

« Ancrer une culture de la prévention :
Quelles innovations psychosociales
possibles ? »

Mise en œuvre d'un dispositif de co-développement avec des managers de proximités en inter-entreprises

Journée d'étude de ***Reliance et Travail***
Vendredi 25 Janvier 2019

Marine DURIF, Intervenante en prévention des RPS, AST74

AST 74 en quelques chiffres

115 professionnels – 18 centres en Haute-Savoie

12 882 entreprises – 126 955 salariés suivis

↪ 31 médecins du travail BTP & Interpro + 5 médecins collaborateurs

↪ 24 infirmier(ère)s en santé au travail

↪ 2 assistantes sociales

↪ 1 chargé de projets Démarche de Progrès en Santé

↪ 10 Assistantes en Prévention et en Santé au Travail

↪ 38 assistants en services de Santé au Travail

↪ 13 IPRP :

techniciens en hygiène et sécurité, toxicologue,

ingénieurs HSE, psychologues du travail

et intervenant en prévention des risques psycho-sociaux,

ergonomes, épidémiologiste chargé de projets

Activité en psychologie du travail

- Suivis individuels
- Interventions collectives
- Actions transversales
- Intervention en cas de choc psychologique

Quelle innovation ?

- Le principe philosophique et le public ciblé :
Managers en tant qu'alliés de la prévention des risques psychosociaux
- La méthode : Co-développement professionnel
- La posture de l'intervenant et des participants :
 - les participants comme experts et acteurs centraux du développement des ressources psychosociales.
 - L'intervenant comme garant du cadre et soutien à l'appropriation de la méthode

PRÉSENTATION DU DISPOSITIF

Pourquoi s'intéresser aux managers ?

- Parti pris de voir les managers comme des « acteurs de santé »
- L'idée de prendre soin de l'activité des managers pour prendre soin du travail en général
- Passer du management abordé comme *facteur de risque* à l'accompagnement d'un management *facteur de ressource*
- Le manager en tant que fonction particulièrement soumise aux RPS

Le développement des individus et des collectifs
Autant que le développement des organisations

Pourquoi choisir le co-développement ?

- *« Plus les dispositifs de professionnalisation des managers sont ancrés sur le travail, plus ils sont susceptibles de répondre aux besoins des managers. Nous pensons notamment aux démarches de résolution de problèmes à partir des situations-problèmes rencontrées par les managers, (...) qui favorisent le partage d'expériences et la construction d'une identité professionnelle. Ces démarches sont plus ambitieuses et plus exigeantes pour l'entreprise comme pour le formateur (...) et sont propices à l'émergence d'un collectif de pairs, source de reconnaissance, mais aussi à un apprentissage en réciprocité. »*

(source ANACT, "Guide Prévention des risques psycho-sociaux : quelle formation pour les managers ? ", 2012).

=> Le choix d'une méthodologie partant des préoccupations ou problématiques concrètes des managers

L'importance de partir de situations vécues, réelles et concrètes

- *« L'arrachement de la parole à la réalité est destructeur pour elle-même ; elle s'étiole, perd sa profondeur sémantique et sa mobilité, sa capacité d'élargir et de renouveler son sens dans des contextes neufs et vivants ; pour tout dire, elle meurt en tant que parole car la parole signifiante vit en dehors d'elle-même, vit de son orientation vers l'extérieur » (Bakhtine, 1978, p.171)*

Partir de l'expérience

- **Y. Schwartz** : l'individu, en situation de travail, est confronté à des personnes, des milieux, des cultures qui l'obligent à réévaluer ses propres normes. L'expérience n'est un pas un stock de compétences mais les **solutions provisoires qu'il a su trouver pour répondre à un problème.**

=> Partir des pratiques actuelles, des réponses construites pour en développer de nouvelles au travers de la confrontation aux autres pratiques et expériences

...Pour produire une réflexivité puis un renouvellement de l'agir en situation

- Susciter des prises de conscience :

la conscience apparaît fondamentalement comme un rapport réel de transformation de l'expérience ou d'échec de cette transformation.

*« Le psychisme sélectionne des éléments stables de réalité au sein du mouvement universel. [...]. Il est l'organe qui choisit, le tamis qui filtre le monde et le transforme de telle sorte qu'il soit possible d'agir. C'est en cela que réside son rôle positif, non dans le reflet [...] mais dans le fait de ne pas toujours refléter fidèlement, c'est-à-dire de distordre subjectivement la réalité en faveur de l'organisme » (p. 167). La conscience [...], c'est une intention d'agir qui a vaincu d'autres intentions rivales, et du coup, une infime part de ce qui est possible (1994, p. 41). »
Clot, Y. (2001), reprenant Vygotski.*

Et un espace de partage, de mutualisation, de reconnaissance

- Créer un collectif :
 - ressource pour la reprise de l'expérience
 - Qui partage les épreuves, les difficultés
 - De pairs dans lesquels il soit possible de se reconnaître
 - Avec lesquels se sentir en confiance
 - Qui partage ses propres stratégies, méthodes, outils, et façons de s'y prendre

Le codéveloppement professionnel

- Processus d'échange sur les pratiques managériales
- Approche développée par Payette & Champagne
 - groupes de managers (6 à 8)
 - 6 à 8 rencontres environ d'une demie journée, sur environ 6 mois
 - chaque séance est consacrée à un « client » qui apporte une problématique,
 - les participants « consultants » se mettent au service du client,
 - l'animateur maîtrise la méthode, soutient dans la dynamique de progrès continue

Le co-developpement :

Le codéveloppement s'organise autour de 3 types d'acteurs :

- **le client** : l'un des participants au groupe se propose de partager un sujet pour lequel il souhaite obtenir un éclairage, des avis, des questionnements, des pistes de réflexion, des retours d'expérience, une prise de recul, une ouverture dans la façon de concevoir et d'aborder la situation qu'il expose...
- **les consultants** : les autres participants (animateurs compris) ont la casquette de consultants : Ils apportent leurs questionnements et leur regard au client.
- **l'animateur** est un intervenant formé à l'animation de groupes de codéveloppement. Il ne se positionne pas dans une position d'expert du sujet, mais de facilitateur et de garant du cadre et du respect des règles de fonctionnement.

Processus visé

« qu'à l'occasion de la résolution de problèmes, le client découvre ses "angles morts", ses œillères, ses hypothèses d'action à réviser. Il apprend à découvrir et à faire évoluer son "modèle" de fonctionnement. »

=> Méthode centrée sur la prise de conscience et le développement des ressources

Une séance de codéveloppement

7 étapes imposées, temps limité, qui ont chacune un objectif :

Etape	Méthode	Objectif pédagogique
1. Production et choix du sujet (tous)	Tour de table	Oser, négocier et débattre, évaluer
2. Présentation (client)	Exposé de la situation	S'exposer, rendre compréhensible à l'autre
3. Questions de clarification (consultants)	Exploration par des questions de clarification	Questionner sous différents angles, la situation, le contexte, le client et sa vision du monde + découvrir des aspects non envisagés
4. Formulation de la demande (tous)	Définition du contrat	Formuler une problématique réaliste, et sans solution (ouverte)
5. Consultation (consultants)	Apports, témoignages, conseils...	Soutenir la capacité d'action du client et ouvrir à de nouvelles possibilités
6. Synthèse (client)	Plan d'action décidé	Engager le processus d'appropriation
7. Evaluation (tous)	Débriefing et évaluation	Méta-communiquer sur ce qu'il s'est passé

Les règles du dispositif

- Engagements :
 - Confidentialité
 - Participation à l'ensemble des séances
 - Etre d'accord pour s'interroger sur ses pratiques
- Cadre de participation :
 - Volontariat
 - Bienveillance et respect
 - Confiance
 - La non recherche de vérité ou de ce qui est bien ou mal
 - L'absence de prise de pouvoir
 - Parler vrai
 - Principe de coresponsabilité
 - Autonomie

Spécificités

- **Les participants sont actifs tout au long des séances. C'est leur activité dans cet espace (en tant que consultant, que client, que membre d'un groupe) qui est formative.**
- Le récit restaure la capacité à penser, débattre, agir
- Particularités :
 - Les sujets traités sont ceux des participant
 - Les sujets traités sont importants aux yeux des participants
 - La durée permet de suivre le retour sur résultat
 - La méthode et ses règles conduisent le participant à s'observer dans sa façon d'intervenir, de juger, d'analyser, de ressentir, de renvoyer...
 - Par l'effet du récit et du questionnement, le participant récupère du pouvoir à penser la situation : « assistance non substitutive à la pensée » (Dejours)

Bénéfices recherchés

- La méthode permet de susciter de la réflexion sur la situation, des échanges de pratiques, l'élaboration de pistes de solution .
- Le dispositif cherche à permettre aux participants de prendre conscience de leur mode d'action habituels et spontanés face aux situations qu'ils rencontrent et d'expérimenter de nouvelles façon de faire.
- Cet espace doit permettre aux managers de sortir de l'isolement lié à leur fonction, et de trouver des clés pour agir sur le développement de leur santé autant que de celle de leurs équipes.
- C'est également une porte d'entrée pour favoriser l'émergence d'une réflexion dans l'entreprise sur la question de la santé et des RPS.

Le dispositif

1. Contact avec les entreprises intéressées
2. Réunion et signature d'engagement avec les managers volontaires
3. Session de sensibilisation aux liens management RPS - QVT (1 session = ½ journée)
4. Sessions de codéveloppement professionnel : autant de séances (1/2 journée) que de participants
5. Bilan (1/2 journée)

Pour un groupe de 6 :

Durée	Session	Calendrier
1 journée	2 sessions	Mois n°1
1/2 journée	1 session	Mois n°2
1/2 journée	1 session	Mois n°3
1/2 journée	1 session	Mois n°4
1/2 journée	1 session	Mois n°2
1/2 journée	1 session	Mois n°5
1/2 journée	1 session	Mois n°6
Soit 8 demi journées sur 6 mois		

La sensibilisation aux RPS

- Transmettre des éléments de connaissance et de compréhension sur les RPS
- Permettre aux managers de repérer les TPS
- Transmettre les connaissances permettant aux managers de repérer les facteurs de risque

La séance de Bilan

- S'appuie principalement sur les observations, découvertes et apprentissages réalisés par les participants.
- En complément :
 - un retour sur les attitudes, comportements et fonctionnements observables chez les participants.
 - Un retour sur les compétences mobilisées et/ou développées au cours des séances, et des marges de progrès possibles : prise de conscience de ce qui agit positivement dans l'analyse des problèmes quotidiens et les interactions aux autres.

ÉLÉMENTS SUR LA MISE EN ŒUVRE ET L'APPROPRIATION DU DISPOSITIF

Calendrier

- 2015-2016 : construction du dispositif
- 2016 : recrutement des participants
- 2017 : 1^{er} groupe
- 2018 : 2nd groupe
- 2019 : 3eme groupe en cours, 1 en construction

Mobilisation du dispositif par les adhérents

- 1 an pour collecter un nombre de candidatures suffisant pour constituer le premier groupe MAIS de plus en plus de candidatures (déjà deux groupes potentiels pour 2019)
- Un faible nombre d'inscrits en dépit d'un effort de communication important
 - ↳ Le SST non perçu comme pertinent ?
 - ↳ Absence de besoin ou d'intérêt?
 - ↳ Incompréhension ?
 - ↳ Proposition : importance du travail en interne pour que les équipes saisissent l'intérêt de ce dispositif et quand/à qui le proposer. A travailler : perception interne de notre pertinence à aller sur ce type d'action
- Motifs de non finalisation de l'inscription :
 - DRH intéressé mais pas les salariés ou pas les disponibilités
 - Salarié intéressé mais impossibilité à aboutir l'inscription
 - Proposition du SST n'ayant pas suscité l'intérêt du salarié et/ou de son entreprise.

Un lien avec l'entreprise qui n'a pas pu se créer

- Nous souhaitons que cette action soit inscrite dans une démarche intégrant l'entreprise :
 - Un contrat d'intervention
 - Un retour à l'entreprise à l'issue de l'action, sur les aspects :
 - Développement des ressources et compétences des managers, et des pratiques d'échange au sein de l'organisation
 - Propositions, pistes et idées construites par les managers
 - Identification des facteurs de risque et axes de travail en matière de prévention des RPS
- Il n'a jamais été possible d'utiliser cette action pour enclencher des actions de prévention des RPS dans l'entreprise.

EVALUATION ET QUESTIONS OUVERTES

Profils des participants

	2017	2018	2019	Total
Social	3	1	1	5
Médico-social		2	1	3
Petite enfance		1		1
Santé		1	1	2
Commerce	1 (pharmacie)		2	3
Industrie	1			1
Fabrication alimentaire			1	1
Total	5	5	6	16

Des managers d'équipes ou directeurs, encadrant une petite équipe (quelques personnes) à plusieurs services/équipes/établissements (plusieurs dizaines de salariés).

Participation de TPE (3) et de PME (13)

Profils des participants

- Des adhérents qui mobilisent le dispositif pour former l'ensemble ou un groupe ciblé de cadres (1 par an) .
 - 2 adhérents ont mobilisé deux fois le dispositif à ce jour
- Risque :
 - La centration de l'entreprise sur des mesures plutôt de prévention secondaire (à son niveau) et le désengagement dans d'autres formes de prévention des RPS

Participation au dispositif

- Une excellente participation :
 - Assiduité forte
 - très peu d’absences
 - Les personnes en arrêt maladie ou aux prises avec des impératifs s’organisent pour être présents
- Malgré des agendas et une activité sous tension

Question ouverte :

- ↳ Faut-il permettre la participation des personnes en arrêt ?
- ↳ Notamment, est il raisonnable et positif de laisser participer des personnes en situation de fort mal être altérant la santé ?

L'évaluation

- Un débriefing à chaque séance + fiche de bilan des apprentissages et observations
- Un bilan de fin de dispositif en groupe et individuel
- L'évaluation est centrée sur les apprentissages (sur soi, ses compétences, sa pratique, son rapport au autres, l'analyse des problèmes, l'efficacité dans la communication...)

Résultats de l'évaluation

L'évaluation a permis de mettre en évidence :

- Une assiduité des participants malgré une durée des rencontres dans le temps
- Un temps dit très souvent apprécié par les participants
- Une meilleure compréhension du sujet RPS et un regard tourné sur les facteurs de risques
- Une méthode appréciée permettant de sortir de l'isolement managérial
- La mise en application pratique de conseils et l'adoption d'une position centrée vers la solution

Ce qui n'a pas été réalisé par rapport au projet initial :

- La promotion de l'action auprès des entreprises et le bilan avec l'entreprise → donc une action dont les effets laissent craindre qu'ils restent appropriés qu'à un niveau individuel
- Le sentiment d'un décalage par rapport à l'organisation et aux pairs, et de freins au transfert des apprentissages effectués
- Le risque d'une perte des apprentissages effectués

La question de la prévention des RPS dans l'entreprise

- Qu'est ce que ça a changé ?
 - Une grande part des participants ont fini par quitter leur poste.
 - ↳ Prise de conscience des contraintes ?
 - ↳ Reprise de la capacité (et du temps + de l'espace) pour penser sa situation et l'action à engager ?
 - ↳ Prise de conscience qu'un autre mode de travail et de collaboration pourrait être possible mais ne peut pas s'introduire dans l'organisation actuelle ? Recherche d'une autre éthique de métier?
 - Certains ont vu un effet sur leur situation (autres façons de s'y prendre vécues comme plus efficaces)
 - Ne pas oublier le caractère transposable des apprentissages
 - Dans tous les cas : un soutien aidant dans un moment de crise

Retours d'expérience des participants

- Dispositif qui offre :
 - Un cadre bienveillant, un espace pour soi et sa pratique
 - La possibilité de « vivre un collectif » pour des managers souvent seuls face à leurs préoccupations
- Dispositif qui permet :
 - une réassurance et une reprise de confiance dans ses compétences
 - Une prise de recul et la sortie de l'activisme
 - L'expérimentation d'autres façons de s'y prendre et des effets que cela produit
 - De faire l'expérience du partage des préoccupations et des problématiques entre managers malgré des secteurs d'activité, des parcours, des personnalités différentes
- Limites :
 - Des participants qui ne perçoivent pas les effets ou sont dans des situations limitant la capacité de prise de recul et de réception des retours
 - Limite évoquée : le transfert des bénéfices nécessiterait que la pratique de cette méthode soit adoptée par l'ensemble de l'entreprise

Exemples d'apprentissages restitués par les participants

- Questionner sans chercher à amener des réponses
- La pertinence de mettre en commun
- La capacité à mieux percevoir l'influence de ses émotions sur la pensée, à mieux repérer les jugements (ceux des autres mais également les siens propres)
- Préférer des reformulations sans jugement et savoir écouter sans répondre
- « Au-delà de l'apport théorique ce temps d'analyse de la pratique m'a mis en confiance ».

Appréciation de l'action

Vous pensez que la participation à cette action vous aura permis :

	2017
- De faire évoluer vos pratiques et/ou votre posture managériale	2 Oui, tout à fait 2 Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Non, plutôt pas <input type="checkbox"/> Non, pas du tout
- De mieux comprendre le mécanisme d'émergence des RPS	2 Oui, tout à fait 2 Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Non, plutôt pas <input type="checkbox"/> Non, pas du tout
- De vous sentir plus en capacité d'agir sur les RPS de vos équipes ou de vous même	<input type="checkbox"/> Oui, tout à fait 4 Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Non, plutôt pas <input type="checkbox"/> Non, pas du tout
- D'être en mesure d'agir en faveur d'une meilleure prise en compte des RPS dans votre entreprise	2 Oui, tout à fait 2 Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Non, plutôt pas <input type="checkbox"/> Non, pas du tout
- De vous sentir plus à l'aise dans l'exercice de votre fonction de manager	2 Oui, tout à fait 2 Oui, plutôt <input type="checkbox"/> Non, plutôt pas <input type="checkbox"/> Non, pas du tout

Le développement d'une capacité d'analyse de ce qui favorise ou nuit à la communication

	Ce qui aide à la communication	ce qui nuit à la communication
Pensées	<ul style="list-style-type: none"> - Richesse des pistes de réflexion variées : savoir recevoir de nouvelles idées - Innovation - Voir tous les acteurs de la situation, qui peuvent être freins à certains moments, et mobilisables comme ressources à d'autres moments - Pensées positives 	<ul style="list-style-type: none"> - La culpabilité - Se dire que c'est un travail compliqué - Jugement
Paroles	<ul style="list-style-type: none"> - Reformulation sans jugement - Savoir écouter sans répondre - Spontanéité dans les cas présentés, plus d'aisance - Avoir des mots précis 	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise reformulation - Paroles blessantes
Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoute active, rythmée par les étapes de la méthode à respecter - Accueil de toutes les remarques, sans préjugé ; Rester neutre - Etre empathique 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas être attentif à ce qui se joue pour l'autre, et à ce qui peut l'impacter (le lieu, le moment de l'échange...) - Fatigue, laisser-aller - Retrait
Sentiments	<ul style="list-style-type: none"> - Excitation liée au fait de résoudre une problématique autrement - La perspective de pistes de réflexion nouvelles, quelles qu'elles soient, amène de la sérénité et du calme 	<ul style="list-style-type: none"> - Enervement, colère - Peur, crainte du jugement de l'autre
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter une méthode - Etre dans une posture d'apprentissage (des apports de l'autre, de la méthode...) - Travailler entre pairs 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilité

Eléments pour l'animation

- Pas moins de 5 ni plus de 8 personnes pour permettre la dynamique souhaitée et maintenir une charge émotionnelle gérable.
- Le travail sur les cas et le cadre de la méthode peut être source d'affects qui peuvent être forts.
- Il faut gérer la frustration liée à la méthode.

Informations et conseils pour la mise en œuvre du co-développement inter-entreprises

- La difficulté à communiquer sur le dispositif
- La difficulté à informer sur une date de lancement (dépend des inscriptions)
- La difficulté à programmer des dates qui s'accordent avec les contraintes de tous les participants
- Attention ! Ne peut pas d'appliquer de la même façon en intra : des conditions spécifiques !

OUVERTURE : QUELLE PRÉVENTION EN SST ?

Le co-développement : une méthode pour les SST?

- Un dispositif qui :
 - Touche un petit nombre de salariés
 - Où l'adhérent n'est finalement pas la cible, c'est l'individu
 - Centré sur le développement des ressources managériales (prévention secondaire et primaire)
 - N'agit pas de façon directe sur les facteurs de risque
 - ⇒ Pourrait être jugé hors de notre cœur de mission : complémentaire
 - ⇒ MAIS : un soutien à la santé non négligeable, et un potentiel de développement des ressources qui peut faire la différence sur les RPS

Le défi : modifier sa posture d'intervention

- Passer d'une transmission de principes de prévention, de principes d'un management favorable à la santé
- À
- l'accompagnement de la capacité des acteurs à construire une réflexivité et des ressources pour chercher ses solutions, à renouveler son répertoire de réponses et à s'appuyer sur un collectif.
 - Pour les psychologues du travail :
 - sortie d'une position de pompier ou d'expert
 - Travail de valorisation des compétences et ressources
 - Aide à leur développement

CONCLUSION

- Des échanges réflexifs pour apprendre à faire et d'apprendre à penser sa propre activité
- Ancrage dans les situations quotidiennes qui relèvent de sa fonction
- Reconnaître la spécificité du travail des cadres
- Quel impact sur l'environnement de travail?
 - Il s'agit aussi d'une responsabilité d'entreprise et organisationnelle
- Evaluer les propres ressources de son service (moyens, maturité...)
 - - Difficile mobilisation des équipes pluridisciplinaires internes
 - Peu de mobilisation spontanée des entreprises
 - Difficile engagement de l'entreprise au-delà du manager impliqué dans le dispositif

Quelques Références bibliographiques

- www.cecodev.fr , centre de formation au Codéveloppement, Paris
- A. Payette & C. Champagne, « Le groupe de codéveloppement professionnel », 1997
- P. Davezies, « Transformations des organisations du travail, nouvelles pathologies: défis à la clinique médicale », 1998
- S. Journoud & S. Pezé, « La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie? », 2012
- C. Piney, C. Gaudart, A. Nascimento & S. Volkoff, « La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public », 2015
- B. Maggi & G. Rulli, « Débat sur l'analyse du travail pour la prévention », 2017
- M.-E. Bobillier Chaumon, S. Rouat, E. Laneyrie & B. Cuvillier, « De l'activité DE simulation à l'activité EN simulation : *simuler pour stimuler* », 2017

AGENDA DE L'ACTION

1. Rencontre des entreprises intéressées
2. Réunion et signature d'engagement avec les managers volontaires
3. Session de sensibilisation aux liens management RPS - QVT
4. Sessions de codéveloppement professionnel (Ci-dessous calendrier prévisionnel des sessions)
5. Bilan

Durée	Session	Calendrier
1 journée	2 sessions	Mois n°1
1/2 journée	1 session	Mois n°2
1/2 journée	1 session	Mois n°3
1/2 journée	1 session	Mois n°4
1/2 journée	1 session	Mois n°2
1/2 journée	1 session	Mois n°5
1/2 journée	1 session	Mois n°6

Soit 8 demi-journées sur 6 mois



POUR PARTICIPER À CETTE ACTION...

- Ce dispositif d'accompagnement est ouvert à toute entreprise adhérente d'AST74. Il repose sur la volonté et la participation de l'entreprise et du manager impliqué.
- Le dispositif suppose un engagement sur la durée et sur l'ensemble des sessions organisées, dont les dates seront convenues à l'avance, soit 8 à 10 demi-journées réparties sur 6 à 8 mois.
- Le contrat d'engagement signé avec l'entreprise, précise les conditions de succès de la démarche. Le cadre déontologique de la démarche sera précisé et validé par chaque participant.

CONTACT / INSCRIPTION

- Pour plus d'informations sur ce projet d'accompagnement des managers ou pour vous inscrire :
Tél. 04.50.22.77.37.

Siège social et administratif
12, rue de la Tourneille
CS 90417
74 013 ANNECY CEDEX
Tél : 04 50 45 13 56
Fax : 04 50 45 74 40
sadmin@ast74.fr
www.ast74.fr



Groupe de codéveloppement professionnel pour managers

DÉFINITION

Dispositif
d'accompagnement
des managers, au plus près
de leurs préoccupations
quotidiennes.

Les enjeux de la fonction managériale

Les entreprises connaissent aujourd'hui les difficultés et les enjeux que rencontrent les managers dans leur fonction¹ :

- **Cibles privilégiées du stress**, ils oscillent entre évolutions organisationnelles, changements récurrents, et marges de manœuvre réduites...
- **Détecteurs des signaux**, leur proximité avec leurs collaborateurs leur permet d'être les témoins privilégiés de situations déjà dégradées, ou risquant de le devenir
- **Régulateurs de tensions**, ils sont des acteurs centraux pour gérer les tensions liées au travail et favoriser les facteurs de protection

Face aux changements qui s'imposent à l'entreprise, aux exigences croissantes qu'elle se doit de respecter, aux rythmes qui s'accroissent (...), les managers doivent développer les ajustements nécessaires : articuler exigences de production ou de service aux contraintes du travail réel, repérer et traiter les dysfonctionnements humains et techniques (...) tout en subissant eux-mêmes ces contraintes.

Ce dispositif d'accompagnement des managers, par des managers, répond à ces différents enjeux en s'appuyant sur la méthode de codéveloppement professionnel.

Qu'est-ce-que le codéveloppement professionnel ?

Le codéveloppement professionnel est un dispositif structuré de **partage d'expériences entre managers**, en inter-entreprises et en petit groupe de 6 à 8 managers.

Il vise la transformation de sa pratique professionnelle, à partir d'une méthode de résolution des problèmes¹. Ce dispositif vise à offrir un **soutien aux managers dans leur fonction**, pour développer leurs compétences, les aider à agir sur leurs situations problématiques et celles de leurs équipes.

Ce dispositif vise à faire **évoluer durablement et profondément les pratiques des managers**.

Le codéveloppement n'est pas une formation théorique. Il place chacun dans une position de participant acteur.

Présentation de la méthode de codéveloppement professionnel

Dans chaque séance (d'une demi-journée), un manager partage un problème, une préoccupation, un projet de sa pratique professionnelle.

L'échange (structuré) vise à faire expérimenter à chacun la formulation du problème, l'écoute, la reformulation, la clarification et la novation.

Véritable dispositif de professionnalisation des managers ancré sur le travail, **il nécessite un engagement sur l'ensemble du processus** (soit 8 à 10 demi-journées réparties sur 6 mois).

Les sessions sont animées par des intervenants de l'association AST 74, psychologues du travail et médiateurs professionnels.

Bénéfices de l'action

- Pour l'entreprise, s'enrichir du développement des compétences de son collaborateur.
- Pour le manager, reprendre la maîtrise de son périmètre.

¹ Guide «Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers». ANACT, 2012

¹ A.PAYETTE, C. CHAMPAGNE, "Le groupe de codéveloppement professionnel" (2005)

Le codéveloppement s'organise autour de 3 types d'acteurs :

- **le client** : l'un des participants au groupe se propose de partager un sujet pour lequel il souhaite obtenir un éclairage, des avis, des questionnements, des pistes de réflexion, des retours d'expérience, une prise de recul, une ouverture dans la façon de concevoir et d'aborder la situation qu'il expose...
- **les consultants** : les autres participants (animateurs compris) ont la casquette de consultants : ils apportent leurs questionnements et leur regard au client.
- **l'animateur** est un intervenant formé à l'animation de groupes de codéveloppement. Il ne se positionne pas dans une position d'expert du sujet, mais de facilitateur et de garant du cadre et du respect des règles de fonctionnement.

Le codéveloppement se déroule en 7 temps :

Etape	Situation	Déroulement	Durée approximative
Temps 0	Production et choix du sujet.	Les participants proposent en quelques mots un sujet pour lequel ils souhaitent une consultation (un problème, une préoccupation ou un projet). Le groupe décide du sujet qui sera abordé.	15'
Temps 1	Présentation.	Le client expose la situation <u>sans interruption</u> . Il termine par la question qu'il <u>se</u> pose, et par une <u>manchette</u> .	6 - 8'
Temps 2	Questions de clarification.	Les consultants posent des questions factuelles au client pour mieux comprendre la situation. Explorer : situation, contexte, vision du monde, manchette.	30 - 40'
Temps 3	Définition du contrat de consultation.	Le client formule sa demande au groupe, et le type de consultation qu'il souhaite. Les consultants indiquent s'ils sont d'accord avec la demande ou font reformuler le contrat.	5 - 15'
Temps 4	Consultation.	Les consultants, selon le contrat passé avec le client, réagissent, formulent des avis, des questions, des étonnements, des propositions pratiques, des hypothèses, des commentaires, suggèrent des anecdotes, des analogies... → divergences	35 - 45'
pause			
Temps 5	Synthèse et plan d'action.	Le client indique ce qu'il a retenu, ce qui l'a intéressé ou interpellé dans ce qui lui a été dit.	8 - 10'
Temps 6	Débriefing et évaluation.	Les participants décrivent leurs apprentissages de la séance et évaluent la séance.	15 - 20'

Confidentialité

- Sur les situations mais non sur les bonnes idées

Bienveillance et respect

- Se mettre dans une posture d'aider l'autre dans sa compréhension et dans sa recherche de pistes.
— *Qu'est ce que je peux restituer à mon client et de quelle façon de sorte à lui permettre d'avancer dans sa façon de considérer la problématique et sans le mettre en difficulté ?*
- Veiller à communiquer sa perception d'une façon qui soit la moins brutale possible pour le client, à ne pas l'enfermer dans une étiquette
— *« je trouve que tu es passif » pourrait devenir « j'ai eu l'impression en t'écoutant, qu'il y avait une forme de passivité dans ton positionnement, est ce que c'est juste ? »*
- Se décentrer de son propre besoin ou avis
- Formuler ses propos dans un langage respectueux, sans jugement dévalorisants; avoir recours à des propos mesurés
- Respecter et valoriser les points de vue de chacun

La non recherche de vérité ou de ce qui est bien ou mal

- Mais la recherche d'un élargissement de la compréhension de la situation du client

L'absence de prise de pouvoir

- préserver et favoriser l'autonomie du client
- Rattacher ses propos à soi
- Renoncer à une vision trop fermée, rester ouvert à l'étonnement : par exemple, éviter les "de toute façon il faut que..." "c'est sur c'est..." . Préférer : "peut-être faudrait-il... ou est-il..."

Parler vrai :

- Un espace : pour tous, pour s'exprimer avec sincérité et sans crainte du jugement. Pour confier ses difficultés, ses questionnements, ses doutes
- Le droit à l'erreur et de parler librement: que chacun se sente en confiance, pas de bonne réponse mais une mise en commun des regards
- La possibilité de signifier qu'un échange met mal à l'aise ou de formuler ses demandes d'aide

Principe de coresponsabilité :

- Sur ce qui se passe/joue dans le groupe ;
- Sur la réponse apportée au client ;
- Sur l'ajustement mutuel et la bienveillance entre participants

L'animateur s'autorisera à relever les écarts à ces principes (dans les formulations, les attitudes, le ton, le contenu...) pour permettre aux participants d'en prendre conscience et de s'exercer à pratiquer différemment.

Ces interruptions sont nécessaires pour le confort de tous et pour vous permettre d'affiner votre compétence dans le questionnement des situations. Néanmoins elles peuvent être vécues comme inconfortables.

Cela fait partie du CO-développement : développer dans l'échange notre capacité au questionnement et à la compréhension.

Les champs de la situation pouvant être explorés :

L'organisation formelle du travail	<ul style="list-style-type: none">• Les consignes, procédures, normes...
Les contraintes, les empêchements	<ul style="list-style-type: none">• Ce qui vient limiter les possibilités d'action• Ce qu'on ne parvient pas à faire ou ce qu'on choisit de ne pas faire• Ce qui fait obstacle
Les actions développées	<ul style="list-style-type: none">• Ce qui a été fait• ce qui est prévu
Le vécu	<ul style="list-style-type: none">• Ce qui a été ressenti• Qu'est ce qui lui a fait ressentir ça ?• comment il s'est senti?
Les pensées	<ul style="list-style-type: none">• Ce que le client a pensé à tel moment• Que s'est-il dit ?• Qu'est ce qui l'a amené à penser ça ?
Les autres acteurs	<ul style="list-style-type: none">• Qui, leur positionnement, comment ils sont ou ont été mobilisés dans la situation. que sont ils supposés faire?
Les ressources	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les ressources sur lesquelles la personne peut s'appuyer ?• qui, quoi, qu'est ce qui l'aide dans cette situation.• que faudrait il pour que la situation s'arrange?
Les étonnements	<ul style="list-style-type: none">• Restitution des étonnements, de ce qui a interpellé, intrigué
La manchette-question	<ul style="list-style-type: none">• Des questionnements ou remarques en lien avec la formulation de la manchette• sens des mots utilisés, construction de la phrase, ce qu'elle exprime

Quelques stratégies pour le questionnement...

élargir, diversifier les angles d'approche

- Exploration des différentes entrées, angles de vue, hypothèses, contre-pieds

Usage de métaphores, d'images, de références pour illustrer ce qu'a évoqué pour vous le discours

- "En t'écoutant dire X et Y, ça m'a rappelé, ça m'a fait pensé, ça m'a évoqué l'histoire de... le film de ... l'expression..."

Usage de questions ouvertes

- des questions les plus ouvertes possibles également pour laisser au client le cheminement vers la réponse qui sera la sienne et non celle proposée par la question

Des conseils, formulés avec humilité

- « tu pourrais... » en essayant de préciser comment cette idée pourrait prendre forme, se concrétiser plutôt que de s'en tenir à un objectif général (ex : recréer de la communication).
- Peut être que Est-ce que faire X pourrait...

Merci pour votre attention