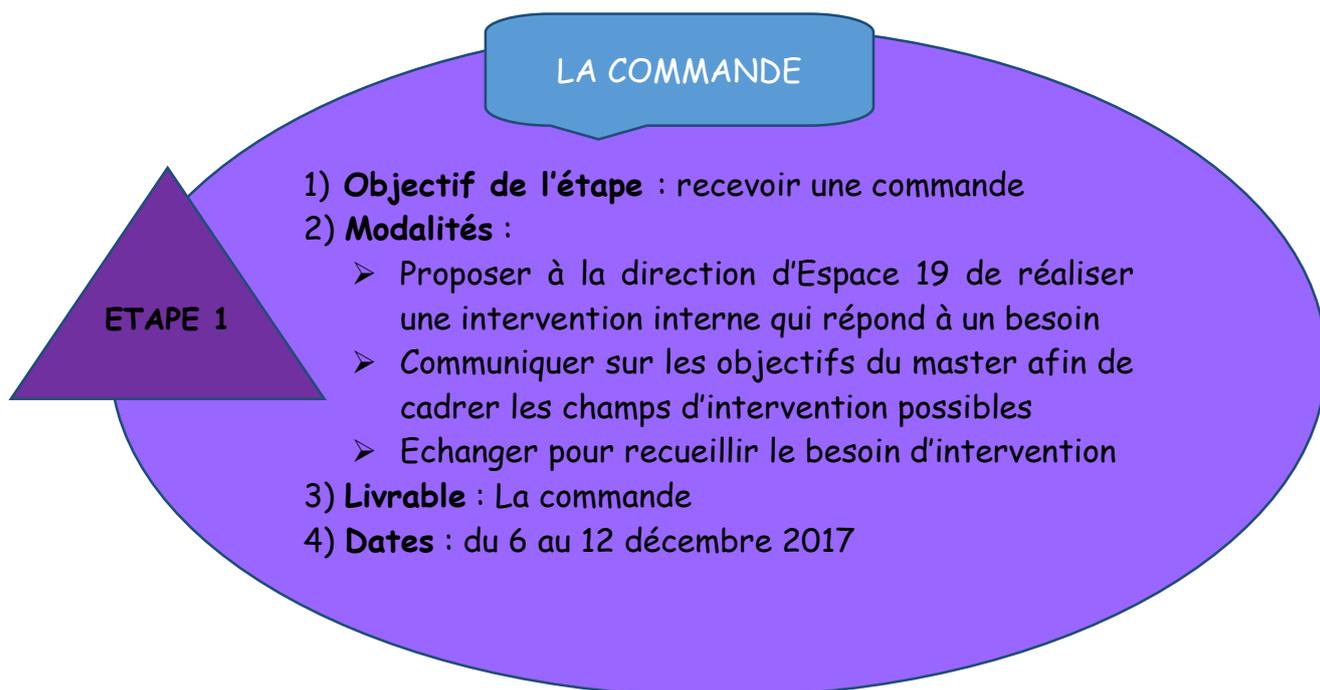
L'intervenante interne travaillera environ 40 h sur le projet, entre décembre 2017 et mai 2018, soit 0.03 ETP. Les achats éventuels de matériel nécessaire aux différentes animations ne dépasseront pas 100 euros.

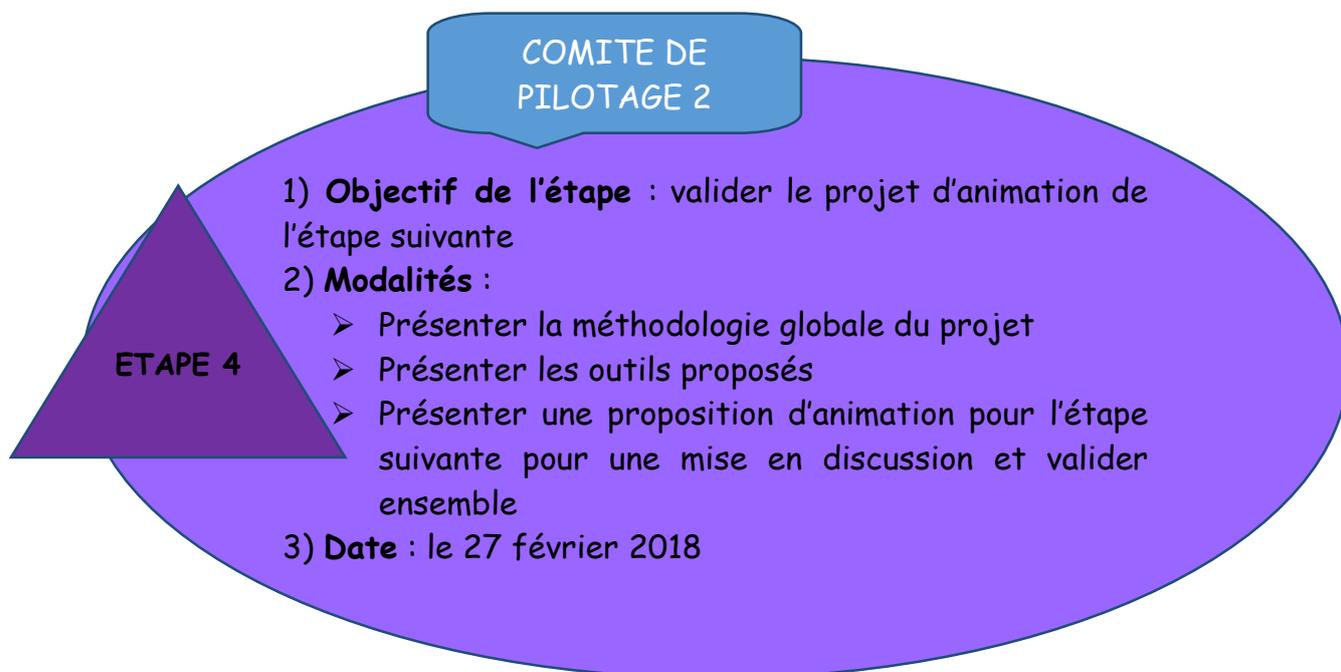
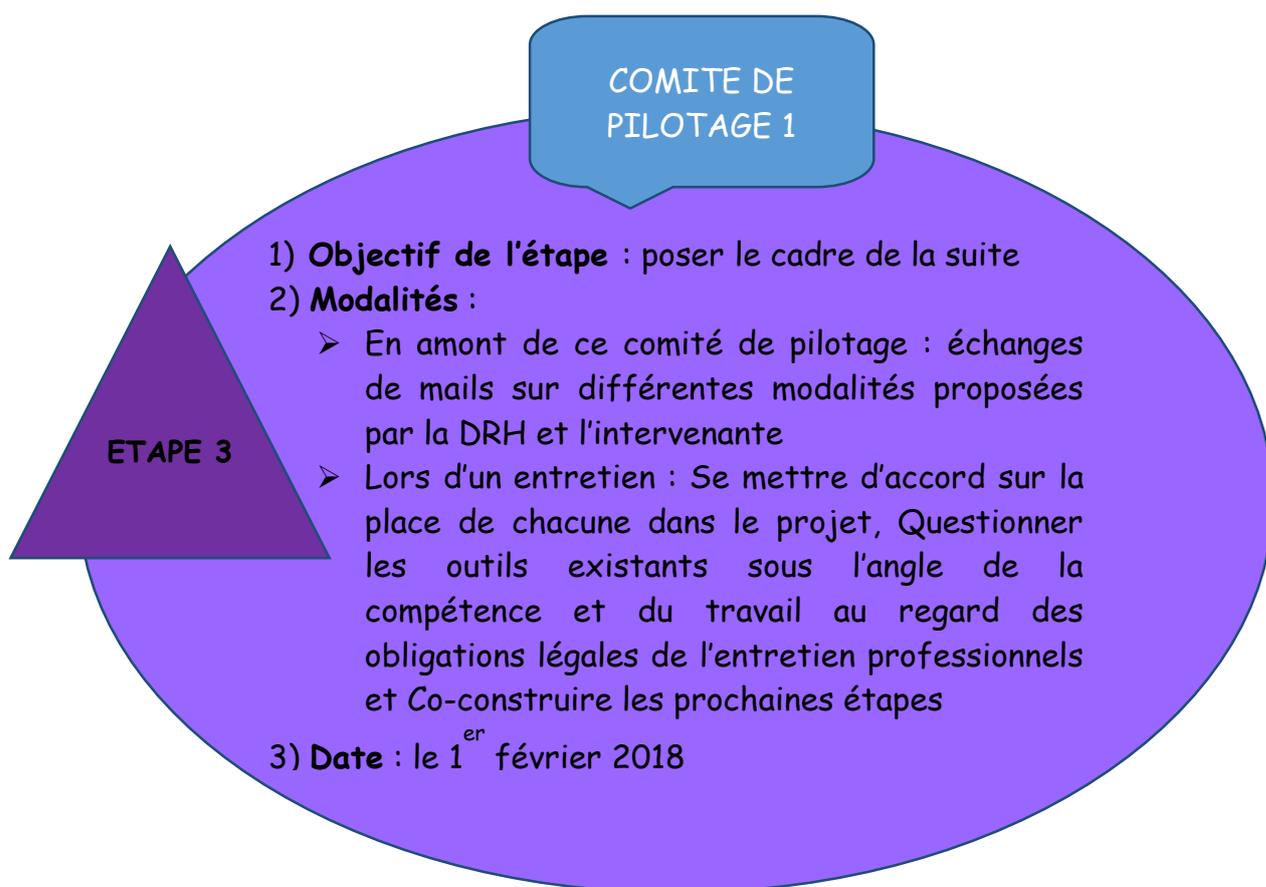
## **Annexe 4 : Méthodologie d'intervention présentée à la commanditaire**

### **L'accompagnement des cadres dans la réalisation des entretiens professionnels**

L'entretien professionnel : Quels usages ? Quelles questions dans l'accompagnement des salariés ?

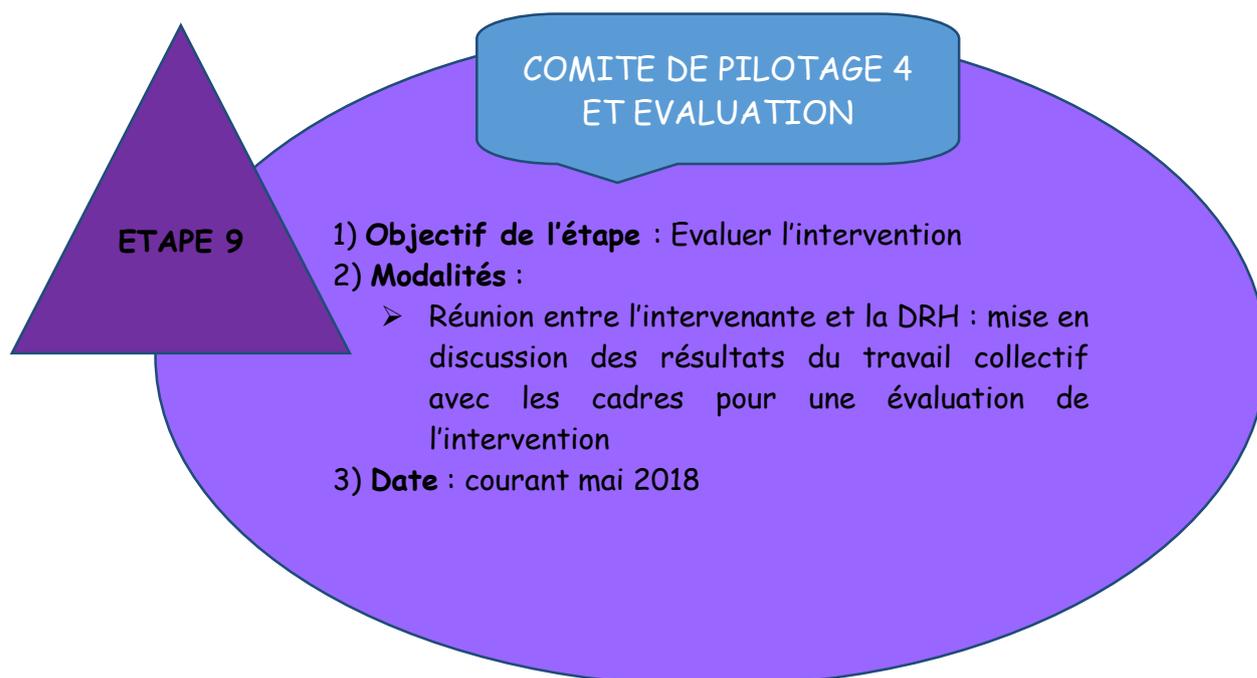
<b>L'ARCHITECTURE GLOBALE</b>		
<b>Numéro de l'étape</b>	<b>Nom de l'étape</b>	<b>Date de l'étape</b>
<b>ETAPE 1</b>	<b>La commande</b>	<b>Décembre 2017</b>
<b>ETAPE 2</b>	<b>L'écoute de la demande</b>	<b>Janvier 2018</b>
<b>ETAPE 3</b>	<b>Comité de pilotage 1</b>	<b>Février 2018</b>
<b>ETAPE 4</b>	<b>Comité de pilotage 2</b>	<b>Février 2018</b>
<b>ETAPE 5</b>	<b>Communication</b>	<b>Février 2018</b>
<b>ETAPE 6</b>	<b>Première avec les cadres (avant la réalisation des entretiens prof)</b>	<b>Mars 2018</b>
<b>ETAPE 7</b>	<b>Comité de pilotage 3</b>	<b>Mars 2018</b>
<b>ETAPE 8</b>	<b>Deuxième intervention auprès des cadres (post-réalisation des entretiens prof)</b>	<b>Avril 2018</b>
<b>ETAPE 9</b>	<b>Comité de pilotage 4 et évaluation</b>	<b>Mai 2018</b>











## LE BUDGET

L'intervenante interne travaillera environ 40 h sur le projet, entre décembre 2017 et mai 2018, soit 0.03 ETP.

Les achats éventuels de matériels nécessaires aux différentes animations ne dépasseront pas 100 euros.

## **Annexe 5 :**

### **LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE**

#### **La VAE, qu'est-ce que c'est ?**

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de faire reconnaître l'expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle.

La VAE prend en compte les compétences professionnelles acquises au travers des activités salariées, non salariées et bénévoles, **d'une durée au moins égale à 1 an, en rapport direct avec le contenu du titre ou du diplôme.**

Un jury de validation, composé notamment de professionnels du métier concerné, peut accorder la totalité ou une partie du titre, diplôme ou certificat visé.

#### **Quels sont les publics concernés ?**

- La VAE s'adresse à tous les publics : salariés, bénévoles, personnes inscrites sur la liste des sportifs de haut niveau, travailleurs indépendants, fonctionnaires, demandeurs d'emploi, personnes ayant exercé des responsabilités syndicales, un mandat électoral local ou une fonction élective locale...
- Le financement d'une VAE par Uniformation ne concerne toutefois que les salariés, en contrat à durée indéterminée (CDI) en contrat à durée déterminée (CDD) ou récemment titulaires d'un CDD.

#### **Comment préparer une démarche de VAE ?**

- **Si le projet professionnel est clair et que l'on connaît la certification visée :**  
Il faut s'adresser à l'autorité ou l'organisme qui délivre le diplôme, titre ou certificat de qualification inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles ([RNCP](#)), qui précisera les conditions spécifiques de recevabilité, la procédure à suivre pour la constitution du dossier à présenter, les modalités de validation.
- **Si le projet professionnel est à définir et la certification à repérer :**  
Il faut s'adresser au réseau de Points Relais Conseils ou aux différents organismes ayant une mission d'information et d'orientation professionnelle = Uniformation par ex.

#### **En quoi consiste l'accompagnement à la VAE ?**

Toute personne dont la candidature a été déclarée recevable peut bénéficier d'un accompagnement dans la préparation de son dossier et de son entretien avec le jury en vue de la validation des acquis de son expérience.

L'accompagnement débute dès que le dossier de demande de validation est déclaré recevable et prend fin à la date d'évaluation par le jury. L'accompagnement à la VAE comprend un module de base composé d'une aide méthodologique :

- à la description des activités et de l'expérience du candidat correspondant aux exigences du référentiel
- de la certification visée,
- à la formalisation de son dossier de validation,
- à la préparation de l'entretien avec le jury,

- et, le cas échéant, à la mise en situation professionnelle.
- L'accompagnement peut aussi comprendre une assistance à l'orientation et à la recherche de financement pour la prise en charge d'une formation complémentaire correspondant aux formations obligatoires requises par le référentiel de la certification recherchée ou à l'acquisition d'un bloc de compétences manquant dans le parcours du candidat et correspondant à une partie identifiée dans ce référentiel.

### **Comment la VAE est-elle financée ?**

- Lorsque la démarche est à l'initiative du salarié, elle peut être financée dans le cadre du [compte personnel de formation](#) (CPF), en tout ou partie sur le temps de travail (avec l'accord de l'employeur sur le calendrier) ou hors du temps de travail ou dans le cadre du congé VAE d'une durée de 24h, prise en tout ou partie sur le temps de travail, ou en dehors du temps de travail s'il s'agit d'un congé VAE CDD, pour l'accompagnement et/ou la validation.
- Lorsqu'elle est à l'initiative de l'employeur ou qu'il a donné son accord, la démarche peut être financée dans le cadre du Plan de formation de l'entreprise. Pour plus d'infos consulter la page "[plan de formation](#)"

### **Où s'adresser pour connaître l'existence et les modalités de VAE pour un diplôme précis ?**

- S'il s'agit d'un diplôme de l'Education nationale : pour le cas du CAP, BEP, Bac Pro, BTS, s'adresser au Rectorat qui dispose d'un service appelé "DAVA" (Dispositif Académique pour la Validation des Acquis).
- S'il s'agit d'un diplôme de l'enseignement supérieur, s'adresser à l'université qui le délivre (service Formation continue de l'université) ou à l'établissement d'enseignement supérieur en cause (ex. : service d'orientation du CNAM s'il s'agit d'un diplôme du CNAM {Conservatoire National des Arts et Métiers}).
- S'il s'agit d'un diplôme de professions sociales ou paramédicales, s'adresser à l'ARS (Agence Régionale de la Santé).
- S'il s'agit d'un diplôme délivré par le ministère chargé de la Jeunesse et des Sports, s'adresser à la DRJS (Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports).
- S'il s'agit d'un diplôme délivré par le ministère de l'Agriculture, s'adresser à la DRAF (Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt) ou dans les établissements de l'enseignement supérieur agricole.
- S'il s'agit d'un titre du ministère chargé de l'Emploi préparé dans les centres de l'AFPA et les centres agréés correspondants, s'adresser à la DIRECCTE ou à la DR AFPA.
- S'il s'agit d'un certificat de qualification professionnelle (CQP) de branche porté par une Commission paritaire nationale de l'emploi, s'adresser au secrétariat national de la CPNE qui représente les partenaires sociaux (employeurs et salariés) ou à l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé) de branche.
- S'il s'agit de titres ou d'autres types de certifications portés par des organismes privés ou publics (chambres consulaires), s'adresser à l'organisme de formation qui délivre le titre ou la certification.

## **Annexe 6 :**

### **LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION**

Depuis 2015, un compte personnel de formation (CPF) est ouvert à toute personne, salarié ou demandeur d'emploi, dès l'âge de 16 ans jusqu'à sa retraite.

Grâce au site [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr), les titulaires peuvent :

- **prendre connaissance des heures de formation disponibles sur leur compte,**
- **rechercher des certifications spécifiques à leur projet professionnel,**
- **connaître les modalités de financement de leur formation.**

#### **Comment est-il alimenté ?**

Depuis 2016, tout salarié à temps plein bénéficie de 24 heures chaque année durant 5 ans, puis de 12 heures par an pendant 3 ans jusqu'à l'atteinte du plafond de 150 heures. L'alimentation des comptes est effectuée automatiquement à partir des déclarations annuelles établies par les employeurs.

**NOUVEAUTE :** A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 48 heures par an et le plafond est porté à 400 heures pour les salariés qui n'ont pas atteint un niveau de formation sanctionné par un diplôme ou un titre professionnel de niveau V ou une certification reconnue par une convention collective nationale de branche. Afin de bénéficier de la majoration de ses droits, le salarié doit se signaler sur le site [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr).

#### **Pour les salariés à temps partiel :**

Les heures CPF créditées sont généralement proratisées en fonction du temps de travail effectué au cours de l'année précédentes.

#### **Quelles sont les formations éligibles au CPF ?**

- Les formations certifiantes figurant sur une des listes établies par les partenaires sociaux au niveau national, régional ou de la branche professionnelle.

Les formations permettant d'acquérir le [certificat CléA](#) ainsi que les actions permettant d'évaluer les compétences préalablement ou postérieurement à ces formations

- L'accompagnement à la [VAE](#)
- Le [bilan de compétences](#)
- **NOUVEAU :** La préparation au code de la route et au permis de conduire (permis B) à condition que ce dernier contribue à la réalisation d'un projet professionnel ou favorise la sécurisation du parcours professionnel.

**IMPORTANT :** Unifformation vous recommande très vivement d'indiquer sur ce site votre convention collective et non le code APE de l'employeur car ce dernier est trop imprécis et peut laisser apparaître des formations qui ne seraient pas en définitive finançables au titre du CPF.

**ATTENTION!** L'organisme de formation choisi devra obligatoirement être certifié DATADOCK (gage de qualité)

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

### **Dans quel cadre le CPF ?**

Dans le cadre de l'utilisation du CPF, la formation peut se dérouler :

- **Sur le temps de travail**

Dans ce cas, la formation et son contenu ne sont pas opposables à l'employeur, le salarié doit avoir l'accord de celui-ci sur le contenu et le calendrier de la formation souhaitée sauf dans les cas suivants, où l'accord porte seulement sur le calendrier :

- Les évaluations et les formations permettant d'acquérir [le Certificat Cléa](#)
- [L'accompagnement VAE](#),

- **Hors temps de travail**

Dans ce cas, le salarié peut utiliser ses heures de formation sans l'accord de son employeur.

### **Sous quels délais la demande doit être formulée par le salarié auprès de son employeur ?**

La demande doit être transmise 60 jours avant le début de la formation si la formation est d'une durée inférieure à 6 mois, 120 jours pour les autres.

### **L'employeur dispose de combien de temps pour répondre à une demande concernant une action éligible au CPF sur le temps de travail ?**

Il dispose de 30 jours calendaires à compter de la date de réception de la demande. L'absence de réponse vaut acceptation.

## Annexe 7 :

### **LE BILAN DE COMPETENCES**

#### **Qu'est-ce-que le bilan de compétences ?**

Le bilan de compétences permet d'identifier les potentiels et repérer les compétences transférables. Il donne l'occasion de faire le point sur les motivations et intérêts professionnels d'une personne afin de pouvoir l'orienter vers une nouvelle fonction avec les meilleures chances de réussite. Il permet aussi de prendre conscience d'éventuels freins pour mieux progresser.

Il peut permettre d'établir un projet professionnel ou personnel. Ses résultats sont confidentiels.

#### **A qui s'adresse le bilan de compétences ?**

- Aux salariés : en contrat à durée indéterminée (CDI), ou qui sont ou ont été titulaires d'un contrat à durée déterminée (CDD).
- Aux demandeurs d'emploi dans le cadre du Bilan de Compétences approfondi géré par Pôle emploi.

#### **Comment se passe un bilan de compétences ?**

Il se déroule en trois phases définies par le Code du Travail (art. R.6322-35) :

- **Une phase préliminaire** : informer la personne suivie sur les conditions de déroulement du bilan, des méthodes, des techniques proposées, d'analyser la nature des besoins et de permettre de confirmer ses motivations.
- **Une phase d'investigation** : analyser et identifier les besoins et déterminer les possibilités d'évolution professionnelle.
- **Une phase de conclusion**, au cours de laquelle les résultats détaillés sont présentés. Un document de synthèse est remis ; dont la personne suivi est seule destinataire.

#### **Comment le bilan de compétences est-il financé ?**

- Lorsque la démarche est à l'initiative du salarié, elle peut être financée dans le cadre du congé bilan de compétences. Il peut alors se dérouler sur le temps de travail ou en dehors de celui-ci.

Lorsqu'elle est à l'initiative de l'employeur ou qu'il a donné son accord, elle peut être financée dans le cadre du [Plan de formation](#) établi chaque année dans l'entreprise.

#### **Quelles conditions remplir pour bénéficier d'un congé bilan de compétences ?**

- **Salarié en CDI ?** Deux conditions :
  - pouvoir justifier d'une activité salariée d'au moins 5 ans, consécutifs ou non, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs, dont 12 mois dans l'entreprise dans laquelle le salarié travaille actuellement,

- ne pas avoir déjà bénéficié d'un congé bilan de compétences dans cette même entreprise au cours des 5 dernières années.

• **Salarié en CDD ?**

- pouvoir justifier d'une activité salariée de 24 mois (1), consécutifs ou non, quelle qu'ait été la nature des contrats successifs au cours des cinq dernières années, dont 4 mois consécutifs ou non en CDD au cours des douze derniers mois.
- L'ancienneté professionnelle de 24 mois et de 4 mois est calculée à la date de fin du dernier contrat de travail ou du contrat en cours. Si le congé débute avant la fin du contrat de travail en cours, l'ouverture des droits est calculée à la date de démarrage du bilan.
- Dans le calcul des 4 mois (2), n'est pas prise en compte, l'ancienneté acquise au titre des contrats d'apprentissage, des contrats de professionnalisation, des CDD conclus avec un jeune au cours de son cursus scolaire ou universitaire, et des CDD donnant lieu à la poursuite des relations contractuelles dans le cadre d'un CDI.

**Attention**

- (1) Le délai de 24 mois est ramené à 18 mois si le dernier employeur relève de la convention collective de l'Animation (n°3246)
- (2) Par dérogation à l'article D.6322-21 du Code du Travail, Uniformation prend en compte l'ancienneté acquise au titre des CUI (Contrat Unique d'Insertion), des CAE (Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi et des CA (Contrat d'Avenir), dans le calcul des 4 mois.

## **Annexe 8 :**

### **LE CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE**

#### **Le CEP, qu'est-ce que c'est ?**

Le CEP est un dispositif qui permet à chaque actif de disposer d'une prestation de conseil en évolution professionnelle, dont l'objectif est de favoriser l'évolution et la sécurisation de son parcours professionnel.

#### **Qui peut bénéficier d'un CEP ?**

Toute personne peut bénéficier d'un CEP tout au long de sa vie professionnelle.

Gratuit, il est accessible à tout actif, quel que soit son statut : salarié à temps complet ou partiel, apprenti, stagiaire rémunéré ou encore bénévole de structure associative.

Le salarié est informé par son employeur de la possibilité de recourir au CEP, **notamment à l'occasion de son entretien professionnel**. L'articulation du CEP et de l'entretien professionnel permet de mieux identifier les compétences, transférables ou non, ainsi que celles requises pour un poste ou une fonction.

#### **Quels sont les objectifs du CEP ?**

Le CEP doit permettre à son bénéficiaire de disposer d'un temps d'écoute et de recul sur son parcours professionnel. Ce dernier sera suivi par un référent CEP Uniformation éventuellement complété d'un conseiller en évolution professionnelle dans les différentes phases de son conseil en évolution professionnelle, de façon individualisée, afin :

- d'élaborer une stratégie d'évolution lui permettant de construire ou de préciser son projet professionnel,
- de cerner les compétences ou les qualifications à faire reconnaître, acquérir ou à développer,

de construire un plan d'actions lui permettant d'identifier les interlocuteurs, les leviers et les financements disponibles pour mettre en œuvre son projet professionnel comprenant ou non une action de formation.

#### **Comment s'organise le CEP ?**

Le CEP peut être décliné en trois temps d'accompagnement :

##### **1. Un accueil individualisé**

Il permet au bénéficiaire d'analyser sa situation professionnelle, de décider ou non de la poursuite de ses démarches et d'identifier les acteurs susceptibles de l'y aider. Ce premier temps d'accueil peut être complété par des informations territorialisées sur les tendances socio-économiques, sur l'emploi, sur les métiers ou encore sur les qualifications et les formations.

##### **2. Un conseil personnalisé**

À ce stade, le bénéficiaire disposera d'un référent Uniformation qui le suivra tout au long du processus de conseil et l'accompagnera. Ce second temps du CEP permet au bénéficiaire de construire son projet professionnel. Un conseiller en évolution professionnelle pourra intervenir dans cette étape.

##### **3. Un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel**

Le référent est amené à accompagner la construction du plan d'actions, d'un projet de formation et à soutenir la réalisation du projet de manière globale.

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

À cette étape, le référent doit établir un document de synthèse écrit (dont une copie est remise au salarié), où doivent figurer : la description du projet d'évolution professionnelle du bénéficiaire, la stratégie de mise en œuvre, le plan d'actions, l'éventuel plan de formation...

### **En pratique**

- Des référents CEP dans chacune des délégations régionales Uniformalisation, pourront répondre à toutes vos questions
- Des informations sur l'emploi et les métiers ainsi que des outils pratiques pour rédiger un CV, pour formaliser vos compétences
- Une plateforme téléphonique d'information nationale : 0969 369 469 (appel non surtaxé)

Des réunions d'informations collectives régionales organisées

## **Annexe 9 : Cas et questions proposés aux cadres lors de la première rencontre**

### **Concernant les aspirations des salariés :**

- 1) Dans deux ans, je voudrais être à ta place.
- 2) Je veux devenir fleuriste.
- 3) J'aimerais bien évoluer mais je ne sais pas vers quel métier et comment.
- 4) Je me sens bien là où je suis et je ne veux pas changer de travail, même dans 10 ans.

### **Atouts/freins au regard de la situation de l'association :**

- 1) Quels outils, arguments utilisez-vous pour vous guider ? Sont-ils suffisants ? Sinon, que vous manque-t-il ?

## **Annexe 10 : Synthèse des échanges : « Guide d'entretien »**

### **Concernant les aspirations du salarié :**

Ne pas perdre de vue de se poser toujours la question suivante : suis-je la personne la mieux placée pour répondre ?

Proposer à la/au salarié(e) de reformuler car plusieurs interprétations possibles, lui proposer d'explicitier son point de vue.

Accompagner la/le salarié(e) dans son évolution sans penser aux problèmes éventuels d'organisation du service

Rester neutre et orienter.

En terme d'évolution, au-delà de donner des outils, on peut se saisir des entretiens d'évaluation pour donner de nouveaux projets/objectifs. Ne pas vouloir changer de poste ne veut pas dire ne pas se former sur ce poste-là.

### **Concernant les atouts et freins :**

Au moment de l'entretien, vous pouvez donner des éléments aux salariés concernant le financement de la structure, la feuille de route de l'association...

Le plan de formation est désormais accessible à tous dans les structures.

Tout ce qui est dit doit être écrit.

On peut dire qu'on va se renseigner. Le siège échange avec le cadre par la suite de toute façon.

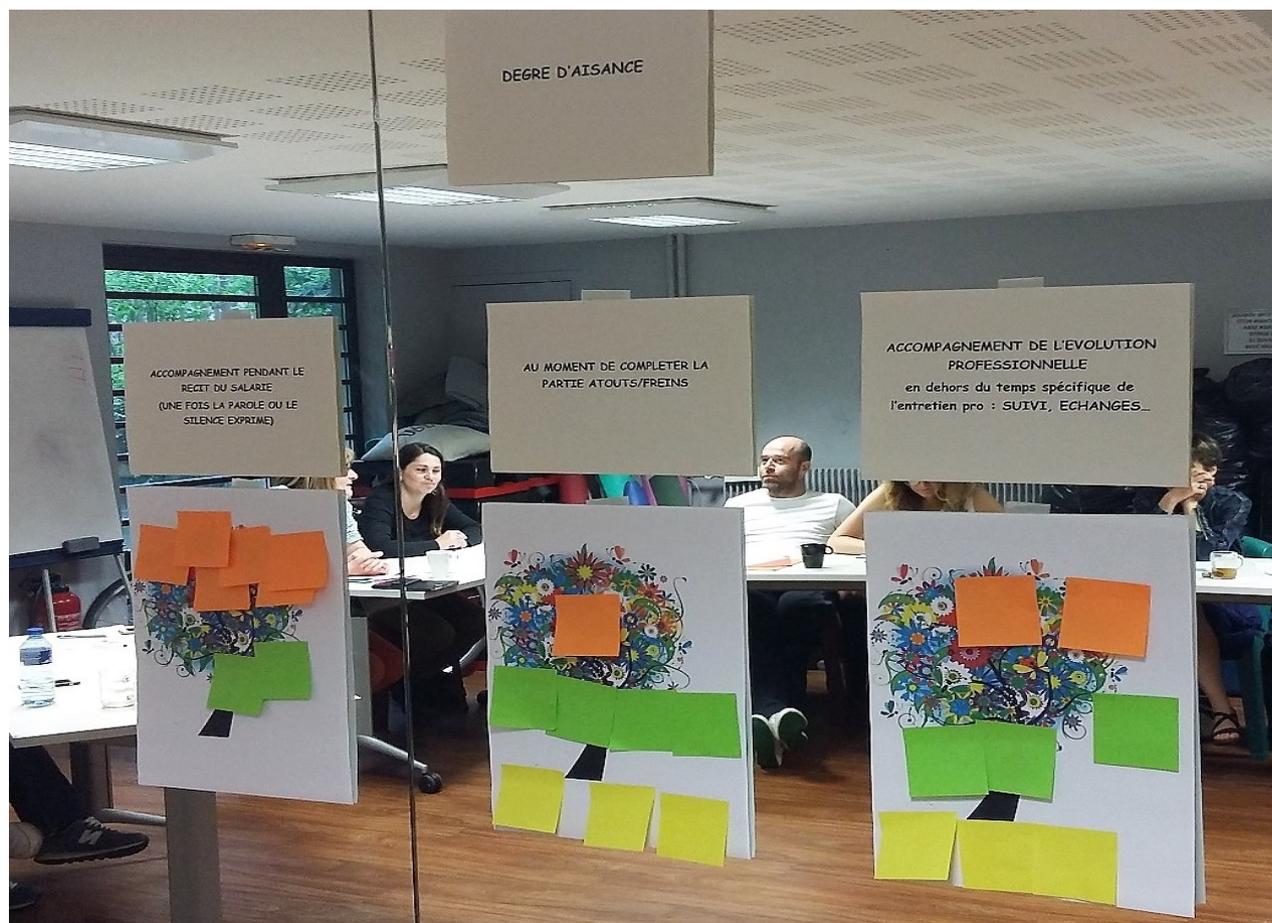
## **Annexe 11 :**

### **Questionnaire post-entretiens professionnels envoyé aux cadres**

- 1) Quel est votre avis sur les différentes parties du document «entretien professionnel» : « hier », « aujourd'hui » et « demain » ?
- 2) Avez-vous vécu des difficultés dans la rédaction suite à vos échanges avec les collègues ? Avez-vous remarqué et identifié des manques ?
- 3) Concernant l'accompagnement que Carole et Corinne vous ont proposé en amont, cela vous a-t-il aidé dans votre positionnement et pour répondre aux questions des collègues ? Les outils étaient-ils suffisants ? Avez-vous identifié des manques particuliers ? Lesquels ?
- 4) Avez-vous été à l'aise dans vos explications du CEP et de la VAE ?
- 5) Concernant les collègues salariés, avez-vous le sentiment qu'ils se soient saisis de l'entretien ? Ont-ils été impliqués, notamment, en amont au moment de la préparation ? Sur le moment, lors de vos échanges ?
- 6) Et, a posteriori, vous ont-ils fait des retours sur vos échanges et vos éventuelles orientations, notamment quand ils ont été amenés à rencontrer un.e CEP ?

« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

## **Annexe 12 : Positionnement des cadres sur leur aisance dans l'accompagnement des salariés, au début de la seconde rencontre**



« L'intervention interne comme processus de construction de nouveaux repères dans le travail.  
Une expérience d'accompagnement de cadres par l'une de leur pair »

### **Annexe 13 : Synthèse des changements actés pour le document papier support aux entretiens professionnels et positionnement des cadres sur leur aisance dans l'accompagnement des salariés, à l'issue de la seconde rencontre**



## **RESUME**

Devenir intervenant dans son institution vient questionner notre place dans celle-ci. Quand on est cadre, déléguée du personnel, que la commanditaire est la directrice des ressources humaines, que la commande concerne un accompagnement de ses pairs et qu'un contexte institutionnel compliqué vient se greffer à toute cette complexité, la subjectivité de l'intervenant interne est alors fortement bousculée. D'une position sociale structurée depuis des années, la construction d'une nouvelle posture nécessite de trouver de nouveaux repères afin de mener à bien l'intervention. Dans quelles conditions cela est-il possible ou trop risqué, ce mémoire tente d'apporter quelques réponses.

## **ABSTRACT**

Becoming an intervenor in his institution comes to question our place in it. When you are an executive, a staff delegate, when the sponsor is the director of human resources, when the commission involves coaching your peers and when a complicated institutional context is added to all this complexity, the subjectivity of the internal stakeholder is then strongly disrupted. From a social position structured for years, the construction of a new posture requires finding new benchmarks in order to carry out the intervention successfully. Under what conditions is this possible or too risky, this brief attempts to provide some answers.

## **MOTS-CLEFS**

Association - Intervenant interne – culture managériale - collectif de cadres – subjectivité – distance — posture – management – conflit de loyauté