

ACCOMPAGNER LES ENCADRANTS PUBLICS POUR SOUTENIR LEUR PROCESSUS DE SUBJECTIVATION AU TRAVAIL

Valérie Brunel

ERES | *Nouvelle revue de psychosociologie*

2012/1 - n° 13
pages 169 à 179

ISSN 1951-9532

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2012-1-page-169.htm>

Pour citer cet article :

Brunel Valérie, « Accompagner les encadrants publics pour soutenir leur processus de subjectivation au travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2012/1 n° 13, p. 169-179. DOI : 10.3917/nrp.013.0169

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Accompagner les encadrants publics pour soutenir leur processus de subjectivation au travail



Valérie Brunel

Exercer le métier de manager, c'est faire travailler d'autres que soi, en faisant en sorte que ce travail soit utile du point de vue de ceux à qui il s'adresse : clients, actionnaires, pairs... Pour y parvenir, le manager doit construire, à l'intersection de logiques contradictoires qui traversent son activité, un « compromis productif » formant une aire de jeux praticable pour son équipe. Cette construction se pose fréquemment comme un problème, notamment pour les encadrants des services publics, où les réformes en cours viennent brouiller les objectifs comme les voies de l'action. Le brouillage du sens comme l'impossibilité de se reconnaître dans son travail sont sources de désobjectivation, pour le manager comme pour son équipe. Dans la perspective ouverte par la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008), nous considérons que le processus de subjectivation au travail relève d'un processus de dégagement des contradictions, voire des impasses perçues, et de restauration du sens et de l'efficacité de l'activité (donc, du pouvoir d'agir) par la création de nouvelles modalités d'action. Cet article s'appuie sur notre pratique clinique d'intervenante psychosociologue pour tracer les contours des risques de désobjectivation vécus par les managers publics, et pour proposer un processus d'accompagnement favorisant une reconstruction du pouvoir d'agir.



Valérie Brunel, intervenante psychosociologue, cabinet Kairos Accompagnement & Recherches – valerie.brunel@kairos-ar.net

LE TRAVAIL DE MANAGER, UN TRAVAIL PAR ESSENCE SUBJECTIVEMENT ÉPROUVANT

Le travail du manager est par essence subjectivement éprouvant. Ses différents observateurs (on citera notamment Mintzberg, 2002 et Mispelblom-Beyer, 2006) s'accordent à décrire une activité consistant à répondre à de multiples événements, caractérisée par la fragmentation, la polyvalence et l'urgence, et donc par une certaine forme de superficialité qui peut amener certains managers à questionner la valeur ajoutée de leur rôle. Cette activité consiste aussi à faire face à des contradictions, liées à la nécessité de tenir ensemble différents enjeux en provenance de différents acteurs (hiérarchiques, équipe, clients, services fonctionnels, actionnaires, etc.), face auxquelles le travail du manager consiste généralement à se débrouiller. Enfin, ces diverses difficultés opérationnelles posent souvent des questions éthiques, car lorsqu'il s'agit de produire un service (pour un) public, les questions d'efficacités engagent aussi des valeurs. Au total, un manager donc peut avoir du mal à saisir l'essence et le contenu de son travail, et s'interroger sur son utilité et sa légitimité.

MANAGER DANS LA FONCTION PUBLIQUE À L'HEURE DES RÉFORMES : UNE GAGEURE

Ces difficultés classiques de l'activité managériale prennent une dimension nouvelle à l'heure actuelle dans la fonction publique, qu'elle soit d'état, territoriale ou hospitalière, où les réformes en cours brouillent la nature comme le sens du travail. Les dysfonctionnements caractéristiques de toute phase de transition prennent une ampleur particulière du fait du conflit entre, d'une part, les valeurs et le cadre de gestion des services publics, et d'autre part, les logiques de performance, de service au « client » (et non plus à un citoyen tout à la fois usager, contribuable, habitant, patient...), de réduction des coûts, de flexibilité, etc., portées par les réformes. Les constats qui suivent, étayés par nombre de travaux sociologiques, proviennent surtout de notre pratique d'intervenante psychosociologue ayant accompagné plusieurs dizaines d'équipes d'encadrants des trois fonctions publiques.

Ceux-ci vivent souvent un mal être profond lié au conflit entre l'éthique de leur métier, centré sur les besoins de l'utilisateur, du citoyen, du patient, et les injonctions réformatrices, parmi lesquelles on peut citer l'économie « aveugle » de moyens humains et financiers, l'exigence de résultat sans prise aucune sur des moyens rétrécis, l'évaluation de l'action sur des critères chiffrés (T2A par exemple) orthogonaux à l'éthique de la profession, l'exigence de service rapide et personnalisé dans le respect des procédures de décision publique... ces injonctions, qu'ils se doivent en tant qu'encadrants d'appliquer, déportent le travail de service

public vers des logiques contradictoires à l'éthique jusqu'ici défendue (travail au chiffre, notamment).

De nombreux fonctionnaires se retrouvent aujourd'hui face à des contradictions anxiogènes entre des exigences antagonistes. Ils se sentent parfois réduits à fournir un travail dégradé du point de vue de leurs normes professionnelles, et vivent (mal) le sentiment d'impuissance face aux usagers/patients/citoyens/agents qu'ils ont choisi de servir.

Le métier du manager a ceci de particulier que, dans ces conditions dégradées, il lui revient d'organiser le travail de son équipe, et notamment de clarifier sa mission et son périmètre de jeu. Même en période de croisière, la tâche n'est pas toujours aisée dans la fonction publique où certaines missions possèdent par essence des dimensions illimitées (ré-insérer, soigner, éduquer...) devant lesquelles il faut pourtant trancher, cadrer, délimiter, avec tous les renoncements que cela suppose. De plus, souvent, dans les secteurs à fort enjeu politique, les commandes « TTU¹ » s'empilent sans que les dirigeants administratifs négocient avec les élus une priorisation des tâches. Ces cohortes de politiques descendent donc le long de la ligne hiérarchique administrative, avec leurs lots de contradictions, charge à ceux qui les reçoivent sur le terrain de s'en débrouiller... ceci « sans faire de vagues » au plan social, bien entendu. Dans les services sociaux notamment, l'amoncellement de politiques plus ou moins cohérentes, allié au caractère sensible de l'activité, se traduit par la souffrance des personnels.

Dans la fonction publique d'État, la situation se corse lorsque les fusions liées à la RGPP² se traduisent par un doublonnage des hiérarchies. Chacun à son niveau produisant des commandes et exigeant des remontées, cet effet « mille-feuilles » se traduit par des injonctions multiples, sans concertation ni priorisation, par des circuits de validation bien trop longs au regard des exigences de l'activité. À ces difficultés s'ajoutent quelques autres acrobaties managériales, liées par exemple à la dispersion des équipes sur plusieurs sites (comment organiser la coordination de sorte à ce que chacun bénéficie de l'information utile en temps utile ?), ou à la coexistence de personnels aux statuts, salaires et horaires différents (comment faire tourner l'équipe sans que le sentiment d'iniquité prenne le pas sur l'esprit de cohésion ?).

Dans la fonction publique hospitalière, l'amoncellement de procédures de « qualité » chronophages réduit le temps consacré au patient et tend à faire perdre le sens de l'activité.

Dans la fonction publique territoriale, ce sont parfois les demandes de l'élu (favoriser Untel, mettre en place dans l'urgence telle politique

.....

1. Très très urgent. Annotation fréquente sur les dossiers à fort enjeu politique lorsqu'ils arrivent sur les bureaux des cadres de l'administration.
2. Révision générale des politiques publiques.

avant les élections...) qui peuvent venir jouer le rôle de perturbateur dans l'éthique de l'activité.

Si les frontières de la mission de son service ne sont pas stabilisées, comment le cadre peut-il la dimensionner de sorte à ce que cette mission soit réalisable avec les moyens (humains, financiers) dont il dispose ? En conséquence, comment peut-il clarifier les rôles, déléguer et attribuer les responsabilités ?

Lorsque les règles habituelles de l'action sont bousculées par de nouvelles logiques gestionnaires, comment reconstruire une culture de métier partagée, appuyée sur une même idée de ce qu'est un travail de qualité ? Comment, dans ce contexte, fixer des objectifs clairs aux membres de l'équipe ? Comment expliciter un processus de travail, des procédures, des compétences attendues ? Comment être plus productif lorsqu'on ne dispose que de faibles leviers en matière de recrutement, de budget formation, de sanctions positives ou négatives... ?

Au total, souvent l'encadrant public estime qu'on lui demande beaucoup avec des marges de manœuvre très faibles, et vit sa mission de management comme une gageure.

Cette difficulté est en général moins sensible dans les activités les plus techniques, où les règles du métier et les contraintes du réel jouent un rôle structurant. Un directeur territorial des grands projets immobiliers sait dire s'il a assez de budget, d'effectifs et de temps pour construire un grand équipement, et dans le cas contraire, il renégociera ses moyens. Un encadrant d'un service social aura plus de mal à démontrer que sans effectifs supplémentaires, ses équipes ne sauront pas mener leurs missions de réinsertion habituelles, mettre en place le RSA et déployer une politique de soutien aux micro-entrepreneurs locaux.

UN PROCESSUS DE SUBJECTIVATION AU TRAVAIL EN SOUFFRANCE

L'ensemble de ces éléments nuit à la possibilité des managers de se reconnaître dans un travail qu'ils estiment de qualité et où ils trouvent des ressorts de développement. De ce point de vue, la difficulté ne relève pas tant de l'existence de ces conflits, lesquels traversent par définition le travail humain. Elle ne vient pas non plus directement du fait que leur activité d'organisateur de l'activité d'autrui contient par essence deux niveaux de conflits. Elle vient de l'impossibilité pour eux de s'autoriser à créer une nouvelle modalité de travail qui leur permettrait de répondre à ces conflits et *de* ces conflits. Face aux tensions du travail, la santé se définit comme « capacité à y faire face, et au-delà, à en faire œuvre, à en faire la source de la production des capacités de l'accroissement de l'être, de l'augmentation de sa puissance d'agir » (Roche, 2007). Nous retrouvons là la définition du processus de subjectivation, par lequel un être humain pris dans une situation vécue comme insensée et/ou inefficace, en tout cas subjectivement éprouvante, se fraye un chemin vers

des modalités d'agir porteuses de sens. Ce processus implique la mobilisation de nouvelles ressources, subjectives et objectives.

A contrario, certains encadrants se sentent dans l'impasse, sommés d'exercer une mission impossible, faute de trouver une modalité d'agir qui leur permettrait d'aménager les contradictions rencontrées dans un compromis productif « satisfaisant ». Le brouillage du sens de l'action, des objectifs à poursuivre ou encore des critères d'une action réussie sont à la source de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler les « risques psychosociaux ». Lorsqu'on ne sait plus dire précisément ce qu'on doit faire et comment on doit le faire, c'est la santé mentale des cadres et des équipes qui est en jeu. Face à la souffrance de ne pouvoir exercer son métier de sorte à pouvoir s'y reconnaître, la tentation est grande de ne plus penser, pour ne pas souffrir. Ne plus penser, ce peut être s'en tenir à un ensemble de prescriptions, et, pour y parvenir, se couper des remontées du terrain – donc de la réalité.

DES ENCADRANTS EN RETRAIT

Dans les contextes décrits plus haut, la responsabilité des encadrants émerge comme problème. S'il faut obéir à des injonctions hiérarchiques, en dépit de ce que renvoie la réalité, alors sur quoi a-t-on le droit de décider, sur quoi est-on en droit de négocier ? Comment se comporter de manière « autonome et responsable » lorsque les objectifs changent sans cesse et qu'on ne peut qu'attendre au garde-à-vous la prochaine politique « TTU » à mettre en place ? Comment se responsabiliser sur l'atteinte d'un objectif sans réel accès aux leviers d'action que sont les budgets, le recrutement, les promotions et sanctions ? Comment prendre des initiatives lorsque l'on doit rester dans la culture du « sous-couvert³ », marquant la déférence envers une hiérarchie dépositaire de la volonté du politique, donc du peuple ? Comment faire des choix, incarner des valeurs, faire preuve d'exemplarité ? Dans la bouche de ces cadres, une question revient fréquemment : « Ai-je le droit de... ? »

Par voie de conséquence, leurs dirigeants ont beau jeu de stigmatiser la posture de ces cadres, trop en retrait par rapport à la posture institutionnelle attendue d'eux, en termes de management d'équipe, d'organisation du travail, de priorisation des objectifs, « d'optimisation des ressources », de prise de décision, d'incarnation de valeurs, de négociation avec les partenaires sociaux, etc.

Pour réagir face à ce problème, les dirigeants publics « communiquent » et achètent des formations managériales. La cause est entendue : les encadrants publics doivent changer de posture et apprendre (enfin) à manager.

.....

3. Le terme « sous-couvert », propre à l'univers de la fonction publique, caractérise une décision lorsqu'elle a été validée par un supérieur hiérarchique.

Les opérations de communication ont un effet limité, voire négatif. Depuis la diffusion des travaux de l'école de Palo Alto, on sait que donner l'ordre à quelqu'un de se responsabiliser s'apparente à une injonction paradoxale, dans la mesure où elle crée une contradiction insoluble entre deux niveaux logiques : celui de l'ordre, dans lequel c'est le dirigeant qui dit au cadre ce qu'il doit faire, et celui du contenu. La conséquence attendue, c'est au mieux le statu quo, au pire la décrédibilisation des dirigeants.

Quant aux formations managériales, elles sont suivies de peu d'effet lorsqu'elles s'attachent à transmettre aux encadrants les nombreuses compétences à maîtriser : être stratège, piloter l'activité, organiser le travail, donner du sens, former, déléguer, animer l'équipe, reconnaître le travail et les personnes... Justement, chacune de ces missions se pose comme un problème dans le contexte décrit plus haut. Aussi, la formation managériale s'apparente à une injonction de toute-puissance qui confronte surtout les cadres à leur impuissance.

Les opérations de communication et de formation restant vaines, les dirigeants sont confortés dans leur croyance que les encadrants ne tiennent pas leur rôle. Quant aux encadrants, ils constatent que les dirigeants se contentent de leur demander de changer sans avoir aplani les difficultés qui les empêchent de manager, et dont ils les tiennent pour premiers responsables : ils n'ont pas priorisé les commandes politiques, ils n'ont pas coordonné leurs prescriptions, ils n'ont pas dégagé les grandes finalités de l'action, ils ne les soutiennent pas face aux remous qu'ils ont à gérer... Chacun peut imputer à l'autre la responsabilité du non-changement, la boucle est bouclée et le problème perdure, fondé sur le cercle vicieux d'un dialogue de sourds.

ACCOMPAGNER LES MANAGERS POUR RELANCER LE PROCESSUS DE SUBJECTIVATION AU TRAVAIL

Soigner uniquement la fonction managériale dans son aval ?

Les difficultés énoncées ci-dessus relèvent d'un dysfonctionnement global de la fonction managériale, laquelle désigne les choix opérés au sein d'une organisation pour transformer le travail en performance. Cette fonction relève des décideurs, puis, dans sa mise en œuvre, des fonctionnels qui édictent les règles, et enfin des encadrants opérationnels qui font travailler les équipes. Une action centrée uniquement sur ces derniers s'attaque donc à la fonction managériale uniquement dans sa partie la plus aval. En toute logique, il faudrait commencer par remettre en débat avec les décideurs les finalités de l'action et les grandes options fondatrices du compromis productif organisationnel : les axes stratégiques à privilégier, les compromis à opérer, l'organisation des moyens au regard des fins. À partir de là, il serait possible de reposer les fondements de

la responsabilité managériale à chaque niveau. Pour autant, un dispositif aval centré sur les managers opérationnels peut rester aidant pour ceux-ci, comme on va le voir ci-dessous. Il peut aussi servir à soulever des questions qui seront ensuite portées auprès des décideurs.

Réflexivité et rôle du collectif

L'objectif d'un dispositif de soutien aux managers de terrain est de soutenir leur pensée face aux conflits dans lesquels ils sont pris, afin qu'ils créent ensemble des voies de développement de leur activité.

Le premier principe consiste à s'appuyer sur le collectif de pairs, en tant qu'il est porteur de différents bénéfices facilitant la coconstruction de nouvelles valeurs et postures : verbalisation des difficultés, sortie de la solitude, apprentissages croisés, instance d'autorisation pour bousculer les cadres de l'action établis et pour inventer de nouvelles réponses.

Le second principe consiste à favoriser l'acquisition d'une pensée réflexive sur son rôle de manager, ce qui marque un changement de regard pour des professionnels centrés sur l'action et la résolution de problème.

Étapes de l'intervention

La première étape, fondamentale, consiste donc à poser un cadre qui non seulement autorise et protège la parole, mais aussi pose les fondements d'un apprentissage de la réflexivité sur l'action. L'intervenant a intérêt à fournir aux participants des consignes claires sur les modalités de l'exercice demandé. Par exemple, il peut inviter les participants à centrer leur pensée sur la personne en situation autant, sinon plus, que sur la situation, à ne pas chercher à résoudre immédiatement les problèmes, par exemple en donnant de bons conseils, à écouter ce qui se joue pour la personne dans la situation qu'elle évoque. Ils apprennent ainsi un mode d'apprentissage essentiel, reposant sur la réflexivité, et enrichissent leur capacité à aider les autres.

La seconde étape consiste à ouvrir un espace de verbalisation entre pairs des difficultés de l'action managériale. Cette verbalisation est déjà une étape importante du processus de changement : en accroissant la part du dit au regard du non-dit, de l'accepté au regard du refoulé, en autorisant chacun à reconnaître et à accepter les difficultés du réel, et à constater que ces difficultés sont partagées, elle réduit partiellement la tension. Au fil des échanges, l'intervenant aide le groupe à repérer et à analyser ce qui fait débat dans les pratiques des uns et des autres, tient un rôle de facilitateur qui, par son questionnement, stimule la dynamique du groupe et l'aide à tenir un fil. Il peut être utile aussi de symboliser les difficultés énoncées sous forme d'une représentation graphique illustrant les multiples contradictions vécues par le manager, et leur caractère

systémique. Ceci permet de centrer le groupe sur un même objet qui lui parle de son activité et de ses empêchements⁴.

D'autres connaissances peuvent également être utiles pour faciliter la prise de distance par rapport à l'immédiateté et à l'intensité de leur vécu. Comprendre par exemple les raisons d'être des changements de décision dans les grands projets ou des dysfonctionnements organisationnels dans les fusions permet aux encadrants de donner un sens à ce qui n'en faisait pas jusque-là, en comprenant par exemple la raison d'être des ordres et contre-ordres, des décisions apparemment absurdes... Surtout, cela permet de les replacer dans une temporalité, c'est-à-dire d'entrevoir un horizon où ces événements désagréables auront pris fin.

Ensuite, et c'est là le cœur de l'intervention, l'intervenant va devoir réussir une série de recadrages quant à la manière dont les encadrants pensent leur situation. La capacité d'un encadrant à bien manager dépend de sa capacité à tenir un point de vue opératoire sur son rôle, qui va l'aider à donner forme et sens au flux d'événements, de contradictions, de difficultés, qui ponctue le cours habituel de ses journées de travail, et à construire des réponses adéquates. Leur situation organisationnelle, objectivement inchangée, pourra sur cette base devenir subjectivement plus praticable. Il ne s'agit pas de renoncer à agir sur celle-ci, en d'autres temps et auprès d'autres interlocuteurs. Mais il s'agit d'agir déjà sur le système d'action accessible ici et maintenant.

L'objectif est notamment d'amener les encadrants à penser leur rôle non plus comme millefeuille d'activités plus ou moins impossibles à tenir, mais de manière unifiée, intégrée, centrée sur la fonction principale qu'ils ne doivent pas manquer de remplir.

Parmi les recadrages importants, on citera celui qui consiste non seulement à faire comprendre, mais aussi à faire sentir, que le travail de gestion et de médiation des contradictions est au cœur de l'activité d'encadrement. Toute activité est traversée par différentes logiques, divers intérêts, diverses exigences d'utilisation des ressources, à commencer par le temps. À ce stade, le schéma précédemment dessiné peut autoriser un recadrage du sentiment d'empêchement et d'impossibilité qu'il est censé représenter : certes, le manager subit un ensemble de consignes contradictoires, mais il relève justement de son rôle d'aménager ces logiques hétérogènes pour négocier malgré tout un cadre de travail viable et stable pour son équipe.

4. Ce travail peut aussi être amorcé en amont, par une phase d'entretiens et d'observations. Il peut également être intéressant de construire en amont un artefact qui remplit le rôle de trace de l'activité, par exemple un document vidéo sur l'activité d'un cadre (ou plutôt sur les empêchements de son activité), commenté et validé par le principal concerné avant d'être mis en dialogue au sein du collectif. Ce travail délicat nécessite un ensemble de compétences et de conditions de réussite qu'il serait trop long d'explicitier ici.

Cette prise de conscience n'est pas qu'intellectuelle, sans quoi elle serait sans effet sur l'acquisition de nouvelles ressources. Elle s'accompagne d'un travail d'attention à de nouveaux éléments, de liaison entre des éléments auparavant disjoints, d'apparition d'une nouvelle « *gestalt* ». De nouvelles significations émergent à la conscience. En parallèle s'opère un phénomène d'intégration et d'acceptation d'éléments jusque-là considérés comme inacceptables et refusés. Oui, l'activité de l'encadrant est criblée d'injonctions contradictoires ; non, il ne s'agit pas simplement de « faire avec », il faut comprendre que c'est précisément son rôle de construire et de tenir une médiation, en s'autorisant à s'écarter des différentes injonctions (écart nécessaire, puisque ces cadres sont contradictoires entre eux). Là où il n'y avait que contradictions, paradoxes et impasses, de nouvelles autorisations ouvrent une voie de dégagement. Comme nous l'avons constaté au fil de nos interventions, cette recomposition du sens s'accompagne d'une recomposition affective transformant les « passions tristes », négatives ou asservissantes (fatigue, colère, découragement), en affects positifs, actifs et émancipateurs (Roche, 2007, p. 166).

À partir de cette prise de conscience, le manager perçoit qu'il est non seulement en droit, mais qu'il *est dans son rôle* de poser des limites et de remanier les orientations qui lui sont données, pour qu'elles soient réalisables avec les ressources (humaines, financières) dont il dispose. Ainsi, il peut tenir sa place, et non pas laisser ses collaborateurs faire face seuls à la question angoissante des limites de l'action et des arbitrages nécessaires entre des enjeux fondamentaux mais contradictoires.

Cette prise de conscience sert aussi de corde de rappel pour tenir une « juste posture », une posture intermédiaire de « vigie » (Hubault, 2007), qui, du haut de son mât, comprend l'activité de ses rameurs et en est solidaire – puisque après tout, il est dans le même bateau –, tout en gardant une visibilité sur le cap et sur les vents contraires qui peuvent le perturber.

Cette série de recadrages rend possible de passer à une représentation qui permet de dégager de l'énergie et de reprendre les rênes. Elle ouvre une autorisation : celle de choisir, de cadrer, de prioriser, d'avancer... même en l'absence de directives claires. Il s'agit en fait pour les encadrants de *s'autoriser* à construire un compromis productif et à tenter de le faire tenir, en résistant plus ou moins, selon ce qu'il est possible et pertinent de faire, aux différentes injonctions qui viennent le remettre en cause.

À ce stade, les encadrants possèdent les ressources pour construire entre pairs des réponses à leurs difficultés principales. Ce travail opérationnel se caractérise fréquemment par une redéfinition des cadres de contraintes. Les directeurs d'agence Pôle emploi qui se demandaient bien comment « mettre en place des équipes mixtes » (indemnisation et placement), compte tenu de l'hétérogénéité des métiers, redéfinissent le problème : c'est le résultat du processus de travail qui doit être mixte,

pas les compétences de chaque agent. À partir de là, différentes solutions organisationnelles s'offrent à eux.

Ce processus a intérêt à être prolongé par un dispositif de dialogue avec la hiérarchie, lequel marque un contre-courant au flux descendant « normal » de communications, de « *sensegiving* », d'outils, de prescriptions. Il s'agit, d'une part, d'exprimer des irritants et des besoins à une hiérarchie mise en situation d'être réceptive, et d'autre part, de négocier des compromis autour de l'activité. La crédibilité de cette étape requiert que l'intervention soit menée en réelle situation de coconstruction avec une hiérarchie suffisamment réflexive pour se considérer partie prenante du problème qu'elle soulève en commandant une formation pour ses encadrants de terrain, et disposée à accepter le dialogue et la négociation autour des compromis productifs à opérer.

Au total, lorsque les encadrants en arrivent au sentiment de n'avoir « pas le choix » face à des logiques insensées ou à des objectifs inatteignables, les risques sont élevés pour leur santé psychique et celle de leurs équipes. L'intervention ici décrite participe de la prévention des « risques psychosociaux ». Elle vise un développement du rôle d'encadrant vers une fonction généralement sous-exercée, bien qu'absolument centrale dans ce métier : celle qui consiste à fabriquer, au bénéfice de son équipe, un cadre d'action raisonnablement stabilisé, porteur de sens et d'efficacité. Ce développement requérant une prise d'autonomie face à l'emprise des prescriptions, il s'appuie sur le collectif de pairs comme instance d'autorisation et de légitimation.

BIBLIOGRAPHIE

- BRUNEL, V. 2007. « De la pensée sur le travail des cadres à la conception de dispositifs de professionnalisation. Retour sur quelques expériences pilotes », version électronique, *GDR Cadres*, http://gdr-cadres.cnrs.fr/c_journ.htm
- BRUNEL, V. 2007. « Les nouvelles manières de professionnaliser les cadres », dans *Quelles innovations pédagogiques, pour quels savoirs ?*, 8^e rencontres des intervenants, CNFPT-Enact de Dunkerque, août.
- CLOT, Y. 1999. *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- CLOT, Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.
- DESMARAIS, C. ; ABORD DE CHATILLON, E. 2008. « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, n° 205, 6, p. 71-88.
- DESMARAIS, C. ; JAMEUX, C. 2001. « L'encadrement dans les collectivités locales : de la responsabilité à la responsabilisation », *Politiques et management public*, n° 3, 19, p. 101-119.
- HUBAULT, F. 2007. « Le travail de "cadrer" », dans *Compte-rendu de journées de recherche, Le travail des cadres : comprendre, former, évaluer*, CNFPT-INSET de Dunkerque et Kairos A. et R.
- MISPELBLOM-BEYER, F. 2006. *Encadrer, un métier impossible*, Paris, Armand Colin.
- MINZBERG, H. 2002. *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, Paris, Éditions d'Organisation (édition originale 1973).

ROCHE, P. 2007. « La subjectivation », dans V. de Gaulejac, F. Hanique et P. Roche (sous la direction de), *La sociologie clinique. Enjeux théoriques et méthodologiques*, Toulouse, érès, p. 161-185.

VALÉRIE BRUNEL, ACCOMPAGNER LES ENCADRANTS PUBLICS POUR SOUTENIR LEUR PROCESSUS DE SUBJECTIVATION AU TRAVAIL

RÉSUMÉ

Cet article s'appuie sur notre pratique clinique d'intervenante psychosociologue pour dresser un constat sur les sources de la souffrance au travail des managers, notamment dans la fonction publique, et pour proposer un mode d'accompagnement soutenant le processus de subjectivation au travail et la reconstruction du pouvoir d'agir. Le rôle du manager est de bâtir, à l'intersection de logiques contradictoires qui traversent son activité, un compromis productif formant une aire de jeux praticable pour son équipe. Cette construction se pose comme un problème dans les services publics, où les réformes en cours viennent brouiller les objectifs comme les voies de l'action. Brouillage du sens et impossibilité d'agir avec pertinence sont sources de desubjectivation, pour le manager comme pour son équipe. L'objectif de l'intervention est de soutenir la pensée des managers, pour qu'ils puissent penser les conflits dans lesquels ils sont pris, et trouver des voies de développement de leur activité.

MOTS-CLÉS

Management, encadrants, fonction publique, subjectivation, intervention psychosociologique, pratique clinique, travail, pouvoir d'agir, professionnalisation des managers.

VALÉRIE BRUNEL, COACHING MANAGERS FROM PUBLIC UTILITIES TO HELP THEM DEVELOP THEIR SUBJECTIVATION AT WORK

SUMMARY

This article is based on our clinical sociopsychological practice and aims at highlighting the sources of the desubjectivation of the managers, in particular in the public sector. The article also aims at suggesting a coaching process supporting a reconstruction of their ability to perform in their roles. The manager's job is to build, somewhere in-between the numerous and contradictory logics that cross his activity, a « productive compromise » allowing his team to work with stable enough rules on a stable enough playground. This is often difficult, especially in public sector, where the current reforms are blurring the values, objectives and means of work. The impossibility to recognize oneself in one's work leads to the managers' and their team's desubjectivation. The aim of the intervention is to support the managers' thinking process, so that they find a way to perform in their managerial activity.

KEYWORDS

Management, public sector, subjectivation process, organizational development, sociopsychological intervention.