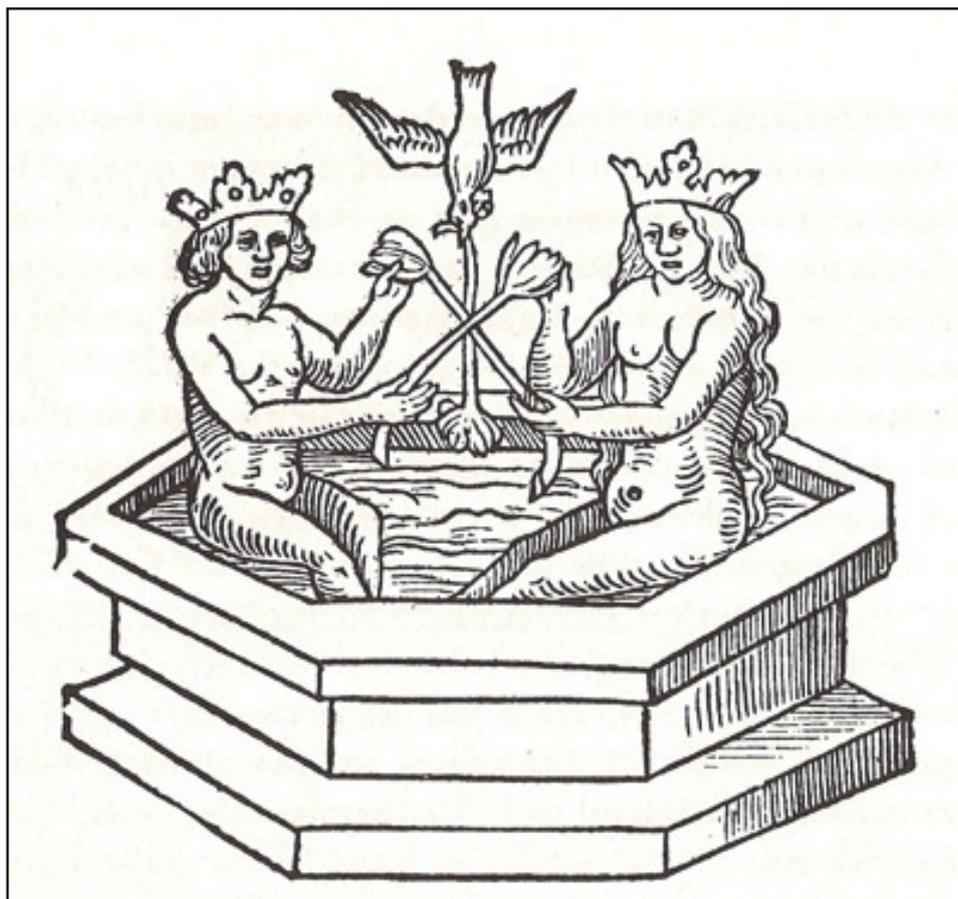


Du management théorique au management réel

L'importance de la praxis managériale dans l'organisation et l'animation des colloques d'équipe.



« Personne ne libère autrui, personne ne se libère seul, les hommes se libèrent ensemble »
(Freire, 1983, p. 44)

Travail de Master en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
(MAS DSIS HES-SO)

Directeur : Mauro MERCOLLI

Joël BIANCHI

HETS-Genève ; juin 2014

Résumé

Dans le passage du management théorique au management réel, cette recherche-action approfondi l'importance de développer un management **praxique** (i.e., qui articule théorie et action), **factuel** (i.e., qui se confronte à la réalité de ses efficience et efficacité) et **intégré** (i.e., qui se renouvelle et se complète) à travers l'étude de l'organisation et l'animation des colloques d'une équipe de travailleurs sociaux d'une institution socioéducative genevoise (Chalverat, 2011; Freire, 1983; Pfeffer & Sutton, 2000, 2007a; Pfeffer, 2000; Sutton, 2011, 2013). Les colloques d'équipe représentent un outil managérial important dans la direction d'une institution et la capacité à les organiser et à les conduire de manière participative et efficace est une compétence attendue de la part du manager qui contribue à consolider son statut et sa légitimité (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011, 2013). Partant du constat que ces temps de travail collectifs sont difficiles et complexes à gérer, les questions de recherche développées visent à mieux comprendre comment l'organisation et l'animation des colloques influencent l'efficience et l'efficacité de ces réunions ainsi que l'*empowerment* (Ninacs, 2002a, 2002b, 2002b, 2008) et le développement du pouvoir d'agir (Le Bossé et al., 2009, 2006; Le Bossé, 1996, 2003) de l'équipe et des collaborateurs en renforçant leurs compétences, participation, valorisation, analyse et créativité. Cette démarche ambitionne de mieux cerner quelles sont les dimensions constitutives d'un colloque, ses fonctionnalités et les autres facteurs qui peuvent influencer son rendement.

A travers l'observation clinique participante d'un groupe primaire restreint en situation naturelle (Anzieu & Martin, 2006), les effets des interventions réalisées ont été étudiés de manière phénoménologique et subjective en lien avec une autoanalyse réflexive de notre posture de direction. Les résultats montrent l'importance de considérer le colloque comme une activité professionnelle à part entière (Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011, 2013). En ce qui concerne l'organisation et l'animation des colloques, une allocation de ressources cohérente et la systématisation des pratiques managériales d'encadrement pour soutenir la préparation individuelle et collective des membres de l'équipe augmentent le niveau d'efficience et d'efficacité des collaborateurs et des réunions. Nos expériences montrent que ce gain de rendement peut être influencé par la pertinence, la faisabilité et l'adéquation du dispositif d'animation - et de sa mise en œuvre de la part de l'animateur - par rapport aux possibilités, aux besoins du groupe et aux forces agissantes écosystémiques, contextuelles et situationnelles qui les déterminent. Les techniques d'animation analogiques ont prouvé que les supports visuels et corporels facilitent la compréhension et le partage de la complexité en groupe en matérialisant de manière intelligible les niveaux symboliques qui les déterminent (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005; Eppler & Mengis, 2011; Eppler, 2012). Par opposition au langage verbal, l'utilisation de la métaphore et de l'image, ainsi que celle de méthodes de travail participatives, structurées et structurantes, favorise la productivité et la créativité de l'équipe et des colloques.

Suivant une approche *bottom-up*, un des résultats majeurs de la conceptualisation praxique, inductive et progressive qui caractérise cette étude est la prise de conscience que le degré de rendement des colloques d'équipe étudiés est une expression directe de la dynamique de groupe qui les sous-tend. L'intégration dans l'animation des connaissances théoriques et des compétences pratiques (humaines, affectives, relationnelles, communicationnelles et organisationnelles) permettant la gestion de la dynamique de groupe devient une condition indispensable pour en améliorer l'efficacité. Lieu de croisement et de médiation entre l'individu, le groupe, l'institution et la société, le colloque est un outil managérial complexe qui permet d'agir sur l'équipe mais aussi sur ses membres et l'institution (**double action groupale**) afin de favoriser l'adhésion, l'appropriation et l'implication du personnel dans l'établissement et la mise en œuvre des missions et des décisions institutionnelles. Dans ce sens, face aux influences des contextes sociétaux modernes en constante accélération (Linhart, 1981; Rosa, 2012; Sennett, 2000) et des paradoxes des nouvelles formes

de gestion publique (Auby, 2011; Chalverat, 2010; Giauque & Emery, 2005, 2008), la maîtrise de l'organisation et de l'animation des colloques constitue un instrument directorial particulièrement efficace pour accompagner les équipes et les collaborateurs dans l'innovation et le changement auxquels les institutions sont de plus en plus confrontées (Anzieu & Martin, 2006; Malherbe, 2014; Moléa Féjoz, 2008; Mucchielli, 2011, 2013).

Mots-clés : management ; *praxis* ; factuel ; intégratif ; activité ; organisation ; animation ; colloques ; travail social ; communication ; analogique ; symbolique ; métaphore ; image ; dessin ; schématisation ; corps ; objets flottants ; *empowerment* ; développement du pouvoir d'agir ; dynamique de groupe ; équipe ; travail ; groupe primaire restreint ; contextes sociopolitiques ; nouvelle gestion publique ; accélération.

Remerciements

Mes remerciements les plus profonds et sincères vont à mon épouse, Vanessa, ainsi qu'à mes enfants, Solal et Kayla, pour le soutien inconditionnel dont ils ont fait preuve tout au long de ce travail de master et de cette formation. Je tiens également à remercier la Ville d'Onex pour son appui et pour m'avoir donné la possibilité de réaliser ce cursus de formation.

Joël BIANCHI, Chêne-Bourg, juin 2014

Table des matières

AVANT-PROPOS	1
CHAPITRE I : INTRODUCTION	4
CHAPITRE II : LA DEMARCHE D'ENQUETE	7
CONTEXTE INSTITUTIONNEL.....	7
LES COLLOQUES COMME PROBLEMATIQUE MANAGERIALE.....	8
DEFINITION DU COLLOQUE.....	9
QUESTIONS DE RECHERCHE.....	10
POURQUOI LES COLLOQUES ? RAISONS DU CHOIX.....	11
BUTS, OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS.....	12
LIMITATION DU CHAMP D'ETUDE.....	13
ASPECTS METHODOLOGIQUES.....	14
CHAPITRE III : ORGANISATION ET ANIMATION DES COLLOQUES DE LA PRATIQUE A LA THEORIE	18
DONNEES STRUCTURELLES.....	18
L'IMPORTANCE DE LA PREPARATION.....	18
<i>Sens, finalités et méthodes</i>	19
<i>Espace et matériel</i>	21
<i>L'ordre du jour</i>	22
<i>Implication et organisation collective</i>	24
L'IMPORTANCE DE L'ANIMATION.....	26
<i>Ouverture</i>	26
<i>Conduite</i>	27
<i>Clôture</i>	30
L'ANIMATION COMME PROPRIETE EMERGENTE.....	31
LES DERIVES DE L'ANIMATION.....	34
TECHNIQUES ET METHODES D'ANIMATION ANALOGIQUES.....	36
CHAPITRE IV : DIMENSIONS CONSTITUTIVES, FONCTIONS ET FACTEURS D'INFLUENCE DES COLLOQUES	41
LE COLLOQUE COMME EXPRESSION DE LA DYNAMIQUE DE GROUPE.....	41
RESISTANCES A LA NOTION DE GROUPE.....	43
LE GROUPE ET L'EQUIPE DE TRAVAIL.....	44
NIVEAUX SYMBOLIQUES, CONFORMITE ET DIFFERENCIATION.....	46
ÉTAPES CONSTITUTIVES DU GROUPE.....	48
DE LA COMPLEXITE DES COLLOQUES.....	51
FONCTIONS DES COLLOQUES.....	53
LE COLLOQUE COMME LIEU DE CROISEMENTS.....	55
COLLOQUE ET CONTEXTES SOCIOPOLITIQUES ET ECONOMIQUES.....	59
CHAPITRE V : REFLEXION PERSONNELLE	62
BIBLIOGRAPHIE	66

Avant-propos

Après trois ans de formation, nos réflexions sur les rôles et les postures de cadre ont continué d'évoluer et de se préciser. Cette étude s'inscrit dans la suite logique et la globalité de ce processus réflexif, autocritique et formateur. Dans ce mouvement de maturation et de développement personnel et professionnel, nous nous sommes nourri des cours, des lectures et des divers travaux de formation réalisés en lien avec notre activité managériale (Bianchi, Maître, & Renlund, 2012; Bianchi, Renlund, & Müller-Gysler, 2013; Bianchi, Sakijha, Ricchetti, Müller-Gysler, & Pozner, 2014; Bianchi, Sakijha, & Ricchetti, 2014; Bianchi, 2011a, 2011b, 2012, 2013b, 2013c, 2013d, 2014). Plus particulièrement, ce mémoire se situe dans la continuité du projet d'intervention institutionnelle développé à partir de septembre 2012 lors de la deuxième année de formation¹ (Bianchi, 2013a). De par la proximité avec le domaine de recherche, il s'est alimenté des expériences en groupe d'analyse de la pratique de direction (GAPD), notamment celles réalisées dans le cadre de cette dernière année de formation². Notre réflexion intègre les nombreux et richissimes échanges vécus avec les collègues et les enseignants tout au long de notre parcours de formation, ceci tant dans les moments formels qu'informels.

En termes d'orientation théorique, cette étude se réfère à l'approche systémique (2^{ème} cybernétique plus spécifiquement), la psychologie sociale appliquée au travail, au management et au domaine organisationnel, l'anthropologie institutionnelle, la psychologie cognitive et la psychanalyse. Dans ce cadre de référence théorique et pratique, l'application au management des notions d'*empowerment* et de développement du pouvoir d'agir (DPA) (individuel et collectif), de capacitation, d'autonomisation, de *praxis* et de conscientisation occupe une place importante (De Paula Barreto, 2010; Freire, 1983; Le Bossé et al., 2009, 2006; Le Bossé, 1996, 2003; Ninacs, 2002a, 2002b, 2003, 2008). Ces apports complètent le système de référentiels sur lequel nous avons construit notre vision et notre modèle d'action managériale (Bianchi, 2011b, 2013a, 2013c; Borter, 2013; Bourdais, 2011; Brodier & Kähr Serra, 2013a; Chalverat, 2011; Émery & Gonin, 2009; Gladwell, 2007; Malherbe, 2014; Mucchielli, 2013; Pfeffer & Sutton, 2000, 2007a, 2007b; Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998, 2000, 2010; Sutton, 2011, 2013). Sur la base de ces repères théoriques et pratiques, qui constituent la toile de fond et la matrice à partir desquelles ce travail de recherche s'est développé, nous avons construit et réalisé les interventions managériales et interprété les résultats issus des expériences vécues.

Selon les directives HES-SO éditées en janvier 2013, ce travail de master implique à la fois une analyse de posture de direction et une dimension de type projet d'intervention institutionnelle. Au niveau de sa genèse et de sa construction, cette recherche s'est bâtie progressivement et de manière évolutive en confrontant constamment nos réflexions et nouvelles acquisitions théoriques

¹ Travail de module portant sur la conception, la planification et la réalisation d'un projet institutionnel qui nous avait permis d'analyser, cartographier, formaliser et prioriser nos axes d'intervention managériale. L'intérêt et la nécessité d'une réflexion et d'une réorganisation stratégique et opérationnelle dans la gestion, l'animation et le suivi des réunions (colloque, semaine de bilan et de préparation, intervision, supervision, briefing et débriefing) avaient déjà été identifiés à cette époque.

² Tout au long de cette troisième année, en effet, le développement de nos compétences en organisation et conduite de séances était au cœur des objectifs pédagogiques du GAPD. En ce qui nous concerne, nous avons préparé et animé les situations présentées par des collègues dans le cadre de deux séances de GAPD.

au cadre pratique de leur mise en œuvre managériale [approche praxique et factuelle]. Classiquement, dans un travail académique, les éléments théoriques sont résumés en début de monographie avant la partie méthodologique et expérimentale pour être ensuite repris sous forme de liens et d'approfondissements lors de l'interprétation des résultats et des conclusions. Dans le nôtre, ces éléments émergent de manière inductive et progressive sur la base des résultats de recherche obtenus. De par cette approche *bottom-up*, c'est-à-dire du "bas vers le haut", la structure organisationnelle de ce mémoire pourrait être symbolisée par une clepsydre circulaire : en partant d'une problématique théorique générale, nous avons resserré le champ d'investigation et d'expérimentation pour ensuite ouvrir la réflexion en remontant vers la théorie sur la base des résultats vécus en faisant des liens avec le cadre conceptuel général initial et les buts de cette recherche.

Ainsi, dans l'introduction, nous avons commencé par poser l'ossature théorique générale de ce travail, contextualisé et approfondi ses finalités et présenté les principales notions qui caractérisent notre posture directoriale et notre modèle de "management praxique, factuel et intégré". Dans le deuxième chapitre, nous nous sommes focalisé sur l'organisation et l'animation des colloques d'équipe pour problématiser et délimiter le champ d'étude en développant nos questions de recherche et les aspects méthodologiques. Dans le troisième chapitre, grâce aux expériences vécues, nous avons résumé les principaux résultats et apprentissages réalisés en faisant des liens avec les éléments théoriques réputés essentiels dans l'organisation et l'animation des réunions professionnelles d'équipe [Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011]. Dans le quatrième chapitre, sous l'angle de la dynamique des groupes restreints primaires, nous avons poursuivi cette conceptualisation théorique en ouvrant nos réflexions sur les dimensions constitutives et fonctionnelles des colloques ainsi que sur leurs facteurs d'influence [Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011]. Dans le cinquième et dernier chapitre, nous avons proposé une réflexion personnelle globale rejoignant les éléments développés en introduction et mis en évidence des perspectives de ce mémoire.

Dans le texte, les mots issus de langues étrangères ainsi que les citations de parties conséquentes de livres ou d'articles sont en *italique* et sans guillemets. Au niveau de la forme, nous avons opté pour écrire en utilisant un "nous de modestie". Ainsi, lorsque le pronom personnel « nous » est employé pour décrire l'auteur de ce mémoire, l'adjectif, l'attribut, ou épithète, et le participe passé sont accordés au singulier et à son genre masculin³. Ce choix est une manière de rendre hommage aux héritages des nombreux maîtres et penseurs qui ont façonné notre manière de penser et d'agir et sur lesquels nous nous sommes appuyés pour développer nos positionnements critiques. Dans ce sens, il nous a permis de nous rappeler que notre pensée est la résultante complexe d'une ontogénèse largement tributaire de facteurs constitutifs phylogénétiques. Au niveau méthodologique, cette décision a été bénéfique car elle a favorisé la distanciation critique et la prise de recul avec l'ego et le « je » subjectifs particulièrement sollicités dans cette étude. Tout au long de

³ La syllepse, autrement dit, l'accord selon le sens, est donc obligatoire. Cette question est évoquée par Grevisse, dans le « Bon Usage », 14^e édition, 2007.

sa réalisation, en effet, dans un dispositif de recherche-action utilisant l'observation participante, nous avons été impliqué personnellement en étant à la fois observateur et élément observé.

Chapitre I : Introduction

Le cadre général de cette étude implique un approfondissement des connaissances et des compétences (savoir-être et savoir-faire) permettant le passage du management théorique au management réel. Il inclut une analyse de la portée d'intégrer une posture réflexive et critique dans la pratique et l'action directoriale. Cette démarche vise à répondre aux questionnements suivants : une fois que des problématiques managériales ont été identifiées, des hypothèses de travail formulées et des interventions planifiées et organisées, comment puis-je les concrétiser ? De quels moyens, connaissances et compétences ai-je besoin pour réaliser de manière cohérente, efficiente et efficace mon analyse stratégique, ma vision ?

L'intérêt de ce choix de domaine d'investigation découle du besoin et de la richesse de confronter les visées managériales, stratégiques et opérationnelles, à ce que certains ont défini comme étant un « principe de réalité » (Freud, 1984, 2010). Le but général de ce travail est d'essayer de répondre à ces questions en articulant la pensée à sa mise en œuvre, le conceptuel aux savoirs être et faire (capacités et compétences) nécessaires à son déploiement. Il repose ainsi sur une mise en lien constante et évolutive de la théorie et la pratique, de l'action et la réflexion, dans une logique de *praxis* et de conscientisation chère à Freire (1983) et à laquelle nous tenons tout particulièrement. A ce propos, Freire a écrit : « Nous sommes convaincus au contraire que la réflexion, si elle est vraiment une réflexion, conduit à la pratique. Par ailleurs, lorsque l'action est engagée, elle deviendra une authentique *praxis* si le savoir qu'elle apporte fait l'objet d'une réflexion critique. [...] S'il n'en est pas ainsi, l'action devient pur activisme. Il faut éviter de tomber soit dans l'action pour l'action, soit dans un dilettantisme de paroles vides – jeu intellectuel – qui, n'étant pas une réflexion véritable, ne conduit pas à l'action. Les deux pôles, action et réflexion, doivent former un ensemble dont il ne faut pas séparer les éléments » (Freire, 1983, p. 45).

Pfeffer & Sutton (2007a), parlent de *knowing-doing gap* et de *doing-knowing gap* pour exprimer les discordances et les écarts étonnants entre le "faire" et le "savoir" constatés dans le cadre de leurs recherches sur le management des organisations. Dans le premier cas, il s'agit d'un décalage entre savoir et faire, c'est-à-dire du gouffre qui sépare le savoir de l'action. « Dans nombreuses entreprises, il y a des individus expérimentés, intelligents et motivés, individuellement ou collectivement conscients de ce qu'il faudrait faire mais qui n'ont pas la possibilité ou la volonté de passer à l'acte » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p. 1). Ceci conduit à des situations dans lesquelles certains managers savent pertinemment comment il faut faire mais ils ne le font pas. « Cela ne fait aucun doute : le gouffre qui sépare le savoir de son application est un problème majeur qui perdure dans le secteur privé comme dans le secteur public » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p. 1). Dans le deuxième cas, à l'inverse, il s'agit de managers qui s'efforcent de mettre en œuvre leurs savoirs alors même qu'ils sont en contradiction, voire même en totale opposition, avec les connaissances actuelles sur l'efficacité et l'efficience dans le management des organisations et des hommes. Ces fausses croyances et demi-vérités managériales persistent malgré le fait qu'elles soient contredites par la réalité, les faits et les données cumulées après plus d'un siècle de recherches en organisation et gestion d'entreprises. « Une petite enquête nous a vite permis de constater que de nombreux managers, sur la foi d'un séminaire, d'un livre ou d'un consultant, agissaient d'une façon absurde au regard des constats les plus certains sur ce qui est efficace ou non. Ainsi, après avoir

analysé l'écart *knowing-doing*, nous avons commencé à parler du problème *doing-knowing*, ou discordance entre l'action et le savoir, qui consiste à agir sans savoir ou, du moins, sans en savoir assez » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p. 1).

Notre étude fait écho à ces approches et s'inscrit dans un courant qui prône et milite pour un développement et un renforcement du "management factuel" ou "management fondé sur la preuve" ou, en anglais, *Evidence Based Management (EBM)* (Pfeffer & Sutton, 2007a). L'utilité et l'efficacité de ce modèle sont bien documentées, ont été prouvées et reposent sur des bases et des acquis solides en termes de connaissance et de recherche, ceci notamment en médecine factuelle aux Etats-Unis et au Canada. « Nous savons désormais précisément comment le management par la preuve peut aider les managers à mieux apprendre et à mieux exercer un métier difficile en leur rendant la tâche moins ardue et en augmentant leurs chances de réussite. Les solutions ne sont pas simples, mais elles existent : elles consistent en une meilleure approche théorique du savoir managérial et une compréhension plus factuelle des pratiques de management » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p.3). Dans leur livre, « Faits et foutaises du management », les auteurs résument l'idée centrale et le paradigme de cette nouvelle perspective à laquelle nous adhérons : « Le management par la preuve repose sur une conviction : regarder en face les faits avérés quant à ce qui réussit et ce qui échoue, déceler les demi-vérités pernicieuses qui forment une grande partie des idées reçues sur le management et rejeter les foutaises totales trop souvent prises pour de bons conseils contribuera à améliorer les performances des organisations » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p. 17).

Comme le soulignent Pfeffer & Sutton (2007a, p. 55), à la suite de Socrate, de Platon et des psychologues qui l'ont étudiée, « (...) la sagesse signifie « savoir ce que vous savez et savoir ce que vous ignorez », en particulier trouver un juste équilibre entre l'arrogance (prétendre que vous en savez plus que vous n'en savez en réalité) et le manque de confiance en soi (croire que vous n'en savez pas assez pour agir). Cette attitude permet aux individus d'agir en fonction de leur savoir actuel tout en doutant de ce qu'ils savent. Ils peuvent donc agir ici et maintenant tout en continuant d'apprendre ». La sagesse est une manière d'être et de faire qui revêt une importance capitale dans notre vie et que nous nous efforçons de mettre en œuvre au quotidien dans nos pratiques managériales. En tant que pilier central du management factuel, elle implique la notion de doute et de remise en question. « Par définition, pratiquer le management par la preuve signifie adopter des croyances et concevoir des pratiques qui permettent aux individus d'agir en fonction de ce qu'ils savent tout en doutant de ce qu'ils savent, et de savoir reconnaître ouvertement les imperfections inhérentes à leurs idées, aussi valables soient-elles » (Pfeffer & Sutton, 2007a, p. 55).

Le management factuel, auquel nous nous rallions, implique ainsi une attitude de sagesse qui préfère le doute, la remise en question, l'évaluation régulière et le statut temporaire et imparfait des idées et des actions managériales à leur promesse de vérité absolue et d'immuabilité. Le manager qui se confronte à l'épreuve de la réalité refuse d'être considéré comme un Dieu, une *star* ou un expert. Il n'apprécie pas ce statut car il contient une forme d'idéalisation aussi puissante que perverse et qui fait de lui une denrée rare et inaccessible. Or, la littérature, la mythologie et l'histoire

regorgent de narrations aux dénouements tragiques d'objets idéalisés⁴. A ce propos, Anzieu & Martin (2006, p. 321) attirent notre attention sur le fait qu'il est important « [...] de mettre à jour la loi générale sous-jacente parce qu'elle est souvent utilisée, habilement et dangereusement : quand un groupe, une société persécute certains de ses membres, c'est qu'elle en idéalise d'autres ou qu'elle s'idéalise elle-même. Réciproquement, s'il y a quelque part culte de la personnalité, on peut être assuré de trouver, à côté, des individus ou des minorités persécutés ». Comme Sutton (2011) l'a très bien décrit dans son *best-seller* « Objectif zéro-sale-con », dans le management, les conséquences de ce genre de cultes de la personnalité peuvent être désastreuses et extrêmement néfastes, voire pathogènes, pour la santé des collaborateurs, le climat de travail et la productivité d'une organisation. A l'inverse, le dirigeant qui pratique une approche directoriale praxique et factuelle sait faire preuve, surtout et avant tout, d'humilité et de reconnaissance envers ses collaborateurs auxquels il doit une grande partie de la réussite de l'entreprise. En montrant qu'il fait partie d'une grande équipe, il valorise le personnel et évite à tout prix d'endosser tout seul les mérites du succès en se faisant passer pour un génie solitaire (Pfeffer & Sutton, 2007a).

Intégrer une posture de sagesse, se reconnecter avec sa partie "blessée" et ses lacunes (Chalverat, 2000), accepter de ne pas pouvoir tout maîtriser, réussir à trouver le calme et le renouveau dans la confrontation avec "l'Autre que Soi" et l'inconnu sont également des postures existentielles qui nous sont chères car elles permettent l'émergence de ce que Jung a appelé la fonction transcendante, la réalisation et l'individuation (Jung, 1986, 1987, 1990). Cette force, symbolisée par la colombe dans le dessin en première page, est la faculté que possède l'inconscient de parvenir, par une voie inattendue, à réunir les opposés dans des situations apparemment indépassables (Bianchi, 2013c; Chalverat, 2000). Dans ce sens, ce mémoire et, par extension, la formation en direction dans laquelle il s'inscrit, découle du jaillissement de cette énergie créative et du processus de renouvellement de nos pratiques managériales qui s'en est suivi. Dans une optique phénoménologique, il vise à nous faire vivre des expériences formatrices, développer des nouveaux outils et renouveler nos connaissances et compétences. En nous inscrivant dans cette lignée de pensée, nous voulons souligner l'importance de rajouter au management institutionnel une dimension intégrative⁵.

L'ensemble des éléments évoqués dans cette partie introductive résume notre volonté de développer un management praxique, factuel et intégré⁶. Cette recherche a été pensée, construite et développée à partir de cette intention et de ce cadre général qui, pour utiliser les termes de Chalverat (2010), représentent sa centralité, son ADN et le totem autour duquel notre cheminement s'est élaboré. Afin de délimiter le champ d'étude, nous avons poursuivi ce but en nous focalisant particulièrement sur le domaine de l'organisation et de l'animation des réunions et des colloques de l'équipe éducative du Service jeunesse et action communautaire (SJAC) de la Ville d'Onex.

⁴ Divinités idolâtrées et après déchues et chassées de l'Olympe, rois vénérés puis trahis et exécutés de manière sournoise et machiavélique, etc.

⁵ Etymologiquement, le mot « intégration », dérive du latin « *integratio* », i.e. « renouveler, rendre entier ».

⁶ C'est-à-dire un management qui se renouvelle et se complète en articulant et en confrontant sans cesse ses aspects théoriques à sa mise en œuvre pratique.

Chapitre II : La démarche d'enquête

Contexte institutionnel

Au niveau administratif, le SJAC est un service qui fonctionne avec un budget de fonctionnement annuel déterminé et voté chaque année par le Conseil municipal (CM). Au niveau législatif, le SJAC est supervisé par la commission « Jeunesse et action communautaire » du CM à laquelle il doit se référer, notamment en matière de financement et de validation du budget. Le Conseil administratif (CA), composé de trois élus qui fonctionnent de manière collégiale, se répartit la gouvernance de l'administration communale par dicastères en passant par le secrétariat général⁷. En ce qui concerne le SJAC, une conseillère administrative déléguée est en charge du service dont la direction est assurée par une cheffe de service⁸.

Géographiquement, le SJAC est situé en plein cœur de « Onex Cité », une zone urbaine à forte concentration démographique (12'748 habitants sur 17'466 qui compte la ville d'Onex) qui s'est rapidement densifiée pour accueillir les vagues migratoires des années soixante. Entre 1960 et 1970, en effet, Onex est passé de 2'128 à 13'524 habitants. Onex Cité présente un taux important d'étrangers (40% ; 125 nationalités représentées) et de précarité sociale (revenu brut médian annuel 60'000.- environ).

Dans ce contexte, la mission du SJAC est de promouvoir la qualité de vie en favorisant la création de liens sociaux, la cohésion sociale, la lutte contre les phénomènes d'exclusion, l'intégration, l'insertion, la citoyenneté, le soutien au développement du tissu associatif et civil. Le service est également chargé de repérer, dépister et analyser les problématiques sociales et d'expertiser les politiques d'action sociale de la commune. Ces missions se concrétisent dans quatre pôles d'action : la location de salles, les cours et ateliers, la jeunesse et l'action communautaire.

Concrètement, le SJAC gère deux bâtiments séparés, la Maison Onésienne (MO) et la Maison de la Musique (MM) et propose trois structures d'accueil : l'Unité de Prévention pour Adolescents (UpAdos), le Café Communautaire (CC) et le Studio Musique.

Le service totalise 14.25 ETP et compte 22 personnes dont les activités se répartissent dans les quatre pôles d'action⁹. En ce qui nous concerne, au sein du SJAC, en tant que cadre intermédiaire, nous occupons la fonction de responsable de l'équipe éducative (7.1 ETP, 11 personnes) depuis août 2009. L'équipe que nous dirigeons se compose de sept éducateurs à 75%, un gérant du Café Communautaire à 75%, un animateur du Studio Musique à 10%, deux stagiaires HETS à 100% sur une période de 22 semaines chacun. L'équipe éducative est chargée d'investir et animer principalement les trois structures d'accueil libre (UpAdos, CC et Studio Musique). Ces espaces sont des outils de travail socioéducatifs extrêmement importants pour accueillir, créer du lien, mobiliser, rediriger et développer le pouvoir d'agir individuel et collectif des usagers et de la population. Parallèlement à ce mandat, chaque collaborateur est chargé de piloter et co-piloter un certain nombre de projets, d'actions ou de prestations socioéducatives (environ 6 en moyenne par

⁷ Comme indiqué par le diagramme hiérarchique disponible à l'ANNEXE 1.

⁸ Voir l'organigramme politique à l'ANNEXE 2.

⁹ Répartition des collaborateurs selon la structure de l'organigramme du service disponible à l'ANNEXE 3.

éducateur et une cinquantaine en tout par année]. En tant que responsable d'équipe, nous assumons la coordination et supervision de l'ensemble des mandats socioéducatifs de l'équipe dans les pôles jeunesse et action communautaire. De plus amples informations sur les prestations et les activités du SJAC et de l'administration communale sont disponibles sous www.onex.ch

Après une phase initiale traversée par le service de 1999 à 2003 que nous pourrions qualifier de « phase du pionner » [Chalverat, 2011], le SJAC a continué d'évoluer, de croître et de se développer. En août 2009, le service a vécu un changement historique, organisationnel et institutionnel important¹⁰. Cette nouvelle mutation a impliqué la poursuite de la professionnalisation et de la maturation des équipes dans un contexte institutionnel toujours en expansion et caractérisé par la différenciation, l'accélération, l'ouverture institutionnelle et un développement très important des besoins en communication externe et interne [Borter, 2013; Chalverat, 2011; Rosa, 2012]. Les activités du service, ainsi que celles de l'équipe dont nous avons la direction, n'ont depuis cessé d'augmenter en nombre, volume, intensité, vitesse, diversité et complexité. Sans rentrer dans les détails, l'analyse PESTEL et celle des contextes institutionnels, réalisées pendant cette formation [Bianchi, 2013a], montrent, même si de manière empirique, l'existence évidente d'un lien entre cette évolution de l'institution et les facteurs environnementaux externes sur le plan sociétal, politique, juridique, économique et technologique.

Face à ce constat, en juin 2013, nous avons obtenu l'accord de la hiérarchie pour poursuivre et renforcer la mise en œuvre d'une réorganisation institutionnelle qui s'est entre autre concrétisée, dans cette nouvelle saison scolaire 2013-2014, par une réduction importante de la charge de travail¹¹. Au niveau du management, les objectifs principaux de cette intervention visaient une allocation des ressources plus équilibrée entre les dimensions techniques (orientées tâches) et humaines (orientées personnes) ainsi qu'une dynamique organisationnelle fondée sur l'intégration, la synchronisation et la reconnexion entre les différents corps de métier et niveaux hiérarchiques [Chalverat, 2011; Émery & Gonin, 2009; Pfeffer & Sutton, 2007a; Rosa, 2012; Sutton, 2011, 2013].

Les colloques comme problématique managériale

A l'intérieur des contextes institutionnels et de la politique managériale que nous venons d'évoquer, nous avons identifié une problématique de direction spécifique qui nous concerne tout particulièrement : l'organisation et l'animation des colloques de l'équipe éducative dont nous avons la charge. Tout comme pour le service, en effet, les activités de l'équipe éducative que nous dirigeons n'ont cessé de se diversifier et d'augmenter en nombre, en vitesse, en intensité et en complexité de coordination et de pilotage. Dans ce contexte institutionnel, dix personnes, y compris nous-même, sont présentes en permanence aux colloques hebdomadaires de l'équipe éducative et lors des semaines de bilan et de préparation. Or, la diversité dans la forme et le contenu des

¹⁰ Date à laquelle l'institution a connu le départ de l'ancien chef de service (le « pionner »), l'arrivée de la nouvelle cheffe de service, la création du poste que j'occupe et le lancement du chantier d'agrandissement et de rénovation de la MO.

¹¹ En effet, plusieurs projets et prestations importants en termes de coûts de gestion et de ressources ont été abandonnés.

colloques, la différence des séquences à l'intérieur même d'un seul colloque, l'hétérogénéité des buts et des finalités des colloques et des séquences, les besoins constants d'adaptation de la communication et de l'animation selon les situations et les points à traiter, la variabilité des participants et du groupe au niveau de la dynamique ainsi que la taille du groupe font que ces temps de travail collectifs sont complexes à gérer et animer. Bien que d'autres paramètres d'influence puissent exister, en ce qui nous concerne, ceux que nous venons d'énumérer représentent les principaux éléments constitutifs de notre problématique managériale dans la gestion et l'animation des colloques d'équipe.

Définition du colloque

« Selon le dictionnaire historique de la langue française (Le Robert, édition 1998), le terme colloque est emprunté au latin *colloquium* « entretien, discussion, entrevue », dérivé de *colloqui* « parler avec », de *cum* [co] « avec » et *loqui* « parler » » (Moléa Féjóz, 2008, p. 17) « Le sens moderne de « réunion de spécialistes invités à confronter leurs points de vue » est récent (XX^e siècle), les colloques médiévaux étant des entretiens à deux ou plusieurs personnes sur une question de doctrine religieuse » » (Moléa Féjóz, 2008, p. 17). Ce n'est donc qu'environ depuis le XX^e siècle que le mot colloque a été employé pour décrire le sens de réunion.

Au niveau du travail social, très peu de données historiques existent sur l'évolution des pratiques des colloques et des réunions en raison de leur caractéristique d'oralité et de la réticence des travailleurs sociaux à écrire sur leurs pratiques (Moléa Féjóz, 2008). Aujourd'hui, dans la littérature scientifique, les colloques dans le travail social ne semblent toujours pas être l'objet d'études régulières et il existe ainsi une certaine pauvreté de l'information en la matière (Moléa Féjóz, 2008). Grâce à sa recherche, réalisée en 2003 sur les colloques dans le travail social à Genève, Moléa Féjóz (2008) a récolté auprès de 570 professionnels qui ont rempli son questionnaire non moins de 259 appellations différentes comme réponse à la question du nom des colloques pratiqués. Ce résultat donne des indications du niveau important d'hétérogénéité dans l'appellation des colloques et laisse entrevoir la richesse et la diversité des utilisations et finalités possibles des colloques dans les institutions et les organisations sociales.

Au-delà de ce foisonnement terminologique, la littérature sur l'animation des réunions de travail (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011), confirme que les colloques présentent un degré important d'hétérogénéité également au niveau du contenu, de la forme, de la structuration, des moyens matériels, de la gestion, de la composition, de la disposition dans l'espace et de la finalité. Ainsi, « (...) puisqu'il varie d'une institution à l'autre, pour ne pas dire de la représentation d'un professionnel à celle d'un autre (...) » (Moléa Féjóz, 2008, p. 19), le colloque du travailleur social ne peut être défini de manière absolue. De plus, l'existence de représentations collectives - et pas seulement individuelles - sur la nature du colloque rajoute un niveau supplémentaire de complexité à la tentative de le définir de manière universelle. Au sujet de cette difficulté à définir exactement la nature du colloque en travail social Moléa Féjóz (2008, p. 19) a écrit : « Et d'ailleurs, est-il vraiment possible de définir mieux cette activité ? ». En ce qui nous

concerne, cette variabilité existe tant au niveau inter que intra colloque. Le contenu et la forme des colloques d'équipe concernés par cette étude varient d'un colloque à un autre mais aussi d'un point de colloque, ou séquence, à un autre à l'intérieur du même colloque.

Solar (2001, in Moléa Féjóz, 2008, p. 18) définit la réunion comme étant « un rassemblement de personnes dans le but d'effectuer un travail ou d'atteindre un certain objectif ». La notion de colloque impliquerait donc l'idée d'un échange oral au sein d'un comité restreint de personnes autour d'un sujet de discussion, d'une tâche à effectuer et d'une finalité à atteindre (Moléa Féjóz, 2008). Indépendamment des variations sémantiques, de manière plus générale, suivant Moléa Féjóz (2008), les colloques d'équipe peuvent être décrits par une métastructure invariante et universelle qui les caractérise par :

- un **contexte de travail** : ce sont des réunions obligatoires, formalisées et ayant lieu durant les heures de travail ;
- une **durée** et une **fréquence** : ils sont toujours liés à une notion de temps et de régularité ;
- une **équipe** donnée : les colloques réunissent l'équipe de travailleurs sociaux se côtoyant quotidiennement et c'est souvent un des seuls moments durant lequel ils se retrouvent au complet ;
- un ou des **objectifs** plus ou moins précis à atteindre et idéalement spécifiés à l'avance.

Pour la suite de ce travail, nous avons considéré le colloque comme étant « un temps de travail qui rassemble régulièrement les professionnels d'une équipe fixe dans le but d'atteindre un ou des objectifs. Ces objectifs concernent le fonctionnement de l'équipe, la gestion du quotidien, la prise en charge des usagers et, plus globalement, la mission institutionnelle » (Moléa Féjóz, 2008, p. 20).

Questions de recherche

Afin de rompre avec les généralités, nous avons utilisé la problématique de gestion et d'animation des colloques d'équipe - que nous venons de présenter - pour illustrer et tester l'importance de déployer la *praxis* managériale et le management intégratif fondé sur la preuve défendu en introduction. Plus spécifiquement, la question de recherche de cette étude visait à mieux comprendre pourquoi l'organisation et l'animation des réunions professionnelles d'équipe sont des tâches difficiles et complexes à réaliser et comment nous pouvons agir sur ces deux dimensions afin d'influencer l'efficacité et l'efficacé des colloques. Cette problématique théorique centrale a soulevé toute une série d'interrogations qui ont défini de manière encore plus précise l'objet d'étude de ce travail :

1) Questions en lien avec l'organisation et l'animation des colloques :

Comment l'organisation et l'animation du colloque influencent-elles son efficacité et son efficacité ? Sur quelles dimensions et composantes ? Comment peuvent-elles renforcer l'*empowerment* et le pouvoir d'agir individuel et collectif des collaborateurs ? Une fois le

dispositif d'animation préparé, planifié et organisé de quelles compétences avons-nous besoin pour le réaliser de manière efficiente et efficace ?

2) Questions en lien avec l'approfondissement de la nature des colloques :

Quelle est la nature d'un colloque ? Quelles sont ses fonctions et ses finalités ? De quels éléments se compose-t-il ? Comment fonctionne-t-il ? Quelle est sa dynamique ? Quels sont les autres facteurs qui influencent sa productivité ? La dynamique de groupe, le comportement individuel, le travail en équipe, l'institution et/ou les contextes sociologiques jouent-ils un rôle ?

Tous ces questionnements évoquent des problématiques d'encadrement auxquelles la gestion et l'animation des colloques nous ont confronté et sur lesquelles s'est focalisé ce travail de recherche. En essayant de les résoudre et de répondre à ces incertitudes, nous nous sommes efforcé de développer et renforcer nos connaissances mais aussi et surtout nos savoir-être et savoir-faire en la matière (capacités et compétences organisationnelles, techniques, communicationnelles, relationnelles, cognitives, affectives et humaines). Dans l'optique du management pratique, factuel et intégré développé en introduction, cette étude visait donc à nous offrir la possibilité de tester et expérimenter différentes hypothèses et outils d'intervention en situation d'activité de management réel.

Pourquoi les colloques ? Raisons du choix

« La réunion est une sorte d'institution – fort inégalement partagée du reste – qui s'inscrit dans la vie de toute entreprise ou organisation » (Moulinier, 2011, p. 5) Suivant Moulinier, la réunion est avant tout un instrument de communication, verticale, du haut vers le bas (*top-down*) et du bas vers le haut (*bottom-up*), mais aussi et surtout horizontale. Elle permet de diffuser des informations et des directives, de consulter, déléguer, évaluer, engendrer de la nouveauté, changer, renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe, former le personnel en perfectionnant les connaissances et les compétences. Elle est aussi le lieu pour découvrir, analyser et résoudre les problèmes, pour confronter, questionner, expliquer, apaiser, concilier, motiver, mobiliser, valoriser, responsabiliser, etc. « Cet inventaire n'est probablement pas complet, mais on aura compris que la réunion est un solide moyen de management » (Moulinier, 2011, p. 6). Les colloques font ainsi partie intégrante de l'organisation du travail d'une institution et sont un vecteur, un outil de management stratégique et opérationnel important. La capacité à les organiser et les animer de manière efficiente et efficace est une des compétences requises en tant que cadre et une situation professionnelle à laquelle nous sommes régulièrement confronté. A ce propos, Moulinier (2011, p. 1) estime que « l'art de la conduite d'une réunion, qu'elle soit de travail en petit comité ou qu'elle rassemble un vaste public, est un des talents attendus d'un manager qui se veut proche de son personnel. On apprécie sa capacité à animer les réunions de façon vivante, participative et efficace, capacité qui contribue à son aura et à sa réputation ». La conduite de réunion n'est pas à confondre avec la prise de parole en public qui n'en constitue qu'une composante (Moulinier, 2011).

En tant que managers, notre légitimité repose de moins en moins sur notre statut et nos acquis.

Volatile, elle peut être remise en question à tout moment car la loyauté des collaborateurs dépend de plus en plus de nos compétences d'encadrement et nos capacités à leur assurer des conditions de travail optimales (Borster, 2013). Notre compétence dans l'animation des colloques est donc un de ces éléments de performance qui nous légitime et nous consent de « rester en place » (Rosa, 2012, p. 102), de ne pas couler (Linhart, 1981) et de gagner en *ethos* (i.e., image) auprès des collaborateurs, de la hiérarchie et des usagers (Moulinier, 2011). Ceci nous permet de mieux comprendre le questionnement de Moulinier (2011, p. 1) quand il affirme que « la maladresse en réunion – et peut-être le désarroi dans une telle situation – de personnages chargés de lourdes responsabilités ne laisse pas de nous surprendre. Comment se fait-il, nous demandons-nous, qu'un tel responsable de haut rang soit aussi insensible à la mauvaise image qu'il donne de lui à son entourage en cette circonstance ? »

Le colloque d'équipe nous a d'emblée intéressé car il constitue un formidable laboratoire pour observer, expérimenter et évaluer les interventions liées à notre volonté d'innovation et de changement dans nos pratiques managériales et de gestion. De plus, il constitue un espace-temps professionnel particulièrement riche et complexe pour étudier le travail d'équipe et la dynamique des groupes primaires restreints en situation naturelle. « Aussi bizarre que cela paraisse, le travail en équipe (...) n'a guère été l'objet des recherches psychosociologiques. Cela est d'autant plus regrettable que la plupart des recherches (en laboratoire autant que sur le terrain) sont menées par des équipes de psychosociologues, qui auraient pu réfléchir par observation-participation à *leurs* relations de travail et à *leur* façon de progresser vers le but » (Mucchielli, 2013, p. 17). Notre mémoire représente dans ce sens une tentative de contribuer à combler ce manque.

Buts, objectifs et résultats attendus

En juin 2013, lors de la préparation du projet de ce travail de recherche, nous avons déterminé de manière détaillée ses objectifs en les regroupant dans les catégories suivantes : objectifs généraux, objectifs concernant nos connaissances et compétences managériales, objectifs en lien avec notre posture, nos rôles et fonctions et, pour finir, objectifs en lien avec les effets attendus. Avant de poursuivre, nous invitons le lecteur à en prendre connaissance¹².

Cette étude, nous l'avons avant tout réalisée dans une optique de questionnement, d'analyse et de remise en question de notre posture de direction. A travers les différentes interventions réalisées dans les colloques et grâce au processus évolutif de maturation lié à la recherche dans sa globalité, le but de ce mémoire était de répondre à notre besoin d'innovation et changement de nos pratiques managériales. En renforçant la réflexion sur la préparation des colloques et en améliorant leur conduite et organisation, cette première démarche visait le développement de nos connaissances et compétences réelles afin de mieux gérer la complexité de gestion à laquelle ils nous confrontent. Sur un plan plus conceptuel, un autre but de cette étude était de réaliser un travail d'enquête littéraire sur les colloques d'équipe pour mieux les comprendre et renforcer nos

¹² Eléments disponibles en détail à l'ANNEXE 4.

connaissances sur leur origine, leurs éléments constitutifs, leur nature, leurs mécanismes de fonctionnement, leurs finalités et leurs facteurs d'influence.

Limitation du champ d'étude

Pour commencer, nous avons résumé la démarche générale de cette étude et cartographié les différents types de colloques qui concernent l'équipe éducative et qui se répartissent en trois gros domaines (colloques hebdomadaires, semaine de bilan et de préparation, briefings et débriefings). Comme le lecteur pourra le constater¹³, selon les cas, ces temps de travail collectifs peuvent impliquer uniquement l'équipe éducative mais également d'autres corps de métier, niveaux hiérarchiques ou intervenants. Afin de limiter le champ d'étude, nous avons choisi de focaliser cette recherche uniquement sur les colloques institutionnels de l'équipe des travailleurs sociaux que nous dirigeons et dont nous avons la charge directe d'animation¹⁴. Pour ce faire, nous nous sommes donc concentrés sur les colloques hebdomadaires de l'équipe éducative (3 heures par semaine) ainsi que sur les semaines de bilan et de préparation qui ont lieu, respectivement, en juillet et en août, c'est-à-dire à la fin et au début de chaque nouvelle saison d'activités du service (année scolaire). En tant que responsable de l'équipe éducative, nous assumons la gestion, l'organisation et l'animation de ces temps de travail collectifs.

Dubreuil (2004), définit des rôles et des fonctions spécifiques au statut de cadre intermédiaire. Dans une logique d'acteur institutionnel (Bernoux, 1985; Crozier & Friedberg, 2009), ce travail d'approfondissement s'est donc tout naturellement inscrit dans le champ de compétence et d'action managériale qui sont les nôtres. Cette délimitation a répondu à notre besoin de pouvoir agir et de liberté pour questionner notre posture et nos pratiques directoriales afin de les renouveler, les enrichir et les rendre plus complètes tout en les confrontant à la réalité de leur efficacité et de leur impact. En lien avec le cadre théorique général de ce travail, la restriction opérée nous a permis d'étudier et de tester cette approche pratique, factuelle et intégrative du management sur une dimension précise de notre action d'encadrement, à savoir : l'organisation et l'animation des colloques. L'unité de temps, de lieu et d'action qui en a découlé (i.e., approche unitaire) a facilité le centrage méthodologique et nous a évité l'éparpillement dans un univers d'investigation trop large. Notre choix de définir de manière précise une problématique, un champ et un objet d'étude constituait également une précaution méthodologique pour réduire les limitations de validité de nos analyses comparatives entre les différentes expérimentations dans l'animation des colloques. En outre, il ambitionnait le fait de nous faciliter la démarche de mise en lien avec les données disponibles dans la littérature à ce sujet.

¹³ Dans le schéma disponible à l'ANNEXE 5.

¹⁴ Ces colloques peuvent impliquer la présence de la cheffe de service et/ou d'intervenants externes à l'équipe éducative. Les colloques réguliers avec les autres corps de métiers du service, par contre, sont gérés et animés directement par le responsable du service et sortent du champ d'étude de cette recherche.

Aspects méthodologiques

En ce qui concerne la méthodologie et le développement des questions de recherche, nous avons utilisé des outils et des références théoriques issus des pratiques et de la méthodologie d'intervention et de recherche en sciences sociales (Lamoureux, 2003; Quivy & Campenhoudt, 2006). Dans la littérature, plusieurs auteurs ont souligné les limites et les dérives des approches "dures" et positivistes dans l'étude psychosociologique des groupes et des équipes de travail (Anzieu & Martin, 2006; Caillé, 1990; Mucchielli, 2013). Depuis la création de la dynamique et des sciences du groupe dans les années quarante, en effet, les recherches dans ce domaine n'ont cessé d'évoluer vers la quête d'une validité objective de leurs résultats à travers la manipulation contrôlée de variables en situation artificielle. Poursuivant des modèles théoriques multifactoriels complexes, elles ont donné naissance à des protocoles, des plans expérimentaux et des traitements statistiques de plus en plus élaborés et sophistiqués. Or, les résultats obtenus grâce à ces foisonnements spectaculaires de technicité et de moyens n'ont pas toujours été probants une fois sortis de leur contexte de laboratoire et testés en situation réelle. Pour atteindre les buts et les finalités que nous nous étions préfixés dans cette recherche, nous avons donc préféré quitter le modèle expérimental "dur" pour utiliser une approche méthodologique plus "molle". Dans une visée heuristique, nous avons donc opté pour procéder par une recherche-action qui nous a permis de récolter les données à travers une expérimentation phénoménologique faisant appel à l'observation participante et à l'autoévaluation réflexive. Au sens défini par Anzieu & Martin (2006), dans cette recherche, nous avons étudié de manière clinique un groupe primaire restreint en situation naturelle. Au niveau des interventions, des préparations, des observations, des analyses ou de l'écriture, nous avons assumé simultanément une double posture caractérisée par des rôles et fonctions très différents :

- 1) au niveau professionnel, en tant que responsable d'encadrement, ceux d'organisateur et d'animateur des colloques d'équipe
- 2) au niveau académique, en tant que chercheur, ceux d'observateur participant et d'expérimentateur.

En situation d'auto-expérimentation, nous avons construit notre savoir de manière dynamique et processuelle avec le groupe étudié, en travaillant avec lui de l'intérieur et pas uniquement en intervenant de l'extérieur en position d'expérimentateur caché ou neutre (Anzieu & Martin, 2006). Faisant partie intégrante avec l'équipe de l'objet étudié, nous étions simultanément observateur et observé, expérimentateur et objet d'expérimentation. En étant directement concerné et transformé progressivement par les effets de la recherche, nous avons nous-même contribué à son élaboration et à ses résultats (Anzieu & Martin, 2006). Cette situation a impliqué un subjectivisme à la fois riche et contraignant car les éléments d'observation et de vécu (intrigues, narrations, comportements, affects, perceptions, etc.) se sont déroulés devant nous mais aussi et surtout grâce et avec nous. Pour assumer ces choix méthodologiques nous nous sommes particulièrement référé aux paradigmes de l'école systémique, et à ceux de la 2^{ème} cybernétique plus spécifiquement. Suivant cette approche, « la modélisation de la complexité visualise l'individu et le groupe humain comme deux dimensions appartenant à deux niveaux logiques différents. Donc non assimilables, et pourtant indissociables » (Caillé, 1990, p. 1). Ces modèles de la complexité placent

l'intersubjectivité de la relation observateur-observé au centre de la méthodologie de recherche et d'intervention (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005) et nous nous en sommes inspiré pour étudier les interdépendances entre nous-même, l'équipe et ses membres mais aussi les liens avec d'autres systèmes plus larges comme l'institution, les contextes institutionnels et la société (Bernoux, 1985; Caillé, 1990; Mendras, 1996). Sur le plan de la rédaction, dans un souci permanent d'articuler réflexion et action et de les confronter à leurs impacts sur la réalité, nous avons construit ce mémoire de manière processuelle et dynamique. L'aller-retour entre l'expérimentation, la conceptualisation, les lectures et l'écriture a été régulier et fréquent ce qui, par cohérence et par analogie, nous a renvoyé à la dialectique qui caractérise le management praxique, factuel et intégré que nous avons souhaité développer.

La récolte du matériel et des données nécessaires à l'élaboration de ce travail de master a démarré avec le processus de réorganisation des colloques d'équipe et les essais de techniques d'animation spécifiques à partir de juillet 2013, pendant la semaine de bilan de la saison 2012-2013¹⁵. Cette phase d'expérimentation et d'intervention s'est poursuivie de manière intensive avec la semaine de préparation de cette nouvelle saison 2013-2014 en août 2013 ainsi que dans le cadre des colloques d'équipe hebdomadaires jusqu'à fin janvier 2014.

Au niveau des dispositifs et des techniques d'animation testés, nous nous sommes particulièrement intéressé aux éléments suivants : les objets flottants issus de la thérapie familiale systémique et, plus particulièrement, la chaise vide, les sculptures, le blason familial, les masques, l'équipe réfléchissante et les contes systémiques (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005; Gaillard & Rey, 2001); les cartes symboliques; le dessin et la schématisation (Eppler & Mengis, 2011; Eppler, 2012); la pâte à modeler; les techniques de synthèse et de priorisation (post-it, mots-clés, etc.) (Laure, 2000; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011). En nous inspirant de Chalverat (2011), nous avons également proposé un atelier corporel portant sur l'anthropologie, les cycles et la dynamique du cadre institutionnel. Lors de ces différentes interventions, nous avons alterné des phases de travail individuel, en sous-groupes et en collectif. Parfois les animations se sont déroulées sur un seul et même colloque alors qu'à d'autres moments elles ont nécessité des temps plus importants et se sont poursuivies sur des colloques différents¹⁶.

Au niveau du recueil de données, nous avons élaboré une grille d'observation et d'évaluation avec des items standardisés en nous inspirant des différentes lectures réalisées sur l'organisation et l'animation des colloques et des réunions professionnelles (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011). Sur l'ensemble des modifications organisationnelles et des animations expérimentées, nous avons procédé à l'autoévaluation de cinq dispositifs avec cette grille¹⁷. Ces bilans ont été réalisés "à froid", de manière rétrospective et avec des temporalités différentes selon les situations (Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011). De

¹⁵ En termes de temporalité, le GANTT disponible à l'ANNEXE 6 présente de manière visuelle la planification globale des différentes étapes de notre projet d'intervention et de recherche.

¹⁶ L'ANNEXE 7 résume l'historique de l'ensemble des différentes techniques et dispositifs d'animation expérimentés en lien avec ce travail de recherche.

¹⁷ Un modèle vierge est disponible à l'ANNEXE 8 alors que les dispositifs évalués sont : le dessin (cf. ANNEXE 9); la priorisation et la catégorisation (cf. ANNEXE 10); les cartes symboliques (cf. ANNEXE 11); le blason d'équipe (cf. ANNEXE 12); les masques (cf. ANNEXE 13).

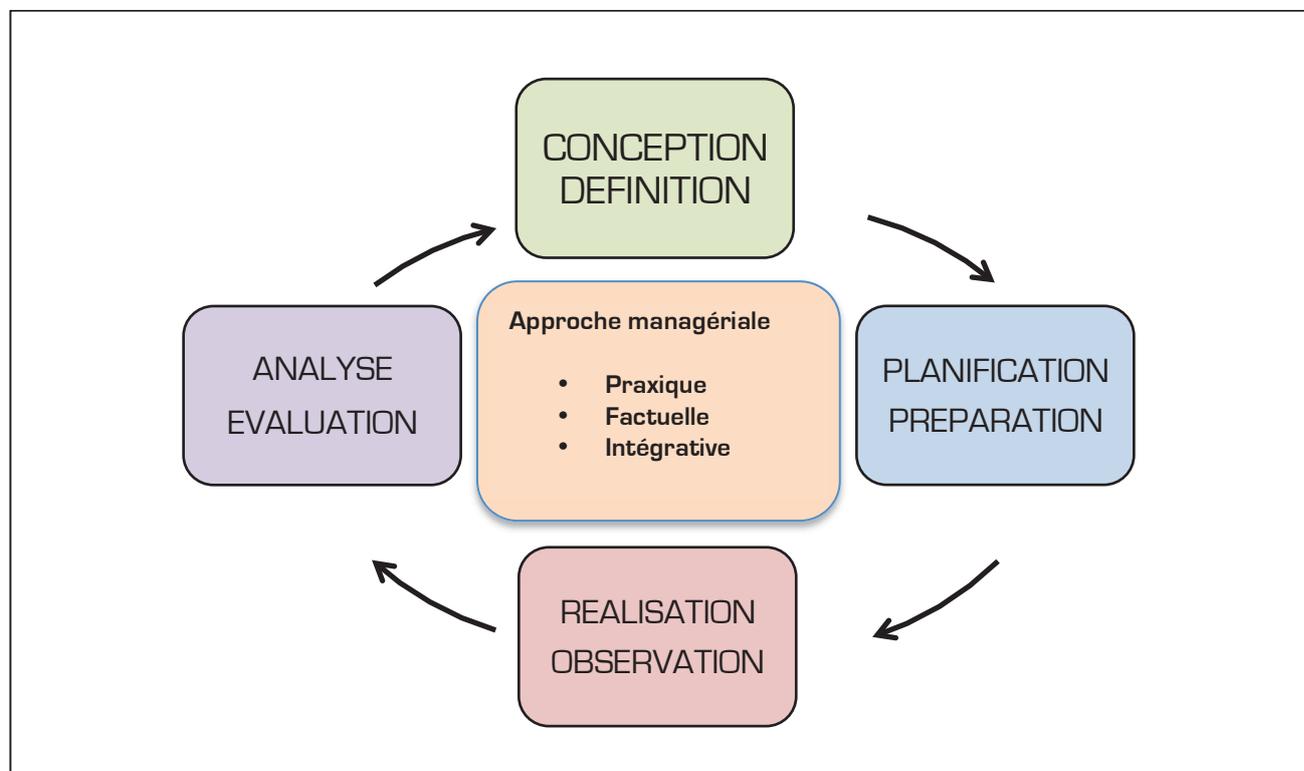
nombreuses interventions, modifications, ajustements organisationnels et essais de techniques d'animation ont été réalisés dans la même période sans faire l'objet d'un recueil ou d'évaluations formalisées et standardisées. Ces données constituent une partie importante des résultats ainsi que du travail d'innovation, de changement et du processus de maturation que nous avons voulu engendrer à travers cette étude. Tout au long du processus de recherche, nous avons noté sur une sorte de main courante nos observations, remarques, prises de conscience et suggestions de modifications en lien avec les expériences vécues, les lectures réalisées et l'état d'avancement de nos réflexions, connaissances et compétences.

La confrontation de notre activité directoriale théorique, formelle et prescrite à celle concrète et réelle s'est faite sur deux niveaux de réalité différents bien qu'indissociables :

- 1) niveau microscopique : local, discrétionnaire, lié aux différentes situations d'animation des colloques et réunions d'équipe vécues
- 2) niveau macroscopique : global, "méta", holistique, émergent, lié à l'ensemble et à la totalité du travail de recherche

Tant sur le plan macroscopique que microscopique, notre activité de recherche et nos actions managériales ont été guidées par le principe des cycles d'amélioration continus résumé dans le schéma de la Figure 1.

Figure 1



Pour l'analyse des résultats¹⁸, en nous basant sur les conséquences des différentes interventions discrétionnaires, nous avons procédé par une évaluation macroscopique globale de l'ensemble du processus de recherche-action. Nous avons donc analysé les résultats en nous centrant sur notre manière subjective et relativiste de les avoir expérimentés et en nous focalisant sur le processus formateur qui a émergé de l'ensemble des interventions réalisées entre juillet 2013 et janvier 2014. Les "métarésultats" présentés dans les chapitres suivants constituent les descriptions des changements les plus importants opérés ainsi que des principales prises de conscience et apprentissages réalisés au niveau de nos pratiques managériales dans le champ de l'organisation et de l'animation des colloques d'équipe. Dans une démarche praxique de conscientisation (Freire, 1983), nous nous sommes concentré sur les liens existants entre les expériences vécues et les apports conceptuels et théoriques de nos enquêtes littéraires sur les techniques d'organisation et d'animation des colloques (cf. Chapitre III) ainsi que sur les éléments constitutifs, fonctionnels et déterminants des colloques, ceci particulièrement sous l'angle de la dynamique de groupe (cf. Chapitre IV).

Suivant le cadre théorique général, les finalités et l'approche méthodologique que nous venons de présenter, nous avons expérimenté différentes méthodes organisationnelles et techniques d'animation afin d'améliorer non seulement l'efficacité et l'efficacé des colloques mais aussi et surtout la productivité, la créativité et le niveau d'*empowerment*¹⁹ de l'équipe en tant qu'entité groupale émergente et, sur le plan individuel, de ses membres et de nous-même. Les résultats de cette recherche d'amélioration ont donc été abordés à la fois sur le plan individuel et collectif car ces deux niveaux de réalité groupale, bien que différents, sont intimement liés et indissociables.

Au final, nous avons construit et développé une méthodologie aussi cohérente que possible par rapport à la philosophie et aux finalités de cette recherche. Ainsi, sur l'ensemble des données récoltées, bien que certaines auraient pu être utilisées selon une approche quantitative, notre intérêt s'est porté sur un traitement des résultats de manière essentiellement qualitative. Nous avons défini notre approche *bottom-up*, ou du "bas vers le haut", comme étant empirique, inductive et "subjectivement objectivante". De manière harmonieuse par rapport aux buts et aux objectifs de ce type d'exploration, nous assumons donc pleinement que les résultats, les analyses et les conclusions développées ont une valeur fortement contextuelle, heuristique et subjective ainsi qu'une portée limitée en validité et en généralisation.

¹⁸ Par résultats, nous entendons les éléments de vécu subjectifs issus, au niveau microscopique, de l'ensemble des expérimentations empiriques effectuées (i.e., donc pas seulement celles évaluées formellement avec les grilles standardisées !) ainsi que ceux produits, au niveau macroscopique, par le processus de recherche et de maturation dans sa globalité.

¹⁹ Le développement de la *praxis*, de la conscientisation, de l'estime de soi, de la participation, d'un esprit critique et des compétences sont des dimensions fondamentales de l'*empowerment* et du développement du pouvoir d'agir que nous avons cherché à développer pour nous et pour l'équipe, de manière individuelle et collective (Freire, 1983; Ninacs, 2003).

Chapitre III : Organisation et animation des colloques de la pratique à la théorie

Données structurelles

Avec une équipe composée de dix membres qui participent de manière fixe aux colloques étudiés, nous nous situons en termes de dynamique de groupe dans le contexte des « groupes primaires restreints » qui sont des groupes « [...] pourvus généralement d'un objectif et permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques [...] » (Anzieu & Martin, 2006, p. 44). A partir de quatorze personnes, les auteurs parlent de « groupes étendus » qui eux « [...] sont plus difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision » (Anzieu & Martin, 2006, p. 44). Nombreuses études disponibles dans la littérature scientifique, relient la taille de groupe à sa performance (Anzieu & Martin, 2006; Moléa Féjóz, 2008; Mucchielli, 2013). Au niveau de la taille optimale d'une équipe de travail, le chiffre de dix membres nous situe vers la zone d'efficacité limite qui se situe à douze personnes, la grandeur idéale étant fixée à cinq ou six membres (Mucchielli, 2013). Pour Anzieu & Martin (2006), un groupe de trois membres est idéal pour la résolution de problèmes intellectuels pointus, de six membres pour des problèmes à solutions multiples et un groupe de dix membres pour la discussion et les échanges afin d'élargir, enrichir, diversifier et faire le tour complet d'une problématique plus générale²⁰. Au niveau de la fréquence (1 fois par semaine) et de la durée moyenne de nos colloques (entre 3 et 4 heures par semaine), en considérant notre catégorie professionnelle, la taille de l'équipe et notre population cible, ces chiffres nous situent dans la "normalité" des résultats moyens de l'échantillon d'institutions genevoises étudiées par Moléa Féjóz (2008). D'après cette étude, en effet, 73.3 % des animateurs ont une fréquence de colloque d'une fois par semaine et dans 63.8% des cas sa durée est comprise entre 3 et 4 heures. Ces résultats moyens, toutes catégories professionnelles confondues²¹, passent à 44.4% pour la même fréquence et, respectivement, à 63.3% pour la même durée.

L'importance de la préparation

La littérature spécialisée dans l'animation de réunions propose souvent des chapitres, des techniques et des settings spécifiques à un certain type de réunion (Laure, 2000; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011). Or, dans notre réalité professionnelle, nous avons constaté que cette manière d'aborder les réunions n'était pas d'une grande aide et correspondait peu à nos besoins par rapport à la complexité de gestion et d'animation de nos colloques. Ces derniers, en effet, contiennent des points, ou des séquences, de nature totalement différente et qui peuvent s'apparenter à plusieurs types de catégories de réunions et de modèles d'animation. Ceci au cours d'un colloque voire même à l'intérieur d'un seul et unique point. Nous avons donc rapidement

²⁰ Plus de détails disponibles à l'ANNEXE 15.

²¹ Animateurs, éducateurs et assistants sociaux.

compris que la théorie n'aurait pu être qu'une source d'inspiration mais que c'était à nous de développer des stratégies et des outils pour gérer cette complexité.

Sens, finalités et méthodes

La première prise de conscience que nous avons réalisé grâce à ce travail de recherche concerne l'importance de nous préparer et de préparer de manière approfondie l'animation des colloques (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011). Pris dans la frénésie de l'activité professionnelle quotidienne, nous sous-estimions auparavant largement l'importance de cette activité et ses conséquences sur l'efficacité et l'efficacé d'un colloque. Or, la mise en place de cette recherche nous a fait vivre l'ampleur de cette interdépendance et à quel point de mauvaises analyses et organisations peuvent influencer la conduite de l'animation et le rendement d'un colloque, voire engendrer des tensions et un mauvais climat de travail. En devant nous préparer plus méthodiquement et régulièrement pour les différents dispositifs d'animation testés, nous avons appris l'importance de structurer un colloque avant tout dans sa réalité discrétionnaire, point par point, séquence par séquence, sans considérer, dans un premier temps, sa dimension holistique, globale et émergente pourtant tout aussi fondamentale.

Dans cet apprentissage, un élément issu de la théorie qui nous a particulièrement aidé a consisté, pour chaque séquence d'animation, à systématiquement nous demander quels étaient les objectifs "cachés", ou pédagogiques, sous-jacents aux objectifs apparents, ou opérationnels (Laure, 2000). L'intérêt d'avoir opéré cette distinction réside dans le fait que, au-delà de l'objectif factuel de l'animation (par exemple : faire le bilan d'un projet en équipe), elle nous a obligé à anticiper et à nous poser la question de pourquoi et comment nous souhaitons le faire avec l'équipe (par exemple : impliquer et faire échanger tous les membres de l'équipe ; mobiliser la représentation et l'expression symbolique visuelle avant d'utiliser le registre analytique de la parole). Le fait de réfléchir méthodiquement à ces objectifs nous a ainsi permis de découvrir l'importance de déterminer le sens, la finalité et les modalités d'aborder le travail en équipe avant de formuler des hypothèses pour choisir la meilleure technique et le dispositif d'animation plus adéquat pour les atteindre. Cette optique pédagogique nous a évité de tomber dans le piège de renverser la logique en considérant le dispositif d'animation comme une fin en soi, comme un objet déconnecté des contextes institutionnels, de nous-même et de l'équipe à laquelle il se destine. Nous considérons que la méthode d'animation est une synthèse qui doit tenir compte de toutes ces dimensions. Le choix d'une technique plutôt qu'une autre doit être une étape consécutive et postérieure à l'analyse préalable de l'animateur en termes de sens, de modalités de travail d'équipe et d'objectifs préfixés. Dans cette optique instrumentale, l'animation est par définition un moyen, un instrument, un vecteur ou un prétexte pour matérialiser la vision et les intentions de l'animateur (Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011). Ce résultat de recherche, nous a fortement marqué et nous l'avons pleinement intégré dans nos pratiques managériales. Chaque technique et dispositif d'animation que nous utilisons se basent dès lors sur une analyse préliminaire des finalités et des objectifs poursuivis selon des hypothèses de pertinence, de faisabilité et d'acceptabilité par rapport aux individus, au groupe et aux facteurs situationnels et contextuels concernés.

Cette approche implique non seulement de devoir bien réfléchir au sens de l'animation et aux objectifs visés, mais aussi et surtout de bien connaître les référentiels théoriques et pratiques des techniques et des outils que nous souhaitons utiliser. L'étape d'entraînement des compétences nécessaires à l'animation est une phase essentielle de cette préparation. Ceci a été le cas, par exemple, dans la transposition au cadre managérial et l'adaptation des objets flottants (blason familial, sculptures, masques et équipe réfléchissante plus particulièrement) en tant qu'outils d'animation des colloques (Caillé & Rey, 2004). Dans cet exercice, nos entraînements et approfondissements du cadre théorique et clinique qui régit leur utilisation en thérapie familiale systémique nous ont permis de les expérimenter avec succès dans ce contexte "détourné". Dans toutes nos expérimentations, ces précautions ont pleinement montré leur utilité en contribuant à produire un dispositif d'animation suffisamment sécurisé et cohérent dans sa conception mais aussi et surtout au niveau de sa mise en œuvre et de sa réalisation.

La cohérence est donc une autre dimension fondamentale que nous retenons dans la préparation d'une animation. Entre les objectifs (apparents et latents), le dispositif d'animation proposé (techniques d'animation, consignes, espace, matériel), nos connaissances et compétences pour le réaliser, les facteurs de contexte, de situation et les besoins du groupe et des individus il doit y avoir le plus de cohérence et de synchronisation possible. L'animation des colloques est une fonction managériale qui s'insère dans l'activité professionnelle réelle : la nôtre, celle de nos collaborateurs et celle de l'institution dans son ensemble. Sa préparation, par contre, est une activité cognitive qui vise sa planification et son anticipation. Dans ces composantes exécutives, elle est une création de notre esprit qui appartient entièrement au monde du travail prescrit et formel. Suivant une conception et les modèles contextualisés de l'agir, de fait, entre ces deux niveaux de réalité différents de l'activité (prescrit et réel), il existe toujours un écart (Mezzena, Stroumza, Seferdjeli, & Baumgartner, 2013). Dans la gestion de cette imprévisibilité, la préparation optimale de l'animation est donc essentielle car elle peut nous permettre de mieux réagir aux forces agissantes et aux impondérables qui interfèrent inévitablement au moment de son déroulement.

Une précédente analyse nous avait déjà montré comment le déroulement concret d'une séquence d'animation est une activité complexe régie par les réactions transformatrices de l'animateur, des individus et du groupe face aux forces agissantes, endogènes et exogènes, de systèmes de détermination sophistiqués (Bianchi, 2011a). Nos expériences d'animation, celles manquées plus particulièrement, nous ont prouvé qu'une préparation optimale est un travail d'anticipation qui nous apprête à l'intégration harmonieuse de tous ces facteurs. Aussi complète qu'elle puisse être, cette tentative d'intégration ne garantit pas pour autant le succès de l'animation mais peut permettre, du moins en partie, de réduire ses probabilités d'échec. Malgré nos efforts d'anticipation, nous ne pouvons que "tomber dans un colloque". Notre systématisation du processus de préparation a par contre été fondamentale car elle a fortement contribué au développement de nos capacités dans ces régulations complexes et improvisées. En les automatisant, elle a favorisé notre aptitude à nous ouvrir aux imprévus et à mieux les gérer pour en tirer profit dans la création des conditions cadre indispensables à une dynamique de groupe participative, créative, efficiente et efficace.

Espace et matériel

L'espace et le matériel sont deux grandes catégories qui font partie intégrante de la préparation d'une animation. Ces facteurs, en effet, agissent de manière structurelle sur la dynamique, le contenu et la forme d'un colloque. Tout comme la littérature (Laure, 2000; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011), certains de nos précédents travaux (Bianchi, 2011a, 2013a) avaient déjà mis en évidence l'influence des choix au niveau de l'espace, de l'agencement et du matériel sur l'efficacité et l'efficacé des réunions. Une salle trop petite, trop grande, avec des éléments perturbateurs, trop chaude, trop froide, trop lumineuse, bruyante, une disposition des tables inopportune, des feutres à tableau abîmés, des problèmes d'installation entre le projecteur et l'ordinateur, le manque de *post-it*, de feutres, de feuilles, de scotch, de punaises, etc., constituent tous des détails de préparation spatiale et/ou matérielle dont nous avons appris à ne plus négliger l'importance tant leur niveau d'interférence avec la conduite et l'impact d'une animation peut être important, et ce malgré son niveau de pertinence. Ceci est d'autant plus sage et sensé que ces nuisances, à la différence des facteurs imprévisibles liés à l'activité que nous venons d'évoquer, peuvent-être la plupart du temps anticipées, maîtrisables et évitables. Dépenser de l'énergie pour contrôler ce qui peut l'être est donc préférable car cela permet - au moins partiellement - de minimiser nos chances d'échec en évitant de rajouter des préoccupations supplémentaires à devoir gérer au moment de l'animation. La littérature relate également l'importance de la disposition des participants dans la salle de colloque (Moulinier, 2011). A ce sujet, nous n'avons jamais testé l'attribution stratégique des places mais il nous est arrivé d'inclure dans nos réflexions préparatoires la disposition des tables, du matériel ainsi que certains déplacements physiques stratégiques.

Vers la fin de sa partie expérimentale, cette recherche nous a également permis de constater l'impact positif sur l'équipe et les colloques du réaménagement et du renforcement des équipements de la salle de réunion²². Aujourd'hui la salle comporte une grande table de réunion centrale pour quatorze personnes, avec cinq ordinateurs portables, une connexion au projecteur vidéo facile d'accès, un tableau magnétique à feutres, un *flip-chart*, une imprimante, un écran de projection ainsi que cinq postes de travail avec cinq ordinateurs fixes et des armoires à usage commun et individuel répartis autour de la table centrale. Ce dispositif, outre l'effet de valorisation sur les collaborateurs, a fortement amélioré les conditions de travail spatiales et matérielles et contribué à renforcer l'efficacité et l'efficacité organisationnelle des colloques. Au niveau de l'animation, le tableau et le *flip-chart* sont pour nous des outils de travail incontournables que nous utilisons régulièrement. A titre comparatif, 81.5% des travailleurs sociaux genevois déclarent pourtant qu'ils ne sont pas utilisés dans l'animation de leurs colloques (Moléa Féjoz, 2008).

De l'ensemble de ces expériences sur les paramètres spatiaux et matériels de l'animation, nous retenons comme leçon que le fait de consacrer du temps et de l'énergie dans leur développement ergonomique présente un ratio de retour sur investissement largement bénéficiaire. Améliorer le confort des conditions matérielles du travail ne permet pas forcément de renforcer sur du long terme la motivation des collaborateurs (Bourdais, 2011) mais offre en tous cas la possibilité de les

²² Notre projet institutionnel (Bianchi, 2013a), commencé vers le mois de novembre 2012 dans le cadre de la deuxième année de formation, prévoyait déjà dans ses axes prioritaires d'intervention le réaménagement de cette salle. Or, les délais de réalisation avaient du être reportés à plusieurs reprises. Finalement, le réaménagement a pu être réalisé entre décembre 2013 et début janvier 2014 vers la fin de la période expérimentale de cette recherche.

outiller au mieux, de réduire leur insatisfaction ainsi que l'influence d'une partie des facteurs qui nuisent à la qualité de l'animation et au rendement des colloques. Rétrospectivement, suite aux différents constats réalisés, nous retenons que l'anticipation de ces éléments contribue à fluidifier et à faciliter l'animation car elle évite l'improvisation et libère l'esprit de l'animateur du souci de ces détails organisationnels.

L'ordre du jour

Comme nous venons de le voir, les colloques d'équipe étudiés se composent toujours de plusieurs points ou séquences d'animation. Or, à partir de ces éléments, le colloque émerge également comme un "tout". A ce niveau de réalité, le colloque est une entité à part entière qui est bien plus que la simple somme de ses parties, malgré qu'il soit constamment en interaction et dépendant des éléments qui le composent. La préparation de l'ordre du jour est le moment d'activité réflexive et organisationnelle qui nous a le plus confronté à cette dualité et à ce deuxième niveau de réalité. D'un point de vue globale et holistique, l'établissement d'un ordre du jour représente un moment clé de la planification d'un colloque. Tout aussi essentiel et indispensable que les préparations discrétionnaires, l'ordre du jour est un outil de gestion du colloque déterminant dans son efficacité et efficacité car il peut l'influencer structurellement. Or, auprès des travailleurs sociaux des institutions sociales genevoises étudiées par Moléa Féjoz (2008), l'ordre du jour ne semble exister que dans 58.4% des cas. Dans 54.7% des situations, il n'est pas transmis à l'avance et 58.8% des personnes interviewées disent ne pas recevoir avant d'informations précises sur le point qui sera traité. L'auteur se demande comment ces colloques peuvent être efficaces en présentant un aussi faible niveau de préparation.

En portant l'attention sur notre activité managériale réelle, cette étude nous a fait réaliser à quel point une part importante de notre insatisfaction et de nos tensions venait du besoin de focaliser nos efforts d'encadrement de l'équipe pour que les collaborateurs et les colloques soient mieux préparés, organisés, utiles et productifs. Nos réflexions se sont rapidement cristallisées autour des améliorations et des évolutions possibles de l'ordre du jour en tant qu'outil de travail incontournable pour répondre à ces besoins. Suivant le même cheminement logique que pour le choix des techniques d'animation, notre analyse s'est concentrée d'abord et avant tout le sens, l'utilité et la fonctionnalité d'un tel instrument plutôt que sur les détails de sa mise en œuvre, des moyens disponibles pour le faire ou des possibilités de réalisation. Cette compréhension plus riche et complète de l'ordre du jour nous a permis, par la suite, de mieux identifier nos besoins et d'introduire des modifications simples et efficaces au niveau de sa forme, de son contenu ainsi que de la manière de l'utiliser et de le gérer²³. Ces changements ont émergé et pris forme

²³ Envoi de l'ordre du jour une semaine avant le colloque ; rajout d'un point fixe au début et à la fin de chaque colloque pour solliciter et planifier avec l'équipe les futurs points de colloques ; rajout de titres stratégiquement évocateurs pour chaque point afin de captiver et mobiliser symboliquement le raisonnement ; rajout entre parenthèse des buts du point sous forme de verbes d'action, des initiales de qui présente et du temps estimé ; rajout de consignes pour préparer les questionnements, pour cadrer le déroulement de l'animation du point, pour suggérer des lectures et/ou pour imposer un travail de préparation ; passage à une gestion de l'ordre du jour informatisée avec possibilité de mettre les éventuels documents nécessaires à la préparation des points en fichier joint.

progressivement, dès le début du mois de janvier 2014, au fur et à mesure que nous avançons dans la démarche de recherche sous l'impulsion des différentes lectures et expériences réalisées (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011, 2013). Grâce à ce processus, l'ordre du jour est devenu un instrument de communication et de management pour solliciter, impliquer et permettre à l'équipe de se préparer.

Pour Jacobson et Monello (1970, in Moléa Féjóz, 2008), traiter en un seul colloque des aspects techniques, d'organisation du travail, des problèmes de planification, des analyses socioéducatives, etc., est une stratégie d'animation inefficace et vouée à terme à l'échec. Dans ce genre de réunions, le risque, tant pour l'animateur que pour l'équipe, est de se fatiguer en devant doubler d'effort pour essayer de suivre, éviter de se disperser et de perdre de vue les différents objectifs. Dans sa recherche, Moléa Féjóz (2008) constate que, en moyenne, 84.9% des travailleurs sociaux genevois questionnés affirment que leur colloque le plus régulier comprend tout aussi bien des points en lien avec le suivi des usagers que des points en lien avec l'organisation du quotidien. Son étude souligne l'importance de réduire le nombre d'objectifs des colloques tout en augmentant leur degré de définition, d'explicitation et de clarté. L'auteur propose également de s'inspirer de ce qui est fait en entreprise en séparant les colloques selon le type d'objectifs. Dans le cadre de nos propres expérimentations, dans la mesure du possible, nous avons commencé à planifier les ordres du jour et les colloques en essayant de les regrouper selon des domaines thématiques afin d'éviter de devoir aborder des points avec des objectifs trop différents au cours d'une même réunion. Les constats réalisés, semblent confirmer l'hypothèse selon laquelle mélanger trop de points de nature différente dans un seul et unique colloque diminue son efficacité et son efficacité. Le travail en équipe et la dynamique de groupe prenant toujours plus de temps que ce qui est initialement prévu (Anzieu & Martin, 2006), nous avons également allégé les ordres du jour en prévoyant toujours une marge de réserve au niveau du temps. A notre avis, ces changements ont contribué à clarifier et simplifier l'animation et l'organisation des colloques. En décélérant, ils ont permis à l'équipe – et à nous-même en tant qu'animateur - de retrouver une vitesse de croisière et des conditions cadre plus rassurantes et favorables à un climat de travail serein, productif et participatif.

Du point de vue du management, l'établissement, la planification et la gestion des ordres du jour ont été pour nous des moments hautement stratégiques. Ces activités nous ont obligé à élargir notre champ de réflexion et de prendre en considération de manière systémique toute une série de facteurs (contextuels, institutionnels, situationnels et managériaux) qui peuvent interférer avec la qualité de l'animation et influencer le contenu du colloque en termes de dynamique, de rendement et de productivité. A titre d'exemple, pendant la phase d'expérimentation, nous nous sommes rendu compte que les points socioéducatifs étaient systématiquement laissés en dernier, voire régulièrement reportés de colloque en colloque. Ce phénomène était clairement en lien avec le contexte institutionnel d'accélération et de survalorisation des aspects plus techniques liés à la gestion de projets qui caractérisaient le fonctionnement de l'institution à cette époque. Très rapidement, nous avons essayé de contrebalancer ce déséquilibre en préparant mieux les temps d'intervention, en étant attentif dans l'établissement des ordres du jour à réserver aux aspects éducatifs des plages fixes et régulières, voire parfois en les prenant en premier pour leur donner stratégiquement la priorité et les valoriser. Autre exemple : les lectures sur l'animation des

réunions nous ont rappelé l'existence d'une courbe de fatigue journalière (Moulinier, 2011). Ce tracé prévoit une phase plus susceptible à l'irritabilité avant midi en raison de la faim, une phase d'endormissement juste après le repas et une de fatigue en deuxième partie d'après-midi et en fin de journée. Nos résultats et expérimentations tendent à valider empiriquement cette courbe et surtout l'importance de l'intégrer dans la préparation de l'ordre du jour d'un colloque ou d'une journée de travail. Comme on le verra plus loin, lors des résultats concernant l'animation, le fait de ne pas considérer cette donnée dans nos agissements a été une erreur stratégique qui a contribué, à plusieurs reprises, à nous confronter à des difficultés et des efforts de régulation de dynamique de groupe que nous aurions pu éviter.

De manière métaphorique, la préparation d'un ordre du jour peut être assimilée au processus de création d'une symphonie musicale alors que les préparations discrétionnaires des séquences d'animation représentent les différents passages de l'œuvre et le public les facteurs d'influence écologiques. Tout en procédant par créations discrétionnaires, le compositeur doit constamment imaginer la mélodie résultante de leur assemblage et enchaîner les différents passages en ayant toujours à l'esprit l'effet de cette répartition sur le déroulement de l'œuvre dans la globalité, ainsi que l'influence du public d'auditeurs. D'où l'importance, dans le choix de répartition finale des points, d'essayer de réunir de manière équilibrée les paramètres liés à l'animation elle-même et les différents facteurs d'influence écologique.

Implication et organisation collective

Dans le travail social, les cadres semblent être souvent les seuls à s'intéresser à l'organisation et à la préparation des colloques et à plaider pour plus d'organisation et de participation (Moléa Féjoz, 2008). L'auteur attire notre attention sur le fait que, dans sa recherche genevoise, 60% des animateurs de colloques cumulent également des fonctions de cadre. Cette situation peut engendrer une situation perverse dans laquelle la valorisation de l'animateur dans son rôle de responsable en quête de contrôle se fait au détriment de la préparation et de la participation des collaborateurs. En miroir, ces derniers, peuvent glisser dans le piège de la déresponsabilisation, de la démobilité et de la passivité en acceptant de ne pas se préparer et de ne pas faire d'effort pour revendiquer leur droit et leur devoir à d'avantage de participation. Moléa Féjoz (2008) s'interroge sur le fait de savoir si les cadres disent à leurs collaborateurs qu'il est important de se préparer aux colloques et s'ils mettent du temps et des heures de travail à leur disposition pour le faire. Certains managers préfèrent animer les réunions en voulant tout faire et tout contrôler (Moulinier, 2011; Sutton, 2011, 2013). Cette forme de totalitarisme dans l'animation est pour nous une déviance car ce style de management est dysfonctionnel, contreproductif et va à l'encontre du développement du pouvoir d'agir des collaborateurs et de leurs devoirs professionnels (Moléa Féjoz, 2008). Nous avons personnellement constaté à quel point cette méthode peut être dévalorisante, ennuyeuse et donner aux collaborateurs des raisons pour être passifs, en état de dépendance et de déresponsabilisation.

En ce qui nous concerne, nous avons été confronté à la complexité managériale de devoir gérer une équipe très hétérogène et discordante sur le plan de la participation à la préparation et à

l'organisation des colloques²⁴. En affirmant à plusieurs reprises notre volonté d'avancer mais en accompagnant l'équipe toute entière, nous avons rassuré une partie des membres de l'équipe, calmé l'ardeur et la précipitation des autres et redonné de l'importance au groupe dans son ensemble. Ces régulations ont été l'occasion de nous positionner en tant que *leader* du changement (Brodier & Kähr Serra, 2013a, 2013b; Malherbe, 2014) et de continuer à renforcer une posture participative et proactive de l'équipe dans la préparation et l'organisation des colloques. Confronté à la complexité et aux dangers du monopole découlant du cumul de casquettes²⁵ (Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011), nous avons concentré nos efforts pour développer une implication réciproque et partagée des collaborateurs en les soutenant sur le plan managérial. Dans le cadre de nos colloques d'équipe, en effet, une partie conséquente des points doit être présentée directement par les collaborateurs. Cette particularité nous est vite apparue comme une opportunité extrêmement riche de les inclure pratiquement et concrètement dans la préparation de l'ordre du jour et de l'animation tout en investissant une posture formatrice pour les soutenir. Bénéficiant d'une saison plus calme sur le plan de la charge et de cette étude, nous avons insisté, à la fois collectivement et individuellement, pour que chaque collaborateur soit actif dans la sollicitation de points à mettre à l'ordre du jour ainsi que dans la préparation de ses présentations. Nous avons valorisé ces activités en explicitant que les collaborateurs le méritent, que nous en avons besoin pour que le colloque et l'animation répondent au mieux à leurs besoins, en encourageant les collaborateurs à les considérer comme tout aussi prioritaires que d'autres et en rappelant que le temps nécessaire à leur réalisation est un temps de travail professionnel rémunéré.

Investi dans ce rôle d'accompagnement de l'équipe dans le changement, nous avons renforcé et systématisé notre pratique qui consiste à questionner avant le colloque chaque collaborateur qui souhaite présenter un point sur le sens, les finalités, les besoins, les contenus, les modalités et la durée de sa présentation. Dans la mesure du possible, nous avons effectué ces préparations partagées par le biais de brèves rencontres. Lors de ces temps d'encadrement réguliers, nous avons invité les membres de l'équipe à se préparer en utilisant une même métastructure²⁶ de présentation et en identifiant clairement les éléments dont ils souhaitaient informer, imposer, consulter, déléguer et/ou mobiliser l'équipe. Selon les besoins, nous leur avons rappelé l'importance d'envoyer à l'équipe les documents de préparation au plus tard la semaine précédant le colloque. Ce faisant, nous sommes parvenus progressivement à les autonomiser en développant leurs compétences tout en nous faisant aider dans notre préparation de l'animation du colloque. Ces différents espaces de construction commune nous ont également permis de mieux comprendre et de mieux faire comprendre aux collaborateurs l'importance de toujours se poser la

²⁴ Certains membres, par exemple, prônaient une série d'évolutions et de changements organisationnels rapides, notamment sur le plan informatique alors que d'autres étaient plus résistants, inquiets et passifs face à ces souhaits de changements. Cette partie minoritaire de l'équipe était, par ailleurs, constituée de personnes moins à l'aise et formées à l'utilisation des outils informatiques.

²⁵ Celles d'animateur des colloques et de responsable d'équipe.

²⁶ Elle se résume dans les points suivants : pourquoi (sens et enjeux)? pour qui (public cible) ? qui fait quoi ? quand ? comment ? où ? quelles modalités d'évaluation ?

question de la pertinence ou pas de passer par l'équipe au colloque et, pour les cas affirmatifs, de la manière d'y arriver en tenant compte des paramètres de faisabilité et d'acceptabilité.

L'importance de l'animation

En nous inspirant des lectures réalisées (Laure, 2000), trois phases critiques de l'animation ont retenu notre attention :

- 1) L'ouverture
- 2) Le déroulement
- 3) La clôture

Métaphoriquement, ces trois périodes peuvent être comparées, respectivement, au décollage, au vol et à l'atterrissage d'un avion. Pour être un bon animateur, il faut pouvoir maîtriser les trois phases du vol (Laure, 2000). Sur l'ensemble des expériences réalisées, à différents moments, nous avons pu remarquer nos faiblesses et nos manquements sur l'une ou l'autre de ces étapes clés et leurs effets sur l'efficacité et l'efficacé des animations ainsi que sur la dynamique relationnelle et productive du groupe. Une partie importante de nos apprentissages à été réalisée grâce à ces fautes et aux situations d'animation difficiles auxquelles nous avons été confronté et que, la plupart du temps, nous avons nous-même contribué à créer.

Ouverture

L'ouverture est un moment fondamental de l'animation car elle pose le cadre et a une forte influence sur la suite de la qualité de l'animation (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011). Notre constat principal en début de phase d'expérimentation, en lien aussi avec le manque de préparation des animations et de structuration de l'ordre du jour, a été que nous avons tendance trop souvent à ne pas introduire clairement les points en prenant le soin d'expliquer :

- le sujet en synthèse et le plan de travail
- les buts et les objectifs (informer ? consulter ? faire adhérer ? former ? etc.)
- les consignes sur la manière avec laquelle nous entendions procéder pour faire travailler le groupe
- le cadre décisionnel (décision imposée? à co-construire? déléguée?)
- la direction de la communication (ascendante ? descendante ? mixte ?)

Au fur et à mesure que la recherche a progressé, les nombreuses erreurs commises, ainsi que les synergies avec l'ensemble des améliorations préparatoires décrites précédemment, tant en ce qui nous concerne qu'au niveau de l'équipe, nous ont permis une amélioration progressive et significative sur ces éléments d'ouverture. De manière plus générale, nous retenons l'importance d'être clair, simple et concis en limitant à l'essentiel le nombre de consignes et d'informations à donner au groupe. Ceci permet de le rassurer car les participants, face à l'inconnu de ce qui les attend, peuvent avoir besoin de sécurité avant de pouvoir adhérer à l'animation proposée et devenir

productifs (Anzieu & Martin, 2006). Dans notre cas, l'utilisation de supports de visualisation comme le tableau ou le *flip-chart* nous a aidé dans nos progressions en nous permettant, par exemple, d'écrire, de dessiner et/ou schématiser pour présenter le plan de la réunion, lancer une réflexion, retranscrire les pensées des participants ou structurer les idées et les analyses.

Sur le plan du colloque dans sa totalité, nous avons rajouté à son début une courte phase d'accueil relationnelle suivie par une annonce sur le type de colloque et les blocs principaux qui le composent. Cette pratique d'ouverture globale a permis de donner aux collaborateurs une vision générale des buts et attentes par rapport à l'ensemble de la période de travail commun favorisant ainsi leurs possibilités d'appropriation et de projection (Sutton, 2013).

Conduite

Une des principales difficultés a consisté dans le fait que non seulement il faut maîtriser l'animation proposée en soi, mais également et surtout l'adapter constamment en étant attentif au **contenu** qui se dégage ainsi qu'aux réactions des **individus** et du **groupe** simultanément (Anzieu & Martin, 2006). Cette posture est très coûteuse en termes d'énergie mentale car, en plus des dimensions affectives, elle sollicite fortement et sur de longues périodes les facultés attentionnelles (attention sélective, partagée et soutenue) ainsi que l'ensemble des fonctions cognitives exécutives²⁷. La gestion des transitions à l'intérieur d'une séquence, mais surtout entre un point et un autre du colloque, est un des moments délicats à gérer car il demande beaucoup de souplesse et d'efforts, tant à l'équipe qu'à l'animateur, pour se désengager, se décentrer et se remettre en route rapidement vers des nouvelles dimensions.

Par rapport au **contenu**, en cours de réunion, en tant qu'animateur nous avons pour fonctions essentielles de :

- Faire respecter le sujet, l'ordre du jour, le plan de travail et les objectifs

Ceci nous a parfois demandé des efforts plus importants ou de devoir faire preuve de directivité et de fermeté sans pour autant jamais nous enfoncer dans un autoritarisme stérile et contreproductif. Nous gardons à ce propos des agréables souvenirs des aides multiples de la part des membres de l'équipe qui, à tour de rôle et chacun selon ses spécificités, ont contribué de manière complémentaire et participative à l'animation des séances de par leurs remarques et interventions²⁸.

- Faire le point par rapport au plan prévu

²⁷ En psychologie les fonctions exécutives désignent un ensemble assez hétérogène de processus cognitifs de haut niveau qui permettent un comportement flexible et adapté au contexte (Godefroy, 2008). Cela regroupe des capacités liées à l'anticipation, la planification, l'organisation, l'attention sélective, partagée, soutenue, la résolution de problème, le raisonnement logique, la mémoire de travail, le contrôle cognitif, la pensée abstraite, l'apprentissage de règles, la sélection de réponses motrices, la motivation, l'initiative.

²⁸ Nous avons convenu que chacun a le droit et le devoir de se porter garant d'un certain nombre de fonctions de l'animation en appui à l'animateur. Ainsi, selon les circonstances, nous avons bénéficié de coopération autour de la garantie du respect du temps, de recentrage par rapport au contenu ou de questionnement pour expliciter et reformuler la prise de décision (qui fait quoi ? où ? comment ? quand ?).

Signaler au groupe la progression réalisée est très important à la fois sur un plan cognitif mais aussi et surtout psychologique. En effet, cette structuration temporelle nous a permis de conscientiser l'état d'avancement de la réflexion, le niveau de satisfaction et de valorisation qu'il était légitime ou pas d'avoir et surtout de l'encourager à poursuivre ses efforts.

- Formuler les conclusions intermédiaires, résumer les opinions émises, les positions acquises, les décisions prises de manière synthétique

Le but était d'intégrer dans la mémoire active du groupe les résultats acquis lors de nos échanges afin de soutenir sa progression et éviter les discussions réitératives. Ces ponctuations ont été essentielles à la conscientisation et à la rationalisation car les débats ne se déroulent pas forcément de manière linéaire et séquentielle, mais plutôt circulaire et complexe. Nous retenons que ce processus a aidé le groupe à préparer la synthèse à la fin du point et favorisé la prise de décision et l'organisation de ses modalités de réalisation (qui fait quoi ? où ? comment ? dans quels délais ?)

- Faire le point et recadrer par rapport aux objectifs prévus

A la différence d'un seul individu ou des colloques avec seulement cinq ou six membres, nous avons expérimenté à quel point, comme le prédisent Anzieu & Martin (2006), la prise de décisions dans un groupe de dix personnes nécessite plus de temps. Avec une telle configuration, le groupe a plus facilement tendance à digresser, à se laisser fasciner par des aspects mineurs et concrets du débat au lieu de rester dans le cœur du sujet (parler des moyens et/ou des besoins personnels avant le sens, glisser très rapidement sur des détails opérationnels qui peuvent être réglés en dehors de la réunion, etc.) ou, encore, à discuter d'éléments qui ne relèvent pas de sa compétence (choix dans la gestion des horaires, allocations de ressources, choix stratégiques de gouvernance, etc.). Afin de permettre au groupe d'avancer et d'éviter qu'il s'enlise dans des discussions stériles et sans fin, nous avons systématiquement recentré et recadré les débats en explicitant le niveau décisionnel et le cadre des échanges (pas de pouvoir du groupe sur la décision, consultation du groupe, co-construction avec le groupe ou délégation de la prise de décision). En cas d'absence d'intervention, les conséquences que nous avons observé sont : une démobilisation des membres de l'équipe, une détérioration de la dynamique de groupe en faveur de couplages et de discussions en sous-groupes, la mise en place de conduites individuelles de repli (dessin, téléphones, ordinateurs), l'apparition de tensions car le groupe se met en situation d'échec discutant de choses futiles et sans intérêt collectif ou d'éléments dont il croit avoir le pouvoir décisionnel alors que ce n'est pas le cas.

Par rapport aux **participants**, nous retenons l'importance d'impliquer et de donner la parole également aux plus silencieux, afin d'équilibrer les temps d'expression mais surtout d'enrichir le débat avec leurs apports et points de vue. Selon notre représentation des profils et des compétences collaborateurs, nous avons établi une cartographie de l'équipe que nous avons utilisé pour solliciter dans les débats les participants les plus à même de faire progresser le groupe. La répétition de cet exercice, qui reste complexe et pas toujours évidente, est très importante car elle permet d'équilibrer les objectifs de l'animation avec les ressources des collaborateurs. Ceci non seulement sur le plan des connaissances et des compétences, mais aussi et surtout au niveau du caractère et de la personnalité. Parfois, en effet, des impulsions créatives à l'avancement et à

l'enrichissement du débat sont venues de collaborateurs qui n'étaient pas forcément les plus qualifiés du strict point de vue des capacités et des connaissances du dossier. Essayer d'adapter l'animation aux typologies et particularités individuelles²⁹ est donc un outil efficace pour l'animateur et une étape importante de la préparation d'une animation. Selon les contextes, chacun de ces traits idiosyncrasiques peuvent représenter une force ou une faiblesse pour l'animation. A titre d'exemple, comme évoqué par Anzieu & Martin (2006), un des collaborateurs a également tendance à penser tout en parlant et en exprimant au fur et à mesure sa réflexion à l'état brut. Dans un contexte de brainstorming créatif ou d'ouverture de possibles, ceci représente une richesse alors qu'en phase de synthèse une perturbation car, au moment de conclure pour prendre une décision, ce genre d'intervention a tendance à relancer le débat. L'ensemble de ces considérations illustre bien toute la richesse et la complexité dans l'animation des colloques d'équipe pour gérer et optimiser au mieux cette diversité.

Suivant les conseils de Anzieu & Martin (2006), nous avons évité de procéder de manière formaliste à des tours de table strictement dans l'ordre et préféré laisser aux collaborateurs le droit de "passer leur tour" pour parler plus tard tout en focalisant nos questionnements sur le sens et la raison des propos de chaque intervention. Dans cette fonction cadrante de l'animateur, nous avons également remarqué l'importance d'équilibrer les moments de discussion et les moments de réflexion. L'utilisation du tableau pour schématiser, l'alternance entre les temps de travail individuels, en sous-groupes et collectifs, l'introduction de techniques d'animation prévoyant des temps d'analyse, la variation dans les rythmes et les techniques d'animation (notamment avec le dessin, les schémas, la pâte à modeler, les sculptures corporelles, les masques, les priorisations collectives, l'équipe réfléchissante, les cartes symboliques, etc.) ont contribué à préparer et structurer les échanges en équilibrant discussion et réflexion et surtout à redynamiser les colloques comme des temps professionnels de travail en équipe tournés vers l'action, la participation groupale, la créativité, l'efficacité et l'efficacité productive.

Pour Anzieu & Martin (2006, p. 367), par rapport **au groupe** en tant que tel, l'animateur joue le rôle et fonctionne comme sa conscience. « Outre les fonctions consistant à "faire le point" et à "formuler les conclusions intermédiaires", qui facilitent la production du groupe, il exerce aussi une fonction de maintien du groupe dans des conditions psychologiques optimales quant à sa production et à son fonctionnement : c'est la fonction de régulation ». D'après nos expérimentations, nous confirmons l'importance centrale de cette deuxième fonction dans l'animation d'un colloque. Une dynamique de groupe négative engendre inévitablement des activités et des comportements du groupe et de ses membres nocifs sur le plan psychologique et affectif (clivages, tensions, ressentis, etc.). Ces types d'interactions consomment énormément d'énergie et de temps sous forme de conduites de régulation visant à maintenir la cohésion et à éviter l'éclatement du groupe (Anzieu & Martin, 2006). Dans ces conditions, nous avons clairement

²⁹ Presque tous les livres consultés proposent des typologies des participants des réunions (conciliateur, opposant destructif, opposant créatif, créatif, collaborant, etc.) qui peuvent se manifester de manière verbale et/ou non verbale, sur un registre actif et/ou passif. Ainsi, par exemple, certains collaborateurs sont plus pragmatiques et concrets dans leur manière d'être, de penser et de communiquer alors que d'autres plus conceptuels et abstraits. Certains sont introvertis et réservés alors que d'autres extravertis et prennent plus facilement de la place. Une partie de l'équipe est plutôt à l'aise avec la pensée complexe, systémique et analogique alors que l'autre avec celle séquentielle, linéaire et digitale. Certains ne supportent pas le silence et parlent pour le remplir alors que d'autres, au contraire, ont besoin de silence pour réfléchir, etc.

expérimenté que l'énergie du groupe disponible pour un travail productif et créatif est fortement réduite. En tant qu'animateur, et responsable d'équipe, il devient extrêmement difficile d'investir la fonction de facilitation pour soutenir le rendement du groupe si nous sommes occupé dans celle de régulation pour apaiser les dynamiques psychoaffectives et relationnelles. D'où l'importance, à nos yeux, d'exploiter la richesse des colloques comme outil de management pour souder la dynamique de groupe, tout en n'oubliant pas d'œuvrer dans ce sens de manière systématique également au quotidien et en dehors des colloques. Dans ce sens, dans nos pratiques managériales, et plus particulièrement lors de ces temps de travail collectifs, nous nous sentons particulièrement concerné et investi par cette fonction d'encadrement formative et de soutien à l'équilibrage des échanges de l'équipe. Nos apprentissages nous ont conscientisé sur l'importance d'interroger, reformuler, clarifier et expliciter l'existence ou pas d'un commun accord avec l'équipe car souvent nous croyons que c'est le cas mais en réalité il n'en est rien. Tout comme le groupe, l'animateur subit les conséquences de cette tendance naturelle, aussi rassurante que trompeuse, à projeter implicitement ses besoins "de commun accord groupal".

Clôture

Comme pour l'ouverture et le démarrage, la conclusion et la clôture sont des moments forts en existence pour l'animateur (Laure, 2000) qui doivent être :

- préparés (pas d'improvisation)
- courts et concis car la capacité d'écoute des participants est plus faible en fin d'animation ou de colloque
- dynamiques car la fatigue et la baisse de vigilance commencent à se manifester
- percutants car la dernière impression que nous laissons est décisive

Dans notre cas, nous retenons qu'il est très important que la "conclusion type" puisse être réalisée sur un double niveau : un bilan sur le travail effectué par rapport à l'objectif initial et une mise en perspective avec la planification de la suite des événements à venir (prochaines étapes, avenir de la production du groupe, etc.). Moléa Féjóz (2008) insiste sur l'importance d'évaluer régulièrement le colloque afin de mesurer le travail accompli et identifier ce qu'il serait souhaitable de réajuster. L'évaluation devrait viser à répondre aux trois questions suivantes : qu'est-ce qui s'est passé ? Dans quelle mesure les objectifs ont été atteints ? Quel est le degré de satisfaction des participants ?

Suivant Laure (2000), les quatre questions suivantes nous ont aidé à nous remettre en questions et à nous améliorer : pouvons-nous faire plus simple ? plus court ? plus vivant ? plus clair ?

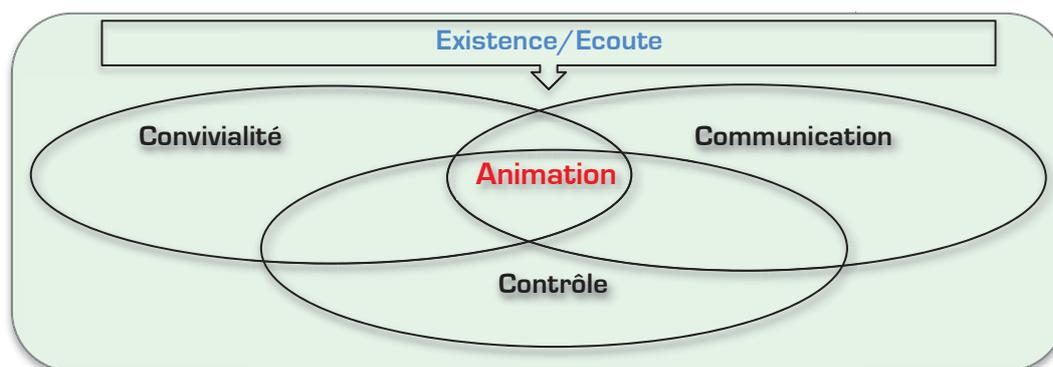
Dans la littérature, il n'existe pas un modèle unique et absolu d'évaluation des colloques et des réunions. Plusieurs formes sont possibles (à chaud, à froid, individuelle ou de groupe, par questionnaire ou orale, structurée ou ouverte, etc.) et chacune présente des avantages et des inconvénients (Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011). A titre indicatif, la recherche genevoise sur les colloques en travail social (Moléa Féjóz, 2008) a montré que, malgré qu'un PV soit rédigé et envoyé aux collaborateurs dans 81,8% des cas, les colloques ne sont évalués régulièrement que pour 28,5% des travailleurs interviewés. Or, ceci est un résultat que l'auteur

qualifie de faible et d'inquiétant car « (...) un colloque non seulement peut, mais doit se penser pour fonctionner » [Moléa Féjot, 2008, p. 85]. De plus, dans 42.3% des situations l'animateur ne propose pas de synthèses après les points et pour 32.3% des professionnels les colloques ne finissent pas à l'heure. Dans le cadre de nos interventions, ces arguments nous ont fortement inspiré et nous avons décidé de rajouter dans l'ordre du jour un point fixe de rappel pour procéder en fin de colloque à un bref bilan à chaud, ainsi que la possibilité pour l'équipe et l'animateur de proposer et de planifier des points pour les colloques à venir. L'introduction de cette nouveauté reste récente et sa mise en œuvre demande plus de rigueur dans la gestion du temps en fin de colloque afin qu'elle puisse gagner en systématisme. Lorsque nous avons pu la réaliser, nous avons été agréablement surpris de la pertinence, de la richesse et de la rapidité du bilan. De manière plus générale, nous avons discuté d'éléments d'évaluation des colloques et des propositions d'amélioration également en dehors des colloques. La semaine de bilan de fin de saison et celle de préparation en début de nouvelle saison, sont deux moments importants et particulièrement propices à l'évaluation et l'innovation de nos pratiques de fonctionnement en général, y compris celles concernant les colloques d'équipe³⁰.

L'animation comme propriété émergente

Pour Laure (2000), comme indiqué à la Figure 2, dans un contexte multifactoriel et systémique, l'animation est un art d'exécution complexe dont le succès repose sur la capacité de l'animateur à alterner une posture **d'écoute** et **d'existence** en jouant sur les trois registres qui composent l'animation : le **communication**, le **contrôle** et la **convivialité**.

Figure 2



De manière passive ou active, verbale ou non verbale, l'**existence** est une position dans laquelle l'animateur s'exprime alors que dans l'**écoute** il est plutôt réceptif. L'écoute est pourtant une posture en soi qui ne doit pas être comprise comme la conséquence d'un défaut d'existence de l'animateur. Ecouter ne signifie pas se taire. L'écoute est une fonction à part entière qui permet à l'animateur de continuellement recueillir de l'information sur le déroulement de l'animation afin de la traiter rapidement pour adapter son comportement et apporter une réponse aux besoins qui

³⁰ Par exemple, à la semaine de bilan de l'ancienne saison 2012-2013 en juillet 2013 et à celle de préparation de cette nouvelle saison 2013-2014 en août 2013 nous avons travaillé avec l'équipe sur un bilan et une mise en perspective des colloques autour du sens, des buts, des objectifs, des méthodes, du fonctionnement, de l'organisation et de l'animation.

s'imposent. L'écoute de l'animateur est donc tout sauf passive. Bien que l'existence couvre souvent le contrôle alors que l'écoute la communication, ces postures peuvent tout aussi bien concerner leurs autres domaines réciproques (Laure, 2000).

Dans le registre de la **communication**, nous avons pu constater à quel point il est important que nos propos d'animateur soient compris par les participants, mais aussi et surtout que nous puissions nous-même comprendre ceux des collaborateurs et que, à leur tour, eux-mêmes sachent se comprendre entre eux. Pour y parvenir, bien que l'écoute soit une dimension très importante, selon les moments et les besoins de l'animation, nous avons assumé une posture plus en existence qui s'est avérée être tout aussi essentielle et indispensable. Parmi les différentes techniques communicationnelles existantes, nous avons particulièrement utilisé la reformulation, le recentrage, le recadrage, le questionnement ouvert ou fermé, la synthèse, l'élucidation, la structuration ou la neutralisation. Ces outils sont extrêmement précieux et puissants pour l'animation car ils admettent une clarification du contenu des échanges et un cadrage de leurs modalités tout en respectant le pouvoir d'agir et l'implication des participants. Les propos échangés en groupe deviennent plus acceptables et compréhensibles, ce qui facilite le travail d'équipe et permet au colloque et à l'animation d'avancer sur des bases communes plus solides, plus rapidement, sereinement et efficacement. C'est surtout en nous basant sur l'écoute du groupe que, selon les besoins et les possibilités des situations, nous avons compris l'importance d'assumer un rôle proactif et parfois très cadrant dans la gestion de la communication. En tant qu'animateur, c'est ce qui nous permet de mieux définir la réalité et de vérifier que le groupe est bien en train de discuter de la même réalité commune voire de minimiser, pour autant que cela soit possible, les effets bien connus de "perte en ligne" (Laure, 2000).

Le **contrôle** est aussi une dimension essentielle de l'animation grâce à laquelle nous nous sommes efforcé de définir le cadre et les règles du jeu en nous engageant à les faire respecter tout en les respectant nous-même. En tant qu'animateur et responsable d'équipe, nous avons réalisé à quel point nous sommes garant du temps, de la pertinence du contenu et de l'acceptabilité de la forme des échanges, de la distribution homogène de la parole et des possibilités d'intervenir. Selon nos choix d'animation, nous déterminons les modalités de travail et nous marquons clairement le début et la fin des exercices et des séquences. Encore une fois, cette posture très en existence n'est pas incompatible avec une plus en écoute. Dans nos expériences, nous avons remarqué que si le groupe arrive à s'autoréguler lui-même, il est plus judicieux et profitable de le laisser travailler et de nous positionner un peu plus en retrait. En étant soulagé de la gestion de la fonction de régulation par le cadre et la dynamique de groupe positive, ce genre de configuration nous a laissé un souvenir fort agréable. Lors de ces séquences, en effet, nous avons eu le sentiment d'être plus disponible et de pouvoir mieux investir la fonction de facilitation de notre rôle d'animateur pour que le groupe apprenne à apprendre. Dans cette posture plus "méta", par exemple, nous avons réussi à être plus attentif à la dynamique de groupe et à moduler notre style d'animation et les modalités proposées en cours de route. Au niveau managérial, en tant que responsable, ce recul nous a offert les conditions pour intervenir de manière plus claire et sereine, afin d'amener des éléments

complémentaires au débat en lien avec notre rôle hiérarchique³¹. A l'inverse, le manque de préparation et d'adéquation du dispositif d'animation doublé de mauvais choix dans la pertinence de notre encadrement ou dans le contrôle de certaines séquences clés ont péjoré le dynamisme, l'efficacité et l'efficacité du groupe et de l'animation. Ces erreurs, malgré le fait qu'elles nous ont fait perdre un temps et de l'énergie précieux, restent des moments très formateurs.

Le climat de travail, la **convivialité** et la qualité des échanges, sont également des éléments essentiels bien qu'insuffisants en soi à la réussite d'un colloque ou d'une animation. Le sourire, des notes d'humour, le respect, la bienveillance, le traitement équitable des participants, le fait de les valoriser, de les encourager dans leurs efforts, de les stimuler équitablement dans leur participation, de les regarder dans les yeux, de minimiser le risque de les mettre en échec, de souligner et féliciter les réussites, de sécuriser le cadre de travail en laissant de la place aux erreurs, de varier les techniques d'animation en utilisant d'autres registres que la parole, etc., sont tous des éléments que nous nous sommes efforcé d'introduire et de promouvoir et qui ont favorisé la convivialité et un climat de travail plus serein. Nos expériences ont montré à quel point ces conditions cadre sont extrêmement utiles dans le renforcement de l'efficacité et de la créativité d'une équipe de travail. Ces résultats rejoignent clairement les acquis mis en évidence par la science des groupes. Comme déjà introduit lors des aspects de l'animation centrés sur le groupe, un bon climat de travail est synonyme de diminution des besoins en consommation d'énergie d'entretien et de cohésion du groupe sur le plan émotionnel, relationnel et motivationnel qui permet d'augmenter son énergie productive (Anzieu & Martin, 2006). Nos efforts d'encadrement pour entretenir un climat professionnel convivial et favoriser l'implication et la préparation des collaborateurs ont été extrêmement propices et bénéfiques en posture d'animateur. En effet, en situation de colloque, ils ont limité le surinvestissement de la fonction de régulation et des activités d'animation dispendieuses mais indispensables pour maintenir des conditions psychologiques favorables à la production³². Ce faisant, nous avons pu nous concentrer dans notre fonction de facilitation et dans la gestion et la mise en œuvre de l'ensemble des processus opératoires et organisationnels favorisant la production groupale en colloque³³.

Suite à ces considérations, nous tenons à souligner que nous considérons comme normales et salutaires les expériences tendues de moments de colloque auxquelles nous avons été confronté. Restées des confrontations positives, ces phases de crispation, par ailleurs bien décrites et encouragées dans la littérature (Anzieu & Martin, 2006; Moléa Féjóz, 2008; Sutton, 2011, 2013), ont représenté pour nous des moments clés dans l'évolution de notre management du travail

³¹ Comme la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité des propos échangés ou comme des éléments de sens, de contexte stratégique, d'historicité ou encore prévisionnels.

³² En cas de tensions et de mauvais climat de travail, la productivité et la créativité du groupe sont extrêmement réduites, voire inexistantes, et l'animateur doit surinvestir sa fonction de régulation pour éviter la rupture. Dans ces contextes, les colloques et l'animation se trouvent régulièrement parasités par des sources psychosociales de tensions, internes et/ou externes au groupe, que l'animateur doit réussir à gérer et à canaliser.

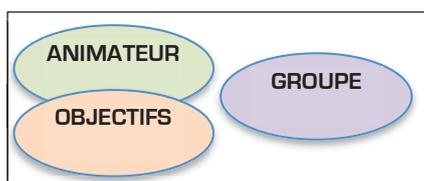
³³ Par exemple : le soutien à la préparation et à l'implication des collaborateurs au colloque et à la qualité de leur présentation, la gestion des tâches d'animation (prise de PV, gestion du temps, etc.), l'animation elle-même (ouverture, conduite et clôture, existence et écoute, communication, contrôle et convivialité, etc.).

d'équipe car elles ont favorisé le jaillissement de forces créatrices et innovantes³⁴. Dans ces moments plus critiques, notre difficulté principale a résidé dans la distanciation émotionnelle et dans le fait de ne pas nous sentir visé personnellement. Malgré la charge émotive, en effet, nous devons parvenir à rester lucide, à réagir vite et de la meilleure manière possible. Dans cette épreuve de réactivité et d'adaptabilité, le fait de réussir à garder le calme est à notre avis un facteur de réussite important car il permet à l'intuition et au balayage superficiel de se déployer de manière plus efficace [Gladwell, 2007]. Lorsque nous y sommes parvenu, ce mécanisme psychoaffectif, à la fois émotionnel et cognitif, nous a permis intuitivement d'obtenir une lecture, un décodage et une analyse de la réalité plus justes et rapides qui nous ont aidé pour répondre au mieux aux impératifs imposés par les différentes situations. De l'ensemble de ces apprentissages, nous retenons en tous cas l'importance de ne pas taire ce qui est en train de se vivre ou de se dérouler sous nos yeux "comme si de rien n'était" et en faisant semblant "que tout va bien". En effet, ces détériorations relationnelles, indépendamment de leur degré de gravité, introduisent des éléments affectifs et émotionnels perturbateurs dans la dynamique de groupe qui vont influencer la suite du colloque, de l'animation voire même du travail en général en dehors de la réunion [Anzieu & Martin, 2006]. D'une manière ou d'une autre, nous sommes donc obligé d'en tenir compte et d'y répondre en intervenant car les ignorer et ne pas les prendre en considération est une faute managériale qui risque de coûter cher.

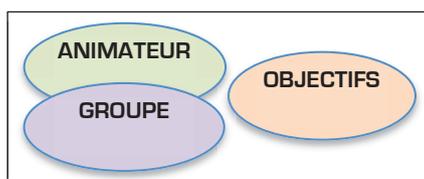
Les dérives de l'animation

Au final, à la suite de Laure [2000], nous gardons fortement à l'esprit l'importance de la cohérence car « le plus grave danger pour l'animateur ne consiste pas à être trop ou pas assez en écoute ou en existence. Il consiste à être en existence lorsqu'il faut être en écoute et vice-versa ». D'après l'auteur, trois dérives classiques menacent l'animation :

- 1) L'animateur travaille tout seul avec ses objectifs, le groupe est passif

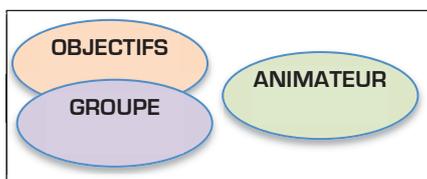


- 2) L'animateur et son groupe échangent en s'éloignant de l'objectif



³⁴ Ces situations ne sont pas à confondre avec celles malades de colloques chroniquement dominés par des conduites d'agression ou de fuite qui caractérisent une dynamique d'équipe malsaine et pathogène.

3) Le groupe est livré à lui-même et aux objectifs, l'animateur est démissionnaire



A différents moments, selon des degrés d'intensité variables, nous avons vécu l'ensemble de ces dérives. Par exemple, au lieu de clôturer la fin de matinée d'un colloque riche et dynamique par les points participatifs prévus (petit bilan et préparation du prochain ordre du jour), nous avons commis la fatidique erreur de "vouloir faire rentrer encore juste un petit point". Du coup, le petit point facile que nous pensions pouvoir régler en très peu de temps s'est révélé être beaucoup plus compliqué et dur à gérer sans que nous y soyons préparé. Dans le même registre, il nous est arrivé encore pire quand, toujours en fin de matinée et de colloque, nous avons décidé d'aborder un point délicat et critique malgré le retard pris sur l'ordre du jour et le manque évident de temps que nous avons pourtant estimé essentiel d'avoir. Au niveau de l'animation, ces situations nous ont obligé à doubler d'efforts pour réguler les échanges et essayer de corriger le tir. Au final, faute des conditions cadre pour les aborder correctement et de parvenir à une décision, en posture de sagesse et d'humilité nous avons reporté les points sur un autre colloque. A posteriori, nous retenons de ces expériences qu'une posture hypertrophiée en existence manque inévitablement d'écoute (Laure, 2000). Dans ces moments, nous étions trop centré sur l'atteinte irréaliste d'objectifs d'animation que nous nous étions fixé et que nous avons fini par imposer au groupe (cf. dérive numéro 1). A court de temps, nous avons accéléré l'animation et, de manière trop abrupte, notre posture est devenue ultra directive et limite écrasante dans un contexte où l'irritabilité naturelle de fin de matinée était déjà exacerbée³⁵. Par ailleurs, nous avons remarqué que ce phénomène est d'autant plus important si le groupe est investi et a travaillé de manière intense dans les heures de colloque précédentes - ce qui était le cas dans ces deux exemples. Ces erreurs stratégiques nous ont rappelé toute l'importance de la préparation et de l'animation d'un colloque développées précédemment et restent gravées dans notre mémoire comme des cas d'école de mauvaises pratiques à éviter absolument.

Dans le cadre des colloques extraordinaires sur l'après-midi, surtout quand l'équipe a déjà participé à une matinée de travail, la phase d'endormissement qui fait suite aux mécanismes de digestion, peut se manifester par une baisse de vigilance, une augmentation des conduites de repli sur soi (dessin, ordinateur, téléphone) et un climat de travail passif et soporifique. Les erreurs classiques que nous avons commises à ce sujet, en plus des mauvais choix au niveau de l'attractivité et de l'intérêt des points, consistent à ne pas proposer des techniques d'animation vivantes et participatives et à rester dans une animation verbale classique et sans supports (cf. dérive numéro 3). Pour contrecarrer ces effets négatifs, nous avons commencé par systématiquement garder pour l'après-midi les points captivants et utiliser le plus possible des techniques d'animation participatives qui mobilisent l'équipe, voire qui impliquent une activité graphomotrice, corporelle

³⁵ Nous faisons ici référence à la courbe de fatigabilité évoquée dans le chapitre précédent traitant de la préparation des colloques et que dans ces exemples, parmi d'autres erreurs, nous avons justement omis de considérer.

et/ou des déplacements physiques. Stratégiquement, sous l'impulsion des lectures, il nous est arrivé d'utiliser ces périodes pour aborder des sujets plus compliqués et potentiellement à risque.

A deux reprises, nous avons été confronté à des réactions paradoxales caractérisées par une augmentation du niveau d'éveil et d'excitation des individus et du groupe donnant lieu à un foisonnement passionné d'interactions verbales à l'allure désordonnée et chaotique. Dans ces situations, les participants avaient tendance à ne plus respecter les tours de parole, tout le monde souhaitant parler en même temps comme pour "aller plus loin" et pour "dire plus" que son collègue. Postérieurement, nous avons fait un lien entre ces deux expériences et la littérature sur la dynamique des groupes et le travail en équipe. Ce genre de réactions, en effet, ont été décrites en psychanalyse sous le nom de "murailles sonores" (Anzieu & Martin, 2006) ou en psychologie sociale comme étant des comportements pouvant résulter des mécanismes de défenses sociales du Moi (Mucchielli, 2013). Au niveau de l'animation, le point commun à ces situations, outre un état de fatigue de l'équipe, était que nous n'avions pas suffisamment introduit le point et nous avons lancé les échanges en perdant un peu de vue les objectifs (cf. dérive numéro 2). Nous avons constaté qu'une verbalisation de ce qui était en train de se passer (élucidation), un recadrage des buts de la séquence et/ou l'utilisation de techniques plus directives et cadrantes permettait de canaliser le groupe et calmer sa dynamique.

Techniques et méthodes d'animation analogiques

Le langage verbal, de par sa nature séquentielle, linéaire et analytique, est décrit dans la littérature comme n'étant que peu adéquat pour traduire la complexité et la subjectivité en jeu dans les interactions entre les individus et le groupe (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005). A l'opposé, de par son contenu visuel et spatial, celui imagé est défini comme particulièrement adapté car il permet une communication symbolique, mythologique, holistique et analogique plus complexe, intelligible et immédiate. Dans le cadre de cette recherche, nous avons donc souhaité tester cette hypothèse pour voir si l'utilisation de l'image et du symbole pouvait améliorer l'efficacité et la productivité des colloques d'équipe. Parmi l'ensemble des essais organisationnels et des dispositifs d'animations mis en place, nous avons donc expérimenté différentes techniques d'animation inspirées par cette approche. Dans ce vaste domaine, nous avons décidé de nous intéresser particulièrement aux objets flottants pour les adapter et les transposer au management en tant qu'outils d'animation. A l'origine, les objets flottants ont été développés dans le cadre des thérapies familiales systémiques (Caillé & Rey, 2004). Connaissant partiellement leur efficacité et richesse formatrice³⁶, la découverte de leur application à la famille nous a particulièrement attiré car, en étudiant la dynamique des groupes, nous nous sommes rendu compte que celle-ci est un groupe primaire restreint, tout comme l'équipe éducative concernée par notre étude. Dans la famille des objets flottants, nous avons expérimenté la chaise vide, les sculptures, le blason familial, les masques, l'équipe réfléchissante et les contes systémiques (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990,

³⁶ Nous avons découvert pour la première fois une partie de ces animations (le langage imagé, les cartes symboliques et les sculptures) dans le cadre des supervisions de l'équipe éducative auxquelles nous participons en tant que membre de l'équipe ainsi que dans les groupes d'analyse de la pratique dans le cadre de la formation de praticien formateur (CAS HES-SO).

2005; Gaillard & Rey, 2001). Dans celle plus vaste des techniques analogiques, nous avons utilisé les cartes symboliques, le dessin et la schématisation (Eppler & Mengis, 2011; Eppler, 2012), la pâte à modeler ainsi qu'un atelier corporel (Chalverat, 2011). Sur la totalité des expérimentations, nous avons auto évalué rétrospectivement quatre dispositifs d'animation symbolique³⁷. Les analyses développées dans les paragraphes suivants, bien que particulièrement nourries par ces bilans, incluent également des observations et des apprentissages réalisés grâce à l'ensemble des interventions analogiques testées.

Notre première constatation concerne la satisfaction quant à la pertinence des techniques et des dispositifs utilisés pour favoriser et mobiliser le raisonnement dans sa forme symbolique et analogique avant d'utiliser le registre phonologique (Godefroy, 2008). En produisant un dessin, un schéma, un objet en pâte à modeler, une sculpture faite avec des corps humains ou en devant utiliser des cartes fantastiques, nous avons réussi à encourager les collaborateurs à activer les dimensions symboliques, mythologiques, visuelles, spatiales et corporelles de leurs pensées. En empêchant de raisonner directement dans le registre analytique qui caractérise la parole, les *settings* proposés ont obligé les membres de l'équipe à activer des processus cognitifs, sensori-moteurs, sociaux et affectifs radicalement différents de ceux traditionnellement utilisés dans le cadre des colloques caractérisés par la prédominance de la position assise, du travail en groupe complet et du langage verbal³⁸ (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005; Godefroy, 2008). La littérature sur les objets flottants, tout en décrivant la possibilité pour quelques personnes d'être en difficulté avec le registre symbolique et artistique, souligne que cela n'empêche que très rarement l'aboutissement de l'exercice de production (Caillé & Rey, 2004). Ainsi, par exemple, lors de la fabrication des masques, malgré nos consignes rassurantes sur le fait que la qualité artistique des productions demandées n'était pas du tout le but recherché, deux collaborateurs ont verbalisé leur inconfort avec les approches impliquant le dessin et montré quelques difficultés techniques dans la production. Pourtant, au moment d'utiliser les objets graphiques pour verbaliser et expliquer leur raisonnement, nous avons remarqué une structuration, une clarté, une richesse et une implication dans leurs propos plus importantes par rapport à des colloques verbaux classiques. Les cartes symboliques, en étant déjà faites, possèdent l'avantage de permettre aux collaborateurs d'éviter de devoir se confronter avec leurs éventuelles difficultés et blocages dans le dessin. Composées d'images fantastiques riches en objets, en couleurs et en possibilités associatives, elles stimulent fortement le raisonnement symbolique. De même, les sculptures, en utilisant le corps, évitent le passage par le geste graphique, et enrichissent l'exercice avec les sensations kinesthésiques et corporelles. La pâte à modeler, en rajoutant une composante plus opératoire et manuelle que la graphomotricité, a montré également un aspect facilitant dans ce sens.

Au niveau des effets, nous avons observé que ces techniques, en produisant quelque chose de concret, de réel et de tangible, permettent de créer des supports visibles de sa propre pensée et

³⁷ Le dessin (cf. ANNEXE 9) ; les cartes symboliques (cf. ANNEXE 11) ; le blason d'équipe (cf. ANNEXE 12) et les masques (cf. ANNEXE 13).

³⁸ Sur le plan cognitif et sensori-moteur : activation des fonctions visuelles et visuo-spatiales, utilisation de la plupart des fonctions exécutives, graphomotricité, motricité fine et globale, coordinations visuo-manuelles, sensations visuelles, tactiles, kinesthésiques, corporelles, etc. Sur le plan social : travail de production en individuel ou en sous-groupes et présentation du résultat produit à l'équipe, dimension interactive et relationnelle, etc. Sur le plan affectif : mobilisation des émotions, matérialisation dans l'objet produit, aspects ludiques, etc.

de celle d'autrui. Ces vecteurs, en effet, qu'ils soient corporels, dessinés, sous forme d'image ou d'objet, sont la résultante du raisonnement de la personne qui les a produit et ils le matérialisent de manière visuelle. En comparaison avec des animations verbales classiques, ces techniques nous ont marqué par leur impact positif sur la qualité communicationnelle du groupe. Le fait de pouvoir discuter et échanger sur la base d'un objet intermédiaire perceptible par tous facilite l'expression de la personne qui présente, la compréhension des collègues qui écoutent et, par conséquent, le travail d'animation. Au niveau de la compréhension, nous avons observé que le support visible rendait le décodage du raisonnement sous-jacent aux propos tenus par les collaborateurs plus rapide et immédiat. Pour la personne qui devait expliquer son point de vue, il permettait de pouvoir s'appuyer sur un médiateur physique rassurant et synthétisant les différents niveaux logiques qui l'avaient engendré. Grâce à cette sorte d'aide-mémoire visuel, tout en favorisant l'émergence de logiques plus circulaires et complexes, la reconstruction et le développement du message sur le plan verbal se faisait sans perdre le fil conducteur séquentiel du discours. Par effet miroir, les personnes réceptrices semblaient pouvoir suivre, compléter et enrichir plus facilement les explications verbales données grâce aux apports des supports visuels. Cette double facilitation a favorisé également notre travail d'animateur car elle a permis au groupe de mieux définir une réalité communicationnelle commune et de faire diminuer l'intensité de l'effet de "perte en ligne" inévitable à toute communication (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000). Cet effet est d'autant plus présent dans les cas où les échanges au colloque sont purement basés sur le langage verbal sans autres vecteurs et supports d'expression (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005). A ce propos, lors de l'évaluation verbale à "chaud" de l'animation avec les masques pour le bilan d'équipe du stagiaire au colloque, un collaborateur s'est exprimé dans les termes suivants : *« Moins "bateau" et routinier ! Ça pousse à devoir formuler et verbaliser les éléments de raisonnement symbolisés par le masque et ça donne un autre impact ! Ça permet aussi de voir comment la personne a compris mes propos et de voir comment elle se situe par rapport à eux »*.

De par leur nature fortement structurante et participative, ces techniques et dispositifs d'animation ont contribué à organiser les discussions verbales des collaborateurs. Les énoncés étaient plus précis, pertinents, complémentaires et intelligibles et la dynamique de groupe plus "connectée", fluide et constructive. Les digressions étaient pratiquement inexistantes et le groupe semblait avancer "plus uni" dans la construction d'une réflexion partagée. Dans ce sens, la matérialisation de la pensée symbolique, que ce soit en images, en objets ou en postures corporelles, nous a fortement impressionné par sa capacité à condenser de manière visible et/ou corporellement expérimentable plusieurs niveaux d'analyse de manière simultanée. Cette explicitation des formes de préconfiguration de la pensée sous-jacentes au langage enrichit et stimule les échanges verbaux car elle permet un degré de connexion et de compréhension commune du groupe supérieur. A plusieurs reprises, les synergies entre ces deux registres différents, digital et analogique, ont amplifié la puissance et l'efficacité des processus cognitifs, affectifs, relationnels et communicationnels du groupe et favorisé l'émulation, la construction et la prise de conscience collective.

Du point de vue temporel, ces techniques et dispositifs n'ont pas réduit la durée des séquences mais optimisé l'implication des membres de l'équipe et la mobilisation de leurs compétences. Les membres de l'équipe semblaient plus impliqués non seulement au moment de leurs interventions

mais aussi plus à l'écoute de celles de leurs collègues. Ceci est un indicateur particulièrement important de la bonne qualité de la dynamique d'équipe (Moléa Féjóz, 2008). Dans ces moments nous avons observé une augmentation du respect des temps de parole, des regards, une absence de conduites de repli ou de distraction (dessiner, ordinateur, téléphone). Le climat de travail était moins "lourd" et plus agréable que les colloques classiques. En ce qui concerne notre posture d'animateur, nous avons remarqué que dans ces conditions nous pouvions mieux l'habiter car aucune intervention sur le plan de la régulation n'était nécessaire. Déchargé de cette fonction, nous étions plus disponible et concentré pour faciliter la productivité du groupe en donnant forme et rythme aux échanges. Par moments, nous en avons également profité pour changer de casquette et intervenir dans les débats pour amener des impulsions et des apports complémentaires en tant que responsable d'équipe. A titre d'exemple, nous avons adapté la technique des masques pour l'appliquer au bilan d'équipe du stagiaire au colloque³⁹. Le setting proposé a introduit un objet et un espace intermédiaires qui ont créé un sous-espace plus intime tout en restant à l'intérieur d'un espace groupal plus vaste (Caillé & Rey, 2004). Cette animation, particulièrement sécurisante et adaptée pour un bilan collectif, a permis d'atteindre avec succès ses objectifs qui étaient de favoriser la participation de tous membres de l'équipe et de libérer la parole pour obtenir une évaluation formative plus complète et structurée. Les conditions participatives idéales de travail d'équipe engendrées par ce dispositif nous ont permis d'avoir la disponibilité et la lucidité mentale nécessaires pour improviser. Ainsi, au moment de la prise de parole de la part du praticien-formateur, nous avons adapté rapidement les consignes pendant l'activité en déplaçant consciemment la focale de l'évaluation sur son rapport d'encadrement avec le stagiaire. Ces éléments, en effet, n'étaient que rarement abordés en réunion formelle et collective. Du point de vue managérial et dans une perspective formatrice, il était très important pour nous d'y parvenir.

Par rapport au setting classique d'un colloque⁴⁰, à la clôture, les analyses produites étaient plus pleines, profondes, complexes et complètes sur l'ensemble des dimensions constitutives de la problématique abordée. De plus, nous avons constaté que ces animations ont permis de garder une trace mnésique plus claire, plusieurs fois utilisée longtemps après l'animation comme référence pour réactiver le souvenir des prises de conscience et des décisions réalisées. Les temps de production individuels et en sous-groupes introduits en plus des moments collectifs ont contribué à l'émergence d'une dynamique plus participative et responsabilisante. Le fait que ces dispositifs impliquaient une contribution intellectuelle sous forme d'objet, de dessin et/ou de participation corporelle de la part de chaque participant a augmenté non seulement la complémentarité et la richesse des apports mais aussi et surtout la valorisation de l'équipe et des collaborateurs. Ce vécu partagé nous a fourni une base solide sur laquelle nous avons pu nous appuyer pour parvenir à conscientiser les membres de l'équipe sur le fait qu'ils méritent que les colloques soient des temps de travail professionnel efficaces et efficaces (Moléa Féjóz, 2008). Par

³⁹ L'évaluateur devait condenser son bilan sur un masque fabriqué par ses soins et se lever pour aller le poser devant le visage de l'évalué et lui parler en commentant le masque avant de le lui montrer à la fin de son intervention. La personne évaluée pouvait alors s'exprimer pour poser des questions et dire ce qu'elle gardait et ce qu'elle laissait des propos entendus.

⁴⁰ C'est-à-dire : participants en situation passive, assis, groupe travaillant ensemble au complet et utilisant essentiellement le langage verbal sans autres supports ou vecteurs comme moyens d'expression.

la même occasion, ceci a non seulement contribué à leur prouver qu'ils méritent la qualité mais aussi que celle-ci peut être améliorée à condition que tous les membres de l'équipe s'investissent dans une préparation et une participation collective et partagée (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2013).

Lors de la semaine de bilan et de préparation, à plusieurs reprises, nous avons proposé à l'équipe de travailler seule en mode autogéré. A travers ce message de confiance, notre objectif visait à valoriser l'équipe et à développer ses compétences et ses capacités organisationnelles à travailler de manière autonome (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004). Dans le cas du blason d'équipe, par exemple, l'équipe a réalisé seule cet exercice formateur dont la finalité était de faire travailler les collaborateurs sur les éléments d'appartenance et de différenciation par rapport à la culture et à l'identité du groupe. Le respect des consignes, des temps impartis et le niveau d'organisation dont les collaborateurs ont fait preuve nous ont montré que l'équipe possédait les compétences et les capacités organisationnelles nécessaires au travail collectif autonome. Les productions et les retours présentés par l'équipe nous ont prouvé que ses membres ont réussi à exprimer en groupe, de manière harmonieuse et en étant respectés, des regards très individuels et personnels sur l'évolution de l'équipe. La diversité, la richesse et la complémentarité des narrations symboliques individuelles du passé, du présent et du futur de l'équipe nous ont fait comprendre à quel point le groupe, au-delà de son aspect unitaire, était également composé d'individualités avec des parcours, des vécus et de représentations différentes. Les lectures sur la dynamique des groupes et les objets flottants nous ont appris que, malgré la pression d'appartenance et d'uniformisation (force centripète) inhérente à tout groupe primaire restreint, des forces centrifuges⁴¹ coexistent en son sein et poussent ses membres vers l'individuation (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990). Pour qu'une équipe de travail soit saine, les besoins d'individuation et les différences interindividuelles doivent pouvoir coexister avec les besoins d'appartenance du groupe de manière harmonieuse, dynamique et cohérente. A la lumière des résultats du blason réalisé par l'équipe, nous avons compris que les différences individuelles pouvaient s'exprimer sans mettre en péril l'uniformité et l'identité du groupe. En ce qui nous concerne, sur le plan managérial, ces prises de conscience ont largement contribué à faire évoluer nos pratiques d'encadrement vers un travail axé également sur le niveau individuel et pas seulement d'équipe.

⁴¹ Centrifuge : qui pousse les membres à se séparer et à se différencier ; centripète : qui tend à les rassembler et à les fusionner (Moléa Féjoz, 2008).

Chapitre IV : Dimensions constitutives, fonctions et facteurs d'influence des colloques

Le colloque comme expression de la dynamique de groupe

« Depuis un siècle, le petit groupe est progressivement devenu un objet de réflexions puis d'observations de la part de spécialistes de la philosophie politique, de la sociologie, de l'ethnologie, de l'éthologie, de la psychologie, de la psychanalyse » (Anzieu & Martin, 2006, p. 11). Pour Anzieu & Martin (2006, p. 36), tout en rappelant que ces caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes simultanément et dans leur totalité, le groupe primaire restreint présente les traits distinctifs suivants :

- a. *« Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu ;*
- b. *Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés ;*
- c. *Relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres (sympathies, antipathies, etc.) et constituer des sous-groupes d'affinités ;*
- d. *Forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité ; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun ;*
- e. *Différenciation des rôles entre les membres ;*
- f. *Constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe) ».*

L'équipe concernée par ce travail de recherche répond à ces critères et appartient donc à la catégorie des groupes primaires restreints (Anzieu & Martin, 2006). La littérature spécialisée opère une distinction entre groupe primaire et restreint car ces concepts définissent des réalités groupales distinctes⁴² (Anzieu & Martin, 2006; Moléa Féjoz, 2008; Mucchielli, 2013). Les expériences en laboratoire et en milieu ouvert sur la dynamique des groupes ont permis de mettre en évidence des phénomènes propres à tout groupe primaire restreint (Moléa Féjoz, 2008, p. 29) :

- a. *« Un groupe présente une dynamique propre, qui dépasse les particularités de ses membres (Lewin).*
- b. *Le groupe engendre une organisation informelle qui a pour fonction de maintenir un modèle de comportement collectif, le but étant de garantir une protection du groupe contre les changements ou pressions venant de l'extérieur (Mayo).*
- c. *Tout groupe humain a une structure affective informelle qui détermine les comportements des individus [...].*
- d. *L'appartenance à un groupe primaire influence les comportements des participants : pressions de conformité, adoption de stéréotypes et de standards de conduite (Lewin,*

⁴² Nous invitons le lecteur à prendre connaissance de l'ANNEXE 14 pour plus de détails sur ces différentes définitions et typologies groupales et de l'ANNEXE 16 pour un résumé de quelques résultats expérimentaux importants au sujet de la dynamique des groupes d'après Anzieu & Martin (2006).

Lippitt, White, Shérif ».

L'articulation des expérimentations vécues avec ces découvertes issues des lectures réalisées sur l'animation des colloques et de la science des groupes nous ont fait comprendre à quel point l'efficacité et la productivité d'un colloque d'équipe sont intimement liées à la qualité de sa dynamique de groupe. En fait, colloque et dynamique de groupe sont deux niveaux de réalité différents mais totalement imbriqués et indissociables. « En effet, les liens qui unissent les membres d'une équipe, leurs interactions et leur travail pour atteindre un objectif commun produisent des normes, des règles implicites et explicites, des jeux d'influence, des réseaux de communication... en d'autres mots, une dynamique de groupe. Puisque le colloque rassemble une équipe de travail et que celle-ci ne peut s'organiser, se structurer et fonctionner sans engendrer et répondre à des phénomènes qui sont propres à tout groupe primaire, on ne peut pas comprendre ou expliquer ce qui se passe dans un colloque sans se référer aux théories relatives à la dynamique de groupe. **On peut même dire qu'un colloque est l'expression d'une dynamique de groupe** » (Moléa Féjoz, 2008, p.30).

Aujourd'hui, grâce aux développements historiques des découvertes de la science des groupes⁴³, nous disposons d'une solide connaissance du fonctionnement groupal et, notamment, du fait que le groupe est un vecteur qui permet de favoriser, sous certaines conditions, l'innovation et le changement social tant sur un plan individuel que collectif. Selon Mucchielli (in Moléa Féjoz, 2008, p. 29), « la dynamique de groupe comprend deux grands ensembles distincts : « l'ensemble des phénomènes psychosociaux dans les petits groupes, ainsi que les lois naturelles qui régissent ces phénomènes ; l'ensemble des méthodes qui permettent d'agir sur la personnalité par le moyen des groupes ainsi que celles qui permettent aux petits groupes d'agir sur les grands groupes ou sur les organisations » ». Ce lien existant entre la dynamique des groupes restreints, les individus et la société prouve que le groupe est une interface interactive complexe qui peut jouer un rôle d'influence structurelle sur le comportement des individualités qui le composent. De même, il peut faire évoluer l'institution et les groupes élargis dans lesquels il s'insère et, par extension, les contextes sociaux et la société de manière plus générale (Anzieu & Martin, 2006). Nous avons défini cette dimension opérante de la dynamique de groupe comme étant la **“double action”** du groupe⁴⁴. L'approfondissement de cet aspect agissant du groupe et la découverte que sa dynamique influence le rendement d'un colloque nous a permis de faire une découverte capitale : leur maîtrise peut devenir un outil d'animation et de management extrêmement puissant et efficace. Nos progrès dans l'acquisition des connaissances, des compétences (savoir-être et savoir-faire) et des méthodes permettant cette double action représentent à notre avis un des résultats capitaux de cette étude car ils ont favorisé l'impact de notre action sur les collaborateurs et l'institution. En complément aux apprentissages réalisés dans l'organisation et l'animation des colloques, cet enseignement primordial nous a fourni des outils et des référentiels managériaux extrêmement puissants, actifs et efficaces pour développer le pouvoir d'agir des collaborateurs et

⁴³ Voir l'ANNEXE 17 pour des éléments supplémentaires d'approfondissement.

⁴⁴ Celle du groupe sur l'individu et celle du groupe sur l'organisation et l'institution.

de l'équipe⁴⁵. « Avoir des connaissances théoriques sur la dynamique de groupe permet donc non seulement de prendre conscience de ce qui se vit dans un groupe, d'en interpréter le fonctionnement et les affects, de faire coïncider un perçu individuel et un vécu collectif, mais aussi de favoriser le développement et l'efficacité du groupe » (Moléa Féjóz, 2008, p.33). Les colloques et le groupe sont des vecteurs managériaux qui permettent de maximiser la compréhension, l'adhésion et l'appropriation des décisions de la part des collaborateurs ainsi que leur implication dans leur mise en œuvre⁴⁶. Ils sont des outils d'encadrement incontournables pour optimiser l'accompagnement des équipes et pour faire face aux innombrables innovations et changements qu'elles doivent absorber dans un contexte sociétal de plus en plus mouvant et dynamique (Anzieu & Martin, 2006; Borter, 2013; Moléa Féjóz, 2008; Rosa, 2012; Sennett, 2000). Comme nous avons pu l'expérimenter, la gestion du groupe et l'animation des colloques, à condition qu'elles soient correctement préparées, organisées et conduites, permettent de favoriser le potentiel d'analyse, la créativité, la valorisation, la connaissance, les compétences, l'implication ainsi que la conceptualisation et la prise de conscience individuelle et collective (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjóz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011).

Résistances à la notion de groupe

L'étymologie du mot "groupe" donne des indications historiques et sémantiques intéressantes sur le sens de ce concept qui a tardé à émerger dans sa signification commune moderne. « Les hommes pensent volontiers selon l'opposition individu-société ; ils ne pensent pas naturellement en termes de groupe, alors que leur vie et leurs activités se déroulent le plus souvent au sein d'agglomérats restreints » (Anzieu & Martin, 2006, p. 18). Cette citation est extrêmement intéressante car elle souligne l'existence d'une forme de résistance naturelle et paradoxale de l'être humain à conscientiser son appartenance aux groupes⁴⁷. Or, la plupart du temps, dans le cadre de nos fonctions, nous sommes justement amené à devoir gérer des groupes (primaires restreints ou élargis) et pas seulement des individus. En ce qui nous concerne, nous nous sommes rendu compte uniquement rétrospectivement à quel point nous étions concerné en début d'expérimentation par cette forme d'aveuglement groupal. En confrontant la pratique à la théorie, cette recherche a favorisé la maturation praxique, progressive et processuelle de notre capacité à sentir, percevoir et vivre le groupe. Grâce à cet apprentissage et au recul fourni par la posture de chercheur, nous avons réussi à nous libérer des obstacles et des résistances à l'objectivation du groupe. Ces progrès sont venus enrichir la malette de nos outils managériaux, notre posture ainsi que nos pratiques d'encadrement.

⁴⁵ Notamment à travers le renforcement de leur valorisation et de l'estime de soi, de leur adhésion, appropriation, implication, compétence et esprit critique.

⁴⁶ L'ANNEXE 18 détaille et différencie l'utilisation éthique et bienveillante du groupe pour prendre des décisions de celle abusive et malveillante.

⁴⁷ L'ANNEXE 19 résume de manière synthétique les aspects étymologiques liés à l'histoire du mot "groupe" et l'ANNEXE 20 les principales résistances épistémologiques à cette notion d'après Anzieu & Martin (2006).

Parmi les facteurs d'opposition à la prise de conscience du groupe, le "totalitarisme groupal" (Anzieu & Martin, 2006) représente un préconçu sociologique sur lequel nous tenons à revenir : un groupe est fait pour être vécu totalement et non pas pour être observé ou étudié par un membre qui prend de la distance par rapport à lui ou par une personne externe. Ce présupposé est venu expliquer à posteriori pourquoi, à plusieurs reprises, nous avons dû rassurer l'équipe et certains collaborateurs quant à notre bienveillance et expliquer les finalités et les modalités de traitement des résultats de nos interventions⁴⁸. « (...) Tout groupe qui s'isole est un groupe qui conspire (...) » (Anzieu & Martin, 2006, P.23). Cette tendance à la méfiance des personnes externes au groupe nous a éclairé pour expliquer en partie celle que nous avons ressentie de la part de la hiérarchie et/ou des corps de métier exclus des colloques de l'équipe éducative concernés par cette recherche. Pour la contrecarrer, suivant les conseils de la littérature, nous avons communiqué plus avec les partenaires externes à notre vie groupale et les avons stratégiquement invités à participer à certains moments clés (Anzieu & Martin, 2006). Grâce à cette approche inclusive et à son message d'ouverture, nous avons remarqué une diminution de la charge fantasmatique qui a permis une démystification des représentations négatives présentes dans l'esprit de ces personnes et une transformation plus positive de leurs préjugés. D'un autre côté, l'aspect totalitaire nous a réconforté dans notre choix méthodologique de recherche-action et d'observation participante. En immersion totale avec le groupe, cette manière de l'aborder nous a effectivement permis de le vivre pleinement et de l'intérieur. Dans les interventions réalisées durant cette étude nous étions simultanément expérimentateur, observateur et participant actif. La préparation collective et la nature structurée des dispositifs d'animation testés nous ont permis de tirer profit de cette situation fusionnelle en organisant, en rassurant et en redonnant le pouvoir d'agir aux collaborateurs, au groupe mais aussi et surtout à nous-même. Les supports visuels et/ou corporels utilisés dans nos animations, particulièrement ceux employés dans les techniques analogiques inspirées des objets flottants systémiques, nous ont aidé dans cette tâche. Malgré cette proximité assimilante, en effet, ils nous ont permis de créer un espace transitionnel, subjectif et intermédiaire entre nous et le groupe (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990) qui a favorisé les transactions et l'émergence d'un mouvement créatif de maturation et d'*empowerment* commun. Nonobstant les efforts de distanciation critique auxquels nous avons été confrontés pour y arriver, cette augmentation de la capacitation individuelle et collective a entièrement répondu aux attentes, buts et objectifs de cette recherche exploratoire.

Le groupe et l'équipe de travail

Les colloques plus réguliers en travail social sont ceux qui rassemblent des équipes de travail. « On ne peut donc pas aborder la question du colloque sans aborder celle du travail en équipe » (Moléa Féjóz, 2008, p. 33). De la simple juxtaposition de tâches et de pratiques, à leur intégration complexe et structurée, pour Moléa Féjóz (2008) et Mucchielli (2013), la notion de travail en équipe peut représenter des réalités très hétérogènes selon les auteurs, les courants théoriques

⁴⁸ Le groupe et certains collaborateurs avaient exprimé en début d'étude des inquiétudes et des remarques critiques quant au fait de devenir des « cobayes », d'être « instrumentalisés » ou « espionnés ».

et les contextes dans lesquels elle est utilisée. De plus, « les définitions de l'équipe sont relativement rares dans les écrits de psychologie (du fait de la non-différenciation habituelle – et abusive – par rapport au groupe) » (Mucchielli, 2013, p. 12). De celles qu'il a trouvées, l'auteur retient les sept caractéristiques suivantes :

- a. Le petit nombre
- b. La qualité du lien interpersonnel
- c. L'engagement personnel
- d. L'unité particulière qui en découle
- e. L'intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu
- f. L'existence de contraintes qui en découlent pour les membres
- g. La nécessité de s'organiser

L'équipe de travail concernée par cette étude – et encore plus la famille – de par la proximité des membres et leurs échanges affectifs intenses est un exemple prototypique de groupe primaire restreint (Mucchielli, 2013 ; Anzieu & Martin, 2006). Mais, au-delà des ressemblances, « l'équipe n'est ni une famille, ni même un groupe d'amis ni une bande ; le travail à accomplir, la mission à exécuter, l'œuvre à réaliser ensemble, donnent à l'unité socio-affective une communauté d'orientation et d'horizon qui retentit à son tour sur l'unité morale » (Mucchielli, 2013, p. 16). Suivant Mucchielli (2013, p. 17), « (...) dans la catégorie des groupes primaires, l'équipe est une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio-affective et aux relations interpersonnelles de face-à-face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune ». Au sens défini précédemment par Anzieu & Martin (2006), l'équipe est avant tout un groupe-action caractérisée par le travail et l'agir. « Rien de phatique⁴⁹ dans les communications entre les membres de l'équipe : un travail à faire impose sa loi, ses exigences, son programme, ses moyens. Il n'y a d'équipe que de travail, que celui-ci soit manuel ou intellectuel, instrumental ou sportif, utilitaire ou ludique » (Mucchielli, 2013, p. 16). De plus, l'équipe se singularise également par l'interdépendance de ses membres ce qui n'est pas forcément obligatoire dans le cas du groupe primaire restreint (Moléa Féjoz, 2008). Dans les groupes « (...) se développent des conduites d'entretien, qui visent la conservation du groupe comme réalité physique et comme image idéale, et des conduites de progression, qui amènent la transformation : a) des relations entre les membres ; b) de l'organisation interne ; c) du secteur de la réalité physique ou sociale dans lequel le groupe a choisi ses buts » (Anzieu & Martin, 2006, p. 37). Les groupes d'action comme les équipes de travail privilégient le deuxième type de conduite, sans pouvoir néanmoins se passer du premier (Anzieu & Martin, 2006). Dans l'idéal, comme nous avons pu le constater lors de l'analyse de nos résultats sur la conduite de l'animation, la productivité des colloques est optimale quand l'activité de l'équipe comprend tout autant des objectifs centrés sur la tâche (i.e., fabriquer un objet, intervenir sur un réel extérieur, trouver la solution d'un problème soumis au groupe, etc.) que sur les personnes (i.e., confronter des opinions, des idées ou des sentiments, arriver à des conclusions, à un accord ou à des décisions, etc.) (Bourdais, 2011 ; Émery & Gonin, 2009 ; Laure, 2000 ; Moléa Féjoz, 2008 ; Moulinier, 2011 ;

⁴⁹ En référence au type de communication dit « phatique » dans lequel le contenu n'a pas d'importance car le plaisir d'être ensemble est prédominant (Mucchielli, 2013).

Mucchielli, 2013).

Selon les circonstances et les situations, travailler en équipe peut être vécu comme une force mais aussi comme une contrainte. A ce propos, d'après Viudes (2003, p. 1) : « Tout le monde est d'accord pour mettre en avant la nécessité de travailler en équipe. Il est de bon ton de parler au nom de, avec l'accord de, décider avec, construire avec, se battre avec, mais la réalité montre bien l'écart entre cette théorisation de l'équipe et sa réalité. Il y a bien un écart pour ne pas dire un fossé entre l'idéal et la réalité. L'équipe idéale n'existe pas mais on l'oublie vite. On devient vite intolérant envers cet autre qui n'avance pas groupé ». Au quotidien, le travail en équipe peut donc être beaucoup moins idéal que ce que certaines théories ou discours communs décrivent. Un bon climat de travail dans une équipe faite de personnes respectueuses, motivées, satisfaites, collaborantes, solidaires, disponibles, impliquées, coopérantes, performantes, etc., n'est jamais quelque chose de totalement acquis. Suivant notre expérience et plusieurs auteurs (Chalverat, 2010, 2011; Dubreuil, 2004; Pfeffer & Sutton, 2007a; Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998, 2010; Sutton, 2011, 2013), nous considérons plutôt que ces aspects sont la résultante de facteurs structurels, une propriété émergente d'un travail managérial de fond, constant et régulier, sur l'équipe, son environnement et la qualité de la dynamique de groupe. En tant que manager, nous avons un rôle important à jouer dans ce travail d'orchestration car un de nos rôles principaux est de tout œuvrer pour réunir les conditions cadre qui permettent aux collaborateurs de réaliser leur travail. Cette tâche demande à être alimentée au quotidien tant dans sa mise en œuvre que dans sa conceptualisation et exige de notre part la capacité à travailler sur le groupe tout autant que sur l'individu et l'institution. Elle implique aussi une ouverture d'esprit et une vision stratégique pour prendre en considération le type d'évolution et d'influence des contextes institutionnels et des enjeux liés à la gouvernance.

Niveaux symboliques, conformité et différenciation

« (...) A la fois mythe et idéal, l'équipe est toujours fortement chargée de valeurs » (Capul, 1993, in Moléa Féjóz, 2008, p. 34). Au-delà des aspects organisationnels et fonctionnels (comme la nécessité de formaliser le fonctionnement, de répartir les tâches, de déterminer des objectifs, etc.), l'équipe et l'institution sont régies par un niveau imaginaire, composé de mythes et de symboles (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005; Dubreuil, 2004; Fustier, 2004). Particulièrement pour les théories analytiques, le groupe est doté d'une conscience et d'un inconscient qui caractérisent deux registres bien distincts mais en constante interaction de sa réalité. La psychanalyse reprend généralement une description dans laquelle le travail en équipe est constitué et mû par des forces qui peuvent parfois devenir antagonistes (envie d'appartenance mais peur de dissolution, désir de bénéficier de sa protection mais pas de se soumettre à ses contraintes, etc.). « Chaque avantage fourni par l'équipe implique en contrepartie un inconvénient ou une concession, d'où un certain tiraillement entre le désir d'être et celui d'en être » (Moléa Féjóz, 2008, p. 34).

La représentation symbolique de la notion de groupe a été omniprésente dans toute la préhistoire de la science des groupes : « à travers les âges et les pays, on a toujours parlé de groupe, mais par métaphores » (Anzieu & Martin, 2006, p. 25). Les images spontanées du groupe ont une origine

archaïque préétablie sous forme de protopensées ou d'idées préconceptuelles (Anzieu & Martin, 2006; Bion, 2001, 2003; Schmid-Kitsikis, 1999). Leur prégnance cognitive est telle que quand la théorie pourtant scientifique des groupes s'est ébauchée, ce sont encore des métaphores qui se sont imposées - et qui s'imposent encore - pour décrire le groupe : celle biologique (le groupe comme organisme vivant) et celle mécanique (le groupe comme machine). Morgan (1999), dans son livre « Images de l'organisation », rajoute d'autres images antinomiques à ces deux métaphores du groupe : celle du cerveau ou de l'ordinateur ; celle d'une éclosion ou d'une prison du psychisme ; d'un flux de transformations, de régression ou de stagnation ; celle d'un instrument d'émancipation ou de domination. « Les représentations spontanées que chaque individu a du groupe en général ou de tel groupe en particulier sont des représentations imaginaires, c'est-à-dire non fondées sur une analyse rationnelle de la réalité. L'individu n'a, en général, pas conscience de ses représentations ; il y adhère comme à une croyance [...] » (Anzieu & Martin, 2006, p. 23).

Ces allégories permettent de définir de manière extrêmement claire, fine et précise les caractéristiques de la dynamique d'un groupe⁵⁰ et peuvent être très utiles pour les expliciter afin de les rendre conscientes à ses membres et les travailler pour les faire évoluer. Les différences interindividuelles entre ces images, souvent couplées de manière duale et antithétique, tout comme l'évolution de la dynamique du groupe, peuvent induire des prises de conscience et des transformations de ces représentations coûteuses sur le plan psychologique et énergétique : « [...] affrontements et tensions entre les individus au sein d'une réunion ou d'un groupe, déchirements intérieurs chez l'intéressé pour parvenir à briser ses idoles » (Anzieu & Martin, 2006, p. 24). En stimulant l'imaginaire groupal, tant individuel que collectif, ces niveaux symboliques peuvent devenir des réalités psychiques extrêmement opérantes qui imprègnent la pensée, orientent l'action et influencent les comportements des membres du groupe. « Pour imaginaires qu'elles soient, ces représentations n'en sont pas moins efficaces : c'est en fonction d'elles, beaucoup plus que de la situation réelle dans laquelle le groupe se trouve à un moment donné, que les membres de ce groupe réagissent ». (Anzieu & Martin, 2006, p. 24). Pendant nos expérimentations, nous avons vécu comment ces préconceptions peuvent influencer profondément et rapidement la dynamique d'équipe, ceci de manière positive comme négative. Selon la manière de les aborder et de les travailler, elles peuvent être source de résistance ou de facilitation pour le travail en groupe ainsi que pour son processus d'évolution, de maturation et de changement (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004; Dubreuil, 2004; Fustier, 2004). L'enrichissement de nos pratiques d'animation et d'encadrement avec des éléments issus de la dynamique transférentielle jungienne nous a fourni un cadre et des outils efficaces pour parvenir à réguler les effets de ces projections archétypales (Chalverat, 2000; Jung & Jaffé, 1991; Jung, 1986, 1987, 1990).

Dans le domaine de la thérapie familiale systémique, d'autres auteurs (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990) ont proposé la notion de "modèle organisant" pour décrire la complexité liée à la perpétuelle recherche d'un équilibre dynamique et dialectique entre les besoins d'appartenance et de conformité à la mythologie du groupe et ceux individuels d'individuation et de différenciation⁵¹. Pour

⁵⁰ Par exemple sa nature, sa raison d'être, sa finalité, ses buts, ses objectifs, sa structure, son organisation, son fonctionnement, ses normes, ses valeurs, sa culture, son histoire, son affectivité, son pouvoir, sa communication, ses limites, ses dérivés, etc.

⁵¹ Une schématisation de ce modèle est disponible à l'ANNEXE 21.

Caillé (1990), ce système organisant articule la dimension "mythique", le "Plus-un familial" (i.e., le monde imaginaire qui caractérise tous les groupes sur le plan symbolique) avec le niveau "rituel" (i.e., celui des comportements et des interactions réelles et observables du groupe et de ses membres).

Dans leur fonctionnement, les groupes restreints sont constamment confrontés au maintien de ces équilibres fragiles et évolutifs. « On voit la similitude avec ce qui se passe dans le groupe humain naturel. Si nous prenons l'exemple de la famille : parents et enfants seront les joueurs et le jeu qui se joue a pour sens le maintien de l'appartenance. D'une façon plus précise, le « jeu » du groupe humain en général concerne les limites de l'appartenance. Chacun joue « avec les autres » pour conserver l'appartenance et « contre les autres » pour conserver son identité. Ainsi, ces deux dimensions sont en équilibre perpétuel dans le cadre même du jeu familial et se confirment réciproquement en tant que facteurs de réalité (Caillé, 1989) » (Caillé, 1990, p. 3). Pour les auteurs (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990), l'hypertrophie de l'un ou l'autre de ces pôles de tensions engendre les situations pathologiques auprès des groupes familiaux qu'ils rencontrent dans le cadre de leur pratique. Ce déséquilibre constitue le focus de leur action thérapeutique. En utilisant le langage symbolique et l'espace transitionnel des objets flottants, ils travaillent pour accompagner le système à retrouver ses propres capacités de guérison pour évoluer vers un nouvel équilibre et un changement de paradigme.

L'adaptation au management de ces méthodes et de leur cadre théorique et pratique a été une formidable découverte. Les techniques d'animation analogiques ont prouvé que les images facilitent la compréhension et le partage de la complexité en groupe à travers une matérialisation visuelle et intelligible des niveaux symboliques qui les ont déterminées (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005; Eppler & Mengis, 2011; Eppler, 2012). Les résultats obtenus suite à ces expérimentations, notamment celles liées à l'utilisation des objets flottants comme le blason d'équipe, nous ont permis de comprendre l'importance de travailler avec l'équipe sur l'explicitation des niveaux mythologiques déterminants du groupe et sur leur équilibration dynamique avec les besoins de différenciation individuelle. Une réunion est ainsi un lieu privilégié d'observation et d'intervention managériale sur cette recherche permanente d'équilibre entre les forces centripètes de maintien d'unité groupale et celles de centrifuges de dispersion et de différenciation. L'utilisation des langages imagés, visuels, symboliques, corporels et métaphoriques en animation nous a permis d'atteindre cet objectif en nous équipant d'outils concrets pour revitaliser la dynamique de groupe et, par la même occasion, l'animation des colloques et leur productivité.

Etapas constitutives du groupe

Selon les courants théoriques et la méthodologie de recherche, la littérature sur la dynamique de groupe décrit de manière différente les processus et les phases de création et développement des groupes. Mucchielli (2000b, in Moléa Féjoz, 2008), dans son ouvrage « La dynamique des groupes », en se basant sur les recherches de plusieurs auteurs, présente cinq étapes de maturation d'un groupe primaire : le groupe se débat dans son néant, le groupe se cherche, le groupe se sent exister comme réalité et comme organisme, le groupe s'organise, le groupe se

contrôle, se réfléchit et se gouverne⁵². Dans un autre ouvrage, « Le travail en équipe. Clés pour une meilleure efficacité collective », Mucchielli (2013), décrit cette fois quatre types de groupes restreints : les pseudo-groupes ou groupes nominaux, les groupes fusionnels ou phatiques, les groupes conflictuels et les groupes unitaires. Bourdais (2011) propose une modélisation dans laquelle les cinq étapes de Tuckman (Tuckman, 1965) correspondent et coévoluent avec celles de l'« imago individuel groupal de Berne »⁵³ (2005, in Chernet, 2009), à savoir : l'« imago provisoire et le *forming*, adaptatif et *storming*, opératif et *norming*, secondaire et *performing* et clarifié et *closing*. Pour chaque étape, Bourdais (2011) résume les besoins du groupe et donne des indications sur les comportements du *team leader*.

Historiquement, Eric Berne a utilisé le concept jungien d'« imago » pour l'étendre de la relation duelle aux relations de groupe (Chernet, 2009). Pour Berne (2005, in Chernet, 2009, p. 1), l'« imago du groupe » se compose de « toute représentation mentale consciente, préconsciente ou inconsciente, de ce qu'un groupe est ou devrait être ». Cette image inclut les croyances, les attentes illusives et réelles issues des expériences groupales précédentes de la personne depuis le groupe d'origine : la famille. L'« imago du groupe » n'est donc pas l'image réelle du groupe ou celle commune à ses membres, mais l'image que chaque personne se fait du groupe et de ce que le groupe devrait être pour elle (Chernet, 2009). Selon leur écart avec la représentation collective du groupe et celle des autres membres, les « imagos individuelles » peuvent interférer fortement avec la capacité de la personne à s'intégrer dans l'équipe, voire la placer en situation d'exclusion et d'isolement. Or, dans le cadre de cette étude, nous avons été confronté, non sans difficultés, à la régulation des effets de ces croyances⁵⁴ sur la dynamique de groupe et des colloques. Les collaborateurs, en effet, traduisent leur « imago du groupe » en adoptant un positionnement spécifique face à l'équipe ainsi que des rôles, des fonctions et des comportements particuliers⁵⁵. Ces derniers, la plupart du temps, visent à engendrer des situations qui tendent à leur prouver que ce qu'ils redoutent est vrai (Chernet, 2009). Dans notre rôle d'animateur et de responsable d'équipe, en tant que figure incarnant l'autorité, nous avons constaté que nous étions une cible privilégiée des projections issues de ce genre d'attitudes et ce de manière plus ou moins inconsciente selon les situations. Au niveau de l'animation, nous retenons l'importance de parvenir à décoder ces comportements afin d'éviter de tomber dans leur piège manipulateur, à savoir : nous pousser à confirmer au collaborateur – au lieu que cela soit lui-même qui le fasse – que ses craintes à propos de lui et de sa place dans le groupe sont bel et bien réelles. Dans le champ managérial, ces mêmes mécanismes psychologiques et comportementaux ont été décrits comme étant en œuvre dans l'accomplissement des « prophéties autoréalisatrices » (Pfeffer & Sutton, 2007a). La psychologie sociale les a décrits comme étant en jeu dans les phénomènes de « dissonance cognitive » qui tendent

⁵² Un résumé de ces phases est disponible à l'ANNEXE 22.

⁵³ Laplanche & Pontalis (1994, p. 196) définissent l'« imago » comme « prototype inconscient de personnages qui oriente électivement la façon dont le sujet appréhende autrui ; il est élaboré à partir des premières relations intersubjectives réelles et fantasmatiques avec l'entourage familial. Ce concept est originairement dû à Jung (1911, in Laplanche & Pontalis, 1994) qui décrit l'« imago maternel, paternel et fraternel ». Un résumé des étapes évolutives de l'« imago groupal de Berne » (2005, in Chernet, 2009) est disponible à l'ANNEXE 23.

⁵⁴ Exemples de croyances : « Je ne suis pas fait pour vivre en groupe » ; « personne ne peut me protéger » ; « le groupe c'est la loi de la jungle, seuls les plus forts y ont leur place » ; « pour être accepté il faut se faire tout petit »

⁵⁵ Défiance, agressivité, provocation, soumission, renfermement, passivité, exagération, prestance, domination, ironie, etc.

à réduire la tension psychologique issue de cognitions inconciliables ou d'une contradiction trop importante entre cognition et action (Anzieu & Martin, 2006).

Les techniques d'animation symboliques, surtout celles inspirées des objets flottants comme le blason d'équipe, la chaise vide, les cartes symboliques, le conte systémique, les sculptures humaines, les masques et l'équipe réfléchissante (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990, 2005, 2009), ont montré être particulièrement adaptées pour permettre au groupe et aux individus d'exprimer et de réguler de manière sécurisée et positive les différences entre les imagos et les comportements individuels qui en découlent. Nos résultats nous ont prouvé que ces dispositifs d'animation, de par le recours et la sollicitation du niveau mythique du groupe, permettent aux collaborateurs de rendre leurs représentations du groupe, celles des relations avec et entre les autres collègues ainsi que celles avec le *leader* de plus en plus explicites et cohérentes (Bourdais, 2011; Chernet, 2009). Ce processus adaptatif de l'imgo individuel du groupe se base sur une confrontation au "réel" et passe par l'acceptation, inhérente à toute vie groupale, de compromis entre l'individualisme et l'appartenance au collectif déjà soulignés précédemment et que la littérature a décrit avec l'image de l'équilibre entre des forces centrifuges et centripètes (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990; Chernet, 2009; Moléa Féjoz, 2008).

Au-delà de leur aspect académique et théorique, ces référentiels ont été extrêmement utiles car, à plusieurs reprises, ils nous ont aidé à décoder et comprendre les besoins de l'équipe pour ajuster nos interventions managériales. Dans les expérimentations et les apprentissages réalisés, la détection de ces étapes évolutives de la dynamique de groupe nous a permis d'adapter au mieux l'organisation des réunions, le type d'animation et les méthodes de travail proposées à l'équipe. Cette mise en adéquation du style de management au niveau développemental du groupe maximise son efficacité et son efficacité et contribue à fournir à l'équipe des conditions de travail favorisant la production du groupe (Anzieu & Martin, 2006; Bourdais, 2011; Mucchielli, 2013; Pfeffer & Sutton, 2007a; Sutton, 2011, 2013).

Dans la vie des équipes, et dans les colloques tout particulièrement, il est tout à fait normal que des tensions, des crises et des conflits puissent se manifester puisque, de par son essence même, l'équipe est une entité dynamique en perpétuelle transformation. « Or, encore trop souvent, les conflits sont perçus dans les équipes comme des menaces, alors qu'ils sont intimement liés à l'évolution du groupe » (Moléa Féjoz, 2008, p. 32). A ce propos, plusieurs auteurs soulignent l'importance de ne pas confondre les situations pathologiques de certaines équipes avec simplement la complexité normale, indispensable et salutaire inhérente à ce genre de processus évolutifs (Anzieu & Martin, 2006; Chalverat, 2000, 2011; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Pfeffer & Sutton, 2007a; Sutton, 2011, 2013). En affrontant avec le groupe les crises de croissance auxquelles nous avons été confronté, l'équipe, les collaborateurs et nous-même avons pris conscience que nous avons le devoir et les compétences pour les dépasser, ce qui a renforcé notre confiance ainsi que nos connaissances et capacités pour y parvenir (Anzieu & Martin, 2006; Freire, 1983; Sutton, 2011, 2013).

Grâce à cet apprentissage, nous avons réussi à développer progressivement des compétences pour mieux les maîtriser et mieux gérer leur ampleur et intensité affective. Cette capacitation groupale est une condition indispensable pour permettre au groupe de vivre des « confrontations

constructives » (Sutton, 2013, p. 104; Sutton, 2011, p. 105) et éviter ainsi qu'elles ne dégénèrent en affrontements destructeurs sur le plan personnel. « Savoir tolérer les crises, sans ajouter à leur violence, sans non plus les fuir, mais en réfléchissant à leurs causes, en adoptant et en amenant les autres à adopter d'autres attitudes, de nouvelles orientations, telle est une des leçons que l'on peut espérer faire partager par l'analyse en commun des expériences de crise fournies par la vie ou par les méthodes de formation » (Anzieu & Martin, 2006, p. 318) ». En tant que responsables, il est de notre ressort de tout œuvrer pour favoriser une dynamique groupale positive à travers le maintien d'un bon climat de travail (fonction de régulation, ou facteur humain, orientée personnes) et d'un niveau optimal d'organisation (fonction de facilitation, ou facteur technique, orientée tâches) dans le fonctionnement des activités. Un groupe solidaire, structuré, productif et créatif est la résultante d'un travail d'encadrement de fond et continu pour soutenir la qualité de sa dynamique (Anzieu & Martin, 2006; Bianchi, 2013a; Bourdais, 2011; Chalverat, 2011; Moléa Féjoz, 2008).

De la complexité des colloques

Le travail social se caractérise par une absence de certitudes, une grande variabilité, la non spécificité de certaines tâches, l'incertitude de son efficacité et la présence d'une dimension idéologique. Cette dernière composante augmente la complexité de la gestion des colloques car, selon les cas, l'idéologie institutionnelle formelle coexiste avec nombreux positionnements individuels hétérogènes. Selon les situations, l'ampleur de cet écart entre le prescrit et le réel et de ces facteurs de variation peut engendrer des conflits et tensions au sein des réunions (Moléa Féjoz, 2008; Mucchielli, 2013). Par exemple, nous avons nous-même constaté que quand l'équipe avait de la peine à définir des objectifs, la cause venait du fait que ses membres n'avaient pas la même représentation ni compréhension de ces objectifs, ne les partageaient pas, voire même qu'ils possédaient des objectifs contradictoires. Les techniques d'animations participatives et structurantes expérimentées dans cette recherche, spécialement celles analogiques, ont justement montré une efficacité particulière pour résoudre et diminuer ce genre de difficultés. D'après nos apprentissages, pour qu'une équipe puisse réellement exister et travailler ensemble de manière efficiente et efficace, il ne suffit pas seulement d'avoir un objectif commun (Mucchielli, 2013). Avoir des membres motivés pour l'atteindre et qui aient envie de travailler ensemble, savoir communiquer dans toutes les directions et non seulement dans le réseau constitué pour exécuter la tâche, pouvoir exprimer des désaccords et des tensions, accepter la participation affective à la vie du groupe, savoir s'entraider en cas de besoin de la part d'un de ses membres, présenter une volonté de suppléance en cas de défaillance d'un de ses membres, avoir une connaissance implicite de tous les autres par chacun et savoir diviser, organiser et structurer le travail sont des compétences indispensables à un travail d'équipe productif.

Ces caractéristiques ne sont jamais acquises une fois pour toutes de manière définitive et méritent notre attention au quotidien pour soutenir leur émergence et leur développement. « Toutes ces démarches peuvent être source de problèmes pour une équipe. D'abord, parce que la structuration de l'équipe demande du temps. C'est un long travail d'élaboration et de discussion qui n'est jamais acquis, mais en constante évolution. Ensuite, parce que cette étape implique que les membres se

confrontent à l'autorité et au respect des normes établies par le groupe, ce qui n'est pas sans susciter des réactions chez les participants. Enfin, parce qu'il existe tout autant une structure formelle qu'informelle dans un groupe et que ces deux niveaux de structuration sont parfois en opposition » (Moléa Féjóz, 2008, p. 38). Dans notre processus d'organisation et d'animation des colloques, une partie importante de nos efforts s'est concentrée dans le soutien et la formation responsabilisante des collaborateurs et de l'équipe pour renforcer leurs compétences sur ces dimensions cadrantes et structurantes. Comme pour l'animation, nous estimons que le *leadership* sur ce rôle facilitateur fait partie intégrante de nos missions de responsable d'encadrement.

Du point de vue du vécu relationnel et émotionnel d'une équipe, le type de liens qui s'établissent entre les membres d'une équipe ont une incidence directe sur sa cohésion et peuvent encourager ou pas leur sentiment d'appartenance ainsi que leur niveau de solidarité et de coopération (Anzieu & Martin, 2006; Fustier, 2004; Moléa Féjóz, 2008; Mucchielli, 2013). Il est donc d'une importance capitale de promouvoir un cadre de fonctionnement qui puisse garantir un climat de confiance et de sécurité à chacun de ses membres. En tant que responsable d'encadrement, notre priorité est de tout œuvrer pour que dans l'institution il fasse bon vivre car ceci favorise la productivité et la rentabilité de l'institution à travers l'épanouissement, l'implication, la responsabilisation, l'autonomisation et la créativité des collaborateurs (Pfeffer & Sutton, 2007a; Pfeffer, 1998; Sutton, 2011, 2013). Le climat de travail est d'autant plus important dans les colloques car tout le groupe est réuni pour travailler ensemble. Or, comme déjà abordé à plusieurs reprises et comme nos expériences et nos erreurs nous le prouvent, ce résultat n'est pas toujours facile à réaliser. Alors que la force centripète pousse les individus à se différencier, faire partie d'une équipe, et donc d'un groupe, implique forcément pour ses membres de savoir faire des compromis, des concessions, voire d'accepter de devoir se soumettre aux contraintes groupales parfois en opposition avec les besoins individuels (Anzieu & Martin, 2006; Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990; Mucchielli, 2013). En dehors de toutes catégories sociales, un groupe est une scène de théâtre sur laquelle des personnes se rencontrent, donnant naissance à des affinités, des alliances, des oppositions et affrontements. Les traits, les désirs et besoins⁵⁶ des individus agissent constamment sur l'équilibre du groupe, parfois de manière passive, parfois en exigeant avec force d'être exhaussés sans concessions. A ce propos, Anzieu (1984, in Moléa Féjóz, 2008, p. 39) écrit du groupe : « Le narcissisme de chacun y éprouve de douces victoires et d'amères blessures, victoires sur les autres traités comme objets de mes désirs, blessures que tant d'autres narcissismes, sans le vouloir (et parfois en le voulant), infligent par leur existence même au mien ». A plusieurs reprises, nous avons été confronté à des collaborateurs pour lesquels cette situation était vécue comme anxiogène et ravivait chez eux des peurs et des complexes plus ou moins récents et conscients. Selon le niveau d'évolution du groupe et les circonstances, les peurs de l'équipe peuvent réactiver par résonance celles des personnes qui en font partie. « Au fond de ces peurs se trouvent des fantasmes, des scénarios imaginaires inconscients où se nouent les désirs les plus secrets avec les mécanismes de défense les plus archaïques » (Anzieu, 1984, in [Moléa Féjóz, 2008, p. 39]).

⁵⁶ Besoin de protection, d'aide, de calme, d'accélération, de contrôle, volonté de puissance, exhibitionnisme, esprit de dénigrement, de contradiction, curiosité, idolâtrie, etc.

Au-delà de l'aspect conscient et rationnel, la psychanalyse décrit le fonctionnement affectif et irrationnel d'une équipe par le niveau de concordance entre les contenus inconscients individuels et collectifs : « Par-delà les programmes, les buts avoués, les tâches accomplies en commun, le groupe provoque le heurt de tous ces fantasmes individuels. Comme les inconscients communiquent directement entre eux, la disparité de ces fantasmes provoque sa paralysie ; la convergence des fantasmes et leur élaboration unifiante peut soit donner naissance à une idéologie, voire à une mythologie, l'une et l'autre défensives et propres à ce groupe, soit mettre à sa disposition l'énergie d'accomplir ses activités » (Anzieu, 1984, in Moléa Féjóz, 2008, p. 40).

Fonctions des colloques

La complexité fait donc partie intégrante de l'organisation et de l'animation des colloques. Alors que l'approche médicale classique se basait sur la chaîne "bilan-diagnostic-pronostic-traitement" selon une logique linéaire, séquentielle et causale, dans les colloques, la transmission d'information, la communication et l'analyse suivent plutôt des cheminements circulaires, systémiques et complexes. En effet, comme déjà souligné – et c'est ce qui contribue à la richesse et aux limites de cette étude – l'animateur et les travailleurs sociaux qui participent à la réunion sont à la fois observateurs et acteurs de leurs interventions. L'objectivité des propos se trouve donc mise à mal par cette particularité qui présuppose « (...) une interaction dynamique entre l'action en situation et l'action de représentation » (Moléa Féjóz, 2008, p. 45). Cette double posture implique ainsi des aller-retour non linéaires et un décalage entre l'acteur en situation (le professionnel vivant l'action) et sa représentation subjective et projective de l'expérience (le professionnel qui parle de l'action réalisée) (Mezzena et al., 2013; Moléa Féjóz, 2008). A ces éléments vient se rajouter le fait que dans les colloques, lorsqu'on aborde les situations sociales rencontrées, on parle en même temps "à l'équipe" (demande d'aide par exemple) mais aussi "en équipe" en construisant une réalité subjective groupale hétérogène (d'où la remise en cause du présupposé d'homogénéité des référentiels qui n'est jamais acquis mais constamment à construire).

En tant qu'outils professionnels et de travail, les colloques permettent d'analyser, de partager et d'évaluer les actes et le fonctionnement de l'équipe dans l'accomplissement des tâches et des prestations envers l'utilisateur (Moléa Féjóz, 2008). Pour illustrer la diversité des fonctions et des finalités qu'un colloque permet de réaliser, de l'ensemble des lectures réalisées pour ce mémoire, nous avons extrait une liste de verbes d'action qui en donne un aperçu⁵⁷. Nous l'avons utilisée - et l'utilisons toujours régulièrement - pour nous aider à décrire les buts de chaque point de l'ordre du jour à l'ouverture des animations ainsi que pour faciliter la préparation des collaborateurs. Moléa Féjóz (2008), en se basant sur les ouvrages consultés pour sa recherche, relate différentes réactions extrêmement virulentes au sujet de l'utilité des colloques et des réunions. Pour évoluer vers une approche plus factuelle et scientifique du sens et de l'utilité des colloques, elle définit et synthétise trois fonctions principales : **technique, médiation et psychologique**.

⁵⁷ Liste disponible à l'ANNEXE 24.

Du point de vue du fonctionnement institutionnel, les colloques sont des outils qui permettent de gérer les aspects **techniques** en organisant l'ensemble des processus, des réalisations et des tâches nécessaires à l'accomplissement des missions sous forme d'activités et de prestations (fonction de facilitation). Dans sa fonction de **médiation**, un colloque d'équipe se compose toujours d'au moins trois instances : l'usager, l'équipe et l'institution. Comme nous l'avons montré, chacun de ces pôles possède une réalité qui lui est propre, pluridimensionnelle et multifactorielle. Ces différents niveaux interagissent de manière systémique selon des schémas sophistiqués, s'ajustant et s'influençant perpétuellement les uns aux autres dans des relations d'interdépendance tout en possédant des zones d'autonomie. Suite à cette recherche et à ses résultats, nous considérons que le colloque (organisation, animation et suivi) peut être un outil de gestion des ressources humaines extrêmement précieux et puissant pour réguler cette complexité en médiatisant, conciliant, arbitrant et formalisant les échanges et les niveaux socio-affectifs inhérents à toute dynamique de groupe primaire restreint. Au niveau **psychologique**, le colloque d'équipe a été décrit comme un lieu, un espace et un temps de contenance. « Pour Chavaroché, l'équipe ne doit pas être perçue seulement comme une unité fonctionnelle, mais aussi comme une entité psychique : un Moi » (1996, in Moléa Féjoz, 2008, p. 53). Dans cette lignée, Chavaroché (1996, in Moléa Féjoz, 2008) propose d'identifier la "peau" comme étant une des fonctions psychologiques principales du colloque. Pour ce faire, l'auteur s'est inspiré du concept psychanalytique de "Moi peau" (Anzieu & Martin, 2006; Anzieu, 1985). Il existerait ainsi en quelque sorte un "Moi équipe" composé et caractérisé à la fois par une réalité et un fonctionnement conscient et inconscient. Pour Chavaroché (1996, in Moléa Féjoz, 2008), la plupart des différentes fonctions du "Moi peau" peuvent être transposées au colloque⁵⁸. Dans cette optique, le colloque jouerait donc la fonction d'une peau contenant qui permettrait au Moi de l'équipe de se développer et se différencier de l'extérieur tout en échangeant avec lui. Dans ce processus de réalisation et d'individuation (Jung & Jaffé, 1991; Jung, 1986, 1987, 1990), cette fonction psychologique du colloque rendrait possible le déploiement de la pensée du "Moi équipe".

Pour Chavaroché (1996, in Moléa Féjoz, 2008), en s'inspirant des travaux et des concepts de Bion (2001, 2003), le colloque aurait comme deuxième fonction psychologique celle d'être « un appareil à penser les pensées ». Les fondements de cette fonction du colloque puisent leur origine dans le modèle théorique psychanalytique de la naissance de la pensée développé par Bion (2001, 2003) et bien résumé par Schmid-Kitsikis (1999). Sans pouvoir rentrer dans les détails de cette modélisation complexe, il nous semble important de retenir que le colloque, dans cette fonction de « machine à penser les pensées », permet aux membres de l'équipe et au groupe d'exprimer des éléments bruts de vécu et de les métaboliser en leur donnant une forme et un contenu intelligibles et acceptables. Avec l'entraînement et la répétition, cette fonction groupale devrait permettre également aux membres du groupe d'augmenter leur propre capacité à transformer seuls leurs éléments de vécu pour alimenter et renforcer en retour celle du groupe en colloque. Pour Chavaroché (1996, in Moléa Féjoz, 2008, p. 56), en s'inspirant des notions d'espace et d'objets transitionnels développées par Winnicott (Golse, Bidault, & Soulé, 1992), « le colloque symbolise

⁵⁸ Fonction de maintenance du psychisme, d'interface, de contenant, de pare-excitation, d'individuation, d'intersensorialité, de soutien, d'excitation sexuelle, de recharge libidinale, d'inscription, d'autodestruction.

cet espace transitionnel, car il est le lieu où l'équipe peut penser, imaginer, et recréer la réalité des usagers autrement que ceux-ci la donnent à voir ». Grâce à ces temps transitoires collectifs, l'équipe parviendrait ainsi à articuler sa propre réalité interne de groupe avec celle des usagers. Ces moments de retrait du quotidien sont en même temps en lien avec celui-ci. Dans cet espace intermédiaire, l'appareil psychique de l'équipe peut s'illusionner, en pensant qu'il peut produire la réalité extérieure, mais aussi se désillusionner, en évitant de la faire glisser dans la folie de la toute puissance et de "l'inflation psychique" (Chalverat, 2000) qui la conduirait à conformer la réalité des usagers à la sienne.

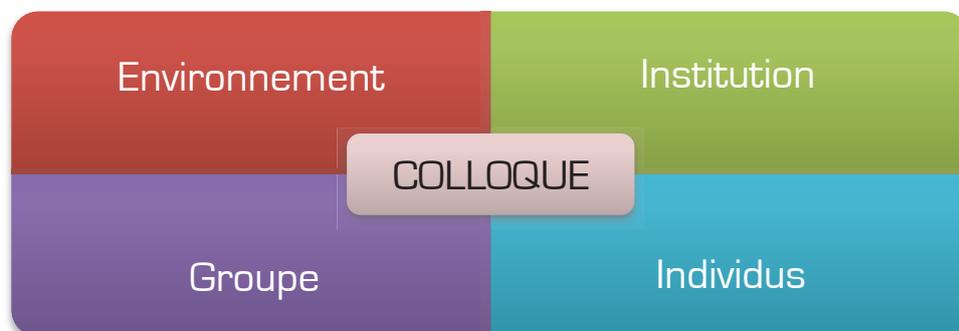
A travers l'accomplissement de ces trois fonctions (i.e., technique, médiation et psychologique), les colloques favorisent la mise en commun des expériences subjectives, vécues individuellement et de manière morcelée sur le terrain (Mezzena et al., 2013; Moléa Féjóz, 2008). Agissant comme contenant, ils nous offrent la possibilité en tant que managers de promouvoir la métabolisation en groupe des contenus hétérogènes liés aux expériences vécues séparément par les collaborateurs. De cette manière, ils contribuent à créer un sentiment de continuité en offrant au groupe une sorte de "fil rouge", de trame, de narration ou de récit, plus équilibré entre les parties de réalité communes à l'équipe et celles plus individuelles appartenant à chaque membre. En favorisant l'harmonisation et la "digestion" collective et individuelle des différents vécus partiels, les colloques d'équipe nous aident à les transformer progressivement en réalités institutionnelles plus complètes et articulées. Au niveau du management stratégique, ce mouvement ascendant est essentiel car il nourrit le *leadership* de la direction qui ne peut être que partiel (Bourdais, 2011; Malherbe, 2014; Pfeffer & Sutton, 2007a; Sutton, 2011, 2013). En l'enrichissant de tous les apports des collaborateurs et du groupe, il facilite le partage, voire le coportage et la mise en œuvre d'une vision et d'une mission institutionnelle commune et cohérente (Brodier & Kähr Serra, 2013a, 2013b).

Le colloque comme lieu de croisements

Dans une logique systémique, la sociologie et la psychosociologie des organisations ont montré que les institutions ne sont pas isolées des éléments environnementaux dans lesquels elles évoluent (Anzieu & Martin, 2006; Bernoux, 1985; Borter, 2013; Brodier & Kähr Serra, 2013a, 2013b; Chalverat, 2010; Dubreuil, 2004; Malherbe, 2014; Mendras, 1996; Pfeffer & Sutton, 2007a; Straub & Borzillo, 2012; Straub, 2013a, 2013b). Bien au contraire, elles interagissent en permanence avec ces contextes écologiques (juridique, politique, économique, technologique, social, médiatique, usagers, etc.), ceci à tous les niveaux (institution, groupe-s et individus) et dans tous les domaines organisationnels (communication, organisation, fonctionnement, climat de travail, système de management, missions, valeurs, etc.). Pour les colloques, il en va de même. Le colloque, en effet, « [...] n'est pas seulement un « attribut » de l'équipe, mais aussi de l'institution. On peut dire que le colloque est un lieu de cohabitation symbolique de l'équipe et de l'institution (représentée par le directeur ou le responsable d'équipe) qui reflète leur interdépendance. Sous cet angle de vue, le colloque a valeur de révélateur du type de lien qui unit ces deux entités » (Moléa Féjóz, 2008). Comme l'indique la Figure 3, par conséquent, le colloque d'équipe est un espace-temps de travail

qui entretient des interactions systémiques complexes avec les individus, la dynamique du groupe, l'institution dans laquelle il se déroule et son environnement.

Figure 3



Comme nous avons pu le vivre, les colloques, au niveau de leur forme et de leur contenu, se bâtissent et se déroulent sur ces différents niveaux de réalité, en constante interdépendance. En tant que zone d'intersection, ils offrent la possibilité d'observer interagir les microsystèmes qui les composent (individus et groupes) et les macrosystèmes environnementaux dans lesquels ils s'insèrent (institution et société).

Des éléments écosystémiques qui peuvent modifier la productivité d'un colloque, nous retenons tout particulièrement l'évolution sociétale actuelle du point de vue des facteurs temporels et des phénomènes d'accélération. Jamais comme auparavant dans l'histoire de l'humanité l'être humain n'avait atteint, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), un pareil niveau de rapidité, d'intensité, de diversité et de volume dans la diffusion et le traitement de l'information (Rosa, 2012; Sennett, 2000). Or, ce temps que le progrès et les nouvelles technologies, les TIC notamment, étaient censés nous faire gagner pour améliorer, entre autres, l'organisation et l'efficacité professionnelle, ainsi que le bien-être et la réalisation des collaborateurs, semble être utilisé pour aller de plus en plus vite et pour faire plus, tout en ayant moins de moyens. La liste des devoirs, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, ne cesse d'augmenter alors que nous disposons de moins en moins de temps pour les réaliser. Ce contexte sociétal, caractéristique de nos sociétés modernes tardives, nous confronte de plus en plus à des phénomènes paradoxaux d'accélération dans la stagnation, de désynchronisation dans la synchronisation et d'éloignement dans le rapprochement qui contribuent à l'émergence d'états d'aliénation⁵⁹ (Rosa, 2012). Cette tendance à l'aliénation peut se reporter dans nos professions de responsables d'encadrement et, notamment, dans les colloques qui, en tant que fenêtres ouvertes sur la société et l'individu, sont des moments particulièrement exposés aux manifestations comportementales de ce genre d'état.

« Nulle part ailleurs que dans le domaine de la modernité occidentale, j'ose le dire, les actions quotidiennes ne sont justifiées systématiquement par la rhétorique du devoir : nous légitimons toujours, pour nous-mêmes comme pour les autres, ce que nous faisons en faisant référence à une

⁵⁹ Aliénation par rapport à l'espace, aux objets, à nos actions, au temps, à soi-même et aux autres.

exigence extérieure [...]» (Rosa, 2012, p. 102). Pour Rosa, cette situation « [...] est une conséquence naturelle du jeu d'accélération mis en branle par la compétition et qui nous maintient, tels des hamsters, dans une roue en constante accélération. Mais cela explique également comment les sociétés modernes satisfont le besoin de coordination, de régulation et de synchronisation de très longues chaînes d'interdépendance : elles y parviennent par la mise en place rigoureuse de normes temporelles, par la domination des horaires et des délais imposés, par le pouvoir de l'urgence et de l'immédiateté, par la logique de la gratification et de la réaction instantanées » (Rosa, 2012, p. 102). Or, dans le cadre de nos animations des colloques d'équipe, nous avons pu constater que la justification régulière de nos actions par des éléments externes au groupe nous décrédibilise, diminue fortement notre *ethos* (Moulinier, 2011) et rend le groupe anxieux en le surexposant aux influences extérieures (Pfeffer & Sutton, 2007a; Sutton, 2011, 2013). Si à cause de ces mêmes facteurs externes, des urgences viennent en plus régulièrement justifier l'écrasement des champs de compétences et le déséquilibre organisationnel, la qualité du climat de travail et le niveau de productivité peuvent vite se dégrader à cause du manque de délégation, de valorisation et de responsabilisation vécu par les collaborateurs et l'équipe (Dubreuil, 2004). Confronté à ce genre de conditions avant le début de cette recherche⁶⁰, notre activité directoriale, comme celle des collaborateurs, était noyée dans un "océan d'exigences externes" et d'urgences (Rosa, 2012). Particulièrement à cette époque, nous avons la sensation de devoir « [...] courir de plus en de plus vite chaque année pour simplement rester en place » (Rosa, 2012, p. 102). Le manque de temps chronique pour préparer les colloques était une des problématiques managériales que nous avons évoqué au début de ce travail pour justifier notre choix d'investigation. A la lumière des considérations que nous venons de développer, rétrospectivement, il nous semble évident qu'il s'inscrivait dans ce contexte d'accélération et d'aliénation. Le fait d'avoir dû formaliser nos interventions dans le cadre de cette recherche a fortement contribué à nous obliger à contrecarrer ces "exigences externes" et ces "urgences" en revalorisant notre pouvoir d'agir, et celui de nos collaborateurs, pour oser redonner la priorité dans nos tâches, et dans les leurs, à la préparation et à l'animation des colloques.

Ce processus d'accélération a changé le rythme de nos vies en passant d'un rythme générationnel de changement social à un tempo intragénérationnel (Rosa, 2012; Sennett, 2000). De plus en plus, nous assistons à une remise en cause de nos acquis professionnels et sociaux qui perdent en stabilité. La reconnaissance, y compris celle professionnelle, ne se base désormais essentiellement plus sur notre statut mais sur notre capacité à être performant et à le rester. « Les triomphes et les réussites d'hier comptent peu aujourd'hui. La reconnaissance ne se cumule plus – elle est toujours en danger d'être évaluée par le flux constant d'événements et par la modification des paysages sociaux. Les positions que vous atteignez sont importantes pour vos chances de conserver ou de gagner l'estime sociale – mais vous ne pouvez jamais les considérer comme certaines, et vous ne pouvez jamais être sûrs que ces positions resteront valables demain » (Rosa, 2012, p. 81). Dans ce sens, au niveau managérial, les progrès réalisés dans notre capacité et nos compétences à organiser et animer des colloques percutants, dynamiques, valorisants et participatifs sont des éléments hautement stratégiques qui nous ont permis de valoriser le facteur

⁶⁰ C'est-à-dire avant la restructuration institutionnelle validée dès juin 2013 qui avait permis une réduction importante de la surcharge de travail structurelle et conjoncturelle.

humain dans notre encadrement et consolidé notre image et statut de cadre auprès de la hiérarchie et des collaborateurs (Moulinier, 2011). Par contre, cette exigence à la performance constante est une situation qui exerce une forte pression psychologique sur les collaborateurs, l'équipe, nous-même et l'institution en favorisant une mise en tension structurelle du système. Rosa (2012) la met par ailleurs en lien avec l'augmentation du stress, des pathologies (dépressions, suicides, anxiété, dépendances, etc.) et des *burn-out* qui sévissent nos sociétés dites modernes et les milieux professionnels tout particulièrement. La communication, en évoluant avec les contextes sociologiques décrits, est une dimension constitutive fondamentale des colloques (Laure, 2000), du management et de la vie institutionnelle (Borther, 2013; Pfeffer & Sutton, 2007a; Sutton, 2011, 2013) qui est également entrée aujourd'hui dans l'ère de l'urgence et du temps fragmenté (Borther, 2013). Ce changement dans la manière de communiquer et d'être, ainsi que le nouveau paradigme qui le sous-tend, impacte directement la gestion et l'animation des colloques⁶¹. Les conséquences de ces changements sont : la création d'un sentiment d'urgence permanent, le développement d'une intolérance à la frustration en cas de réponse différée ou contraignante, une sur, sous ou dys information, une insécurité et une pression constante liées à la perte de validation et de stabilité des statuts individuels, une défiance réciproque entre l'individu et l'organisation ainsi qu'une émergence dans les échanges de l'émotionnel et de tonalités et contenus déplacés (Borther, 2013). Le rendement des colloques résulte de la qualité de la dynamique du groupe qui le compose elle-même tributaire des facteurs d'influence individuels et sociétaux (Anzieu & Martin, 2006; Moléa Féjoz, 2008). Nos expériences sur les colloques nous ont prouvé que ces derniers sont des moments particulièrement sensibles au mal être des collaborateurs et du groupe face à cette tendance à la compression et l'aliénation. En tant qu'animateur et cadre, nous avons réalisé qu'il est très important d'être conscient de ces changements afin de modifier et d'adapter nos pratiques managériales pour qu'elles restent efficaces et efficaces. Grâce aux apprentissages réalisés dans l'utilisation du groupe comme force agissante sur l'individu et l'institution (double action du groupe), le colloque a été un espace-temps extrêmement propice pour soutenir l'équipe à agir et transformer positivement la réalité.

Pour Sennett (2000), nous vivons dans une époque dans laquelle nos parcours professionnels et nos récits biographiques sont morcelés par l'accélération, l'aliénation, l'accroissement de la précarisation du travail, la surjuridisation, la mise en concurrence sur le libre marché, les exigences de compétitivité, de mobilité, de flexibilité, de travail en réseau et de délocalisation. Les colloques, dans leur fonction psychologique de rassemblement et de contenance (Moléa Féjoz, 2008), permettent de régulièrement freiner cette tendance à la fragmentation et au morcellement en redonnant unité, centralité et historicité aux équipes et à l'institution (Chalverat, 2011). Indépendamment des corps de métier et des différents niveaux hiérarchiques, ils nous permettent, en tant que manager, d'encourager les collaborateurs et les groupes à trouver une manière équilibrée, dynamique et vivante d'appartenir à la mission institutionnelle tout en ayant le droit de s'en différencier.

⁶¹ Métaphoriquement, ce changement de paradigme a été décrit comme le passage de la "clinique de luxe" à "l'hôpital de guerre". Les transformations communicationnelles, relationnelles, affectives, cognitives et comportementales principales de cette évolution sont résumées dans l'ANNEXE 25 (Borther, 2013).

« Le petit groupe représente pour les êtres humains un lieu simultanément ou alternativement investi d'espoirs et de menaces. Entre la vie intime [celle du couple ou du recueillement solitaire] et la vie sociale [régie par des représentations et des institutions collectives], le petit groupe peut fournir un espace intermédiaire qui tantôt redonne vie aux liens, et tantôt aménage les écarts indispensables entre l'individu et la société » [Anzieu & Martin, 2006, p. 11]. Suivant Anzieu & Martin (2006), les colloques que nous avons étudiés sont des moments d'existence d'un groupe primaire restreint qui permettent d'établir un lien entre les occupations personnelles et les activités sociales et, à l'inverse, de favoriser la séparation des individus de la société. En tant qu'espace transitionnel et intermédiaire entre l'individu et la société, les colloques, pour autant que leur animation soit conduite de manière efficace, éthique et bienveillante, peuvent être un outil managérial extrêmement puissant. Dans le cadre de nos expérimentations, selon les situations et les buts recherchés, nous les avons nous-même utilisés dans ce sens et manipulé les prises de conscience de ces liens afin de soutenir une dynamique de groupe productive et/ou pour encourager la participation, la formation et le pouvoir d'agir des collaborateurs. Fenêtre d'observation clinique ouverte sur l'institution, son environnement et son management, l'étude de nous-même et de l'équipe en situation de colloque nous a fait découvrir un terrain d'expérimentation formidable pour faire évoluer nos pratiques d'encadrement et promouvoir l'innovation et le changement. Ces forces agissantes exogènes font toute la richesse et la complexité de la gestion des colloques comme temps de travail. Le fait d'avoir conscientisé leur existence ne nous a pas garanti leur maîtrise en situation d'animation (Mezzena et al., 2013). Par contre, il nous a permis de mieux les identifier, les anticiper et, surtout, de moins nous sentir visé en première personne au moment de leur manifestation sous forme de tensions ou de remarques critiques. Ceci a favorisé la possibilité de les recadrer, de les canaliser et de mieux les contrôler afin que le colloque et la dynamique de groupe puissent en tirer profit et ne pas seulement les subir.

Colloque et contextes sociopolitiques et économiques

Dans la recherche sur les colloques en travail social, réalisée en 2004 à Genève, Moléa Féjóz (2008) reporte que 61,8% des 257 professionnels interrogés disent faire partie d'une équipe pluridisciplinaire. Ces colloques présentent un degré de complexité de gestion et d'animation relativement important et sont une réalité assez répandue dans le milieu du travail social genevois. Cette donnée est à mettre en relation avec le fait que les problématiques sociales sont de plus en plus complexes et nécessitent de plus en plus des réponses multifactorielles, interdisciplinaires et transversales (Giauque & Emery, 2005, 2008). Le travail en équipe, les collaborations et les coordinations intra et interinstitutionnelles deviennent ainsi indispensables pour assurer ces chaînes d'interdépendance sophistiquées. Afin de garantir leur mise en œuvre de manière cohérente et dans de bonnes conditions, les besoins en termes de moyens et des ressources financières augmentent. Or, dans les contextes actuels de crises financières et de restrictions budgétaires, ces ressources ne sont pas forcément disponibles. L'introduction récente de nouvelles formes de gestions publiques (NGP), inspirées par le domaine marchand et économique, est venue complexifier ce contexte déjà contradictoire en introduisant, entre autres, des logiques de rentabilité (Bianchi et al., 2012; Chalverat, 2010; Giauque & Emery, 2005, 2008). Le fait que les

colloques des travailleurs sociaux soient en augmentation, tant en interne (colloques d'équipe, entre corps de métiers, etc.) qu'en externe (réunions de réseau, etc.) mais de plus en plus rationalisés (durée, nombre de participants, temps de parole, de préparation, etc.) est une situation paradoxale à mettre en relation avec les évolutions des contextes sociopolitiques et économiques (Moléa Féjóz, 2008).

En termes purement financiers, Jean Lefébure (2003, in Moléa Féjóz, 2008) estime à 260.- CHF de l'heure le coût d'un colloque pour quatre personnes. En ce qui nous concerne, nous retrouvons pratiquement les mêmes coûts. Plus que la pression financière et le manque d'argent, nous tenons à souligner que ce sont le manque de temps pour la préparation et la gestion des colloques et sa faible valorisation qui nous posaient problème. Ces activités, pourtant fondamentales pour le bon fonctionnement de l'institution, passaient souvent au deuxième plan et étaient réalisées à "défaut de", comme si elles étaient moins importantes ou prioritaires par rapport à d'autres éléments de la vie organisationnelle. Cette prise de conscience nous permet de reformuler nos propos de la manière suivante : alors qu'avec la complexification du travail social la gestion et l'animation des réunions d'équipe deviennent des tâches de plus en plus coûteuses pour en garantir l'efficacité et l'efficacité, les moyens pour y parvenir – le temps notamment - deviennent de plus en plus rares et de moins en moins valorisés. Cette situation contradictoire est un exemple caractéristique de ce que certains auteurs considèrent comme des injonctions paradoxales et des logiques marchandes inadaptées au domaine du travail social (Chalverat, 2010; Giauque & Emery, 2005, 2008). Ainsi, la question se pose de savoir jusqu'où le travailleur social, les responsables d'encadrement et l'animateur sont maîtres de la forme et du contenu de leurs colloques pour que ce dernier soit un outil de travail à leur service et pas l'inverse (Moléa Féjóz, 2008).

Moléa Féjóz (2008), attire notre attention sur les liens qui peuvent exister entre la culture typiquement orale, communicationnelle et relationnelle du travail social et les colloques. Ceci semble être d'autant plus vrai en ce qui concerne ces derniers qui se basent justement sur la parole et l'oralité. « Il est courant, et je reviendrai sur le sujet à plusieurs reprises, d'entendre ou de lire que les travailleurs sociaux sont des incorrigibles bavards (...) » (Moléa Féjóz, 2008, p. 27). Au sujet de l'oralité et de la parole, selon Jacobson et Monello (1970, in Moléa Féjóz, 2008, p. 28) « on peut se servir du langage pour fuir la réalité, pour l'éloigner et la remplacer par une autre plus satisfaisante. Au lieu d'être instrument de création, d'analyse et d'action, il sera utilisé comme une fin en soi. Au lieu de faire le travail, l'équipe parle de son travail. Au lieu de définir une idéologie à partir de l'action, de l'expérience et de l'analyse de faits, l'équipe définit verbalement et à priori une idéologie sans rechercher pour autant une vérification dans l'action effectuée ». Pour Anzieu (1984, in Moléa Féjóz, 2008, p. 48), « parler pour parler, pour faire du volume, est une autre forme de résistance, celle des murailles sonores ». Nos progrès dans la préparation et l'animation des colloques et les techniques d'animation expérimentées, particulièrement celles analogiques, de par leur nature structurante, participative et productive, nous ont permis de réduire fortement ces effets pervers du langage verbal. En termes d'image, la diversité et l'hétérogénéité des colloques en travail social ne contribuent pas forcément à rendre plus claire et lisible leur nature, importance, utilité et finalité. Ceci peut avoir comme effet de les décrédibiliser et d'engendrer un manque de reconnaissance formelle. A ce propos, dans le cadre de sa recherche genevoise, Moléa Féjóz

(2008) rappelle n'avoir trouvé aucune trace officialisée d'un quota d'heures minimal pour les colloques dans les institutions, ni de documents sur leurs sens et importance. Dans son échantillon, en termes de volume d'heures consacrées aux colloques par institution et par mois, elle a mis en évidence une variation interinstitutionnelle importante pouvant aller de deux à vingt-huit heures ! Au niveau des représentations sociales des réunions et du sens commun, et ceci tant dans des discussions professionnelles qu'extraprofessionnelles, il n'est pas rare d'entendre des remarques de type « De toute façon, ces colloques ne servent à rien ! Ce ne sont qu'une perte de temps et d'argent, c'est du luxe ! » ou des questionnements critiques de style « Mais de quoi bon discutent-ils dans leurs réunions ? En ont-ils vraiment besoin ? ». Une partie importante de ces représentations sociales, souvent caricaturales et illusives, est régie par l'imaginaire et les mythes qui façonnent notre manière de sentir, de percevoir, de penser et d'agir (Anzieu & Martin, 2006). En ce qui a trait aux colloques en travail social, il ne faudrait donc pas sous-estimer leur impact tant leur incidence sur la manière dont le travailleur social, les hiérarchies et les décideurs abordent le colloque peut être directe (Moléa Féjoz, 2008).

Pour conclure, il nous semblait important de faire un détour par les contextes sociologiques qui caractérisent nos sociétés dites de la modernité tardive car ils influencent, directement ou indirectement, la dynamique de groupe, le travail d'équipe et donc, selon les situations, le contenu, la forme, l'efficacité et l'efficacé des colloques que nous devons gérer et animer. Leur non prise en compte représente un facteur de risque car la puissance de ces forces structurelles sur les individus, les groupes et l'institution est importante et pourrait facilement mettre à mal un colloque malgré une analyse et une préparation minutieuses de l'animation. Pour améliorer sa performance, il est donc essentiel que l'animateur ait conscience de ces interdépendances et qu'il en tienne compte dans sa manière de concevoir, d'organiser, de préparer et surtout de conduire les temps de travail en équipe comme les colloques (Anzieu & Martin, 2006; Laure, 2000; Moléa Féjoz, 2008; Moulinier, 2011; Mucchielli, 2011).

Chapitre V : Réflexion personnelle

Au final, de l'ensemble des confrontations de nos pratiques managériales au réel de leur impact et à la théorie de comment elles devraient être, nous retenons que, en sus du niveau de préparation, la méthodologie et la manière de conduire l'animation occupent une place très importante dans les éléments qui constituent et influencent les colloques d'équipe (Moléa Féjoz, 2008). Au moment de conduire l'animation devant et avec le groupe, notre aptitude à réguler son écart inévitable avec le réel pour l'adapter à nos compétences et à celles des participants devient un facteur de réussite indispensable (Laure, 2000; Mezzena et al., 2013). Pour ce faire, l'intuition et l'empathie, ou la capacité de comprendre ce que l'autre pense ou ressent, sont des facultés essentielles qui nous permettent de décoder les besoins du groupe et des individus qui le composent pour modifier l'animation afin qu'elle y réponde au mieux. En tant qu'animateur, c'est ce qui nous permet d'alterner notre posture entre l'écoute et l'existence, ou de choisir à quel moment nous devons investir notre fonction de régulation plutôt que celle de facilitation afin de continuer à poursuivre l'atteinte des objectifs et favoriser la productivité du groupe. De toutes les situations vécues, nous avons ainsi appris l'importance d'oser être suffisamment confiant en nos connaissances et compétences pour tester les innovations et les changements imaginés tout en doutant de leur efficacité et en gardant un esprit critique pour les remettre en question et continuer à apprendre (notion de sagesse et de confrontation factuelle du management à la réalité). Face aux circonstances mouvantes, dynamiques et vivantes auxquelles la réalité de l'animation nous a confronté, nous avons dû faire preuve de flexibilité pour réussir à rapidement rebondir et à adapter les dispositifs imaginés et préparés aux contraintes situationnelles. Ceci a contribué à développer nos capacités de souplesse, d'improvisation, de réactivité et de créativité.

Dans son ensemble, cette étude nous a permis d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des colloques en complétant le langage verbal et digital par celui plus symbolique et visuel caractéristique des techniques d'animation analogiques testées. Grâce aux dispositifs et aux méthodes de travail structurants et participatifs qui les ont accompagnées, nous-même, le groupe et les collaborateurs avons découvert des nouvelles manières de réfléchir, de communiquer et de travailler ensemble. Du point de vue des pratiques de direction, ces dispositifs nous ont mieux outillé pour encourager la création des conditions cadre indispensables pour permettre au "système équipe" de renforcer son pouvoir d'agir, sa productivité et son inventivité. En renforçant la participation, le développement d'un esprit critique, la délégation, la valorisation et la responsabilisation de l'équipe et de ses membres, cette étude managériale appliquée nous a aidé à développer également notre propre niveau d'*empowerment*. En considérant l'ensemble des résultats évoqués, les référentiels théoriques et pratiques qui caractérisent les techniques d'expression et d'animation analogiques, particulièrement ceux liés aux objets flottants de l'approche systémique, ont montré une cohérence passionnante avec le sens et les finalités de cette recherche. Leur adaptation et transposition au cadre managérial de l'animation des colloques d'équipe s'est avérée extrêmement féconde, efficiente et efficace dans l'atteinte des buts et des objectifs de cette recherche.

En plus de ces apprentissages et des résultats obtenus grâce à nos expérimentations dans l'organisation et l'animation des colloques (cf. Chapitre III), la conceptualisation inductive et progressive qui a caractérisé cette étude nous a permis de découvrir l'importance et l'utilité

d'aborder ces temps de travail collectifs du point de vue de la dynamique des groupes (cf. Chapitre IV). Cette prise de conscience épistémologique majeure nous a fait réaliser à quel point le type de dynamique de groupe peut influencer la productivité des colloques car ces derniers en sont une manifestation directe. Ceci est la raison pour laquelle l'étude du groupe et de sa conduite ont été au centre des réflexions et des conclusions développées au chapitre précédent.

La connaissance des caractéristiques des groupes primaires restreints doit être utilisée pour développer, enrichir et adapter nos pratiques managériales. Pour ce faire, l'identification et la compréhension des facteurs de résistance épistémologique au groupe que nous avons évoqués est une étape clé que nous sommes parvenus à franchir. Tout au long de cette recherche-action, l'innovation et le changement de notre posture directoriale s'est produite grâce à ce double effort d'intégration et de distanciation critique par rapport au groupe. Ceci a été à la fois la difficulté et la richesse de cette étude qui résumant bien sa complexité et ses limites. La maîtrise dans la gestion de la dynamique de groupe est un outil managérial qui, selon les situations, peut grandement contribuer à une évolution et une maturation saines des équipes, des collaborateurs et de l'institution. Cette compétence et aptitude permet au responsable d'encadrement d'influencer positivement la productivité du groupe en équilibrant et en articulant sans cesse les facteurs techniques et humains, l'individualité et l'appartenance, l'entretien et la progression, la régulation et la facilitation. Cette approche correspond à notre modèle dialectique du management pratique, factuel et intégratif qui facilite le développement de la créativité et du pouvoir d'agir individuel et collectif à partir desquels nos institutions tirent la force pour produire des prestations de qualité à destination des bénéficiaires.

Au final, nous retenons que le colloque se compose de plusieurs niveaux de réalités (contextuels, institutionnels, groupaux et individuels) et de multiples dimensions (organisationnelles, techniques, communicationnelles, relationnelles, émotionnelles et psychologiques). L'amélioration de sa préparation, de son animation et suivi passe par une meilleure compréhension et intégration des forces constitutives et agissantes, endogènes et exogènes, qui le caractérisent. Ce développement doit également s'accompagner d'une augmentation des connaissances et des compétences (savoir-être et savoir-faire) indispensables pour y parvenir. En l'état actuel de notre réflexion, nous considérons que l'efficacité (dans la forme, le contenu, la dynamique, etc.) et l'impact d'un colloque sont intimement liées aux facteurs suivants : les forces et les limites de l'équipe en présence, de ses membres, de son animateur ; la nature de la dynamique de groupe ; les facteurs structurels et contextuels d'influence (société et institution) ainsi que l'adéquation des techniques et des dispositifs d'animation aux besoins situationnels du moment. Du point de vue managérial, pour être fonctionnel et efficace, nous pensons que l'organisation d'un colloque d'équipe doit être pensée et construite en tenant compte de tous ces facteurs et que son animation doit être conduite de manière cohérente mais en étant adaptée aux besoins contextuels et situationnels du colloque impossibles à anticiper.

« Animer, c'est donner une âme, de la vie, du mouvement. Promouvoir les techniques d'animation dans l'entreprise n'est pas neutre. C'est reconnaître la prédominance de l'humain sur le technique. Dans la conduite du changement, c'est réhabiliter le « *soft* » (le management des hommes) par rapport au « *hard* » (l'organisation, les procédures). C'est enfin sortir de l'encadrement d'une

relation de pouvoir pour promouvoir une nouvelle compétence : l'animation » (Laure, 2000, p. 4). L'animation est avant tout un état d'esprit qui implique d'accepter de prendre des risques, car animer c'est se confronter aux autres, donc s'exposer. Elle implique une pratique systématique du respect qui fait que la manière avec laquelle nous nous adressons aux collaborateurs doit avoir autant d'importance que le contenu qu'on leur communique ou les buts qu'on cherche à leur faire accomplir. Dans ce sens, cette aventure humaine nous a permis de démystifier totalement la fausse croyance qui voudrait que pour être un bon animateur, ou un parfait leader charismatique, nous serions obligé d'être austère, intransigeant, tyrannique et hausser le ton tout en tapant les poings sur la table. Déjà dès 1939, Lewin avait montré expérimentalement la supériorité, tant en termes d'efficacité du travail que de satisfaction à travailler ensemble, du modèle de conduite démocratique par rapport à celui autocratique ou de type "laisser-faire" (Anzieu & Martin, 2006). Des décennies de recherches prouvent donc que trop de laxisme ou d'autoritarisme dans les attitudes managériales est totalement nocif envers la dynamique et la productivité des équipes ainsi qu'au niveau de la rentabilité des entreprises (Anzieu & Martin, 2006; Pfeffer & Sutton, 2007a; Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998; Sutton, 2011, 2013).

« De la théorie à la réalité il y un fossé ! ». Cette généralité appartenant au sens commun collectif était le point de départ de ce travail de recherche qui visait, à travers l'animation des colloques, à tester notre aptitude à passer du management théorique au management réel. Après cette démarche autocritique, nous pouvons faire le constat que cette affirmation est vraie et que l'écart qu'elle prédit ne nous a heureusement guère épargné. Les imprévus auxquels nous avons été confronté et les erreurs commises, en effet, ont été une source incroyablement riche de remises en question, de tâtonnements, d'essais, de révélations et d'apprentissages. Grâce à l'ensemble de ce processus de recherche autocritique, nous avons pu expérimenter et vivre l'importance de savoir se remettre en cause soi-même avant de jeter la faute sur les autres. Dans cette démarche introspective nous nous sommes constamment efforcé de travailler la posture de sagesse et d'humilité développées en introduction afin de modifier nos actions managériales selon leur impact réel (management factuel) et les apports théoriques (management pratique) pour les renouveler et les rendre plus complètes (management intégratif). Ce travail de master a répondu à nos attentes et à nos objectifs car il a été une occasion extrêmement riche pour questionner, transformer et rendre plus abouties nos pratiques de direction. Dans cette logique pratique, factuelle et intégrative, en mettant en lien notre activité directoriale théorique, formelle et prescrite avec celle concrètement déployée au quotidien, il nous a permis de réduire l'écart entre le "savoir" et le "faire" managérial (*knowing-doing gap* et *doing-knowing gap*). Ce mouvement nous a accompagné tout au long des observations, des réflexions, des expériences et des expérimentations sur lesquelles ce travail s'est construit ainsi que dans sa rédaction. Il ne va pas sans nous rappeler ce que certains auteurs ont défini comme étant le perpétuel « mouvement de la vie » (De Paula Barreto, 2010). Selon les circonstances et les périodes, il nous a bercé, parfois brusqué, fait régresser, douter ou mis à mal. A d'autres moments, il nous a redonné confiance, fait vivre des réussites, pousser des ailes et aller vers l'avant avec une force et une progression incroyables. Dans ce cheminement, nous avons été amené à prendre des risques en nous confrontant à nous-mêmes, aux individus, aux groupes, au vide. Cette confrontation avec le néant et l'inconnu nous a permis la rencontre avec "l'Autre que Soi". Notamment dans nos échanges avec les collaborateurs,

elle nous a donné l'occasion d'échanger et développer des nouvelles compétences conceptuelles et organisationnelles mais, aussi et surtout, humaines, relationnelles, communicationnelles et affectives (savoir être et faire) indispensables et nécessaires à l'évolution de notre pratique managériale.

Sans pouvoir ni vouloir oser affirmer que nous l'avons, il serait mentir que de cacher que pour être un bon animateur il faut également une sacré bonne dose de talent et d'expérience ! Face à toute la complexité de la gestion et de l'animation des colloques, l'animateur doit posséder les qualités, les aptitudes, les connaissances, les compétences et le temps pour se préparer et maîtriser les différents équilibres entre les facteurs qui influençant leur efficacité et efficacie. Dans un contexte sociétal et institutionnel d'accélération où le temps qui permet de réfléchir l'agir devient une denrée de plus en plus rare, cet objectif est-il et peut-il encore être réaliste ? N'est-ce pas un peu trop demander ? Ce besoin de revalorisation des temps de préparation individuels et collectifs des colloques d'équipe nous renvoie à celui plus général du management : pouvons-nous et avons-nous encore le temps de le réfléchir ou sommes-nous uniquement voués à réagir et à l'agir ? La réponse à ces questions sort du champ de cette étude mais, indéniablement, elles nous permettent de prendre conscience à quel point la richesse suprême de cette formation, des travaux réalisés et de ce mémoire de master plus particulièrement, réside justement dans le fait de nous avoir permis de nous extraire du quotidien et trouver ce fameux temps pour réfléchir, prendre du recul et repenser notre action managériale.

Au final, nous ne pouvons qu'encourager la poursuite de la mise en œuvre de ce genre de recherche-action participante afin de continuer à approfondir et à documenter de manière phénoménologique nos connaissances sur la dynamique de groupe appliquées au management des équipes en situation réelle de travail. En termes de perspectives, ce type d'étude pourrait s'appliquer aux colloques élargis et interdisciplinaires qui impliquent un nombre encore plus important de personnes et de corps de métiers et qui, de ce fait, sont également des temps de travail complexes à gérer. Suivant les parallèles et les liens existants entre la famille, le groupe primaire restreint et l'équipe de travail développés dans ce travail, nous serions intéressé à poursuivre l'investigation de l'adaptation au management des objets flottants développés en thérapie familiale systémique. Dans ce domaine de recherche, il serait utile d'approfondir et formaliser un cadre référentiel théorique et pratique et de proposer la création de nouveaux outils analogiques directement conçus et créés pour être utilisés dans le champ managérial.

Bibliographie

Ouvrages publiés

Anzieu, D. (1985). *Le moi-peau*. Paris: Dunod.

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2006). *La dynamique des groupes restreints*. Paris: Presses universitaires de France.

Auby, J.-B. (2011). Remarques préliminaires sur la démocratie administrative. *Revue française d'administration publique*, 137-138 (1), 13-19.

Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations* (5ème édition revue et corrigée.). Editions du Seuil.

Bion, W. R. (2001). *Réflexion faite*. Paris: Presses universitaires de France.

Bion, W. R. (2003). *Aux sources de l'expérience*. Paris: Presses universitaires de France.

Caillé, P. (2005). Le symbolique au quotidien. Son importance en thérapie comme ailleurs... *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, no 34 (1), 189-206.

Caillé, P. (2009). Comptes et contes dans la relation de couple. *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, n° 42 (1), 27-42.

Caillé, P., & Rey, Y. (2004). *Les objets flottants. Méthodes d'entretiens systémiques*. (Fabert.).

Chalverat, C. (2000). La dynamique de l'archétype « guérisseur-blessé » à l'oeuvre dans la pratique et la formation des praticiens de l'aide. *Education permanente*, (3), 22-25.

Crozier, M., & Friedberg, E. (2009). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.

De Paula Barreto, A. (2010). *Thérapie communautaire pas à pas*. AETCI-A4V.

Dubreuil, B. (2004). *Le travail de directeur en établissement social et médico-social. Analyse de la pratique*. Paris: Dunod.

Émery, Y., & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Eppler, M. (2012). *Sketching at work: 35 starke Visualisierungs-Tools für Manager, Berater, Verkäufer, Trainer und Moderatoren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Freire, P. (1983). *Pédagogie des opprimés. Suivi de conscientisation et révolution*. Paris: Maspero.

Freud, S. (1984). *Résultats, idées, problèmes. 1, 1890-1920*. Paris: Presses universitaires de France.

Freud, S. (2010). *Au-delà du principe du plaisir*. Paris: Presses universitaires de France.

Fustier, P. (2004). *Le travail d'équipe en institution: clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*. Paris: Dunod.

Gaillard, J.-P., & Rey, Y. (2001). Deuil et thérapie familiale: quels objets flottants? *Thérapie Familiale*, Vol. 22(3), 251-268.

Giauque, D., & Emery, Y. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. L'Harmattan.

Giauque, D., & Emery, Y. (2008). *Repenser la gestion publique. Bilan et perspectives en Suisse*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.

Gladwell, M. (2007). *La force de l'intuition: prendre la bonne décision en deux secondes*. Paris: Pocket.

- Godefroy, O. (2008). *Fonctions exécutives et pathologies neurologiques et psychiatriques: évaluation en pratique clinique*. Marseille: Solal.
- Golse, B., Bidault, H., & Soulé, M. (1992). *Le développement affectif et intellectuel de l'enfant*. Paris; Milan; Barcelone: Masson.
- Jung, C. G. (1986). *Dialectique du moi et de l'inconscient*. Paris: Gallimard.
- Jung, C. G. (1987). *L'Homme à la découverte de son âme: structure et fonctionnement de l'inconscient*. Paris: Albin Michel.
- Jung, C. G. (1990). *L'âme et le Soi. Renaissance et individuation*. Paris: Albin Michel.
- Jung, C. G., & Jaffé, A. (1991). *Ma vie: souvenirs, rêves et pensées*. Paris: Gallimard.
- Lamoureux, A. (2003). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. [Montreal]: Beauchemin.
- Laplanche, J., & Pontalis, J.-B. (1994). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Laure, F. (2000). *Le guide des techniques d'animation: méthodes et outils pour réussir vos animations*. Paris: Dunod.
- Le Bossé, Y. (1996). Empowerment et pratiques sociales: illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux, 9 (1), 127-145.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'habilitation au pouvoir d'agir: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16 (2), 30-51.
- Le Bossé, Y., Bilodeau, A., Chamberland, M., & Martineau, S. (2009). Développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités: quelques enjeux relatifs à l'identité professionnelle et à la formation des praticiens du social, 21 (2), 174-190.
- Le Bossé, Y., Bilodeau, A., & Vandette, L. (2006). Les savoirs d'expérience: un outil d'affranchissement potentiel au service du développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités? *Revue des sciences de l'éducation*, 32 (1), 183-204.
- Linhart, R. (1981). *L'établi*. Paris: Éditions de Minuit.
- Mendras, H. (1996). *Éléments de sociologie*. Paris: A. Colin: Masson.
- Mezzena, S., Stroumza, K., Seferdjeli, L., & Baumgartner, P. (2013). De la réflexivité du sujet aux enquêtes pratiques dans l'activité d'éducateurs spécialisés. *Activités*, 10 (2), 193-206.
- Moléa Féjóz, N. (2008). Et ils colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent...: entre théorie et pratique: les réunions des travailleurs sociaux. Genève: IES éd.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Paris; Bruxelles: De Boeck Université.
- Moulinier, R. (2011). *Mener une réunion efficace: le dessous des cartes d'une réunion réussie*. (4ème édition revue et augmentée.). Paris: Editions d'Organisation.
- Mucchielli, R. (2011). *La conduite des réunions*. Issy-les-Moulineaux: ESF.
- Mucchielli, R. (2013). *Le travail en équipe. Clés pour une meilleure efficacité collective*. Issy-les-Moulineaux: ESF éd.
- Ninacs, W. (2002b). Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec. Université Laval, Québec.
- Ninacs, W. (2008). *Empowerment et intervention: développement de la capacité d'agir et de la*

solidarité. Québec: Les Presses de l'Université Laval.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations, 40 (2), 96-124.

Pfeffer, J. (2000). The knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. The Academy of Management Perspectives, 24 (1), 34-45.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2007a). Faits et foutaises dans le management. Méthode systématique pour démolir les demi-vérités pernicieuses et les croyances idiotes qui empoisonnent trop souvent la vie des entreprises... Vuibert.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2007b). Suppose We Took Evidence-Based Management Seriously: Implications for Reading and Writing Management. Academy of Management Learning & Education, 6 (1), 153-155.

Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. The Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2006). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris: Dunod.

Rosa, H. (2012). Aliénation et accélération: vers une théorie critique de la modernité tardive. Paris: la Découverte.

Schmid-Kitsikis, E. (1999). Wilfred R. Bion. Paris: Presses universitaires de France.

Sennett, R. (2000). Le Travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité. Paris: Albin Michel.

Straub, T., & Borzillo, S. (2012). Le management des connaissances. Diffuser et utiliser l'information et le savoir au sein de votre organisation. HR Today, (28).

Sutton, R. (2011). Objectif zéro-sale-con: petit guide de survie face aux connards, despotes, enflures, harceleurs, trous du cul et autres personnes nuisibles qui sévissent au travail. Paris: Vuibert.

Sutton, R. (2013). Petit chef ou vrai patron? Comment devenir un bon chef grâce aux sales cons (Vuibert.).

Ressources électroniques

Caillé, P. (1990). Etre objectif, c'est savoir qu'on ne l'est pas! L'intersubjectivité comme méthodologie de recherche en nouvelle systémique, (11). Consulté à l'adresse http://www.therapie-familiale.org/articles/pdf/etre_objectif.pdf

Chalverat, C. (2011). Prendre soin du cadre institutionnel lors de l'introduction d'innovations et de changements. Consulté à l'adresse http://www.socialdesign.ch/sites/default/files/charles_chalverat.pdf

Chernet, D. (2009). Ajustement d'imgo: la clé du succès des groupes. Consulté 8 mars 2014, à l'adresse <https://docs.google.com/document/d/1sCg6Vbu5U1oFzrcZCYyoKHGpGkhCN3QXI7L5VSbH7wk/edit?hl=en&pli=1>

Eppler, M., & Mengis, J. (2011). Drawing distinctions: the visualization of classification in qualitative research. Consulté à l'adresse <http://www.knowledge-communication.org/pdf/Drawing%20Distinctions%20Eppler%20Mengis%20Working%20Paper%20July2011.pdf>

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). Evidence-Based Management. Consulté à l'adresse http://www.wenell.se/wp-content/uploads/2014/01/thinking_knowing.pdf

Tuckman, B. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin. Consulté 8 mars 2014, à l'adresse http://pure.au.dk/portal-asb-student/files/36185697/bilag_teams_i_danske_bank.pdf

Viudes, J.-L. (2003, décembre). L'équipée sauvage. Consulté 23 décembre 2013, à l'adresse <http://www.psychasoc.com>

Cours et conférences

Borter, S. (2013). Stratégie et communication. Support de cours Module Management stratégique, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bourdais, M.-F. (2011). Management opérationnel. Animation d'équipe. Support de cours Module Management opérationnel, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Brodier, J.-E., & Kähr Serra, C. (2013a, octobre 17). Innovation et changement. Partie I. Support de cours Module Management stratégique, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Brodier, J.-E., & Kähr Serra, C. (2013b, novembre 7). Innovation et changement. Partie II. Support de cours Module Management stratégique, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Chalverat, C. (2010). La colère rentrée des travailleurs sociaux. Présenté à La pensée et l'action dans le pouvoir. Colère: dynamiques soumission-insoumission et création politique, Lausanne.

Malherbe, M. (2014, mars). Accompagner le changement avec les équipes. Support de cours Module Approfondissement spécifique aux actions de direction, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Ninacs, W. (2002a). Empowerment et communauté. Présenté à Un arrondissement accessible, une fierté à partager, Montréal: La Clé.

Ninacs, W. (2003). Empowerment: cadre conceptuel et outil d'évaluation de l'intervention sociale et communautaire. Présenté à De la sécurité du revenu à l'emploi: un forum canadien, La Clé.

Straub, T. (2013a, février 4). Système de management: la capacité stratégique. Support de cours Module Management et pilotage, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Straub, T. (2013b, octobre 7). Analyse stratégique. Support de cours Module Management stratégique, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Travaux personnels non publiés

Bianchi, J. (2011a, octobre 11). Analyse de l'activité de colloque d'équipe. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2011b, octobre 25). Particularités du cadre intermédiaire. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-

SO.

Bianchi, J. (2012, octobre 27). Le socle de confiance. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2013a, avril 7). Réajustement du système de management opérationnel. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2013b, avril 27). Analyse comparative des pratiques de direction. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2013c, mai 22). Retour vers le futur. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2013d, octobre 7). Perte de moyens. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J. (2014, février 5). Stratégie quand tu me tiens. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

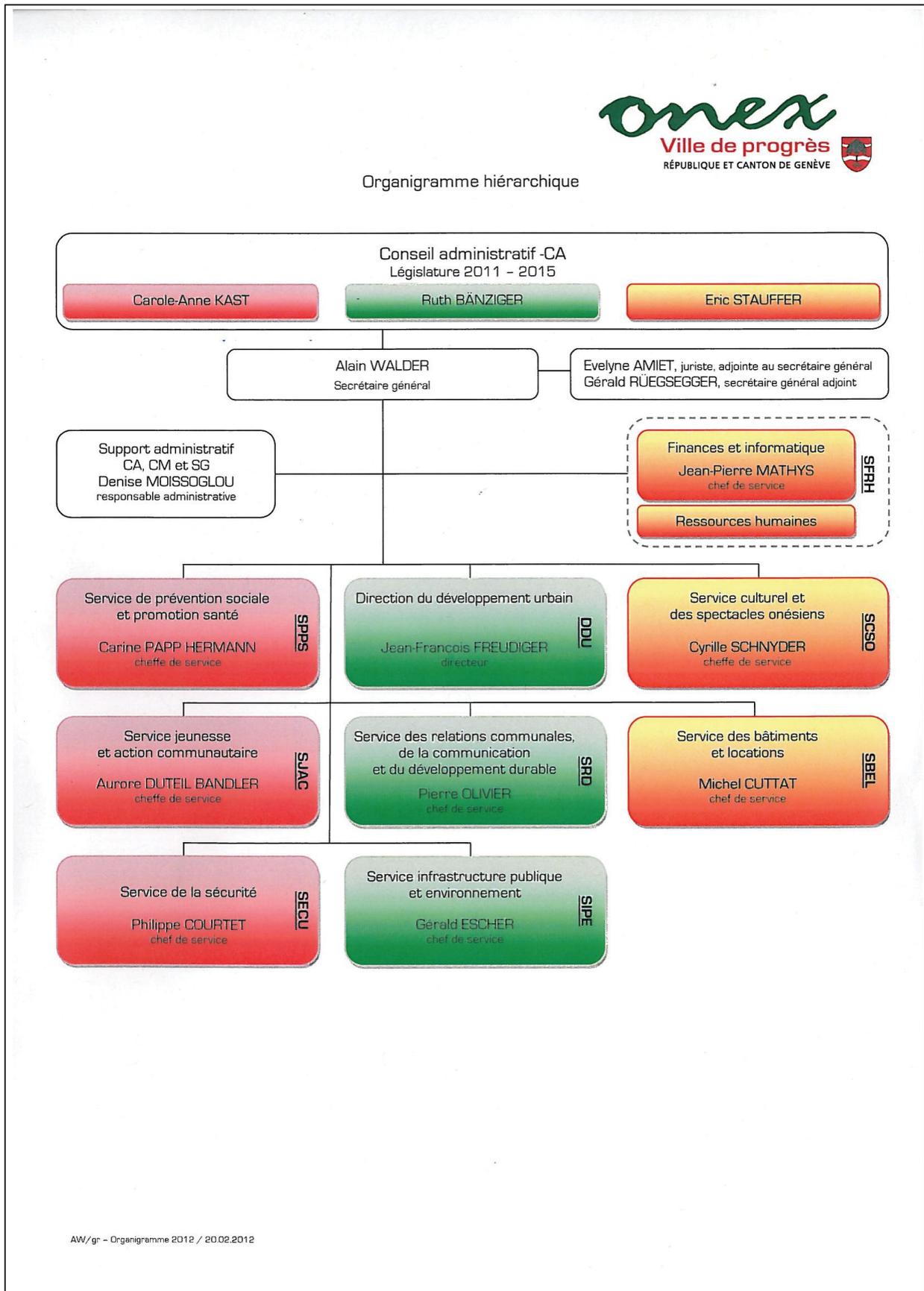
Bianchi, J., Maître, N., & Renlund, P. (2012, avril 13). La mise en place des conventions bi ou tripartites de la FASE et leurs incidences sur l'organisation de l'action jeunesse de trois institutions genevoises. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J., Renlund, P., & Müller-Gysler, H. (2013, mai 26). Etude des prix de revient des groupes d'enfants dans une institution pour la petite enfance genevoise. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J., Sakijha, G., & Ricchetti, K. (2014, février 12). Management stratégique. Innovation et changement dans la gestion, l'organisation et l'animation des colloques. Présenté à l'examen Management stratégique, Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

Bianchi, J., Sakijha, G., Ricchetti, K., Müller-Gysler, H., & Pozner, M. (2014, janvier 16). L'action médico-sociale en région parisienne dans le domaine de l'autisme et du polyhandicap. Travail de module Master (MAS) en Direction et Stratégie d'Institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DSIS), HES-SO.

ANNEXE 1



ANNEXE 2



Organigramme politique

(Législature 2011-2015)

Conseil administratif

Carole-Anne KAST
Social-Communautaire-Sécurité

FIVO
Fondation immobilière

SPPS
Service de prévention sociale et promotion santé

SJAC
Service jeunesse et action communautaire

Sécurité
Service de la sécurité

Ruth BÄNZIGER
Environnement-Urbanisme-Communication

SIPE
Service infrastructure publique et environnement
(Mobilité, CIV, Fondation des Evaux, UCOB)

SRD
Service des relations communales, de la communication
et du développement durable
(Sport, TéléCouvex)

URBANISME
Direction du développement urbain
(Plan directeur, autorisations)

Eric STAUFFER
Finances-Personnel-Bâtiments-Culture

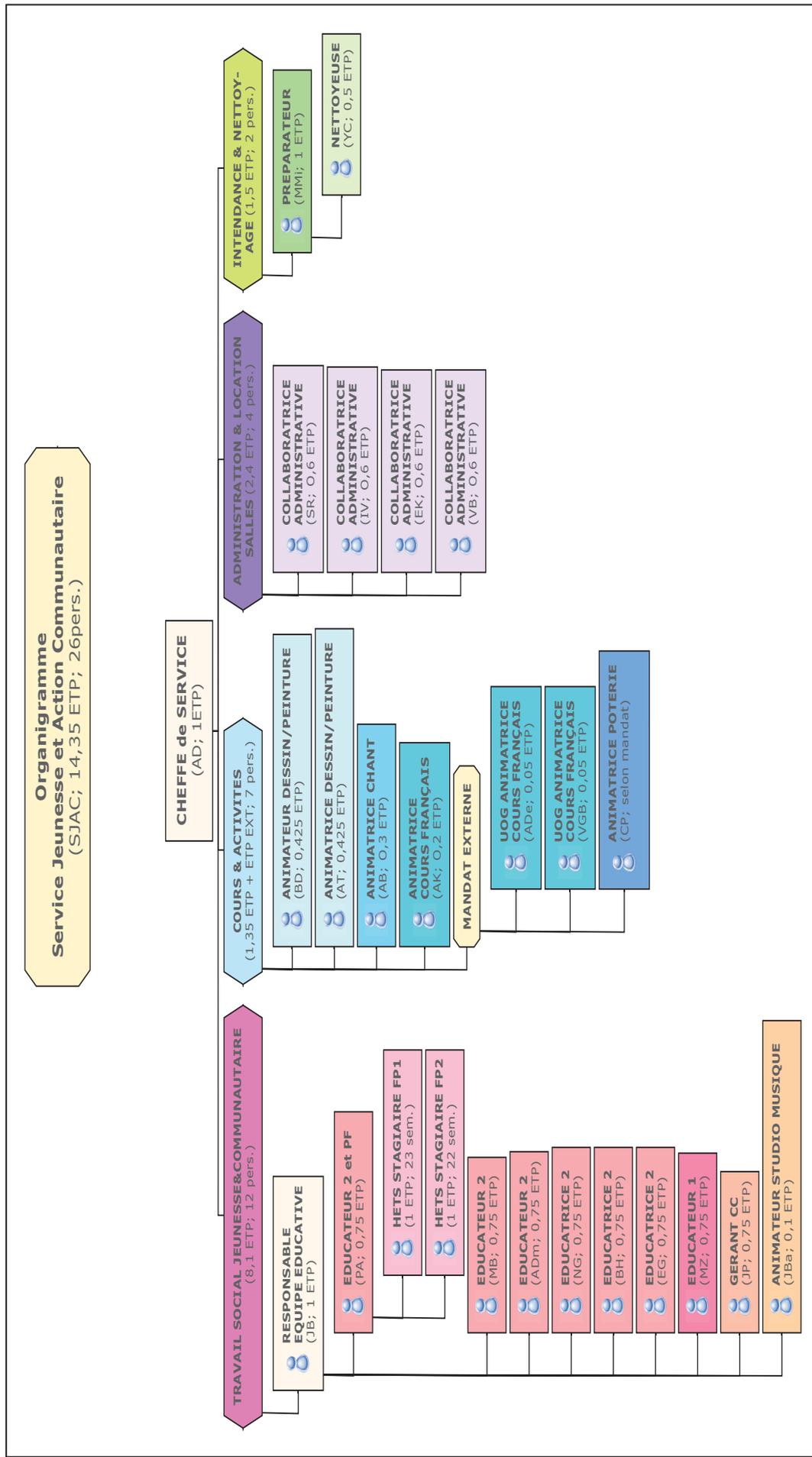
SFRH
Service des finances et ressources humaines
(Promotion économique, informatique
état civil, naturalisation)

SBEL
Service des bâtiments et locations

SCSO
Service culturel et des Spectacles onésiens

Situation au 10.05.2011/aw

ANNEXE 3



ANNEXE 4

Les différents types d'objectifs visés par cette étude :

1) Objectifs généraux :

- Prendre du recul pour m'extraire de l'activité quotidienne et renforcer ma posture managériale réflexive.
- Me centrer sur mon rôle de responsable d'équipe et sur mon champ de compétences.
- Faire évoluer mon action et pratique managériale.
- Articuler management théorique et pratique, travail formel et réel dans une logique de praxis managériale.
- Poursuivre le développement de mon pouvoir d'agir et de ma créativité, ainsi que ceux de l'équipe.
- Poursuivre et développer la formalisation, l'opérationnalisation et l'étendue de mon intervention institutionnelle (lien avec mon projet institutionnel).
- Contribuer à l'investigation du management d'institutions sociales et au travail en équipe par le biais d'une expérimentation appliquée.
- Confronter mon management à la réalité et pouvoir évaluer l'impact de mon intervention à travers un dispositif d'évaluation (cf. management factuel ou par la preuve).

2) Objectifs sur mes connaissances et compétences managériales :

- Approfondir mes connaissances des théories, des pratiques, des outils et des techniques d'animation et d'encadrement d'équipes.
- Développer mes compétences (savoir-être et faire) humaines, relationnelles et communicationnelles nécessaires à leur mise en œuvre.
- Développer mes capacités de gestion des dynamiques de groupe.
- Apprendre à adapter les techniques d'animation et d'encadrement selon les paramètres écologiques situationnels (type de cartographie, de besoins et de dynamique de groupe de l'équipe, nature du travail, des buts recherchés et des moyens à disposition, etc.).
- Renforcer mes capacités, et celles de l'équipe, à dynamiser et structurer les temps de travail collectifs, déterminer les degrés d'urgence, d'importance, de priorité et de faisabilité.

3) Objectifs sur ma posture, mes rôles et fonctions :

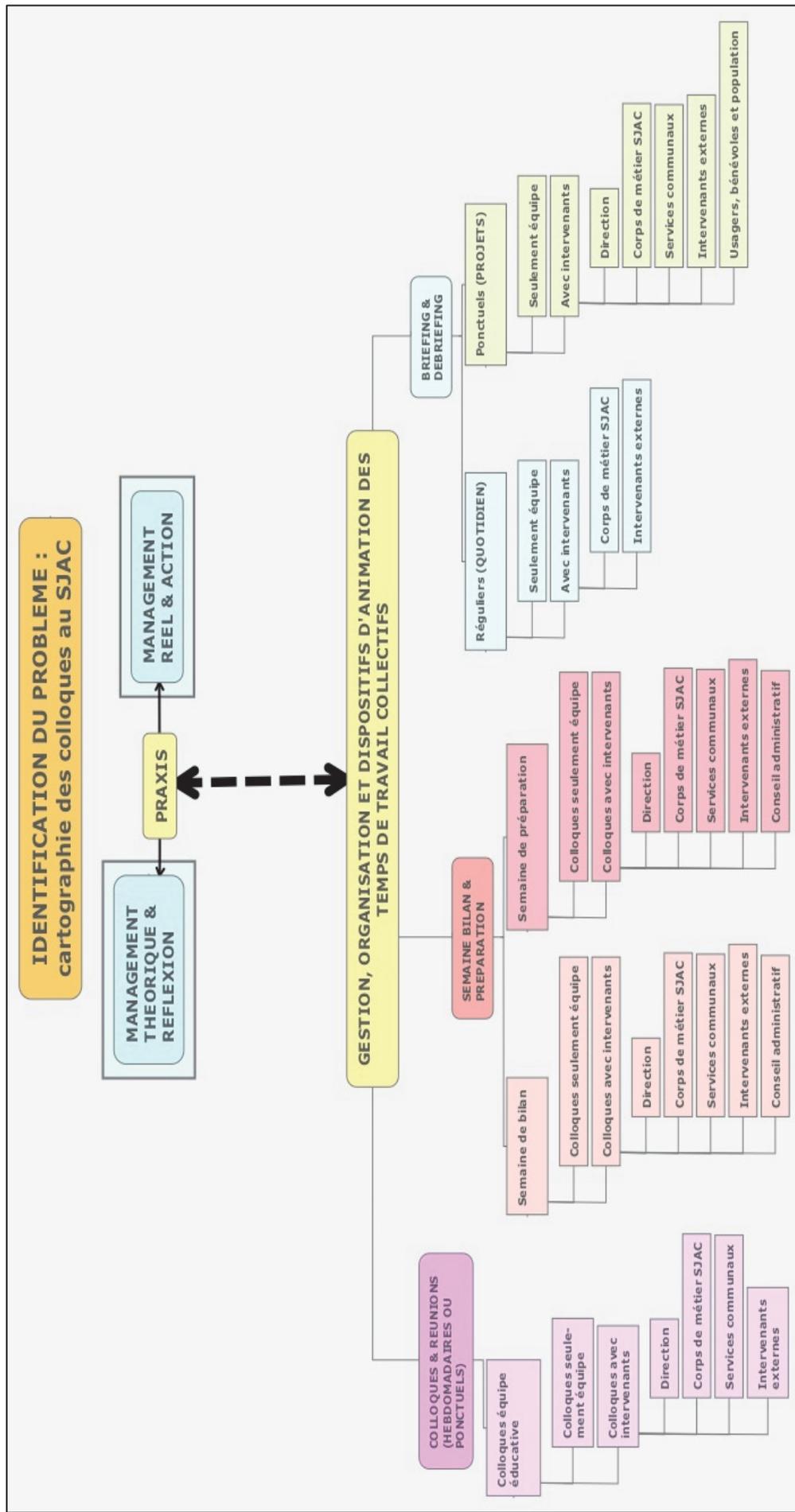
- Investir une fonction formative et pédagogique de soutien, de support et d'encadrement fonctionnelle.
- Valoriser l'importance de prendre le temps pour réfléchir, planifier, entraîner et préparer les séances collectives de travail (cf. valorisation de ces moments).
- Favoriser l'introspection et l'évaluation de mon style de management.
- Être actif plus au niveau du cadre et du contenant que du contenu.
- Renforcer les capacités à instruire, à donner des consignes et un cadre clair pour pouvoir déléguer.

- Soutenir mes compétences pour être dans le « faire faire » plutôt que dans le « trop ou pas faire » ou le « faire à la place ».
- Améliorer mes capacités à décoder et déchiffrer les dynamiques de groupe pour adapter les techniques d'animation selon les situations (cf. modèle dynamique de l'activité).

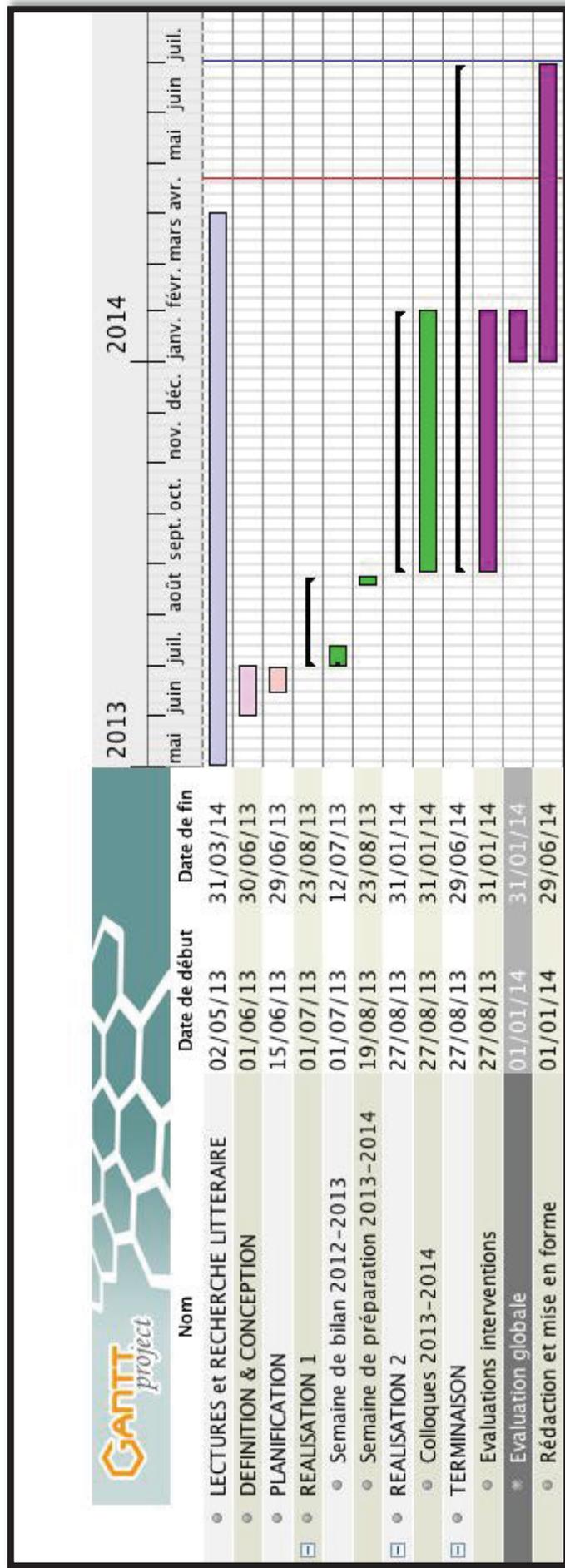
4) Objectifs en lien avec les effets attendus :

- Augmenter l'efficacité et l'efficacités des temps de travail collectifs grâce à l'apport d'autres modes d'expression, d'analyse et d'échange que celui verbal et analytique.
- Augmenter la participation de tous les membres de l'équipe afin de valoriser la richesse de tous les apports et de la différence.
- Promouvoir et favoriser une culture de droits et devoirs dans les échanges et les analyses.
- Impliquer l'équipe dans la coanimation et le coencadrement des séances collectives.
- Améliorer la qualité de l'écoute et de la communication de l'équipe.
- Renforcer l'existence de l'équipe en tant qu'entité groupale émergente.
- Promouvoir une approche réflexive et critique de ces temps de travail et développer des outils d'évaluation.

ANNEXE 5



ANNEXE 6



ANNEXE 7

AIDEMEMOIRE HISTORIQUE DES ELEMENTS EN LIEN AVEC LE TRAVAIL DE MASTER

A. Lien avec la formation MAS DSIS

- Travail de première année pour Libois sur analyse activité avec film de l'animation JB + rédaction dialogues + analyse
- PI de 2^{ème} année
- Travail du module : Management stratégique sur la gestion et l'animation des colloques
- Groupes d'Analyse de la Pratique de Direction (GAPD) :
 - Rapport écrit de GAPD pour évaluation de la 2^{ème} année
 - 2 animations JB et celles des collègues en GAPD avec C. Chalverat

B. Historique succinct et évolution des anciennes semaines de bilan et de préparation

- **Semaine de préparation 2010-2011 du lundi 23 au vendredi 27 août 2010**
 - AD et JB ensemble : CAK et message ; très centré fonctionnement ; projets par projets
- **Semaine bilan 2010-2011 du lundi 11 au vendredi 15 juillet 2011**
 - AD-JB ensemble
 - Technique participative au tableau pour élaborer l'ODJ avec brainstorming et priorisation
- **Semaine prépa 2011-2012 du lundi 22 au vendredi 26 août 2011**
 - Très centré fonctionnement et organisation
 - Nouveaux horaires et couverture
 - Présentation SJAC AD et JB pour empowerment
- **Semaine bilan 2011-2012 du lundi 9 au vendredi 13 juillet 2012**
 - Méta-bilan : nouveauté ! Commencés avant la semaine et finis pendant !
 - CC et UP : brainstorming sur le sens et les axes, résumé au tableau et priorisation
 - Autoévaluation équipe + évaluation JB
- **Semaine prépa 2012-2013 du lundi 20 au vendredi 24 août 2012**
 - Equipe toute seule : Objectifs équipe

C. Semaines de bilan saison 2012-2013 en juillet 2013 et semaine de préparation saison 2013-2014 en août 2013

C1. Semaines de bilan 2012-2013, du lundi 1 au vendredi 5 juillet 2013 et du lundi 8 au vendredi 12 juillet 2013

- **Lundi 1er juillet 2013 : Priorisation :**
Choix des projets à prendre pendant la semaine bilan avec préparation tableau et catégories par JB, priorisation individuelle et partage en collectif

Consultation pour prioriser les projets à supprimer avec préparation tableau et catégories par JB, priorisation individuelle et partage collectif puis restitution à AD pour validation finale
- **Jeudi 4 juillet 2013: Cartes symboliques**
Bilan du projet ACO avec JB et l'équipe. Cartes pour synthétiser et favoriser l'expression car projet difficile humainement et techniquement
- **Lundi 8 juillet 2013 : Schéma informatisé et au tableau**
Beamer : Présentation des chantiers JB au beamer
Tableau : Enjeux et données factuelles RH et surcharge sur tableau
- **Lundi 8 juillet et mardi 9 juillet 2013 : Dessin**
GCCO et GIO passé et futur pour les métabilan avec souci de synthèse et de partage. GIO traité
- **Mardi 9 juillet 2013 : Feuille en individuel et partage collectif**
JB-équipe : bilan de l'équipe de la saison avec 3 éléments positifs et 3 négatifs en individuel puis partage et synthèse dans un TB informatique
- **Mercredi 10 juillet 2013 : Blason familial**
Equipe toute seule : appliqué à l'équipe + pâte à modeler
- **Jeudi 11 juillet 2013 : Cartes symboliques**
Bilan global saison JB-équipe-AD : choix individuels de cartes symboliques représentant le bilan de la saison passée et le futur de celle à venir pour libérer la parole avec la direction

Repris par AD : bilan global saison avec l'ensemble des corps de métier (administration, intendance, cours et ateliers et éducateurs)
- **Vendredi 12 juillet 2013 : Chaise vide**
Départ de EG pour congé d'une année et arrivée de DS en remplacement ; donc mouvements dans l'équipe et souci de formaliser le départ de EG et de laisser une place vide pour que DS puisse prendre la sienne différente de celle de EG
Table en carré avec chaise vide dans l'espace du milieu
Consigne pour les collègues : parler à la chaise en répondant à la question « Qu'est-ce qu'elle me laisse ? »
Consigne pour EG : à la fin, parler au groupe en répondant à la question « Avec quoi je pars ? »

C2. Semaine de préparation 2013-2014 du lundi 19 au vendredi 23 août 2013

- **JB avec AD et équipe : Atelier corporel de Chalverat (2011)**

- Anthropologie institutionnelle
- Membranes rondes et carrées
- **JB avec AD et équipe : Beamer, tableau et papier**
 - Retour séance CA pour validation stratégique diminution charge et suppression de projets (VFO 2014, etc.) (**Beamer**)
 - Chaîne de production projets et métastructure projet (**Tableau**)
 - Présentation pilotages et consultation pour derniers ajustements + contraintes cadre (**Papier**)
- **Equipe seule : Délégation en format libre sur le fonctionnement**
 - Bilan des objectifs d'équipe saison précédente + nouveaux objectifs
 - Briefing, débriefing, rangements Bureau 1 et 2, CC/UP, cuisine, salle PJ et procédure de fermeture du soir
 - Colloques
 - CB et statistiques
 - Grille de projets : réflexion nouvelle structure
 - VFO 2014 : équipe le fait spontanément sous forme de **schéma au tableau**
- **JB et équipe ensemble : Retours de l'équipe à JB sur les points délégués pour formalisation et validation**
 - Grille de projets (**Beamer**)
 - Colloque : bilan et perspectives sur sens, objectifs et méthodes mais reste plutôt un début d'analyse ; par contre : nouveau modèle PV proposé par équipe et JB nouveau système de gestion des ODJ (planification et envois) via calendrier Outlook (**Papier**)
- **JB vers équipe :**
 - Objectifs pour l'équipe de JB rajoutés à ceux produits par l'équipe elle-même (**Papier**)
 - Attentes et valeurs de JB (**Tableau**)
 - Priorités et chantiers de JB (**Beamer**)
 - Intervision : message de l'importance de ces moments et de la préparation ! (**Verbal**)

D. Animations

- **Jeudi 13 septembre 2013 : Sculptures**
 - Animation de la situation de OK en GAPD avec C. Chalverat
 - Sculptures selon méthode appliquée aux supervisions d'équipe + équipe réfléchissante
- **Mardi 17 septembre 2013 : Sculptures, cartes symboliques et équipe réfléchissante**
 - JB avec AD et équipe : sculptures selon méthode appliquée aux supervisions d'équipe + équipe réfléchissante pour CDQ pour positiver, pousser MB à s'exprimer sur ses besoins profonds mais de manière explicite et pas par la parole qui est trop analytique et rationalisée, inclure l'équipe et préparer la saison

- Au début : éléments de bilan et enjeux en perspective de MB-AD-BH, puis silence et cartes symboliques sur le futur et débat échange seulement le reste de l'équipe
- Ensuite : sculptures de MB sur comment fonctionne le CDQ et sur comment il devrait fonctionner pour que MB soit bien
- **Mardi 15 octobre 2013:**
 - Intervision avec retour de NG sur colloque suicide bien préparé et animation JB efficiente et efficace
- **Mardi 3 décembre 2013 : Structure au tableau (Pourquoi ? Pour qui ? Par qui ? Comment ? Où ? Quand ? Evaluation ?) + préparation des éléments sur lesquels informer, mobiliser, consulter, coconstruire.**
 - Présentation de NG du projet Barreto au tableau
 - Travail sur l'explicitation des buts recherchés (Consulter ? Imposer ? Mobiliser ?)
 - JB rajoute les enjeux RH, financiers et sur les référentiels métier au niveau du SJAC
 - Et la stratégie pour le SFRH et le CA
- **Mardi 3 au vendredi 20 décembre 2013 : 3 semaines avec briefing débout**
- **Mardi 7 janvier 2014 : Masques**
 - Bilan de fin de stage HETS, FP1
 - Chaque membre de l'équipe fait un masque individuel pour exprimer le bilan du stage
 - Se lève, le met devant le visage du stagiaire et le commente en lui parlant
 - Le stagiaire peut regarder le masque et répondre ce qu'il garde et ce qu'il laisse et pourquoi.
 - A la fin il présente le sien
 - Une semaine après, il nous a présenté son masque de bilan du SJAC et de l'équipe en tant qu'institution accueillante et formatrice
- **Mardi 21 janvier 2014 : Masques**
 - C'est le stagiaire qui nous présente son masque sur l'équipe et le SJAC
- **Mercredi 15 janvier 2014 : Conte, blason et pâte à modeler**
 - Animation de la situation de NB en GAPD avec C. Chalverat
 - Conte, blason et pâte à modeler

E. Entretiens individuels

- **Mardi 10 septembre 2013 :**

PA et cartes animaux car en lien avec sa passion et sa saison difficile pour favoriser l'autocritique l'expression
- **Jeudi 11 juillet 2013 :**

EG et parler à soi-même car difficile de prendre du recul et avoir un regard autoréflexif
- **Mardi 17 septembre 2013 :**

ADm et cartes symboliques car difficile de connaître clairement le fond de sa pensée

ANNEXE 8**TITRE :****DONNEES**

- Date :
- Date de l'évaluation :
- Heure :
- Durée :
- Séquence :
- Nature :
- Nombre de personnes :

DISPOSITIF ANIMATION

- Objectifs opérationnels
- Objectifs pédagogiques
- Technique d'animation
- Consignes
- Espace
- Matériel
- Hypothèses

OBSERVATIONS & EVALUATION

Evalue le **degré d'atteinte** des éléments suivants :

Echelle : 1 : pas du tout atteint ; 10 : entièrement atteint

OBJECTIFS OPERATIONNELS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									
Propositions :									

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Commentaires :									
Propositions :									

Évalue le **degré de satisfaction** des éléments suivants :

Echelle :

1 : très  insatisfait

2 : plutôt  insatisfait

3 : plutôt  satisfait

4 : très  satisfait

OBJECTIFS

Objectifs opérationnels				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :
Objectifs pédagogiques				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :

Selon les objectifs visés, évalue le **degré de satisfaction** des éléments suivants :

DISPOSITIF

Préparation				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :
Espace				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :
Matériel				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :
Dispositif d'animation				
1	2	3	4	Commentaires :
				Propositions :

ANIMATION

Ouverture				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Déroulement				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Clôture				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Adéquation entre une posture active/directive (« existence ») ou passive (« écoute ») aux besoins du groupe				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :

GROUPE

Implication et participation				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Compétences				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Conscientisation critique				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Valorisation				
1	2	3	4	Commentaires : Propositions :
Climat				
				Commentaires :

1	2	3	4	Propositions :
Efficience et efficacité				
1	2	3	4	Commentaires :
1	2	3	4	Propositions :

APPRECIATION GLOBALE

Dérives possibles et articulation équilibrée des 3 dimensions fondamentales : Groupe-Animateur-Objectifs				
				Commentaires : Propositions :
				Commentaires : Propositions :
				Commentaires : Propositions :
1	2	3	4	Commentaires :
1	2	3	4	Propositions :
Animation équilibrée sur les 3 dimensions fondamentales : Communication-Contrôle-Convivialité				
1	2	3	4	Commentaires :
1	2	3	4	Propositions :

Remarques

Pensée

ANNEXE 9

SUJET : GIO ; phase symbolique : image évoquée pour dessin du passé : « des marionnettes avec des fils » ; image du futur : « un poing levé »



SUJET : GCCO ; phase symbolique : image évoquée pour dessin du passé : « La tour isolée » ; image du futur : « Carcassonne »

Bilan

la ville Intervenants
GCCO des acteurs
 Perspectives ...

LES SIÈGES
 LOCALITÉS HABITANTS
 SIP
 APN
 SJAC

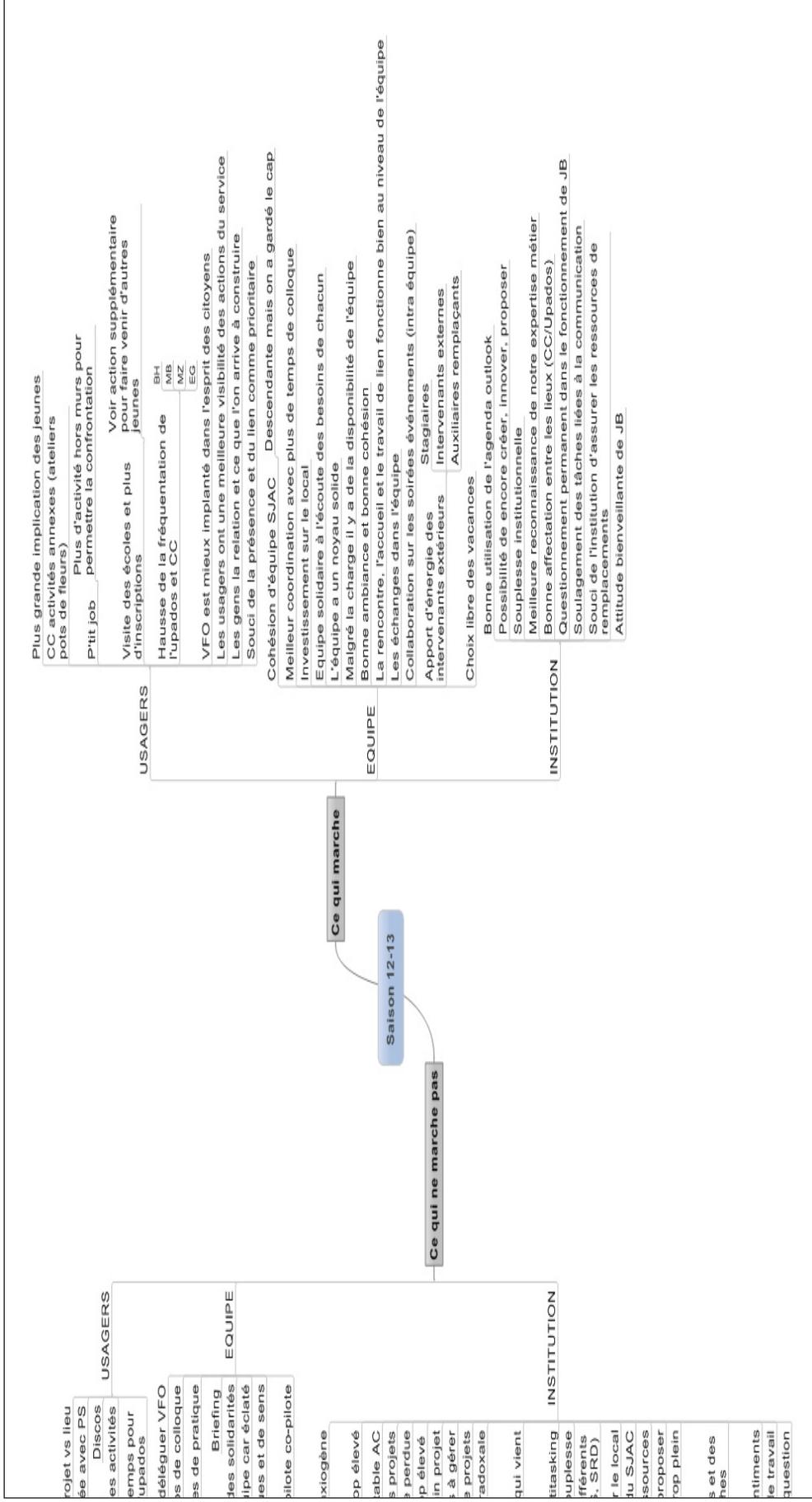
AMIS DE CON.
 ALBINO-FORNAIENS-TRANS-GRUPÉ DE PAROLE
 OUTILS D'ARONISATION

LECCOMISSABE COMITÉ LOCAL (Membres de la commune et de la région)

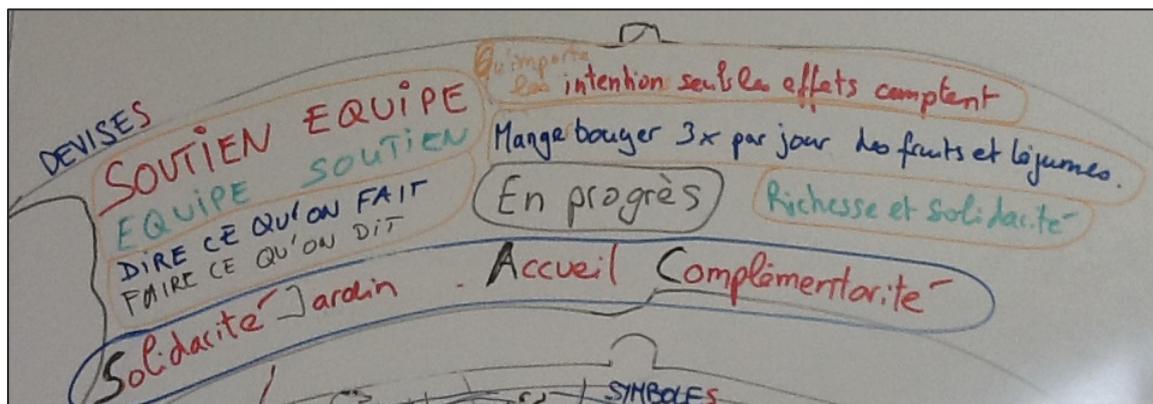
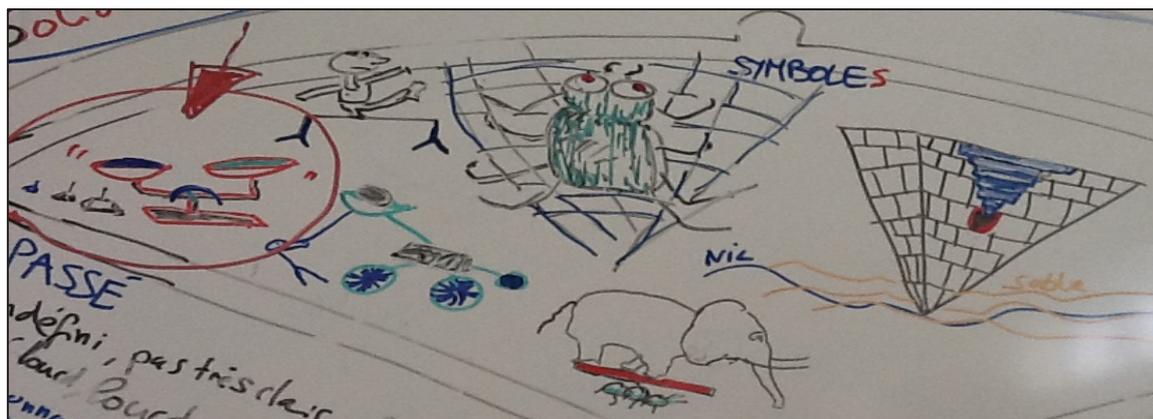
SIP
 LOCALITÉS
 HABITANTS
 AMIS CONCERNÉS
 APN
 MISES PROPOSÉES

ANNEXE 10

SUJET : BILAN GLOBAL DE LA SAISON 2012-2013



Zoom sur les symboles et les devises :



Objets individuels produits pour représenter le PASSE de l'équipe avant l'explication verbale en collectif :



Objets individuels produits pour représenter le **PRESENT** de l'équipe avant l'explication verbale en collectif :



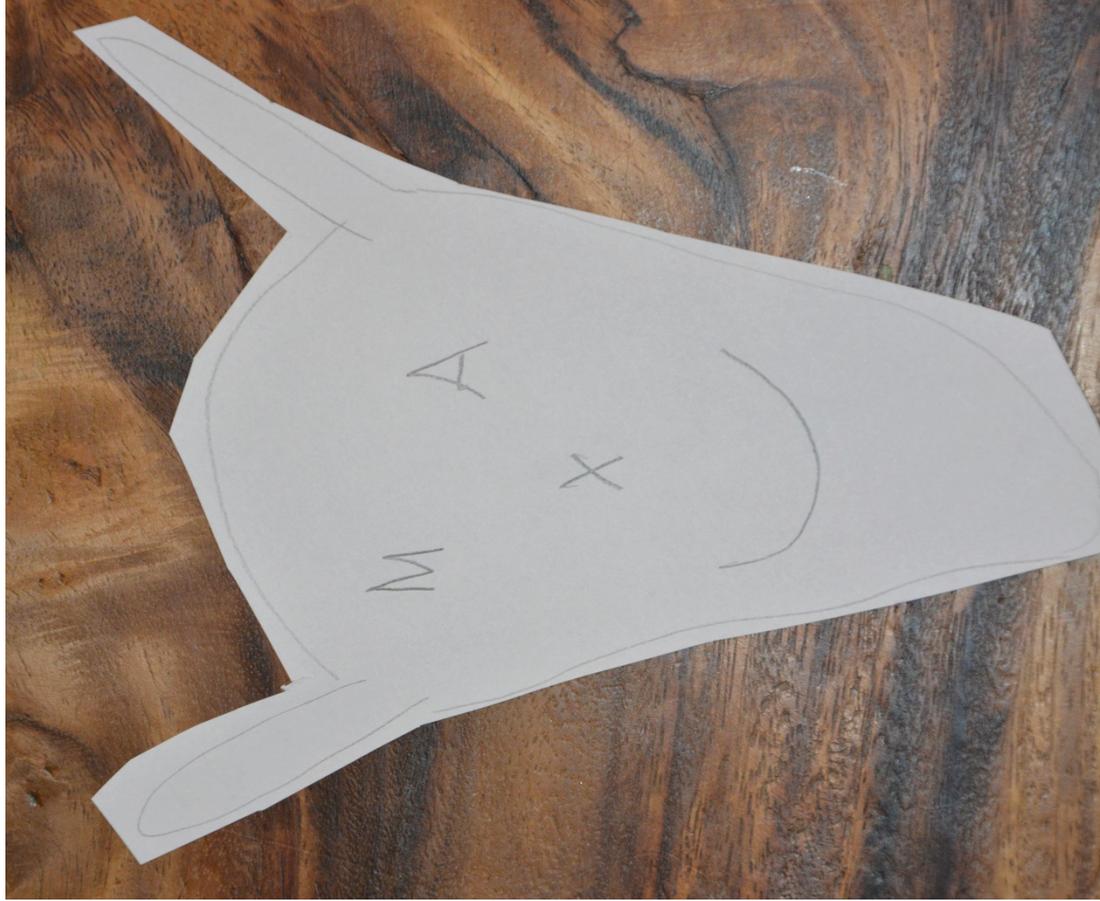
Objets individuels produits pour représenter le **FUTUR** de l'équipe avant l'explication verbale en collectif :

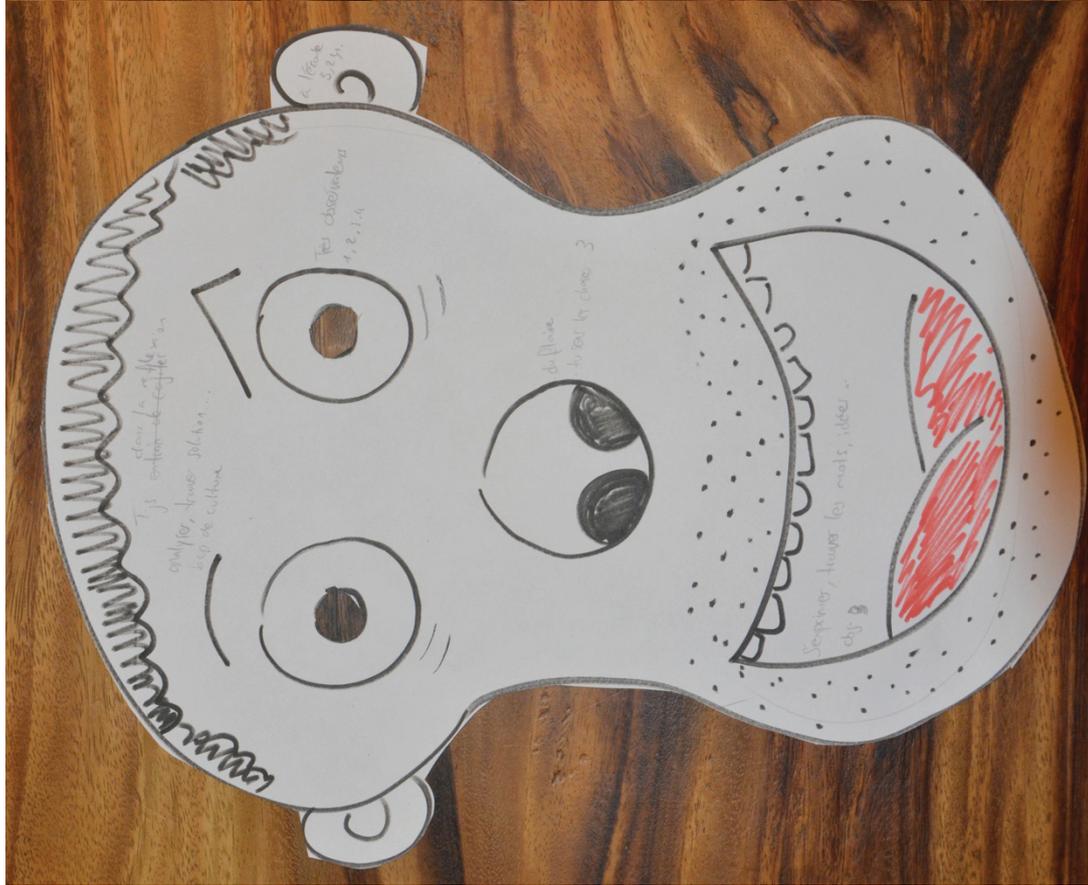


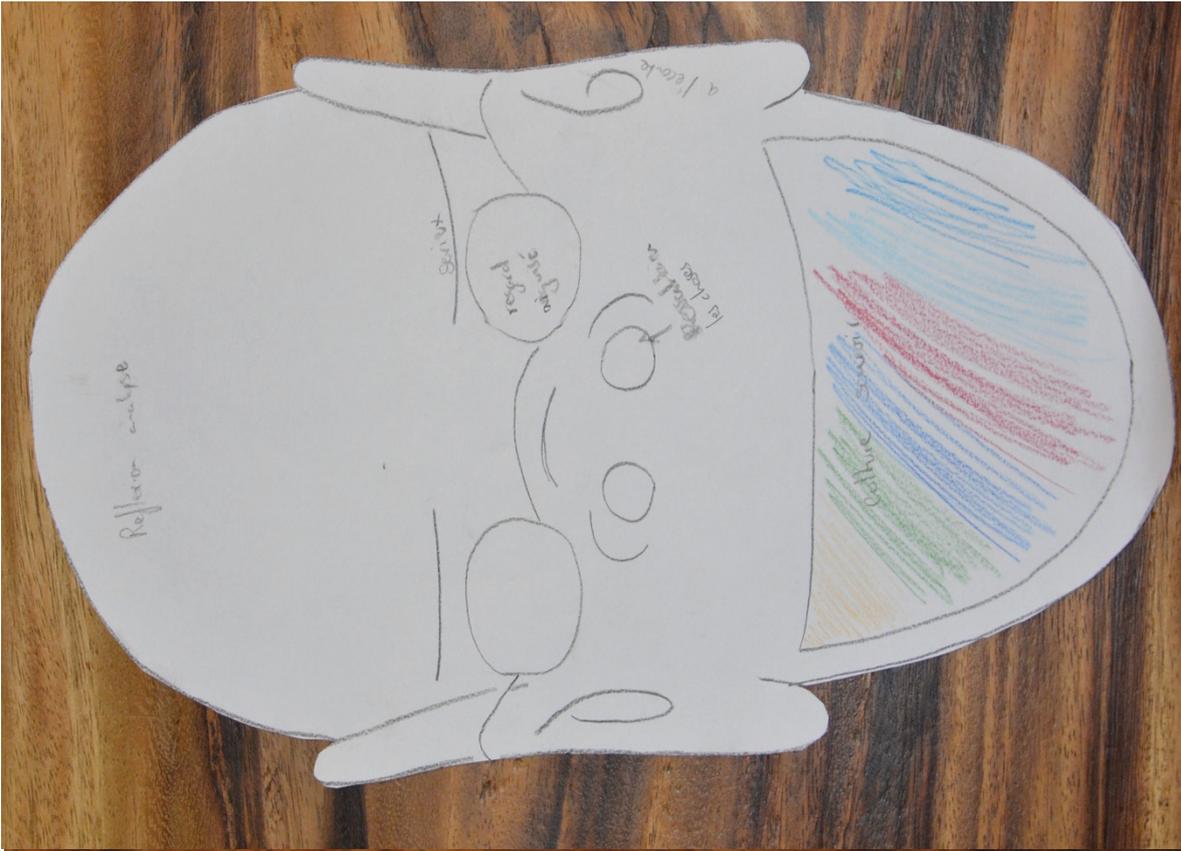
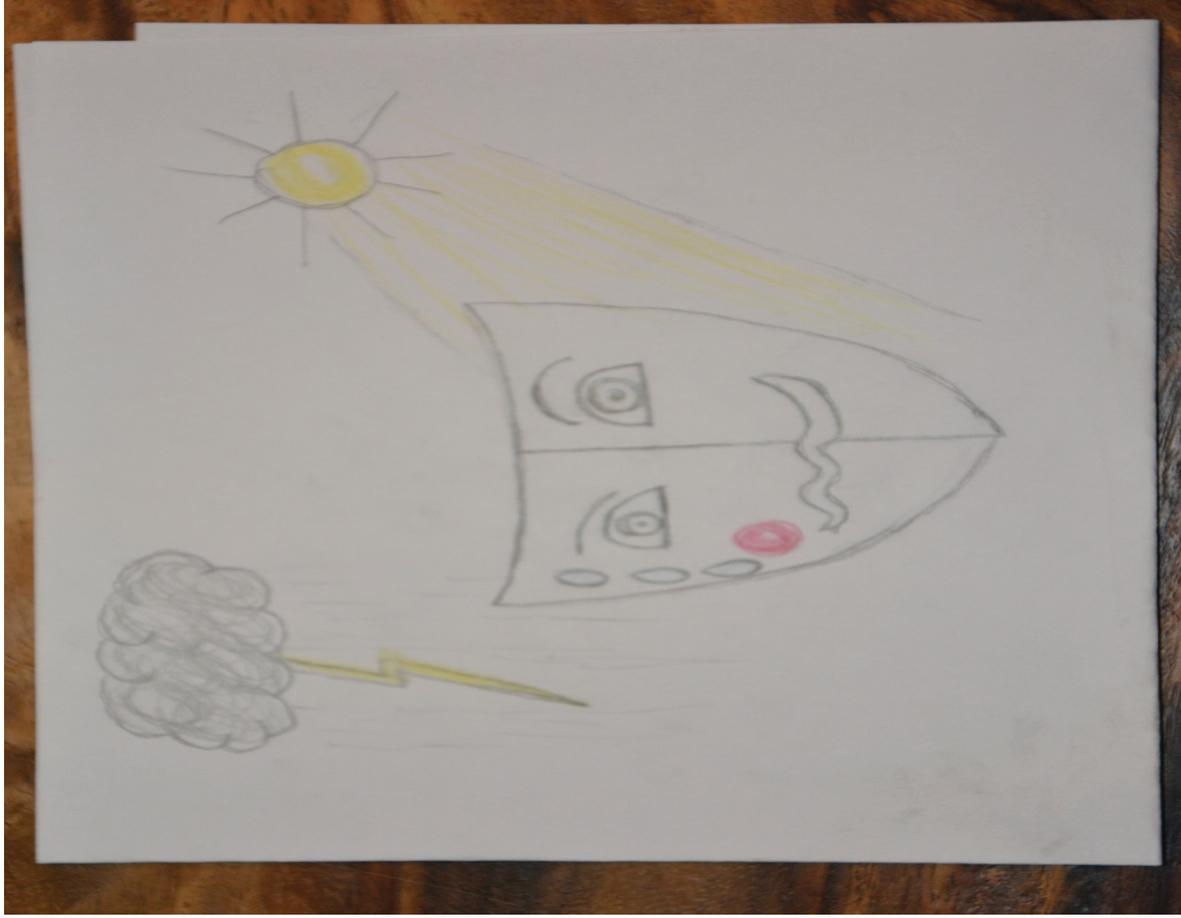
ANNEXE 13

SUJET : MASQUES BILAN STAGE HETS











ANNEXE 14

Définitions et typologies des groupes

[Anzieu & Martin, 2006] distinguent plusieurs types de groupes : la foule, la bande, le groupement, le groupe primaire ou restreint, le groupe secondaire ou organisation. Dans la littérature, nous pouvons trouver nombreuses catégories et déclinaisons de la notion de groupe restreint (Moléa Féjoz, 2008). Les caractéristiques des groupes restreints ou primaires diffèrent entre les auteurs selon l'accent et la focale sur laquelle ils se concentrent. « Kurt Lewin définit le groupe par une double interdépendance, entre les membres et entre les variables du champ ; Cattell, par la satisfaction qu'il apporte aux besoins de ses membres ; Moreno, par les affinités entre ceux-ci ; Homans et Bales, par les communications à l'intérieur du groupe et l'interaction qui en résulte entre chacun des membres » [Anzieu & Martin, 2006, p. 38].

Groupe primaire et groupe restreint

Ainsi, pour Homans (1950, in Anzieu & Martin, 2006, p. 38), « un petit groupe consiste en un certain nombre de personnes communiquant entre elles pendant une certaine période, et assez peu nombreuses pour que chacune puisse communiquer avec toutes les autres, non pas par personne interposée, mais face à face ». Pour Mucchielli (2013, p. 11), un groupe restreint est « (...) un groupe où les relations sont directes (chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face de groupe) et où règne une unité d'esprit et d'action ». Selon Leclerc (1999, in Moléa Féjoz, 2008), il se définit par la présence d'un nombre limité de participants, des interactions directes, le développement de liens interpersonnels et de relations affectives entraînant des influences réciproques, la construction d'un sentiment d'appartenance à un ensemble, l'existence d'une raison d'être ensemble et/ou d'une cible commune, l'émergence d'une culture groupale, de normes et d'un processus de différenciation des rôles. Anzieu & Martin (2006) le définissent quant à eux comme « un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs ». Confrontés à cette multitude de positionnements dans la littérature sur la définition de groupe primaire et de groupe restreint, afin de pouvoir mieux nous situer et les cerner, il nous semble important de commencer par répondre à la question suivante : peut-on identifier groupe restreint et groupe primaire ?

La réponse à cette question est négative car, bien que proches, ces deux notions définissent des natures et des réalités groupales de fonctionnement différentes sur un certain nombre de paramètres [Anzieu & Martin, 2006; Mucchielli, 2013]. Cette équivalence, par ailleurs assez courante, reste donc abusive car le groupe primaire, bien que souvent cela puisse être le cas, n'est pas vraiment entièrement assimilable à un groupe restreint. Pour Anzieu & Martin (2006, p. 40), « le groupe primaire est en général restreint (...) » mais il existe des exceptions comme les « (...) vastes communautés religieuses ou tribales ». La différence fondamentale réside dans le fait qu'un groupe restreint, de par sa petite taille, peut favoriser les relations affectives de ses membres mais il n'est pas tenu de les développer. Anzieu & Martin (2006) évoquent, à titre d'exemple, l'existence de groupes restreints étudiés en laboratoire dans le cadre de recherches sur la résolution de problèmes intellectuels dans lesquels, malgré la présence d'une grande courtoisie, il n'y a pas

l'appartenance et la solidarité typiques du groupe primaire. La notion de groupe restreint diffère donc de celle de groupe primaire car elle se définit essentiellement par rapport à la taille du groupe et à la possibilité pour ses membres de se percevoir et de réagir en direct. Le développement d'interactions et de relations affectives dans le groupe caractérise ainsi les groupes primaires et c'est la dimension qui les différencie des groupes restreints (Anzieu & Martin, 2006; Mucchielli, 2013). « Dans le groupe primaire n'importent ni la proximité physique (...), ni la durée des relations, ni même la petitesse du groupe à elle seule ; ce qui compte c'est la qualité de la relation (« personnelle, spontanée, sentimentale et inclusive ») et la communauté du but » (Mucchielli, 2013, p. 15). Les définitions de groupe restreint ou primaire proposées, sont à différencier de celle de groupe secondaire. Pour le sociologue américain Cooley (1909, in [Mucchielli, 2013], p. 14), les groupes primaires - expression dont il est le créateur - sont « (...) caractérisés par une association et une coopération intimes, de personnes à personnes et de face à face. Ils sont primaires aux divers sens du mot, mais surtout parce qu'ils sont fondamentaux dans la formation de la nature sociale et des idéaux de l'individu. Le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut-être de dire que c'est un nous. Il contient cette sorte de sympathie et d'identification mutuelles pour lesquelles nous est l'expression naturelle. Chacun vit avec le sentiment du tout et trouve dans ce sentiment les buts principaux que se fixe sa volonté ». Pour (Anzieu & Martin, 2006), p. 39), « le résultat de cette association intime est, du point de vue psychologique, une certaine fusion des individualités en un tout commun, de sorte que la vie commune et le but du groupe deviennent la vie et le but de chacun... (...) ...Les groupes primaires sont primaires en ce sens qu'ils apportent à l'individu son expérience la plus primitive et la plus complète de l'unité sociale ; ils le sont aussi en ce qu'ils ne sont pas changeants au même degré où le sont les relations plus élaborées, mais qu'ils forment une source relativement permanente d'où le reste coule toujours... Ainsi, ces groupes sont des sources de vie non seulement pour l'individu mais pour les institutions sociales ».

Groupe secondaire

« Le groupe primaire est caractérisé par les liens personnels intimes, chaleureux, chargés d'émotion, entre tous les membres ; la solidarité et l'obtention des avantages mutuels y sont spontanées, non calculées. Au contraire, dans le groupe secondaire, les relations entre les membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles ; les communications par écrit l'emportent sur les échanges parlés » (Anzieu & Martin, 2006, p. 39). A ce sujet, pour (Mucchielli, 2013, p. 14), le groupe secondaire est « caractérisé par l'absence à la fois de la relation de personne à personne, et par l'engagement partiel-limité-rationnalisé de ses membres ». Pour Olmsted (1969, in Mucchielli, 2013, p. 15), dans le groupe secondaire, « les relations entre membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles et formelles. Les membres participent pour seulement une part, pour une capacité spécialisée et limitée. Le groupe n'est pas une fin en soi mais un moyen de parvenir à d'autres fins. Les groupes secondaires sont vastes ; leurs membres n'ont généralement que des contacts intermittents ». G. Muller (1971, in Mucchielli, 2013, p. 15), résumant les recherches dans ce domaine, apporte l'éclairage de Kingsley Davis à la différenciation du groupe primaire et secondaire : « « Les relations dans le groupe primaire, dit cet auteur, sont non-contractuelles, non-économiques, non-politiques, non-spécialisées », ce qui signifie que ne peuvent pas être dits « groupes primaires », des ensembles employeurs-employés, des commissions et comités élus, des groupes industriels, commerciaux ou autres, où il y a association

de professionnels par suite et à cause de leur spécialisation seule (où l'on fait appel exclusivement à leur savoir ou à leur compétence) ».

Un cas particulier : le groupe large

A partir du moment où un nombre compris entre vingt-cinq et cinquante personnes se réunit pour parler librement d'un thème ou d'un problème commun, le groupe est défini comme large. Turquet (1974, in [Anzieu & Martin, 2006], p. 40), donne une description intéressante qui caractérise ce genre de situations et qui montre bien la différence par rapport aux groupes primaires restreints : « L'impossibilité d'identifier chacun, le fait d'être l'objet de regards et d'entendre des discours sans pouvoir contrôler ces regards et ces discours entraînent des menaces pour l'identité personnelle et une recherche de liens avec des partenaires, par exemple l'établissement d'une « peau » commune avec son voisin ». Kaës (1974 ; in [Anzieu & Martin, 2006], p. 40), estime quant à lui que « l'espace du groupe large est vécu comme une image de l'intérieur du corps de la mère. Face à l'angoisse du nourrisson ayant perdu la protection maternelle, angoisse à laquelle régressent les participants, le moniteur a à manifester une présence-soutien qui permet d'enclencher des phénomènes transitionnels au sens *winnicottien* [Anzieu, 1974]. Béjarano (1971, 1974) a fait l'hypothèse que le groupe large favorise la projection sur lui du transfert négatif clivé, mais aussi qu'il mobilise une imago fraternelle ou sociétale ». Sans rentrer dans les détails de la représentation psychanalytique, nous avons déjà été confronté à plusieurs reprises à ce genre de vécus, notamment, en tant qu'orateur, lorsque nous devons prendre la parole devant un large public ou, en tant que participant, lorsque nous étions mélangé avec un groupe important de personnes inconnues comme ce fût le cas lors du premier jour de cette formation en septembre 2011 à Genève. Dans ce genre de situation, la capacité de la part de l'animateur à rassurer et à instaurer un climat de confiance est extrêmement importante. Le tableau 1, résume la classification des groupes et les caractérise sur un certain nombre de paramètres [Anzieu & Martin, 2006, p. 42].

Tableau 1

Classification des groupes humains							
	Structuration (degré d'organisation interne et différenciation des rôles)	Durée	Nombre d'individus	Relations entre les individus	Effet sur les croyances et les normes	Conscience des buts	Actions communes
Foule	Très faible	Quelques minutes à quelques jours	Grand	Contagion des émotions	Irruption des croyances latentes	Faible	Apathie ou actions paroxystiques
Bande	Faible	Quelques heures à quelques mois	Petit	Recherche du semblable	Renforcement	Moyenne	Spontanées mais peu importantes pour le groupe
Groupement	Moyenne	Plusieurs semaines à plusieurs mois	Petit moyen ou grand	Relations humaines superficielles	Maintien	Faible à moyenne	Résistance passive ou actions limitées
Groupe Primaire ou restreint	Elevée	Trois jours à dix ans	Petit	Relations humaines riches	Changement	Elevée	Importantes spontanées voire novatrices
Groupe secondaire ou organisation	Très élevée	Plusieurs mois à plusieurs décennies	Moyen ou grand	Relations fonctionnelles	Induction par pressions	Faible à élevée	Importantes habituelles et planifiée

ANNEXE 15

Taille des groupes et animation

Anzieu & Martin (2006, p. 44) proposent une classification des groupes selon le nombre de leurs membres et donnent quelques indications quant à la meilleure manière de les animer :

« Un groupe comporte au moins 3 personnes, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables. De 3 à 5 personnes, on parle de petits groupes, généralement non structurés, et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles, par exemple du type « conversation ». De 6 à 13 personnes, il y a constitution de groupes restreints, pourvus généralement d'un objectif et permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques ; ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion-discussion. De 14 à 24 personnes, on a affaire à des groupes étendus, tels que commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives ; ils sont difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision. De 25 à 50 personnes, on se trouve en présence de groupes larges, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d'entreprise), l'information réciproque ; on peut y institutionnaliser la tendance à la subdivision par des techniques telles que Phillips 66 ou Panel modifié. Au-delà de 50 personnes, il s'agit d'assemblées, qui nécessitent une structure permanente (Bureau, Commissions) et l'emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur ». (cf. Tableau 2).

Tableau 2

Schéma de classification des groupes d'après leur taille	
-	Un groupe comporte au moins 3 personnes, condition nécessaire pour que se constituent des coalitions plus ou moins durables.
-	De 3 à 5 personnes, on parle de petits groupes, généralement non structurés, et dont les activités sont le plus souvent spontanées et informelles, par exemple du type « conversation ».
-	De 6 à 13 personnes, il y a constitution de groupes restreints, pourvus généralement d'un objectif et permettant aux participants des relations explicites entre eux et des perceptions réciproques ; ils sont partiellement ou totalement consacrés à la réunion-discussion.
-	De 14 à 24 personnes, on a affaire à des groupes étendus, tels que commissions de travail, des groupes pédagogiques pratiquant des méthodes actives ; ils sont difficiles à conduire, en raison de leur tendance à la subdivision.
-	De 25 à 50 personnes, on se trouve en présence de groupes larges, visant généralement la transmission des connaissances (classes scolaires), la négociation sociale (conventions collectives, accords d'entreprise), l'information réciproque ; on peut y institutionnaliser la tendance à la subdivision par des techniques telles que Phillips 66 ou Panel modifié.
-	Au-delà de 50 personnes, il s'agit d'assemblées, qui nécessitent une structure permanente (Bureau, Commissions) et l'emploi de procédures déterminées par un règlement intérieur.

ANNEXE 16

Groupes et données expérimentales

Anzieu & Martin (2006, p. 44) relèvent les résultats expérimentaux principaux suivants :

- 1) La durée d'un groupe et son degré d'organisation interne varient dans le même sens (cf. corrélation positive)
- 2) « Lorsque la taille du groupe augmente, les ressources du groupe tendent aussi à augmenter, mais leur maximum potentiel n'est pas utilisable pour la résolution de problèmes à moins qu'il ne se produise une augmentation correspondante dans certains types d'interaction – en particulier dans la forme des communications qui, soit proposent des solutions, soit évaluent des propositions déjà formulées. Les demandes de départ ont aussi tendance à augmenter avec la taille du groupe, ce qui habituellement entraîne une chute du niveau de satisfaction des membres puisque la participation de la part de certains membres empêche celle des autres. Les effets de la taille du groupe – à la fois sur la recherche de bonnes solutions et sur la satisfaction des membres – jouent donc à travers les types et la quantité d'interactions qui sont facilités ou entravés par la taille du groupe ».
- 3) De plus, le style des relations interindividuelles dans le groupe varie selon :
 - a. la façon dont le groupe manie les représentations collectives imaginaires qui déterminent ses normes et croyances¹.
 - b. la manière avec laquelle le groupe se laisse influencer par des clichés et des stéréotypes².
- 4) Sauf pour le groupe secondaire, le style des actions du groupe est lié à la conscience que le groupe a de ses buts³.

De plus, la distinction entre les différents types de groupes (i.e., foule, bande, groupe primaire, groupe large, groupement et groupe secondaire) « ne doit pas masquer l'existence de phénomènes groupaux communs. Trois d'entre eux au moins sont établis de façon sûre et déjà ancienne : l'émergence de leaders ; l'identification des membres les uns aux autres à des degrés divers ; l'adhésion inconsciente à des représentations sociales imaginaires, des clichés, des stéréotypes » (Anzieu & Martin, 2006, p. 43).

¹ Ce point nous renvoie à la notion de « modèle organisant » et à l'influence du niveau groupal mythique sur le comportement et l'individualité des membres dont nous avons déjà parlé auparavant et développé en thérapie familiale systémique (Caillé & Rey, 2004; Caillé, 1990).

² Cet élément nous renvoie à l'influencabilité des groupes de la part des contextes sociaux dans lesquels ils évoluent évoquée précédemment (Bernoux, 1985; Mendras, 1996).

³ Cette considération ne va pas sans nous rappeler l'importance de la conscientisation dans le développement du pouvoir d'agir et de l'*empowerment* individuel et collectif (Freire, 1983; Le Bossé, 2003; Ninacs, 2003, 2008)

ANNEXE 17

Eléments historiques de la science des groupes

Entre 1939 et 1945, les travaux de Kurt Lewin aux Etats-Unis ont particulièrement contribué à son essor et à sa formalisation en permettant de développer une méthodologie, des hypothèses et une définition : la dynamique des groupes (Anzieu & Martin, 2006). « Créée dans les années 1930 et 1940 aux Etats-Unis, les théories de la dynamique de groupe s'intéressent à l'ensemble des interactions et des affects qui apparaissent dans les groupes humains : relations entre un groupe et son environnement, influence du groupe sur le comportement de ses membres, vie affective du groupe, facteurs de cohésion et de dissociation » (Moléa Féjoz, 2008, p.29). En pleine deuxième guerre mondiale, confronté aux incompréhensibles manipulations idéologiques sociales de masse, Lewin construisit sa nouvelle théorie pour remettre en question le postulat individualiste et montrer que « (...) les conduites humaines s'avèrent être la résultante du champ non seulement des forces psychologiques individuelles (...) mais des forces propres au groupe auquel l'individu appartient » (Anzieu & Martin, 2006, p. 25). Dans le domaine de la psychologie du travail, les expériences de Mayo, entre 1924 et 1933 à Chicago aux ateliers *Hawthorne* de la *Western Electric Company*, avaient déjà prouvé que « la signification que prend pour l'homme son travail dépend de son histoire personnelle, de ses expériences passées et présentes au sein de groupes internes et externes à l'entreprise ». (Anzieu & Martin, 2006, p. 74). Pour la psychologie sociale, le résultat majeur de cette enquête « (...) est la démonstration que l'individu réagit aux conditions pratiques du milieu non pas telles qu'elles sont, mais telles qu'il les ressent et que la manière dont il les ressent dépend en grande partie des normes et du climat du groupe dans lequel il travaille ou vit, et de son degré d'appartenance à ce groupe » (Anzieu & Martin, 2006, p. 73).

ANNEXE 18

Ce "qu'est" et "n'est pas" la prise de décision par un "groupe incluant le chef" dans la limite de son champ de compétence et de responsabilité :

Tableau 3

<i>Ce qu'elle n'est pas :</i>	<i>Ce qu'elle est :</i>
1. Un abandon du contrôle sur la situation ;	1. Un moyen de contrôle s'exerçant par la persuasion plutôt que par la force ;
2. Une méconnaissance de la discipline ;	2. Un moyen d'établir la discipline de groupe grâce à la pression du milieu ;
3. Un moyen d'attribuer à chaque individu ce qu'il désire ;	3. Un moyen d'être loyal vis-à-vis du travail et de tous les membres du groupe ;
4. Un moyen de manœuvrer les gens ;	4. Un moyen de réconcilier les états d'esprit opposés ;
5. Un moyen d'imposer les idées du chef à son groupe ;	5. Le moyen de permettre au groupe d'exposer ce qu'il pense pour résoudre le problème ;
6. De l'autorité camouflée ;	6. Un moyen de laisser agir les faits et les sentiments ;
7. Un moyen de « rafler les votes » ;	7. Un mode de pensée collectif ;
8. Une espèce de contrôle consultatif qui cherche à recueillir des avis ;	8. Une solution coopérative du problème ;
9. Un moyen de tourner la Compagnie contre ses employés ;	9. Un moyen de donner à chaque personne une chance de participer à des choses qui la concernent dans sa situation de travailleur ;
10. Quelque chose que n'importe qui peut faire s'il le désire.	10. Une méthode qui exige de l'aptitude et des connaissances, ainsi que le respect d'autrui.

ANNEXE 19

Aspects étymologiques du mot groupe

Le mot groupe provient de l'italien *gruppo* ou *gruppo*, « terme technique des beaux-arts, désignant plusieurs individus, peints ou sculptés, formant un sujet » (Anzieu & Martin, 2006, p. 17). Importé en France vers le milieu du XVII^e siècle (par exemple, Mansart dans l'art et Molière dans la littérature), « le mot se répand vite dans le langage courant et désigne un assemblage d'éléments, une catégorie d'êtres ou d'objets » (Anzieu & Martin, 2006, p. 17). Une brève analyse des origines du mot groupe permet de nous éclairer sur ses significations latentes. « Le sens premier de l'italien *gruppo* était « nœud » avant de devenir « réunion », « assemblage ». Les linguistes le rapprochent de l'ancien provençal *grop* = nœud, et supposent qu'il dérive du germanique occidental *kruppa* = masse arrondie. Il semble d'ailleurs que *groupe* et *croupe* aient pour même origine l'idée d'un rond » (Anzieu & Martin, 2006, p. 18). L'étude étymologique, permet ainsi de dégager « deux lignes de force que nous retrouverons tout au long de la réflexion sur les groupes, le nœud et le rond » (Anzieu & Martin, 2006, p. 18). La notion de nœud va revenir dans celle de groupe pour connoter le degré de cohésion entre les membres du groupe. Celle de rond a été utilisée très tôt dans la langue française pour désigner une réunion (ce mot est plus tardif et n'apparaît que vers le XVI^e siècle) de personnes ou un cercle de gens (Anzieu & Martin, 2006). A noter que (Chalverat, 2011), décrit symboliquement le fonctionnement des groupes en institution avec la variation dynamique et dialectique d'une « membrane ronde » et d'une « membrane carrée » autour de la centralité de la mission et de la raison d'être institutionnelles.

« C'est seulement vers le milieu du XVIII^e siècle que groupe désigne une réunion de personnes. (...) Simultanément, des mots analogues s'imposent en allemand et en anglais (*gruppe, group*). Il est à noter que les langues anciennes ne disposent d'aucun terme pour désigner une association de personnes en nombre restreint, poursuivant des buts communs » (Anzieu & Martin, 2006, p. 18).

ANNEXE 20

Eléments de résistance à la notion de groupe

« Le mot de groupe est un des plus confus de la langue française ; l'anglais et l'allemand ne sont pas logés à meilleure enseigne. C'est dire que le concept objectif de groupe, fondement d'une science des associations, des comités et des équipes, a émergé lentement au cours de l'histoire de la pensée. Ce travail d'objectivation est gêné par des préjugés individuels et collectifs qu'il convient d'abord de tenter d'éclaircir. Certains de ces préjugés sont d'ordre psychologique et psychanalytique » (Anzieu & Martin, 2006, p. 19).

D'un point de vue psychologique, Anzieu & Martin (2006) s'appuient sur les résultats d'une enquête de l'Association française pour l'Accroissement de la Productivité (AFAP) de 1961 sur les représentations collectives du groupe pour expliquer ces résistances. Dans Anzieu & Martin (2006, p.19), nous pouvons lire :

« La notion de groupe est inexistante pour la plupart des sujets. Le groupe est éphémère, dominé par le hasard. Seules existent les relations interindividuelles ». Les relations psychologiques spontanées entre personnes, qui s'instaurent dans le cadre de la vie professionnelle et sociale, sont vécues par les intéressés comme résultant essentiellement du caractère, bon ou mauvais, des individus. Les phénomènes de groupe sont méconnus dans ce qu'ils ont de spécifique : tout se ramène à des questions de personne. Les relations interindividuelles sont de plus perçues d'une manière statique. La solution, généralement envisagée, aux problèmes qui surgissent dans ces relations est qu'il faudrait que les autres se modifient. Il n'est guère question de se transformer soi-même, ni d'analyser la situation totale dont les protagonistes font partie, ni d'agir sur les variables de cette situation. La crainte de repenser sa propre situation dans un nouveau cadre de référence, et d'être ainsi mis en question, constitue un des aspects de la résistance épistémologique à la notion de groupe ».

Pour Anzieu & Martin (2006, p. 20), « la résistance épistémologique au concept de groupe provient de la résistance de l'homme contemporain à la vie en groupe. L'enquête de l'AFAP aboutit à une conclusion analogue : « il est possible de classer les différents types de groupes sur un même continuum dont les degrés seraient les suivants : l'individu, les groupe d'amis, l'équipe de travail, les institutions, la société. Les hypothèses faites à ce sujet sont : un individu accepte les paliers qui précèdent celui où il se situe et rejette ceux qui le suivent » (par exemple, il accepte chaleureusement le groupe d'amis, mais il subit comme une contrainte l'équipe de travail). « Il considère son chef comme celui qui protège le groupe des influences du palier suivant, qui évite la contamination » » (Anzieu & Martin, 2006, p. 20).

L'étude psychanalytique des groupes, en outre, a mis en évidence que « le groupe apparaît à chacun des membres comme un obstacle à la poursuite d'une relation privilégiée à deux avec le leader ou avec un autre membre, c'est-à-dire comme un obstacle à la réalisation de désirs incestueux œdipiens » (Anzieu & Martin, 2006, p. 21). Dans cette approche, plusieurs angoisses primitives sont susceptibles d'être vécues dans le groupe : persécutive, dépressive, de morcellement, de fusion symbiotique dans le groupe, d'anéantissement de la personnalité individuelle.

Pour les auteurs, d'autres préjugés peuvent être d'ordre sociologique et leurs caractéristiques dépendraient de la civilisation dans laquelle vivent les groupes. Dans l'exemple de la famille, du clan, de la tribu ou du village, le groupe serait une évidence, un tout à l'intérieur duquel l'individu ne pourrait pas percevoir la vie autrement. « Certaines formes de la vie en groupe n'éveillent, chez les participants, aucune conscience différenciatrice de ce qu'est un groupe : celui-ci est vécu par eux comme donné d'avance, comme naturel, inévitable, permanent, comme antérieur et supérieur à l'individu ; le groupe est un fait global dont l'individu est une partie interne, assez indistincte ; la partie tend à la fusion dans le tout ; l'individu ne se pose pas de questions sur le groupe, il vit dans, par et pour le groupe » (Anzieu & Martin, 2006), p. 21).

« Enfin, une autre résistance est liée à l'attitude des grandes organisations collectives (empires, Etats, armées, ordres religieux) envers les petits groupes » (Anzieu & Martin, 2006, p. 24). Ces derniers, en effet, selon les circonstances, peuvent constituer une force mais aussi une menace à combattre. « D'où la méfiance que la plupart des civilisations ont témoignée aux petits groupes spontanés, [...] des partis politiques à l'égard des réunions fractionnelles, des gouvernants ou des administrateurs à l'égard de l'autogestion, des professeurs à l'égard du travail en équipe : tout groupe qui s'isole est un groupe qui conspire, ou qui peut conspirer » (Anzieu & Martin, 2006, p. 23).

ANNEXE 21

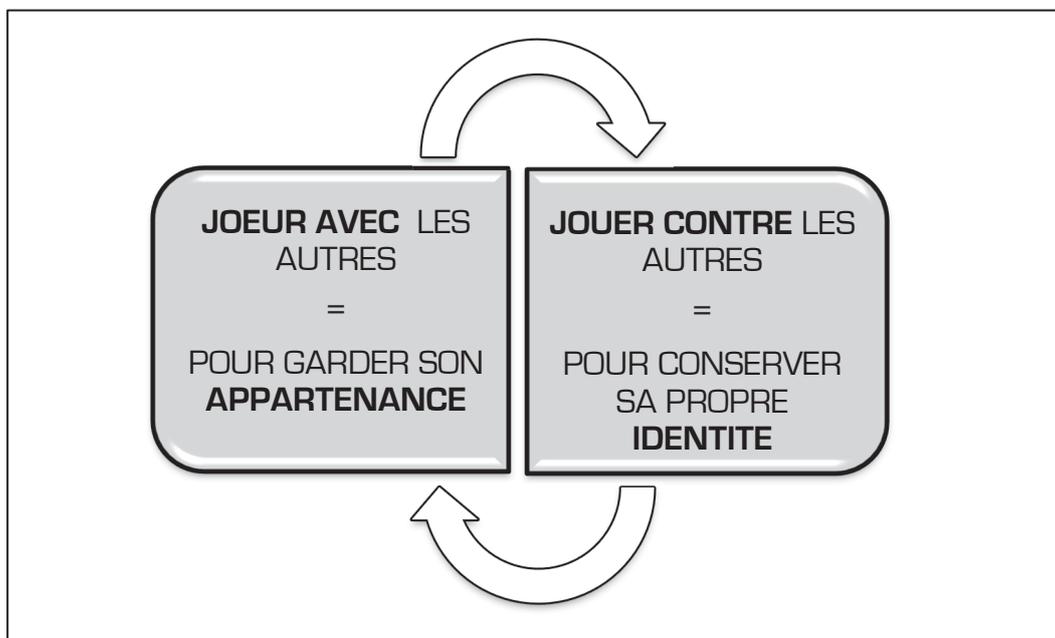
Le modèle organisant familial et ses composantes rituelles et symboliques (Caillé, 1990) :

MODELE ORGANISANT

(de la famille, d'un groupe ou d'une institution)

=

MODELE RITUEL (le phénoménologique, l'observable) + **MODELE MYTHIQUE** (le monde imaginaire, symbolique)



ANNEXE 22

Les étapes de développement d'un groupe primaire d'après Mucchielli (2000B, in Moléa Féjoz, 2008, p. 30 à 32). Le texte suivant est repris intégralement de ce document sous forme de citation :

Etape 1 : Le groupe se débat dans son néant

Etablissement de la sécurité dans la situation ici et maintenant comme être en groupe. Cette première étape est considérée comme une phase d'affiliation. Les participants ne se connaissent pas. Le sentiment fondamental qui règne est l'insécurité et chacun, pour y faire face, se cache derrière son statut social que Mucchielli nomme le « masque social ». Il précise que « beaucoup de réunions se passent ainsi en des séries de « dialogues masqués ».

Etape 2: Le groupe se cherche

Etablissement de la sécurité dans la confiance interpersonnelle. Dans cette deuxième étape, les membres cherchent à se connaître, à entrevoir qui se cache derrière le statut social : « ce qui est recherché, c'est le degré de sincérité d'autrui, d'authenticité ». Cette phase est nécessaire pour que les membres puissent commencer un travail en commun, même si elle peut être source d'angoisse: « une panique réelle s'empare de certains devant cette attente nouvelle, car le sentiment d'être à découvert [vulnérable] accompagne l'idée de ne plus être autorisé à s'abriter derrière la carte de visite. Et pourtant la confiance réelle exige que les gens se connaissent, que chacun sache qui est réellement le partenaire ».

Etape 3: Le groupe se sent exister comme réalité et comme organisme

Développement de la participation. Nous sommes ici dans une phase que je serais tenté de qualifier de « lune de miel »: « Le groupe roucoule de concessions mutuelles. On « se range » avec complaisance aux avis qui sont capables de faire l'accord. On se prend pour un « bon groupe », fonctionnant bien ». A cette étape, le groupe est né, on parlera du « nous » pour qualifier le groupe. Cependant, si les membres acceptent maintenant de faire partie du groupe, ils n'ont pas encore d'échanges réels. Mucchielli déplore d'ailleurs qu'« un grand nombre de commissions ne dépassent pas ce stade ». [...] Rassuré par ce nouveau système d'appartenance, le groupe instaure une nouvelle définition de la participation. C'est alors qu'apparaissent divers conflits : « on déballe et on règle un certain nombre de comptes ». Cette manifestation d'opposition révèle les différents leaders du groupe. Dans le meilleur des cas, cette étape permet de dépasser le simple stade de la complaisance à être ensemble pour redéfinir une participation et une cohésion plus authentiques. Mais si cette phase de régulation échoue, elle peut entraîner des scissions dans le groupe (sous-groupes), des prises de pouvoir sur une partie du groupe, voire même l'éclatement du groupe.

Etape 4 : Le groupe s'organise

[...] Le groupe est capable de travailler. La confrontation positive peut être utilisée pour progresser. Le groupe prend conscience que pour fonctionner il faut s'organiser et peut aborder les questions de l'autorité formelle, des différents rôles à tenir, des procédures de consultation et de décision. Le groupe découvre que *structuration et liberté* ne sont pas en opposition et que ses choix formels et son fonctionnement ne sont pas immuables mais, bien au contraire, évolutifs.

Etape 5 : Le groupe se contrôle, se réfléchit et se gouverne

Autorégulation du fonctionnement du groupe. Autonomie dans la gestion des tensions, de son fonctionnement, dans la production des résultats et dans l'évaluation de sa progression.

Ces étapes ne se succèdent pas forcément de manière linéaire et il peut y avoir des régressions.

ANNEXE 23

Les étapes de développement des imagos groupaux

Les étapes de développement de l'imageno d'un groupe d'après Berne (2005, in Chernet, 2009, p. 1-6). Le texte suivant est repris intégralement de ce document sous forme de citation :

Etape 1 : L'imageno provisoire

Lorsqu'une personne entre dans un groupe, elle a un imageno indifférencié, elle est capable de distinguer les hommes des femmes et de reconnaître la personne qui l'a recrutée. Pour le reste, elle ne sait pas qui est qui et il y a de grandes chances qu'elle ne connaisse pas grand chose des objectifs et inclinaisons de chacun dans le groupe. Berne nomme cette phase l'imageno provisoire « avant l'entrée dans le groupe ou avant que le groupe ne soit en activité ; elle est basée sur des fantasmes et sur les expériences de groupes antérieurs ».

Etape 2 : L'imageno adaptatif

Petit à petit la personne va rencontrer d'autres personnes, parler d'elle, les écouter, comprendre ce qui est important dans le groupe en question. Son imageno va devenir partiellement différencié ou adaptatif : « modification superficielle en fonction de l'évaluation par le membre de la réalité à laquelle il est confronté ».

Etape 3 : L'imageno opératif

Puis la personne va chercher à développer sa relation au leader au travers de jeux psychologiques, elle va tester le leader pour savoir si elle peut lui accorder sa confiance. Cette phase est bien connue des formateurs, généralement au début de la seconde journée de formation, les remises en causes débutent. Selon l'habileté du formateur et sa maîtrise, cette phase de l'ajustement d'imageno va durer ou non. Berne a nommé cette phase l'imageno opératif : « modification plus en profondeur, en accord avec la perception qu'a le membre de sa place dans l'imageno du leader ».

Dans beaucoup de groupes l'ajustement de l'imageno de groupe s'arrête à l'une de ses phases, tout simplement parce que le leader ne fait pas ce qui est nécessaire pour aider les membres du groupe à aller plus loin.

Etape 4 : L'imageno secondaire

Pour Eric Berne, la dernière phase de l'ajustement de l'imageno s'appelle secondaire. La personne connaît les objectifs du groupe, les membres du groupe, leurs richesses et leur faiblesse, elle a fait le choix du groupe. Elle sait ce qu'elle peut attendre du leader, elle connaît ses objectifs et sa manière de mesurer l'atteinte des résultats. Elle connaît l'appréciation du leader sur ses

compétences. Lorsque l'ajustement d'images permet ces partages, chaque membre du groupe connaît les autres membres du groupe au delà de leurs masques, ce qui permet confiance, entraide, mutualisation des réussites et des difficultés. L'image secondaire est pour Eric Berne : la « phase finale dans laquelle le membre renonce à certaines de ses inclinations individuelles en faveur de la cohésion du groupe ».

ANNEXE 24

Liste de verbes d'action pour illustrer les finalités de l'animation d'un colloque ou d'un point :

Informar, communiquer, partager, discuter, débattre, analyser, résoudre, réfléchir, diagnostiquer, formuler, établir, problématiser, coordonner, décider, consulter, construire, organiser, stimuler, former, générer, rappeler, fédérer, motiver, impliquer, créer, valoriser, conscientiser, développer, innover, changer, adhérer, structurer, formaliser.

ANNEXE 25

Caractéristiques liées aux changements de paradigme dans la communication interne à une entreprise en lien avec l'accélération et les contextes sociaux (Borster, 2013) :

Tableau 4

Clinique de luxe	Hôpital de guerre
Temps stable, prévisible	Temps fragmenté, multiple
Planification sur plusieurs mois	Gestion de tout en même temps
Opérations prévues	Opérations improvisées
Asynchronisme marqué	Synchronisme
Qualité = processus et prestations	Qualité = triage et performance
Valeur individu = statut	Valeur individu = performance et compétence
Renom et loyauté à l'organisation	Conditions de travail et loyauté au manager
Formel	Informel
Hiérarchie	Structure plate