Table des matières

1 INTRODUCTION 1

1.1 CHOIX DE LA THEMATIQUE ET MOTIVATIONS 1
1.2 LA QUESTION DE RECHERCHE 2
1.3 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE 2

2 PROBLEMATIQUE 4

2.1 HYPOTHESES DE RECHERCHE 5

3 CADRE THEORIQUE 6

3.1 L'EQUIPE 6
3.1.1 DEFINITION 6
3.1.2 GROUPE VS EQUIPE 7
3.1.3 LA COMPOSITION DE L'EQUIPE 9
3.1.4 LES PRINCIPES QUI REGISSENT L'EQUIPE 10
3.1.5 LE TRAVAIL EN EQUIPE : POURQUOI ? 10

3.2 LA DYNAMIQUE D'EQUIPE 11
3.2.1 DEFINITION 11
3.2.2 ELEMENTS CONSTITUTIFS DE LA DYNAMIQUE D'EQUIPE 11
3.2.2.1 Les trois logiques du fonctionnement en équipe 12
3.2.2.2 La taille de l'équipe 12
3.2.2.3 Les styles de commandement 13
3.2.2.4 Les catégories dynamiques 13
3.2.2.5 Les statuts et les rôles 14
3.2.2.6 Les stades de développement et de maturité de l'équipe 16
3.2.2.7 Les qualités d'équipier 17
3.2.3 LES CONSEQUENCES DE LA DYNAMIQUE D'EQUIPE 18

3.3 LE COLLOQUE 19
3.3.1 DEFINITION 19
3.3.2 DEFINITION CONTEXTUALISEE DANS UNE SOCIETE 20
3.3.3 DEFINITION CONTEXTUALISEE DANS UNE INSTITUTION 21
3.3.4 FONCTIONS DU COLLOQUE 22
3.3.5 TYPOLOGIE DES COLLOQUES 23
3.3.6 UN COLLOQUE EFFICACE ? 25
3.3.6.1 La conception 25
3.3.6.2 L'organisation 27
3.3.6.3 Les conditions matérielles 29
3.3.6.4 La participation 30
3.3.6.5 La communication 32
3.3.6.6 La prise de décision 33
3.3.6.7 L'animation 36
3.3.6.8 Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque 39

4 METHODOLOGIE 40

4.1 LE TERRAIN DE RECHERCHE 40

4.2 DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON 41
4.2.1 PROFESSIONNELS OBSERVES 41

4.3 OUTILS DE PRODUCTION DES DONNEES 42
4.3.1 L'OBSERVATION 42
4.3.2 LE QUESTIONNAIRE 43

4.4 ETAPES IMPORTANTES DE LA RECHERCHE 43

5 ANALYSE DES DONNEES 45

5.1 LA DEFINITION ET LES FONCTIONS DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE 46
5.1.1 DU COTE DE L'INSTITUTION 46
5.1.2 DU COTE DE LA PRATIQUE 47

5.2 L'EFFICACITE DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE 50
5.2.1 LA CONCEPTION 50
5.2.1.1 Des objectifs et une raison d'être pas si clairs 51
5.2.1.2 Pistes d'action 52
5.2.2 L'ORGANISATION 52
5.2.2.1 Une organisation lacunaire 54
5.2.2.2 Pistes d'action 56
5.2.3 LES CONDITIONS MATERIELLES 57
5.2.3.1 Et si on utilisait un peu plus le tableau ? 57
5.2.3.2 Pistes d'action 57
5.2.4 LA PARTICIPATION 58
5.2.4.1 Une participation très variable 59
5.2.4.2 Pistes d'action 61
5.2.5 LA COMMUNICATION 62
5.2.5.1 Les éducateurs sociaux, de bons communicateurs ? 62
5.2.5.2 Pistes d'action 63
5.2.6 LA PRISE DE DECISION 64
5.2.6.1 Une prise de décision problématique 65
5.2.6.2 Pistes d'action 66
5.2.7 L'ANIMATION 66
5.2.7.1 Et si on professionnalisait un peu plus l'animation des colloques ? 68
5.2.7.2 Pistes d'action 69
5.2.8 LES SENTIMENTS DES PROFESSIONNELS A L'EGARD DE LEUR COLLOQUE 69
5.2.8.1 Des réponses paradoxales... 70
5.2.8.2 Pistes d'action 71

5.3 LA DYNAMIQUE D'EQUIPE A L'EPREUVE DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE 72
5.3.1 L'EQUIPE EDUCATIVE, UNE EQUIPE OU UN GROUPE ? 72
5.3.2 LE COLLOQUE ET LA DYNAMIQUE D'EQUIPE : DEUX ELEMENTS QUI S'INFLUENCENT ? 73

6 SYNTHESE DES RESULTATS 76

6.1 HYPOTHESES DE RECHERCHE 76
6.2 QUESTION DE RECHERCHE 78
6.3 PISTES D'ACTIONS PROFESSIONNELLES 79

7 BILAN DE LA RECHERCHE 80

7.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE 80
7.2 LIMITES DE LA RECHERCHE 81
7.3 POSITIONNEMENT PERSONNEL 82

8 CONCLUSION 83

9 BIBLIOGRAPHIE 84

10 ANNEXES I

ANNEXE A : ORDRE DU JOUR I

ANNEXE B : GRILLE D'OBSERVATION II

ANNEXE C : QUESTIONNAIRE XV

Table des illustrations

TABLEAU 1 : LES DIFFERENTS STYLES D'ANIMATION 38
TABLEAU 2 : LES PROFESSIONNELS OBSERVES 41
TABLEAU 3 : LES DIFFERENTES FORMES DE COLLOQUE 48
TABLEAU 4 : LA MOTIVATION DE L'EQUIPE A TRAVAILLER ENSEMBLE 49
TABLEAU 5 : LES OBJECTIFS DU COLLOQUE HEBDOMADAIRE 50
TABLEAU 6 : DES PARTICIPANTS UTILES ? 50
TABLEAU 7 : ORGANISATION - AVANT LE COLLOQUE 52
TABLEAU 8 : ORGANISATION - AU DEBUT DU COLLOQUE 52
TABLEAU 9 : ORGANISATION - PENDANT LE COLLOQUE 53
TABLEAU 10 : ORGANISATION - APRES LE COLLOQUE 54
TABLEAU 11 : LES CONDITIONS MATERIELLES DU COLLOQUE 57
TABLEAU 12 : LA PARTICIPATION AU COLLOQUE 58
TABLEAU 13 : COMMENT VOUS SENTEZ-VOUS ... ? 59
TABLEAU14 : LA COMMUNICATION DANS LE COLLOQUE 62
TABLEAU 15 : LA PRISE DE DECISION 64
TABLEAU 16 : L'ANIMATION DU COLLOQUE 66
TABLEAU 17 : LES SENTIMENTS DES PROFESSIONNELS A L'EGARD DE LEUR COLLOQUE 69

Table des abréviations

ES : EDUCATEUR SOCIAL, EDUCATRICE SOCIALE, EDUCATEURS SOCIAUX, EDUCATRICES SOCIALES

TB : TRAVAIL DE BACHELOR

TS : TRAVAILLEUR, TRAVAILLEUSE SOCIAL-E, TRAVAILLEURS SOCIAUX, TRAVAILLEUSES SOCIALES

« J'ai vu trop de réunions au cours desquelles une quinzaine de personnes parlent, des heures durant, des choses qu'elles devraient être en train de faire »

Jean Delacour

1 INTRODUCTION

Cette première partie du travail s'articulera autour de trois axes :

1. Le choix de la thématique et mes motivations (professionnelles et personnelles)
2. La question de recherche
3. Les objectifs de recherche

1.1 CHOIX DE LA THEMATIQUE ET MOTIVATIONS

« Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés. Elles sont souvent décevantes les réunions de travail que l'on s'inflige (...). Il y a parfois une grande dépense d'énergie pour des résultats maigrichons. Le mal de la réunionite est assez répandu, parfois sous des formes bénignes mais qui vous donnent de sérieuses démangeaisons, parfois aussi sous des formes exacerbées »
(Noyé, 1996, p. 13)

La thématique du colloque dans le Travail Social m'intéresse particulièrement, car elle touche de très près l'ensemble des travailleurs sociaux (TS ci-après). En effet, le colloque semble être un outil professionnel inscrit dans les pratiques institutionnelles des TS, puisqu'une grande majorité des institutions y ont recours. Mais sait-on réellement à quoi il sert, ou encore plus, qui il sert ?

Au fil de mes expériences professionnelles, je me suis aperçu que le colloque occupait une place importante dans le milieu institutionnel. De nature curieuse, je me suis alors posé alors les questions du « *pourquoi* » et « *dans quel(s) but(s)* » ? Ces dernières étaient d'autant plus éloquentes, car j'ai régulièrement eu le sentiment que ce temps réservé aux équipes n'était pas forcément productif et ne donnait pas entière satisfaction à ses participants. Tout cela, sans qu'il ne soit forcément réinterrogé, voire même remis en question.

Je me suis alors penché sur la littérature existante, mais je me suis aperçu qu'aucun ouvrage ne parlait directement des colloques d'équipe dans le Travail Social, comme si la pratique était totalement intégrée, sans qu'on lui attribue un sens commun univoque. J'ai donc vu là une thématique de Travail de Bachelor (TB ci-après) intéressante.

Comprendre et essayer d'analyser les fonctions qui sont attribuées au colloque et les comparer avec celles qu'il remplit effectivement me paraît être intéressant pour l'ensemble des TS, car c'est un outil du quotidien et il faut, selon moi, toujours être dans une démarche critique de nos outils pour rester de bons professionnels. En effet, ce serait un comble que d'exiger des bénéficiaires qu'ils fassent preuve de recul sur leur propre vie, si nous, nous n'en sommes pas capables vis-à-vis de notre pratique professionnelle. De plus, il est selon moi de notre responsabilité – pas un engagement, mais bien une responsabilité ! – en tant que TS, de ne pas nous limiter à appliquer des normes et des règles qui nous sont dictées, mais plutôt de les penser, repenser, remettre en question afin qu'elles soient le plus en adéquation, non seulement avec nos besoins, mais également avec ceux des personnes que nous accompagnons.

Saisir les différents enjeux du colloque me semble primordial, dans la mesure où, selon moi, énormément de choses qui dépassent son contenu se jouent durant ces moments de discussion. Au-delà de la simple transmission d'informations, ces moments en équipe révèlent énormément d'éléments sur les dynamiques d'équipe, sur le rôle de chacun ou encore sur les jeux de pouvoir et rapports d'autorité institutionnels. Et c'est d'ailleurs peut-être bien là que se situe l'enjeu principal du colloque. En effet, il s'agit très souvent de l'unique moment durant la semaine où l'ensemble d'une équipe se retrouve autour d'une table pour discuter des situations et des problématiques

auxquelles elle est confrontée. Ainsi, j'en viens même à penser que le colloque est certainement l'expression la plus concrète d'une dynamique d'équipe.

Ce sujet me motive d'autant plus que je remarque une chose qui m'interpelle énormément : le travail en équipe, qui s'impose de plus en plus comme une évidence dans chaque corps de métier, n'est pas un milieu dans lequel on se forme énormément, comme si on estime qu'il est une modalité de travail qui ne requiert aucune compétence, ni rigueur. Pour preuve, je peux, par exemple, citer les nombreux travaux de groupe que nous avons effectués durant notre formation d'éducateur social (ES ci-après), sans que nous soyons nécessairement préparés à ces derniers. De plus, le fait qu'une institution ait tout de suite montré de l'intérêt à ma thématique et m'ait ouvert ses portes afin que je puisse venir interroger ses pratiques, me conforte encore plus dans mon choix.

A travers ce travail, je souhaitais développer mes connaissances en acquérant de nouvelles compétences sur les différentes méthodes de communication et de gestion d'équipe lors de réunions. Ces dernières me seront particulièrement utiles pour mon futur avenir de travailleur social, afin d'établir des relations professionnelles de qualité avec mes collègues et ma hiérarchie. J'aspire également, par l'apport de ces nouvelles compétences, à devenir un collègue agréable et rassurant.

Il est également important de préciser, que, pour moi, le TB ne se limite pas à une simple recherche, mais constitue réellement une belle occasion pour transformer les connaissances acquises durant ma formation en compétences effectives pour le terrain. En effet, au-delà de la recherche qui nous est demandée, je souhaite également commencer à aiguiser mes armes pour ma future entrée dans le milieu professionnel et à ouvrir certaines pistes de réflexion dans l'institution dans laquelle j'aurai effectué mes recherches.

En conclusion, à travers ce travail, j'espère pouvoir développer un point de vue plus objectif sur cet outil qui me questionne énormément. Je me réjouis d'appréhender le colloque sous l'angle de la dynamique d'équipe, car ce sujet me permettra d'étoffer encore plus mon tissu de connaissances et m'amènera de nouvelles pistes de réflexion pour postes que j'occuperai à la fin de ma formation.

1.2 LA QUESTION DE RECHERCHE

Comment s'articulent le colloque et la dynamique d'équipe ?

Cette question me semble assez générale pour pouvoir aborder l'ensemble des aspects intéressants du colloque. En effet, elle permet non seulement de l'appréhender sous l'angle de son contenu, mais également sous celui de sa forme et des enjeux qu'il représente pour la dynamique de groupe au sein d'une équipe de TS.

1.3 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

Sur la base de la question de recherche, j'ai formulé quelques objectifs qui ont donné un certain fil rouge à ma recherche et qui m'ont évité, par conséquent, de me perdre :

- ✓ ***Définir ce que sont une équipe et une dynamique d'équipe.***

Il s'agissait avant tout de définir ces termes qui sont utilisés dans énormément de contextes différents et qui recouvrent, en conséquence, énormément de choses. De plus, clarifier ces notions me semblait primordial pour construire une compréhension commune avec le lecteur.

- ✓ ***Définir le colloque, ses différentes typologies et ses fonctions. Dans un premier temps, de manière générale, puis de manière spécifique par rapport à mon terrain de recherche.***

Pour cet objectif, le but principal était non seulement de définir ce qu'est un colloque, mais également de cerner les différents enjeux de sa pratique à travers ses différents déterminants (objectifs, fonctions, etc.). Dans ce cadre, j'ai, dans un premier temps, fait appel à la littérature, puis, pour la partie plus spécifique, à la documentation grise de l'institution : PV, règlement, cahier des charges, bilans annuels, évaluation, etc. Ceci m'a permis à la fois de donner un sens générique au colloque, mais également un autre plus spécifique à l'institution au sein de laquelle j'effectuais ma recherche (à l'aide non seulement de sa structure actuelle, mais également de son évolution à travers l'histoire).

- ✓ ***Rédiger des observations – dans un premier temps libre puis à l'aide d'une grille d'observation - sur la base de ma participation passive aux colloques hebdomadaires de mon terrain de recherche.***

Sur la base des éléments théoriques lus, j'ai élaboré une grille d'observations, qui m'a permis de questionner les enjeux du colloque dans l'institution au sein de laquelle je suis intervenu. A noter que dans un premier temps, afin que les participants au colloque s'habituent à ma présence et pour vérifier la pertinence de ma grille d'observations, j'ai participé passivement aux colloques trois fois. Ces observations m'ont permis de relever les différences entre l'explicite (les objectifs attribués au colloque dans l'institution) et l'implicite (ce qu'il s'y passe réellement). Ainsi, c'est dans le cadre de cet objectif que j'ai pu aborder des enjeux liés au travail d'équipe, à l'animation, au leadership, à l'autorité, au pouvoir, ainsi qu'aux rôles et les rapports de force qui en découlent

- ✓ ***Comprendre la manière dont est perçu le colloque par les acteurs du terrain de recherche à travers un questionnaire.***

Il m'a semblé pertinent de confronter - à travers un questionnaire, présentant les mêmes items que ceux en lien avec l'observation - les éléments significatifs découlant de mes observations aux visions des professionnels de l'institution, afin de construire une réflexion approfondie autour des points de vue des différents acteurs (institution à travers le concept institutionnel, professionnels à travers le questionnaire et personne externe à travers mes observations).

- ✓ ***Comprendre comment s'articulent colloque et équipe du point de vue des différents acteurs et restituer les résultats aux professionnels de l'institution.***

A travers l'ensemble des éléments relevés, j'ai pu développer une certaine compréhension du colloque et de ses enjeux dans l'institution. J'ai notamment pu relever des indicateurs positifs, mais également des incohérences entre mes observations, le concept institutionnel et la perception des acteurs. Une fois les résultats de ma recherche établis, je les ai restitués aux différents professionnels afin qu'ils puissent continuer la réflexion et faire en sorte que l'outil professionnel soit au plus proche de leurs besoins.

2 PROBLEMATIQUE

Cette partie du travail a pour but d'éveiller le lecteur à la problématique soulevée et aux différentes thématiques qui seront abordées dans le cadre de cette recherche.

Etre ES dans un foyer ne se limite pas à accompagner au quotidien des bénéficiaires, mais consiste également à travailler en équipe, un aspect du travail sur lequel peu d'attention est portée. Ce travail de collaboration suppose entre les partenaires des échanges d'observations, des moments d'évaluation du travail et de communication. Il faut dire que les situations vécues au quotidien par l'ES ne sont pas évidentes, puisqu'elles lui renvoient énormément de choses et le confrontent en permanence à ses limites. Il est donc primordial pour le professionnel de pouvoir se sentir soutenu et en sécurité au sein de l'équipe dans laquelle il travaille, afin qu'il puisse se mettre en action en pleine confiance. Dès lors, porter une attention particulière aux relations qui régissent les rapports entre les ES au sein d'une institution me semble particulièrement important pour une bonne pratique professionnelle, mais également pour instaurer un climat sain au sein du foyer.

Cette dynamique d'équipe satisfaisante ou non pour ses participants se règle principalement lors des colloques, eux-mêmes influencés par la dynamique d'équipe (voir Figure 1). En effet, comme déjà exprimé plus haut, les colloques représentent, dans beaucoup d'institutions, l'unique moment où tous les professionnels sont présents et peuvent converser. C'est donc tout naturellement que naissent d'autres enjeux que le simple contenu du colloque. Cette boucle entre dynamique d'équipe et colloque peut soit être vertueuse ou alors vicieuse : les deux éléments peuvent soit se renforcer positivement ou alors négativement. Or, il est primordial que la collaboration et les relations entre professionnels soient bonnes, car elles influent directement sur la qualité du travail effectué avec les personnes que les TS accompagnent au quotidien. Ce schéma met également en avant le fait qu'en changeant le colloque, on change également la dynamique d'équipe et inversement.

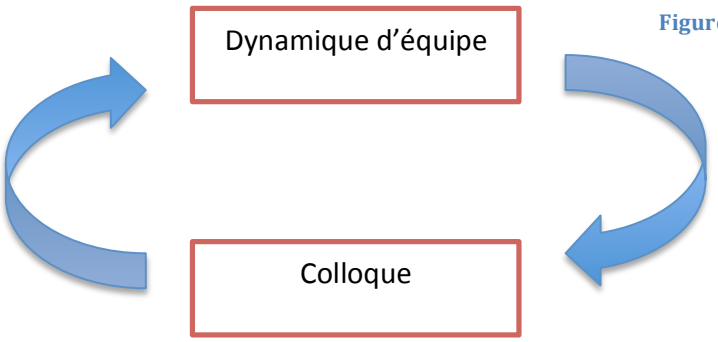


Figure 1 : Schéma problématique

Les colloques semblent être une institution « indéboulonnable » en Travail Social et pourtant, il est difficile, voire même impossible, de trouver deux TS qui lui attribueront la même définition et les mêmes fonctions. Il est dès lors compliqué de se retrouver autour d'une table pour discuter si tous et toutes ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Les conséquences de cette incohérence se manifestent bien souvent par des pratiques malsaines (Féjoz, 2008, pp. 25-28) :

- **Colloque café-croissants :** il s'agit certainement du mythe le plus répandu autour des TS. Ce type de colloque s'apparente plus à une rencontre entre amis qui se racontent leur week-end plutôt qu'à un moment de travail. Ainsi, il s'articule autour d'échanges très informels qui n'ont pas forcément leur place dans un milieu professionnel. L'élaboration de solutions et la prise de décisions sont totalement illusoires dans ce type de conditions et les TS sortent généralement très frustrés de ce type de réunion, car ils ont l'impression d'avoir perdu leur temps.

- **Colloque décharge :** ce type de colloque se déroule généralement quand une équipe est épuisée face à des situations qui n'évoluent pas de la bonne manière. Le but de ce type de colloque est de se décharger de tous les états d'âme qui nous traversent : de la haine au désespoir, en passant par la joie, les sentiments sont légions dans ce genre de rencontre rarement productive, car, mine de rien, le temps défile. Certes, il est important de cerner ses limites et de pouvoir indiquer à ses collègues quand des choses ne vont pas, mais il faut tout de même garder à l'esprit que ce n'est pas une séance de thérapie individuelle.

- **Colloque consensuel :** c'est le genre de colloque qui peut apparaître quand des tensions au sein d'une équipe éducative ne sont pas expressément nommées. Il agit ainsi comme un faux socle sur lequel l'équipe essaye de se tenir en équilibre pour ne pas imploser. Ainsi, pour éviter d'envenimer les choses, tout le monde est d'accord avec tout le monde, alors même que l'intérêt du travail en équipe se trouve dans l'échange de points de vue.

- **Colloque « je parle, donc je suis » ou comment oublier l'agir :** ce mythe-là est également très célèbre chez les TS qui sont considérés comme d'incorrigibles bavards. Ils passent de réunion en réunion, durant lesquelles ils papotent sans pourtant pouvoir traduire ces masturbations intellectuelles par des actes concrets. *« Au lieu de faire le travail, l'équipe parle son travail »* (Jacobson & Monello, 1970, p. 34). Or, la parole dans un colloque n'est utile que si elle donne lieu à des actes.

- **Colloque « Sainte Cène » :** ce genre de colloque se déroule autour d'une seule et même personne, celle que ses collègues reconnaissent comme la personne qui détient la vérité absolue. En effet, il existe des personnes dont le charisme et le leadership ne laissent personne indifférent. Ainsi, elles sont considérées comme légitimes par leurs pairs pour décider de manière presque dictatoriale. Pour le travail social, il peut s'agir du directeur de l'institution, du responsable de groupe éducatif ou encore d'un membre de ce groupe. Dans ce cas, le colloque se transforme très souvent en d'interminables discussions qui sont toujours tranchées par ce leader, car chaque participant est sous le charme du maître, allant même jusqu'à perdre son propre esprit critique. Ceci provoque indéniablement de la perte de sens pour les colloques, puisque ces derniers se construisent justement autour du partage et de la co-construction des solutions.

Ce constat m'amène donc non seulement à interroger les fonctions de ces colloques (au service de qui ou de quoi sont-ils réellement ?), mais également à mesurer leurs effets sur la dynamique d'équipe, puisque, comme nous le verrons par la suite, ils font partie du système d'action, un des éléments constitutifs de l'équipe. En résumé, le colloque me semble être un sujet plus qu'intéressant, puisqu'il est, selon moi, l'un des déterminants d'un travail de qualité au sein des institutions.

2.1 HYPOTHESES DE RECHERCHE

Sur la base de cette brève problématique, j'ai donc émis quelques hypothèses de compréhension qui guideront mon travail de recherche :

1. *Le colloque est un outil flou du Travail Social, en termes d'organisation et de fonctions.*
    a. *L'organisation du colloque manque de clarté : contenus, objectifs, organisation, rôles des acteurs.*
    b. *Les fonctions attribuées au colloque ne correspondent pas aux fonctions réelles remplies par le colloque.*
2. *L'efficacité du colloque dépend de son degré de structuration.*
3. *Le colloque est à la fois source et résultat de la dynamique d'équipe.*

3 CADRE THÉORIQUE

Pour avancer de manière stratégique et ne pas perdre de vue les objectifs de recherche, il était primordial de comprendre certains concepts clés en lien avec la problématique exposée ci-dessus. C'est dans ce but que diverses recherches littéraires et internet ont été entreprises.

Le cadre théorique s'articulera autour des trois grands concepts principaux :

1. **L'équipe**, qui sera défini, décrit selon sa composition, les principes qui la régissent, ses fonctions ainsi que ses forces et faiblesses. Les rôles et fonctions des équipiers clôtureront ce premier concept théorique.

2. **La dynamique d'équipe,** qui sera définie selon ses éléments constitutifs, les stades de développement et de maturité de l'équipe ainsi que sur l'articulation équipier-équipe.

3. **Le colloque,** qui sera défini de manière générale, puis de manière plus spécifique, dans le cadre de mon terrain de recherche. Le lecteur ira également à la découverte de ses fonctions.

3.1 L'EQUIPE

3.1.1 Définition

Le terme d'équipe, très à la mode actuellement, est certainement un des termes qui présente autant de définitions que de personnes sur cette terre. Le Travail Social n'échappe pas à cette règle : *« … ce terme d'équipe recouvre à l'heure actuelle, parmi la majorité des travailleurs sociaux, tous les principes, toutes les idéologies, toutes les réalités, toutes les justifications, toutes les vraies et les fausses motivations, toutes les réelles et les fausses finalités. Les conceptions les plus opposées peuvent enfin se retrouver et s'annuler par le seul pouvoir du mot « équipe »* (Jacobson & Monello, 1970, p. 37). Cette phrase, citée dans les années 70, est particulièrement pertinente encore aujourd'hui, car le travail en équipe participe à la déresponsabilisation de tout un chacun, mais cela est un autre débat.

Malgré ces difficultés d'élaboration d'une définition universelle, il a fallu, dans le cadre de cette recherche, en choisir une. L'équipe est, par conséquent, un *« groupe d'individus, organisés ensemble, conduit par un leader et œuvrant pour un même objectif »* (Devillard, 2003, p. 2). Cette définition met en évidence quatre dimensions particulièrement importantes: un groupe d'équipiers, un chef, un objectif et des pratiques. Ainsi, il n'y a pas d'équipe en l'absence d'un seul de ces éléments et c'est la présence des quatre qui lui confère le statut d'équipe. Cela constitue donc déjà une bonne focale pour ma recherche : avant de parler d'équipe, il faudra déjà vérifier, à travers mes observations et les questionnaires que je soumettrai aux professionnels, si les éléments constituants de cette dernière sont présents.

Un peu plus loin dans l'ouvrage, Devillard (2003) décrit l'équipe comme une entité vivante, dont le fonctionnement peut s'apparenter au corps humain. Cette manière de voir les choses me semble particulièrement pertinente, car elle permet de mieux identifier les fonctions qu'occupent chacune des dimensions de l'équipe. Par exemple, il compare le chef d'équipe au cerveau, car il assume bel et bien certaines fonctions du cerveau dans le corps humain. Nous pourrions notamment penser à la fonction de direction, pour garder un certain équilibre et coordonner les actions de chacun des organes vitaux. Ainsi, en plus de ses obligations institutionnelles, le chef d'équipe se soucie de l'état de chacun des équipiers, de la qualité de leurs relations et des besoins de l'ensemble en termes de fonctionnement.

Clicours.COM

L'unique, mais non moins importante, différence entre le corps humain et l'équipe réside dans l'indépendance des équipiers vis-à-vis de l'équipe globale, ce qui n'est pas le cas dans le corps humain, puisque les organes sont dépendants les uns des autres. Cette différence oblige donc en permanence à considérer l'équipe sous deux angles : celle de l'individu et celle du tout. Ainsi, les besoins physiologiques et psychologiques d'une équipe sont tantôt individuels, tantôt collectifs.

Mucchielli (2009, p. 12), quant à lui, définit l'équipe de manière un peu plus précise. Il cite sept caractéristiques : le petit nombre d'équipiers, la qualité du lien interpersonnel, l'engagement personnel de ses membres, une unité particulière et un sentiment d'interdépendance[1] qui en découlent, une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu, des contraintes découlant de cette unité particulière ainsi qu'une organisation qui structure l'ensemble de ces facteurs.

Ces deux définitions nous démontrent bien à quel point il est compliqué de définir exactement ce qu'est une équipe. Alors que Devillard nous parle de la nécessité de la présence d'un leader, Mucchielli définit l'équipe selon le nombre d'équipiers. Il est donc compliqué de savoir ce qu'est une équipe, ce alors même que le travail en équipe n'a jamais été autant en vogue qu'actuellement.

3.1.2 Groupe VS équipe

Ce petit chapitre vise à différencier deux termes qui, dans la pensée collective, peuvent paraître semblables alors qu'en réalité, l'une des notions englobe l'autre.

La notion de groupe est certainement une notion centrale dans une société comme la nôtre, où nous sommes en permanence en interaction, que ce soit avec nos amis, nos collègues de travail, nos voisins… Cependant, le terme de groupe reste ambigu aux yeux de tous, car il est utilisé dans des situations diverses et variées : parfois à juste titre et d'autre fois non. Ces propos sont d'ailleurs relayés par Anzieu et Martin dans leur ouvrage sur les dynamiques de groupes : *« Les sociologues parlent de groupes sociaux pour désigner par exemple des classes sociales ou des catégories socio-économiques. Il serait souhaitable de réserver l'usage scientifique du vocable groupe à des ensembles de personnes réunies ou qui peuvent et veulent se réunir »* (Anzieu & Martin, 2007, p. 29).

Il faut dire que le terme de groupe peut prendre bien des formes et bien des noms. Cependant, les chercheurs s'accordent à dire qu'il existe cinq distinctions fondamentales (Anzieu & Martin, 2007) :

- **La foule –** Lorsque des personnes se trouvent réunies en grand nombre (plusieurs centaines ou milliers) au même endroit, sans avoir cherché forcément à se réunir. Il s'agit plus d'un mélange de motivations individuelles qui rassemble des personnes (personnes sur une même place dans une grande ville).

- **La bande –** Lorsque des individus sont réunis volontairement, pour le plaisir d'être ensemble, par recherche du semblable, des congénères qui adoptent les mêmes modes de penser. La bande se différencie de la foule, par le nombre limité de ses membres (quelques unités), par l'attachement de ces derniers à leur ensemble et par sa plus grande durée dans le temps (bandes d'adolescents qui aiment le football par exemple).

[1] L'interdépendance, capacité à accepter de dépendre partiellement d'autrui. Elle est un espace où la responsabilité s'exerce à plusieurs et où toute action de l'un implique une influence sur l'autre, tout décision de l'un entraîne des conséquences dans le domaine de l'autre » (Devillard, 2003, p. 93).

- **Le groupement –** Lorsque des individus se réunissent, quel qu'en soit le nombre, avec une fréquence de rencontres plus ou moins élevée et avec une permanence des objectifs entre chaque rencontre. Les buts du groupement répondent donc à un intérêt commun à ses membres. Au-delà de la réalisation des objectifs qui découlent de cet intérêt, les membres du groupement n'ont aucun lien (les associations ou les académies par exemple).

- **Le groupe secondaire ou organisation -** Il est caractérisé par un ensemble de personnes qui poursuivent des fins déterminées identiques ou complémentaires et un ensemble de structures de fonctionnement qui règlent les rapports des différents membres à travers la dénomination de rôles et de fonctions bien précis. Ainsi, le groupe secondaire est marqué par des relations très froides, voire même impersonnelles entre ses membres. Elles se manifestent surtout à travers des éléments contractuels et très formels.

- **Le groupe primaire ou groupe restreint –** Il est caractérisé par :
    1. un nombre restreint de membres, afin que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres membres.
    2. une volonté active d'atteindre des objectifs qui durent dans le temps.
    3. des relations affectives entre les membres (sympathie, antipathie) qui créent des sous-groupes.
    4. une forte interdépendance de ses membres et un fort sentiment de solidarité, donnant lieu à une différenciation des rôles entre les membres et à une constitution de normes (langage, rites, croyances) intra-groupales.

Au vu des caractéristiques ci-dessus, pour la littérature, il paraît clair que l'équipe est un groupe primaire typique, *« où dominent l'unité d'esprit, la cohésion, les liens interhumains, l'engagement personnel et l'adhésion totale des membres au groupe restreint, avec lequel ils s'identifient »* (Mucchielli, 2009, p. 15). Cependant, je ne suis pas totalement d'accord avec cette manière de penser. En effet, si je m'en tiens à mes différentes expériences professionnelles, les relations affectives, déterminantes dans le groupe primaire, ne se manifestaient pas nécessairement dans les équipes éducatives que j'ai pu rencontrer et étaient plus dues au hasard et aux opportunités (sur la base de données socioculturelles, comme l'âge ou encore les centres d'intérêts, certaines affinités peuvent se créer dans l'équipe) qu'à la réalité de l'équipe. Cette constatation m'amène donc à constater un autre enjeu de taille : l'équipe éducative se trouve entre deux réalités, celle d'une équipe primaire, par son nombre restreint de membres et la forte interdépendance de ces derniers, mais également celle d'une équipe secondaire, par le manque de liens affectifs en son sein. Cette question est très importante, car elle met déjà en évidence l'ambivalence de l'équipe éducative.

En résumé, il est donc totalement faux de penser que les termes « groupe » et « équipe » ont la même signification. Le premier est beaucoup plus général, puisqu'il ne comprend pas les notions de chef, d'objectif et de pratiques particulières. En revanche, une forme de groupe (le groupe primaire) correspond partiellement à l'équipe.

Cette différence de sens est très intéressante dans le cadre de cette étude, car elle permet de poser une question: dans le cadre des institutions, est-on en présence d'un groupe ou d'une équipe ? En termes de dynamique d'équipe, cette question est essentielle, car dans l'équipe, la question du pouvoir est constitutive, alors que dans le groupe, elle n'est pas nécessairement présente et fait beaucoup plus référence à des notions affectives.

3.1.3 La composition de l'équipe

Comme vu dans la définition, l'équipe est un système qui se compose de quatre éléments constitutifs (Devillard, 2003) :

- **L'élément pilote :** Il n'est plus à prouver que le rôle d'un chef est primordial dans une équipe. En effet, c'est ce dernier qui organise, coordonne et arbitre l'entreprise, des tâches primordiales dans une équipe. Il est le gardien de l'intérêt collectif face aux intérêts individuels de chacun des équipiers. Il doit donc assumer la responsabilité globale, la représentation de l'entreprise et celle de l'équipe. Il devrait également disposer d'une expérience, voire d'un degré d'expertise, plus grand que ses subordonnés. Pour garantir une bonne dynamique d'équipe, il doit adopter un mode d'animation centré sur l'objectif, les hommes et les relations interpersonnelles. Pour ce faire, il doit utiliser les compétences de chacun pour renforcer l'intelligence collective de l'équipe.

- **Le groupe des équipiers :** C'est certainement l'élément le plus complexe, car il intègre à la fois une dimension individuelle, mais également les liens relationnels et le fonctionnement collectif de l'équipe. En effet, chaque équipier est en perpétuelles interactions avec ses collègues. Or, comme nous le verrons plus loin, ces dernières sont tout autant importantes que les tâches à effectuer. Devillard précise encore que pour qu'une équipe soit efficace, il est préférable qu'elle soit constituée de membres dont l'homogénéité sociale et culturelle soit proche (2003). En revanche, l'hétérogénéité des personnalités (extraverties-introverties, audacieuses-timides) et des compétences est positive dans une équipe puisqu'elle génère une dynamique qui s'appuie sur des ressources complémentaires.

- **La « Visée » :** plus communément appelé l'objectif, cet élément constitutif est primordial puisqu'il est à la base de la création des équipes bien souvent. Il est donc nécessaire qu'il soit le plus clair possible et que les équipiers non seulement le connaissent, mais y adhèrent. En effet, dans le cas contraire, il sera très difficile d'avoir une équipe soudée, puisque les motivations personnelles prendront le pas sur la motivation collective. Cet élément se traduit donc par un ensemble de choses telles que la stratégie, les valeurs de l'entreprise, la mission, ou encore les objectifs de l'équipe.

- **Le système d'action :** Ce dernier élément représente l'ensemble des actions mises en place par l'équipe pour parvenir à l'objectif commun. On y retrouve ainsi les procédures, les méthodes ainsi que les modes opératoires. Ce quatrième élément est au moins autant important que les trois autres, car il sera bien souvent à la source d'un collectif efficace. Le colloque dans le milieu du Travail Social représente un élément de ce système d'action. En ce sens, il est donc particulièrement intéressant de le lier avec la dynamique d'équipe.

A noter que ces éléments constitutifs ne suffisent pas à faire fonctionner une équipe. En effet, il existe énormément d'entreprises où les éléments constitutifs existent dans la structure, mais où « la sauce ne prend pas », car le mode de fonctionnement ne convient pas à l'équipe concernée. Ainsi, il est nécessaire de relever que deux formes de cohésion sont nécessaires pour que l'équipe existe : une cohésion technique, qui vise à établir une unité d'action – rassembler les cerveaux autour de la mission à accomplir en lui donnant du sens – et une cohésion humaine. C'est cette dernière qui est plus compliquée à obtenir, car c'est là qu'interagissent différents types de personnalité.

De plus, à ces quatre éléments constitutifs de l'équipe vient encore s'ajouter l'environnement (institutionnel et extra-institutionnel) : « *tout système ouvert communique avec son contexte et fait système avec lui* » (Devillard, 2003, p. 37)). L'équipe se trouve ainsi bien souvent insérée dans un système plus vaste (l'entreprise et le marché notamment) qui la détermine en partie.

3.1.4 Les principes qui régissent l'équipe

Toujours selon Devillard (Devillard, 2003), certains principes sont immuables des équipes et régissent donc partiellement leur fonctionnement. Il en souligne trois principaux :

- **Le principe d'unicité** : l'équipe est une unité à elle seule qui, par l'objectif qu'elle poursuit, a sa raison d'être. Chaque membre de l'équipe interagit donc avec ses collègues dans une ligne directrice plus ou moins claire, définie par des pratiques particulières et dictée par un chef. Chaque changement dans le système aura donc des répercussions sur ce dernier, qu'on le veuille ou non. C'est seulement quand l'équipe aura atteint un certain stade de maturité que, l'équipe, à l'image du corps humain, pourra donner la pleine mesure de ses capacités.

- **Le principe de diversité** : l'équipe est composée d'entités individuelles qui ont chacune des manières de penser différentes l'une de l'autre. Elle doit donc réussir à articuler, non seulement la diversité des individus qui la composent, mais également l'unité d'action pour tendre vers l'objectif commun à tous. *« C'est l'équilibre entre ces deux principes qui produit l'esprit d'équipe : l'unité pour développer l'action concertée et la diversité pour maintenir l'initiative et la réactivité»* (Devillard, 2003, p. 29). En effet, l'équipier considéré par son équipe se sentira plus à l'aise et sera donc plus à même d'exprimer tout son potentiel.

- **Le principe de finalité** : comme vu dans la définition, l'objectif commun est au centre de l'équipe, puisque c'est lui qui stimule, organise et oriente l'action. Ce principe a un effet mobilisateur, puisqu'il permet à chaque co-équipier de se mobiliser autour d'un processus auquel, non seulement il adhère, mais également où il prend part.

A travers ces quelques principes, je vais pouvoir vérifier si l'équipe éducative de mon terrain de recherche en est bel et bien une, ou si elle se définit uniquement comme telle.

3.1.5 Le travail en équipe : pourquoi ?

Durant le dernier siècle, la forme du « travail d'équipe »[2] s'est particulièrement développée. Mais pour quelles raisons exactement ? Jacobson et Monello essayent de donner une explication dans leur ouvrage sur le travail en équipe (1970, pp. 38-46) :

- **L'équipe est d'abord une nécessité économique de production :** au vu des nouvelles exigences de production du XX^{ème} siècle, il a fallu repenser les formes de travail artisanales et individualistes, qui étaient peu rentables. Ainsi, des grands mouvements, comme le taylorisme, se sont développés dans ce sens.

- **L'équipe est une nécessité intellectuelle et technique :** *« Les connaissances intellectuelles, dans tous les domaines, sont trop vastes pour qu'une seule personne puisse connaître et agir »* (Jacobson & Monello, 1970, p. 39). En développant un peu plus l'analyse, l'équipe est un mode de fonctionnement qui permet de mieux appréhender la complexité du monde.

- **L'équipe est efficace d'un point de vue dynamique :** Le travail en équipe amène, sur le plan de la réalisation des objectifs une efficacité inégalée, car la réflexion est construite à plusieurs et ne repose pas uniquement sur une personne.

[2] *« Nous parlerons de travail d'équipe dans le cas d'une entreprise groupant des professionnels de catégories différentes qui sont obligés, pour réaliser l'objectif confié à leur structure, de se compléter, de s'articuler, de dépendre les uns des autres. »* (Jacobson & Monello, 1970, p. 13)

3.2 LA DYNAMIQUE D'EQUIPE

La dynamique d'équipe étant un point central de la recherche, il est nécessaire de bien la définir, car de nombreux facteurs agissent sur cette dernière.

L'étude de la dynamique d'équipe a débuté aux Etats-Unis d'Amérique dans les années 1930 et 1940, pendant la Seconde Guerre Mondiale. Kurt Lewin, psychologue américain d'origine allemande, Jacob Levy Moreno, médecin psychiatre et psychosociologue américain, et Elton Mayo, psychologue et sociologue australien, furent trois des grands précurseurs de ces études, même s'ils travaillèrent plutôt avec les groupes, et non pas des équipes.

3.2.1 Définition

Enormément de définitions existent sur la dynamique d'équipe, mais celle qui semble la plus claire reste celle donnée par Mucchielli dans son ouvrage sur le travail en équipe : *« Ensemble des phénomènes qui apparaissent dans les groupes restreints, et des lois qui les régissent »* (Mucchielli, 2009, p. 191). La définition de Devillard est également intéressante, car elle définit la dynamique d'équipe comme la conjugaison des déterminants « équipier » et « tâche » dans une équipe. Dans tous les cas, la notion de dynamique porte à regarder l'équipe comme une entité qui évolue.

3.2.2 Eléments constitutifs de la dynamique d'équipe

Les constituants de la dynamique d'équipe sont variés. Ainsi, la motivation des équipiers, les relations interpersonnelles ou encore le sentiment d'appartenance au groupe sont autant d'éléments qui se conjuguent et s'allient pour produire ce qu'on appelle un effet dynamique. Ce dernier est produit par l'influence réciproque des processus objectif et subjectif (Devillard, 2003) :

- **Le processus objectif** est matériel et donc facilement mesurable, puisqu'il concerne la qualité du travail effectué.

- **Le processus subjectif** s'intéresse quant à lui au sujet, soit au groupe et aux personnes qui le composent. Il est donc beaucoup plus subtil et directement lié à ce que vivent les équipiers (sentiments, relations interpersonnelles, etc.). Il va néanmoins également agir de manière directe sur la qualité du travail. En effet, un équipier épanoui dans une équipe de travail (satisfaction personnelle, sentiment de sécurité, stimulation par ses pairs) va accroître sa mobilisation en faveur de l'objectif visé : *« les résultats obtenus (niveau objectif) dopent le sentiment d'équipe (niveau subjectif) et à son tour, la vivacité du processus subjectif stimule en retour le désir d'action »* (Devillard, 2003, pp. 11-12).

Le processus subjectif influençant le processus objectif, le manager doit donc être particulièrement attentif à gérer les deux processus, afin que son équipe soit efficiente. Cette question est centrale dans le cadre de mon étude, car l'articulation de ces processus aura une influence considérable dans la création de la dynamique d'équipe. Pour le colloque, il s'agira alors de voir comment est réparti le temps pour les ES eux-mêmes et pour la tâche qu'ils doivent accomplir.

D'autres éléments influencent directement la dynamique d'équipe : les logiques de fonctionnement en équipe, sa taille, le style de commandement du manager, les catégories dynamiques, les statuts et les rôles des équipiers, leur motivation, etc. A noter que certains d'entre eux renvoient plus à des aspects structurels, alors que d'autres plutôt à des fonctionnements d'équipe. Tous ces éléments sont exposés ci-dessous.

3.2.2.1 Les trois logiques du fonctionnement en équipe

Dans une équipe, on peut opter pour plusieurs logiques de fonctionnement :

- **La logique territoriale** : chacun a une place, une fonction et un objectif précis. L'objectif sera atteint si chacun exécute bien sa tâche. Bien qu'elle soit efficace car très structurante, cette vision n'apporte aucune plus-value collective, parce qu'elle encourage le cloisonnement.

- **La logique de coopération** : plusieurs équipiers participent à une même tâche commune et non plus à une tâche individuelle bien délimitée dont la somme des parties suffirait à obtenir le résultat. Cette logique se veut donc véritablement comme une logique d'équipe, puisque les acteurs utilisent leurs complémentarités et pallient leurs faiblesses.

- **La logique de synergie** : c'est sans aucun doute la logique la plus complète, car elle résulte, en plus des deux premières logiques, de la connaissance qu'ont les équipiers sur leurs collègues. Ainsi, il s'agit là d'un stade d'unité complète de l'action, puisque chaque équipier a non seulement intégré ses rôles et ceux de ses coéquipiers, mais également la capacité à passer le relai à la bonne personne au bon moment, tout en se montrant solidaire envers ses collègues. Cette connaissance de l'autre amène donc une intelligence collective.

En fonction de la logique choisie, il paraît clair que la dynamique d'équipe sera bien différente.

3.2.2.2 La taille de l'équipe

Il est évident que le nombre d'équipiers influence passablement la dynamique d'équipe. En effet, plus ils sont nombreux, plus la participation et l'engagement de chacun sont limités. Mais alors quelle est la taille idéale d'une équipe ? Pour répondre à cette question, de nombreuses recherches ont été effectuées, sans pour autant avoir des résultats identiques. En revanche, l'ensemble des chercheurs se rejoint pour dire que plus une équipe est grande, plus les rapports entre les équipiers sont impersonnels. Ces derniers sont prétérités par le manque de prise en considération de chacun des membres, puisque chacun a moins la possibilité de s'exprimer et se sent donc beaucoup moins mis en valeur dans l'unité qu'il est censé former. Ce phénomène peut engendrer de la frustration et avoir pour conséquence la création de sous-groupes au sein même de l'équipe, les problèmes interpersonnels prenant le pas sur l'unité d'action. De plus, plus le groupe est grand, plus les responsabilités sont segmentées, à tel point qu'il peut être compliqué pour chaque membre d'avoir en tête l'objectif de l'équipe, un des quatre éléments constitutifs de l'équipe.

En terme de nombre, si l'on s'en tient aux analyses des différents chercheurs (Mucchielli, Devillard, Anzieu et Martin), l'équipe optimale serait composée de cinq à neuf membres, dont un chef. En effet, c'est dans de telles équipes que les interactions sont les plus productives, que la division du travail peut s'effectuer, sans pour autant que les équipiers perdent de vue la perception du travail global, et que les problèmes à l'interne sont les plus facilement résolus. De plus, une telle équipe est suffisamment grande pour favoriser la créativité. En bref, une équipe qui dépasse dix membres prend inévitablement le risque d'amoindrir ses compétences et fonctionne de plus en plus difficilement comme une équipe, puisque les unités d'esprit et d'action ne sont plus forcément au centre.

3.2.2.3 Les styles de commandement

Le style de management, orchestré par la Direction, mais également l'entreprise elle-même, a un rôle très important sur l'instauration d'une dynamique d'équipe. Sur la base des expériences de Lipitt et White (entre 1939 et 1952), Devillard désigne trois styles principaux (Devillard, 2003):

- **Le modèle autoritaire :** le manager décide sans consulter ses subordonnés. Ce style peut s'avérer performant en situation de crise, car il peut être sécurisant pour les équipiers, mais il est néanmoins très peu productif, car il prive l'équipe de son intelligence collective.
- **Le modèle démocratique :** les décisions sont prises à la suite de discussions et les étapes, pour arriver à l'objectif, sont co-construites. Dans ce type de groupe se développent des affinités entre les équipiers et donc indéniablement une forme de solidarité intra-groupale, puisque chacun est interdépendant de l'autre. Cet échange de pensées peut s'avérer très efficient, puisque l'équipe peut faire appel à l'intelligence collective, mais également dévastateur si les équipiers n'arrivent pas à se mettre d'accord.
- **Le modèle laisser-faire :** le manager est totalement en retrait et laisse gérer le tout aux équipiers. Dans un tel contexte, l'activité est grande, mais peu productive, car chaque équipier fait les choses comme il l'entend. Ce style de management amène donc indéniablement manque de cohésion, mauvais climat de travail et insatisfaction des équipiers.

En résumé, le modèle démocratique est certainement le style de management qui offre le plus de garanties, car il fait preuve de la meilleure cohérence entre les buts à atteindre et les moyens humains à mettre en œuvre pour y parvenir.

3.2.2.4 Les catégories dynamiques

La dynamique d'équipe est également le résultat des jeux de pouvoir internes. En effet, dans chaque entreprise s'interfèrent plusieurs types de pouvoir: le pouvoir hiérarchique, d'influence lié à l'expertise ou l'expérience, personnel de chacun (le simple fait d'exister exerce une influence sur autrui), collectif du groupe, etc. La manière dont le management gérera l'addition de ces pouvoirs aura une influence considérable sur la dynamique d'équipe. Il existe trois principales catégories de dynamique, qui sont définies par les pôles d'autonomie interne (Devillard, 2003):

- **La dynamique unipolaire :** le chef est au centre du système et interprète tout ce qu'il se passe en fonction de lui seul (management paternaliste), avec les avantages et les inconvénients afférents. Cette dynamique crée un sentiment de frustration chez les équipiers qui n'ont aucun pouvoir agir sur la vie de l'entreprise.
- **La dynamique bipolaire :** elle s'articule autour de deux pôles : le chef et le groupe des équipiers. La quasi totalité de l'exercice des pouvoirs reste concentrée dans les mains du manager, mais avec une continuelle envie de prendre en considération les relations interpersonnelles. Ainsi, il fait preuve d'empathie, d'écoute et tient compte des avis de ses collaborateurs. On a donc affaire à des « participants » mais pas encore à des acteurs.
- **La dynamique tripolaire :** les équipes qui fonctionnent avec cette dynamique cherchent à développer une véritable vie collective et une reconnaissance de chacun par tous, au sein de l'entreprise, tout en gardant comme repère le point hiérarchique de leur chef. Les différents pouvoirs internes qui en découlent vont alors permettre à l'équipe de se focaliser pleinement sur l'objectif, chacun ayant une part de responsabilité accrue dans ce dernier. Les différents leaderships se complètent pour amener l'équipe à un degré de performance inégalable.

Il sera intéressant, dans le cadre de ma recherche, de déterminer quel type de dynamique est utilisé par l'entreprise. Peut-être découvrirai-je des décalages entre ce qui est explicitement nommé et les jeux de pouvoir implicites qui se déroulent.

3.2.2.5 Les statuts et les rôles

La notion de **statut** est centrale dans les équipes. Elle « *désigne les différents degrés d'autorité, de prestige ou de contrôle dont bénéficient les membres du groupe* » (Allard-Poesi, 2006, p. 19) . Le statut est bien souvent déterminé par la structure formelle de l'équipe.

Le **rôle** peut, quant à lui, être défini comme la position à partir de laquelle on se relie aux autres pour effectuer à bien sa mission (Mucchielli, 2004, p. 55). En effet, même quand les équipiers disposent au départ d'un statut équivalent, une différenciation et une hiérarchie prennent place. Mais sur quelle base ? *« Les rôles dans les groupes et les équipes de travail dépendent à la fois de la raison de l'équipe, de l'animation, de la taille du groupe, des personnes qui le constituent et de leur statut »* (Solar, 2001, p. 50). Les rôles ne sont pas uniquement induits par les interactions et les attitudes de chacun, mais dépendent également de la structure formelle de l'équipe (objectifs, statuts des personnes qui la composent). Le rôle n'est donc pas toujours pris par une personne, mais il peut également lui être attribué. Tous ces facteurs mettent en évidence une chose : il est très difficile d'expliquer pourquoi, dans une équipe, tel équipier a pris tel rôle.

Si les statuts occupent naturellement une place dans les colloques (Ex : Qui anime ? Qui décide lorsqu'il y a désaccord ? Qui est responsable du temps ?), il en est de même pour les rôles. Il est dès lors important de s'y intéresser, ce d'autant plus qu'ils influencent directement les résultats des rencontres, comme le confirme Saint-Arnaud : *« les résultats de la rencontre sont souvent fonction des rôles joués par l'ensemble des personnes présentes »* (1989, p. 57).

Pour Solar, un certain nombre de rôles doit être occupé pour le bon fonctionnement d'une rencontre d'équipe (Solar, 2001, pp. 58-59) :

- **Le meneur naturel, le leader :** il jouit habituellement d'une forte personnalité et s'exprime facilement avec beaucoup de conviction. Il exerce une forte influence sur l'équipe.
- **L'animateur :** il définit et rappelle régulièrement les objectifs et lignes de conduite de la rencontre. Il n'a pas d'autorité sur le contenu des échanges ou des décisions, mais il est garant de la procédure et des relations interpersonnelles.
- **L'expert-informateur :** il possède des connaissances que les autres membres n'ont pas sur un sujet donné. Il met donc sa compétence et son expérience au service du groupe.
- **L'harmonisateur :** à travers sa personnalité bienveillante, il apporte du soutien à l'ensemble des équipiers. C'est le leader « de cœur ».
- **Le secrétaire :** détaché de toute tâche d'intervention ou d'observation, il est la mémoire active de l'équipe et enregistre la progression du travail. Son compte-rendu est néanmoins très important, car il sera réutilisé à la prochaine rencontre.
- **La personne en autorité, le chef institutionnel :** il a officiellement le pouvoir sur le groupe grâce à son statut supérieur. Il jouit donc d'un statut particulier auprès de l'équipe qui lui donne beaucoup d'influence sur les autres membres.

Au contraire, d'autres rôles peuvent freiner l'évolution du groupe ou peuvent même le détruire (Solar, 2001, p. 60):

- **Le dominateur, l'agressif :** il influence le groupe par la peur, la manipulation, le chantage, à tel point que les ressources du groupes sont mises en péril.
- **Le bluffeur, le menteur :** il veut attirer l'attention sur lui en proclamant son expertise, son expérience. Il détourne bien souvent l'équipe des objectifs visés.
- **Le résistant :** il s'oppose au-delà du raisonnable, décourage ou bloque toute action de l'équipe. Il fait donc consciemment perdre du temps, de peur de perdre son statut.
- **Le désengagé :** il démontre un manque d'engagement dans les activités de l'équipe. Il se refuse à participer ou à donner son avis, mais blâme les autres pour les échecs ou les erreurs.
- **Le soumis :** il se soumet au groupe par peur ou par gêne. Il recherche activement la sympathie pour cacher sa faiblesse et provoque ainsi le compromis inutile d'une équipe, qui se sent coupable à son égard.

Un point relativement sensible, quand il y a création de rôles est l'ambiguïté qui peut régner autour de ces derniers. En effet, comme dit plus haut, les rôles peuvent être attribués, sans que le principal concerné en ait forcément conscience. Ainsi, des attentes peuvent se créer autour d'une personne, sans qu'elles ne soient clarifiées. Il est dès lors important d'en parler.

Les conflits de rôle peuvent également être dévastateurs. Ces derniers renvoient à la présence d'attentes incompatibles liées à un rôle particulier (conflit intra-rôle / Exemple : quand un chef se doit à la fois de protéger son équipe, mais également déposer tout ce qui s'y passe au directeur) ou à plusieurs rôles (conflit inter-rôles / Exemple : quand un membre d'une équipe est nommé chef d'équipe, les comportements impliqués par ce nouveau statut et rôle associé peuvent être difficilement conciliables avec ceux d'ami ou de collègue qu'il satisfaisait en tant que membre de l'équipe) (Allard-Poesi, 2006, pp. 18-19).

A ceci s'ajoute encore le phénomène de la structure sociométrique relevée par Moreno (1960). Cette dernière désigne les relations d'attraction et de répulsion qui s'établissent entre les membres d'un groupe au fil du temps. En effet, les nombreuses interactions dans une équipe ont pour conséquence que certains équipiers deviennent populaires, alors que d'autres sont, au contraire, peu appréciés ou encore négligés. Cette différenciation participe donc à la création de réseaux d'affinités et de répulsion qui peuvent conduire à l'émergence de sous-groupes fondés sur l'homophilie des équipiers.

En conclusion, nous pouvons affirmer sans trop de doute que les rôles des équipiers influencent directement l'ensemble de l'équipe et sa capacité à tendre vers un objectif. Il est donc primordial pour le chef d'équipe de réussir à concilier au mieux les rôles utiles et à éradiquer au maximum les rôles néfastes pour le bon déroulement d'une rencontre. Ainsi, il doit non seulement être attentif au rôle de chacun, mais également à la combinaison de ces derniers, pour favoriser un climat propice au travail.

3.2.2.6 Les stades de développement et de maturité de l'équipe

L'ouvrage de Devillard explique que l'équipe n'est pas un organisme statique, mais qu'elle évolue et passe par différents stades de développement. Beaucoup d'auteurs (Lewin, Mucchielli) se sont essayés à la description de ces derniers, mais l'explication de Devillard m'a paru la plus claire (Devillard, 2003, pp. 74-82) :

- ***Le stade de latence :*** à ce stade, on ne peut pas encore appeler cela une équipe. Il s'agit plus d'un agglomérat de personnes rassemblées par un nouveau projet et par la décision d'une direction. Elles n'ont donc rien en commun, ni lien, ni objectif partagé. *« Chacun remplit sa page et personne ne s'occupe du cahier »* (Devillard, 2003, p. 76). C'est la période initiale de toute organisation de personnes.
- ***Le stade d'appartenance :*** l'équipe commence à se constituer. Il n'y a certes pas encore de sentiment de coresponsabilité et d'engagement au service d'un objectif commun, mais les affinités commencent à s'établir, surtout sur la base de binômes ou de sous-groupes. Gentiment, les membres du groupe se reconnaissent entre eux et prennent conscience d'une même appartenance. Il est important de signaler que ce sentiment d'appartenance constitue, sans aucun doute, la base du processus d'évolution d'équipe.
- ***Le stade d'équipe constituée :*** c'est le premier stade de l'équipe à proprement dit. Le processus d'identification des équipiers à l'équipe (sentiment d'interdépendance et de coresponsabilité) se met en place sous la direction d'un chef reconnu et l'objectif commun ainsi que les différents plans d'action pour l'atteindre sont fixés.
- ***Le stade d'action concertée :*** c'est précisément à ce stade que l'équipe commence réellement à fonctionner comme telle et que les processus objectif et subjectif commencent à agir l'un sur l'autre pour se renforcer ou s'affaiblir. Le sentiment de coresponsabilité émerge alors et se manifeste par la capacité de chacun à s'auto-évaluer, par la prise d'initiatives, la confrontation réciproque, la délégation verticale et horizontale ainsi que la capacité à mobiliser ses coéquipiers pour résoudre des crises. C'est le stade de la maturité collective, de l'unité de groupe dans sa forme la plus parfaite.
- ***Le stade d'intelligence collective :*** il ne s'agit pas réellement d'un stade de maturation, car, comme mentionné dans le stade de maturité précédent, à ce moment-là, l'équipe est déjà à maturité. Il fait ainsi plus référence à la performance qu'à la maturité ou la cohésion. A ce stade, tous les éléments qui constituent l'équipe sont au point, comme s'il s'agissait d'une seule et même personne dotée d'une intelligence de situation. Cette dernière se manifeste par une connaissance de chacun des coéquipiers et par la capacité de mobiliser le bon coéquipier dans la situation qui se présente. Pour parvenir à un tel fonctionnement, plusieurs facteurs doivent être réunis : « *un environnement dans lequel les méthodes managériales sont traitées comme un élément essentiel de la politique d'entreprise, une durée de vie d'au moins deux ans de l'équipe sans changement d'équipiers, un enjeu important et des succès progressifs qui créent la spirale de surmotivation*[3] *»* (Devillard, 2003, p. 80).

Une analyse sur le stade de développement de l'équipe (ou du groupe !) que je vais aller observer sera nécessaire pour comprendre le colloque et ses manières de le mettre place.

[3] La « surmotivation » est un « *état de motivation supérieure qui survient au sein d'équipes engagées dans une spirale de succès. Elle résulte de la multiplicité des facteurs motivateurs en puissance (climat et moral, satisfaction de l'entourage, forte focalisation et résultat obtenus) qui, alliés au sentiment de se réaliser, renforcent la détermination de l'action.* » (Devillard, 2003, p. 225)

3.2.2.7 Les qualités d'équipier

Bien que la dynamique d'équipe résulte en partie d'éléments contextuels qui peuvent être imputés au management, comme le climat de l'entreprise, la taille de l'équipe et les différents enjeux liés à l'objectif, il n'en demeure pas moins qu'elle est également « otage » des attitudes des équipiers qui la composent. En effet, ces derniers peuvent favoriser ou entraver l'émergence du sentiment d'équipe.

La principale difficulté pour l'équipier quand il intègre l'équipe est de faire cohabiter son fonctionnement individuel avec celui de cette dernière. En effet, les deux conduites présentent de réelles différences de logiques : dans la première, tout part et est résultat de l'équipier, alors que dans la seconde, l'équipier n'est qu'une partie du résultat. Travailler en équipe n'est donc pas évident et encore moins inné.

Afin d'obtenir une bonne dynamique d'équipe, il est donc primordial que les équipiers adoptent des attitudes constructives les uns envers les autres et que leurs rôles soient bien délimités, afin que l'interdépendance[4] qui résulte du travail d'équipe s'insère dans une dynamique positive. Devillard en recense trois principales (2003, pp. 97-98) :

- **« La tolérance et l'acceptation d'autrui »** sont des nécessités pour la vie en équipe, car elles protègent la cohésion, qui est en permanence menacée par toutes sortes de conflits. Il est donc important que les équipiers puissent exprimer et régler leurs différends afin d'éviter qu'ils ne se cristallisent et amenuisent l'unité. L'acceptation d'autrui permet également à chaque équipier de trouver sa place, de se sentir appartenir à l'équipe, chose fondamentale pour sa mobilisation et sa motivation.

- **« La coopération »,** définie comme l'« *aptitude à composer avec l'autre, l'aider, accepter ses positions, sa manière de faire et à rechercher des synergies* » (Devillard, 2003, p. 98), est également primordiale pour la vie d'une équipe. Elle est fortement dépendante du lien qui relie les acteurs et est en quelque sorte une des résultantes de l'acceptation d'autrui. La coopération se renforce avec le temps et permet à l'équipe de passer du groupe d'individus réunis autour d'un objectif (faire équipe) à une unité d'action (être équipe).

- **« L'acceptation des règles et des normes » :** s'installer dans une équipe nécessite également une certaine discipline dictée par certaines règles de fonctionnement et normes. L'équipier doit donc être capable de s'intégrer, dans un premier temps, à ses dernières pour démontrer leur adhésion et instaurer un sentiment de confiance. Par la suite, progressivement, il pourra également participer à l'évolution de celles-ci.

Si ces attitudes sont adoptées, l'unité de l'équipe sera renforcée et permettra une meilleure focalisation sur l'objectif. Dans le cas contraire, le travail d'équipe s'apparentera plus à une lutte de pouvoir, qu'à une réelle collaboration, ce qui handicapera l'équipe.

Ces quelques éléments constitutifs nous démontrent bien que la dynamique d'équipe est quelque chose de très complexe, qui est influencée, à la fois par l'individu, par le groupe et par leurs interactions, mais également par l'entreprise, qui par ses choix, favorise ou non la création d'une bonne dynamique d'équipe.

[4] L'interdépendance est la « *Capacité à accepter de dépendre partiellement d'autrui. Elle est un espace où la responsabilité s'exerce à plusieurs et où toute action de l'un implique une influence sur l'autre, toute décision de l'un entraîne des conséquences dans le domaine de l'autre* » (Devillard, 2003, p. 93)

3.2.3 Les conséquences de la dynamique d'équipe

Si on s'intéresse autant à la dynamique d'équipe, c'est principalement car elle a un impact direct sur la mobilisation de l'équipier. En effet, les besoins de sécurité, d'appartenance et de reconnaissance sont des éléments primordiaux dans le phénomène de la motivation. Devillard cite ainsi trois facteurs de motivation :

- **« La satisfaction personnelle de l'équipier »** : en plus de satisfaire aux besoins d'appartenance et aux désirs de reconnaissance, la dynamique d'équipe permet à l'équipier d'agrandir son terrain d'influence, puisque par ses idées, il peut influencer ses collègues et donc son milieu. Ceci est indéniablement une source de satisfaction personnelle pour l'équipier qui l'amènera à augmenter sa confiance en soi et lui donnera l'envie d'encore plus s'investir.
- « **Les stimulations réciproques par la coaction** » : c'est le fait d'être stimulé par la présence d'un tiers ou, au contraire, inhibé. De nombreuses expériences dans le champ de la psychologie sociale (expériences de Chen, Zajonc, Asch, Sherif ou encore Festinger) nous ont montré que le fait d'être plusieurs pouvait augmenter ou diminuer l'investissement de chacun et que l'expression des opinions des partenaires a des effets sur l'opinion de l'individu. Ainsi, si la dynamique d'équipe n'est pas bonne, la personne ne se sentira pas en confiance et ne pourra pas s'appuyer sur ses collègues.
- « **L'attractivité** » : une équipe qui fonctionne bien peut facilement donner envie de se mobiliser. Cette attractivité peut provenir de plusieurs sources : un chef compétent, des équipiers soudés, l'objectif poursuivi… Tant d'éléments qui jouent un rôle important sur la fierté et donc, indirectement, la motivation de ses membres.

C'est pour cette raison qu'il est donc possible de rencontrer des équipes très unies, où chaque membre se sent investi d'une mission auprès de cette dernière et d'autres où le principe d'unicité semble réellement mis à mal.

Plus loin dans son ouvrage, Devillard explique que l'objectif d'une dynamique d'équipe est de tendre vers ce qu'il appelle le sens de l'équipe, *« un stade supérieur qui va au-delà du sens du collectif »* (Devillard, 2003, p. 99). La synergie entre les équipiers est tellement forte que tous se sentent et sont identiquement responsables et impliqués dans l'équipe. Pour que ce sens de l'équipe soit développé, il est primordial que l'ensemble des équipiers développe les qualités suivantes : la coresponsabilité (chacun a une part de responsabilité dans la finalité de l'objectif à atteindre), la gouvernabilité (capacité à se laisser gouverner par ses pairs et par une discipline à laquelle on adhère), la pro-activité (chaque équipier est capable de prendre des initiatives et d'anticiper les événements, tout en respectant les rôles de ses collègues, ainsi que les règles qui régissent le fonctionnement de l'équipe), l'éthique de performance (la performance doit demeurer l'objectif principal et l'objectif de l'équipe doit donc devenir le moyen pour y parvenir) ainsi que la complicité tactique (évolution de l'interdépendance, elle consiste en une véritable connaissance des compétences de ses collègues, pour mieux les mobiliser en cas de besoin).

En résumé, nous pouvons donc dire que la dynamique d'équipe est plus qu'importante, tant elle influe sur la mobilisation des équipiers, et donc indirectement sur la qualité du travail fourni.

3.3 LE COLLOQUE

Cette partie du travail a pour objectif de définir ce qu'est un colloque et de comprendre quels sont les éléments qui en définissent la forme et le contenu.

3.3.1 Définition

Lorsqu'on parle de colloque des TS, de quoi parle-t-on réellement ? Voilà une question que je me suis posé à maintes reprises, sans toutefois trouver une réponse claire, tant les pratiques derrière ce terme sont nombreuses et variées.

Selon le *Dictionnaire historique de la langue française* (Le Robert, édition 1998), le terme colloque est emprunté au latin colloquium, qui signifie « entretien, discussion, entrevue », dérivé de colloqui, dont la traduction équivaudrait à « parler avec ». Le sens moderne, quant à lui, qui correspond à une « *réunion de spécialistes invités à confronter leurs points de vue pour atteindre un certain objectif* », est beaucoup plus récent (20ème siècle). Ainsi, la notion de colloque comporte non seulement l'idée d'un échange oral entre des professionnels, mais également la notion d'objectif, comme pour une équipe. D'où la pertinence d'associer ces deux termes.

Cette première définition peut sembler assez floue, dans la mesure où elle n'explique pas réellement les motifs qui justifient l'existence des colloques. Il a donc fallu aller chercher de la littérature sur cette thématique et très vite, une évidence est apparue : cette thématique n'a été que très peu traitée et il est donc très difficile de trouver des ouvrages dont la référence va expressément aux colloques. Néanmoins, un livre, de Nadia Moléa Féjoz, *« Et ils colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent… Entre théorie et pratique : les réunions des travailleur sociaux »,* est paru comme très pertinent dans le cadre de cette recherche et c'est donc de ce dernier que je me suis énormément inspiré pour élaborer mon cadre théorique sur le colloque.

Concernant la définition, il ressort clairement de cet ouvrage que le colloque ne peut pas se définir clairement et de manière unanime, car il repose non seulement sur des pratiques institutionnelles, mais également sur les représentations des professionnels eux-mêmes. De plus, le fait que chaque institution utilise un vocabulaire spécifique pour nommer ses colloques renforce cette carence identitaire. En revanche, certains déterminants communs ont été exposés par l'auteur (Féjoz, 2008, pp. 19-20) :

- **Un contexte de travail** : les TS n'organisent pas des colloques de manière spontanée et informelle, mais de façon formalisée, obligatoire et dans le temps de travail.
- **Une durée et une fréquence** : le colloque est généralement limité dans le temps et régulier sur une certaine période.
- **Une équipe donnée** : le colloque ne rassemble pas des inconnus, mais des professionnels qui œuvrent quotidiennement dans une institution. De plus, bien souvent les usagers sont absents de ces rencontres.
- **Un ou des objectifs plus ou moins précis à atteindre** : ces réunions entre professionnels ont lieu dans le but d'atteindre des objectifs précis préalablement explicités. Ainsi, chaque colloque aura des visées propres à lui et qui ne correspondront pas nécessairement aux objectifs de ses « frères ».

Le dernier point est certainement celui qui me pose le plus question. En effet, c'est autour de cette notion d'objectif commun que se crée selon moi le flou institutionnel. Les ES ont-ils des attentes communes en lien avec ces réunions d'équipe ? Savent-ils ce qui est attendu d'eux ? Rien n'est moins sûr.

En conclusion, la définition du terme « colloque » qui sera retenue pour la réalisation de ce travail sera celle de Nadia Moléa Féjoz : *« 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 »* (2008, p. 20). Cette définition est certainement celle qui se rapproche au mieux de la réalité et qui couvre l'ensemble des domaines touchés par le colloque.

3.3.2 Définition contextualisée dans une société

Cette première partie a permis de démontrer toute la difficulté que les TS ont à définir le colloque, à cause de son côté très multiforme. Ce phénomène est d'autant plus accentué, car il ne faut pas oublier que le colloque n'est pas quelque chose d'isolé, mais qu'il répond aux besoins de la société à un moment donné. Ainsi, « *un colloque s'inscrit dans un contexte social, politique, historique et économique qui l'influence dans sa forme, son contenu et sa durée* » (Féjoz, 2008, p. 22). Chaque période historique de l'évolution du Travail Social, et donc indirectement le colloque également, a été influencée par le contexte sociétal dans lequel elle s'insérait. Ainsi, « *à chaque situation correspond une existence du colloque ou son inexistence sous un mode ou un autre, en fonction des besoins ressentis, du niveau de professionnalisation, des courants d'appartenance théorique, des conditions économiques…* » (Féjoz, 2008, p. 22). Ces quelques considérations amènent donc au constat suivant : non seulement le colloque est difficilement définissable, car il se manifeste sous des typologies très hétérogènes en fonction de l'institution, mais il est également modulable dans le temps en fonction du contexte dans lequel évolue la société.

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Comment est considéré le colloque ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de connaître la reconnaissance du Travail Social dans notre société. Si l'on s'en tient aux discours politiques et aux théoriciens, actuellement, le travailleur social est considéré comme un « technicien de la relation ». Ce dernier n'a d'ailleurs jamais été autant reconnu, professionnellement parlant, qu'actuellement.

Du côté de la société, nous sommes actuellement confrontés à une crise économique et à la montée en puissance d'une idéologie néolibérale, qui traverse toutes les sphères de nos sociétés. Ces nouvelles données contextuelles tendent donc à signifier, non seulement une diminution des subventions accordées aux institutions sociales, mais exigent également des TS, qu'ils explicitent de manière rationnelle leurs actions pour justifier la valeur ajoutée que retirerait la société en investissant dans ce milieu. Ainsi, des certifications qualité ont fait leur apparition, à tel point que la masse administrative des TS a considérablement augmenté. La situation dans laquelle se trouve aujourd'hui le Travail Social est donc totalement inédite. Si l'on s'en tient à ces constations, il semble évident que le colloque ne devrait pas avoir une place importante dans le Travail Social, puisqu'il s'agit d'un coût financier non-négligeable pour les institutions, étant donné qu'il rassemble l'ensemble de l'équipe éducative.

Mais voilà, au sens inverse des dimensions sociétales contextuelles, nous assistons depuis longtemps déjà à la domination du travail en équipe dans le milieu du Travail Social. Ces propos sont d'ailleurs confirmés par Pierre Nègre dans un article de la revue de la recherche en Travail Social *Forum :* « *[Le travail d'équipe] fait office de référence obligée, clef de voûte de la pratique* » (1998, p. 14). Si l'on s'en tient à ses propos, nous pourrions alors aisément affirmer que le colloque occupe une place

importante dans le Travail Social, puisqu'il est certainement l'expression la plus concrète du travail d'équipe.

Ces deux déterminants contradictoires peuvent donc amener au constat suivant : à la fois, le colloque semble important et être au centre des pratiques des TS, mais, au contraire, la société aurait tendance à vouloir diminuer les financements pour le milieu du Travail Social, et donc indirectement ceux attribués au colloque. Ce paradoxe est d'autant plus marqué que la société exige désormais des TS qu'ils rendent des comptes, en démontrant la pertinence de leur travail et en délivrant des indices rationalisables pour justifier « leurs investissements ». Ainsi, par ces contraintes, la société ne fait qu'alourdir administrativement une pratique qu'elle veut plus rentable.

Dans ce contexte peu clair, les colloques sont donc en augmentation, comme nous le confirme Pierre Nègre qui nous dit que *« la promotion de la référence à l'équipe doit se lire en lien direct avec le développement des réunions dans les pratiques professionnelles »* (1998, p. 14), mais ils semblent néanmoins se rationaliser de plus en plus, comme le démontrent par exemple les ordres du jour de plus en plus minutés. Tout ceci dans le but de maximiser les profits de ces moments, qui représentent un coût à maîtriser pour les institutions. Ces réflexions nous amènent donc à nous questionner sur la « patte » que peut poser le TS sur le contenu et la forme du colloque, qui semble plus être à l'image de la demande d'une société plutôt qu'à celle des TS. Ces propos sont d'ailleurs relayés par Nadia Moléa Féjoz qui se pose les questions suivantes : *« Le colloque est-il au service du travailleur social ou est-ce l'inverse ? »* (2008, p. 23). Cette question est fondamentale, dans la mesure où elle vient requestionner directement la pertinence du colloque.

3.3.3 Définition contextualisée dans une institution

Bien évidemment, le contexte sociétal n'est de loin pas l'unique déterminant du colloque dans le milieu du Travail Social. L'institution a par exemple un rôle prépondérant dans la mise en application des colloques qui s'appareillent généralement à son projet et à sa hiérarchie. Ainsi, chaque colloque est vécu et organisé différemment en fonction de l'institution dans laquelle le TS se trouve. Ces propos sont d'ailleurs soulignés par Alain Meyneil : *« les réunions, qu'elles soient d'évaluation, de synthèse ou de coordination portent toutes la marque de l'institution dans laquelle elles se déroulent »* (1998, p. 7). Ainsi, ces dernières sont bien souvent le reflet de la culture institutionnelle décidée par la hiérarchie, laquelle influence de manière considérable l'organisation et l'animation de ces moments de partage. Le colloque est donc une belle entrée pour comprendre le fonctionnement d'une institution et permet d'avoir accès à des informations qu'il aurait été difficile d'avoir autrement, comme les dynamiques d'équipe.

Au vu de ce qui précède, nous pouvons définir le colloque comme *« 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 »* (Féjoz, 2008, p. 24). En effet, il n'y a pas meilleur endroit où la collaboration entre une Direction et une équipe se matérialise, puisque les colloques réunissent les deux pôles de travail. De plus, les colloques font également partie de l'organisation du travail, car c'est durant ces derniers que les professionnels sont censés élaborer les projets institutionnels. Ils occupent donc une place primordiale dans le cycle de vie d'une institution.

Or, le terrain nous livre une réalité bien différente : chaque institution n'investit pas les colloques de la même manière. Il n'est donc pas rare de constater que deux institutions accueillant la même population ne bénéficient pas du tout du même nombre d'heures pour le colloque. Il y a donc autant de formes de colloques, en termes de durée et de structure, que d'institutions. Cette hétérogénéité est certainement une richesse pour le TS, mais également une nuisance pour le colloque en lui-même, puisqu'il n'est pas reconnu officiellement de la même manière par toutes les institutions. De plus, il participe au flou que peut ressentir le TS à son égard.

3.3.4 Fonctions du colloque

A quoi servent réellement les colloques ? Voilà une question que les TS se posent régulièrement, sans pouvoir réellement trouver une réponse. Ainsi, on entend régulièrement que les colloques s'apparentent à « une masturbation intellectuelle », à « des récits d'événements dont tout le monde est au courant » ou encore à des « moments de vantardise ou de justification de son salaire ». De manière plus générale, les colloques sont souvent assimilés à une perte de temps. Essayons donc de comprendre les différentes fonctions attribuées au colloque. Pour ce faire, l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz (2008, pp. 51-57) a été à l'origine des réflexions suivantes :

- **Fonction de médiation :** dans toutes les institutions, il existe toujours au minimum la cohabitation de trois instances : l'équipe de TS, l'institution et les usagers. Ces dernières partagent des locaux, vivent en interaction et sont interdépendantes, car chacune des trois a besoin des deux autres pour survivre. Or, Chavaroche nous explique dans son ouvrage que les relations qu'elles entretiennent ne sont pas toujours évidentes : « *elles (ces relations) ne peuvent être laissées, dans une institution, se développer à l'état naturel, car elles ont pour nature profonde d'être foncièrement problématiques* » (1996, p. 32). Ce phénomène est normal, car l'équipe de TS, l'institution et les usagers ne vivent pas du tout les mêmes réalités. Prenons l'exemple d'un manque de personnel : l'équipe de TS se plaindra du travail trop important et exigera des engagements, l'institution devra elle composer avec des aspects financiers dont elle seule connaît l'existence, et les usagers ne seront pas directement concernés par cette problématique, sauf en cas d'incidences sur la qualité des prestations dispensées. Ce petit exemple démontre bien que ces interactions entre les trois instances créent indéniablement des problèmes à régler, des incompréhensions à clarifier. Le colloque viserait donc à occuper cette place de médiation, qui permet à l'ensemble des instances de cohabiter de manière consensuelle au sein des mêmes locaux.

C'est sur la base de cette fonction principale que les autres fonctions du colloque reposent. Nadia Moléa Féjoz a décidé de les séparer en deux grandes catégories : les fonctions d'ordre « technique » et les fonctions d'ordre « psychologique ». Elle-même s'est inspirée des écrits de Lefébure (2003), de Chavaroche (1996) et de Solar (2001) pour élaborer le contenu de ces deux types de fonctions.

- **Les fonctions techniques :** du côté du fonctionnement quotidien de l'établissement, les colloques permettent de[5] :
    - ***S'informer et communiquer, échanger des informations, des observations :*** le colloque vise à servir le dialogue et le partage au sein même d'une institution.
    - ***Réfléchir aux situations des usagers en vue d'élaborer des projets individuels :*** les institutions sociales fonctionnant pour la plupart avec un système de références, les TS profitent des colloques pour aborder en équipe les bénéficiaires dont ils s'occupent.
    - ***Coordonner les actions de l'équipe et de l'institution / fédérer et motiver l'équipe :*** étant donné que les colloques représentent les uniques moments durant lesquels l'ensemble de l'équipe éducative et la direction sont présents, il va de soi que c'est durant ces derniers que l'élaboration d'actions éducatives a, ou du moins devrait avoir, lieu. Les colloques sont également très importants pour la création d'une bonne dynamique d'équipe, dont la direction de l'institution est garante.

[5] Les fonctions principales de la liste de Nadia Moléa Féjoz (Féjoz, 2008, p. 52) ont été sélectionnées.

Clicours.COM

- ***Prendre des décisions / Générer des idées et stimuler la créativité de l'équipe :*** le Travail Social étant aujourd'hui caractérisé par le travail d'équipe, il va de soi que c'est durant les colloques que les décisions importantes sont prises. Le colloque est donc un espace de créativité où tout le monde devrait avoir son mot à dire et une quelconque influence sur les décisions qui sont prises.

- **Les fonctions psychologiques :** dans cette catégorie, il s'agira avant tout d'expliquer quelques-uns des rôles assumés par le colloque en terme de stabilité d'équipe.

  - ***Fonction de « peau » :*** cette fonction, évoquée par Chavaroche, et qui s'inspire des postulats de la psychanalyse, évoque le concept d'Anzieu du « Moi peau », qui explique comment les fonctions du Moi se développent de la même manière que celles de la peau. Chavaroche considère que l'équipe ne doit pas être considérée uniquement comme une unité fonctionnelle, mais également comme une entité psychique : un Moi. Ainsi, le colloque agirait comme une peau protectrice de l'équipe, en marquant notamment la frontière qui sépare le Moi équipe des bénéficiaires.

  - ***Fonction « d'appareil à penser les pensées » :*** dans le milieu du Travail Social, il peut parfois arriver que les usagers aient de la peine à « penser par leurs propres pensées ». Cette frustration va donc être projetée sur le TS, qui se verra alors assaillir d'impressions désagréables provenant des usagers. Ces derniers vont donc apporter des réponses, qui se traduiront souvent par des actes, pour faire disparaître ces sensations désagréables. Mais que se passe-t-il quand les TS sont eux aussi « en panne de pensées » ? Ils risquent de tomber dans deux pièges : soit ils renvoient ces sensations désagréables à l'usager, soit ils mettent une plus grande distance entre eux et l'usager pour se protéger de ces sensations douloureuses. Dans les deux cas, des réponses pas forcément constructives. Le colloque est donc là pour permettre aux TS de ne pas porter ces sensations désagréables seuls et de pouvoir y apporter les solutions les plus adéquates, d'où le terme « appareil à penser les pensées ».

Ces quelques items semblent représenter de manière assez exhaustive les fonctions qu'assument les colloques dans les institutions sociales d'un point de vue de l'équipe. En revanche, il ne faut pas oublier que le colloque ne se limite pas uniquement aux fonctions collectives, mais il assume également des fonctions d'ordre individuel. En effet, chaque TS investit le colloque de manière très personnelle et, suivant ses besoins et ses états d'âme, le colloque peut par exemple faire office de soutien, car il donne la possibilité de pouvoir partager sa réalité avec ses collègues. C'est également le cas quand un TS se trouve confronté à un problème, face auquel il ne sait plus trop quoi faire.

3.3.5 Typologie des colloques

Le livre de Nadia Moléa Féjoz relève qu'il existe une multitude de colloques dans le milieu de l'entreprise et que ces derniers se distinguent en fonction des objectifs qu'ils poursuivent. Pour le milieu du Travail Social, elle dénote, sur la base d'un questionnaire qu'elle a soumis à un ensemble de professionnels, trois types de colloques (Féjoz, 2008, p. 68) :

- **Les colloques cliniques** (synthèse usager, supervision et analyse de situation, etc.) qui concernent essentiellement la discussion des observations et des relations des TS avec les personnes aidées. Il s'agit du lieu où on élabore les projets pédagogiques, où on transforme le vécu en actions concrètes, où on évalue et réajuster la prise en charge.

- **Les colloques d'équipe** (réunion de fonctionnement et d'organisation, supervision d'équipe, réunion de régulation, etc.) qui ont pour objectif d'organiser et planifier le quotidien, traiter la dynamique interne de l'équipe, développer sa cohésion, sa capacité à élaborer un projet, à travailler ensemble. En bref, ils invitent à réfléchir aux modalités de relation au sein même des équipes.

- **Les colloques institutionnels,** des réunions qui comprennent l'ensemble du personnel de l'institution, ont pour fonction la concertation et la coordination entre tous les acteurs du dispositif institutionnel. On y rediscute également le projet institutionnel pour maintenir une certaine ligne pédagogique.

Une première chose que l'auteure remarque, c'est qu'il y a *« un écart considérable entre les réunions que nous présentent les ouvrages spécialisés et les colloques vécus sur le terrain des travailleurs sociaux. »* (Féjoz, 2008, p. 68). Cet écart n'est pas étonnant en soi, car il faut bien dire qu'une grande majorité des ouvrages consacrés à l'animation et à la conduite de réunion visent exclusivement le milieu de l'entreprise. J'en viens alors à me poser les questions suivantes : pourquoi n'y a-t-il presque aucune littérature traitant des réunions d'équipe dans le milieu du Travail Social ? Peut-être parce qu'elles ne sont pas fondamentalement différentes de celles du milieu de l'entreprise ou peut-être parce que les TS estiment que c'est une pratique qui ne repose pas sur une méthode particulière. Je n'ai pas trouvé de réponse à cette question, même si une phrase de Jean Lefébure (spécialiste en management), dans l'ouvrage mentionné ci-dessus, donne quelques éléments de réponse : *« les travailleurs sociaux (...) ont bien souvent de la difficulté à formaliser leurs discussions et une représentation négative des méthodologies »* (Féjoz, 2008, p. 69). Il va même plus loin en expliquant que les professionnels ont souvent peur que les méthodes ne rigidifient trop leurs pratiques. Or, ce n'est pas du tout la vocation de ces dernières, puisqu'elles visent plutôt à stimuler la pensée et la créativité. Ces propos sont également mis en évidence par Jacobson et Monello qui expliquent que *« l'esprit des travailleurs sociaux se prête mal, et cela a peut-être son aspect positif, à tout ce qui est formel, administratif, à l'organisation, à la structuration. Les travailleurs sociaux sont plus à l'aise dans l'informel »* (Jacobson & Monello, 1970, p. 12). La méthode est donc manquante chez les TS, malgré le fait que tous les auteurs se rejoignent pour dire qu'elle est nécessaire. Ce d'autant plus que les situations des usagers se complexifient de plus en plus.

Une autre chose qui ressort assez clairement de la description des trois types de colloque ci-dessus, c'est que les objectifs poursuivis par les TS durant ces rencontres sont nombreux. Jacobson et Monello posaient une hypothèse suivante il y a de longues années déjà : *« l'importance du travail et le manque de personnel conduit la plupart des institutions à réunir leur personnel moins souvent qu'il serait souhaitable et utile de le faire. On profite donc de la réunion hebdomadaire, ou bimensuelle, pour régler l'ensemble des problèmes qui doivent être abordés collectivement. On trouvera donc des thèmes très différents dans une même réunion »* (1970). Bien que les conditions de travail des TS ait bien évolué depuis les années 70, il n'en demeure pas moins que les pratiques en termes de réunions d'équipe sont toujours les mêmes. Dès lors, *« pourquoi le travailleur social, qui est maintenant considéré comme un professionnel et non plus comme un bénévole ou un humaniste au grand cœur, se refuse-t-il encore à professionnaliser son colloque ? »* (Féjoz, 2008, p. 87).

Les éléments ci-dessus mettent donc bien en évidence qu'un véritable flou méthodologique et conceptuel existe autour de la notion de colloque. Selon moi, ce simple élément n'est pas sans conséquence sur la manière dont un TS perçoit le colloque et s'y engage.

3.3.6 Un colloque efficace ?

Plus que l'utilité des colloques, c'est surtout leur efficacité qui est à vérifier. En effet, en mobilisant l'ensemble des professionnels autour d'une table, il semble légitime d'exiger des colloques qu'ils soient efficaces. Or, c'est justement cette efficacité que je questionne à travers mes hypothèses de recherche, en estimant que *« le colloque est un outil flou du Travail Social, en termes d'organisation et de fonctions ».*

Selon le Petit Robert, l'efficacité se définit comme « *la capacité de produire un maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense* ». Est-ce le cas des colloques ? A en croire Jacobson et Monello, pas forcément : *« Les réunions sont bien souvent trop longues pour être efficaces. (...) Une réunion bien préparée et animée réalisera au mieux son objectif dans le temps approximatif d'une à deux heures. Au-delà, l'expérience montre que l'efficacité diminue. Les réunions de trois-quatre heures ou même d'une journée sont des réunions d'un type particulier (négociation, par exemple), soit des réunions de fuite où il n'y a plus aucune authenticité »* (1970, p. 110). A moi de vérifier si c'est le cas dans l'institution que je visiterai.

Il n'y a pas de critères qui décrivent exactement ce qu'est un colloque efficace, mais un certain nombre d'items revient régulièrement dans les différents ouvrages. C'est sur la base de ces items que seront travaillées mes hypothèses de recherche, car ils me donneront assez d'éléments pour déterminer les liens avec la dynamique d'équipe.

A noter que la littérature autour des colloques est totalement inexistante. Ainsi, les éléments ci-dessous reposent sur des ouvrages concernant l'animation de réunion dans le milieu de l'entreprise. Je postule dès lors qu'il n'y a pas de grande distinction entre les colloques dans le milieu du Travail Social et les réunions d'équipe du milieu de l'entreprise.

3.3.6.1 La conception

Avant de vouloir organiser une quelconque réunion et de convoquer les différents participants, il est primordial qu'un travail en amont soit effectué. Les divers auteurs ayant écrit sur la conduite de réunions (notamment Barjou, Chevalier-Beaumel, Kalfon, Lefébure ou encore Mucchielli) distinguent quatre grandes étapes clés dans la conception d'une réunion :

- Se questionner sur la validité de la mise en place de la réunion ;
- Définir les objectifs précis de la réunion ;
- Identifier les participants utiles ;
- Déterminer la date, l'horaire et la durée de la réunion ;

Se questionner sur la validité de la mise en place de la réunion : étant donné le temps, l'énergie et leur coût pour les entreprises, les réunions ne sont pas à prendre à la légère. En effet, même si on l'oublie parfois, l'organisation d'une réunion coûte cher à l'entreprise (coût d'une heure de salaire x toutes les personnes présentes + le temps de préparation + les frais de matériel, etc.). Ainsi, il est plus que nécessaire d'établir clairement la raison d'être de la réunion en déterminant clairement si la réunion a des raisons suffisantes pour exister. C'est également à ce moment que l'on peut faire preuve de créativité en se demandant par exemple s'il n'y aurait pas d'autres alternatives plus pertinentes à la réunion physique. A noter que cette raison d'être doit être co-construite entre la Direction et l'équipe. En effet, il serait totalement illusoire de croire à une quelconque efficacité si tout le monde n'est pas persuadé de l'utilité de la réunion, comme nous le confirme Dominique Gany : *« Une réunion ne sera efficace que si tous les participants l'ont souhaitée, provoquée ou demandée, à des degrés divers »* (Gany, 2009).

Définir les objectifs précis de la réunion : une fois la raison de la réunion établie, il faut fixer les objectifs que l'on poursuit à travers cette rencontre hebdomadaire. Comme nous l'explique Kalfon, *« cette étape de questionnement est extrêmement importante »* (Kalfon, 2015, p. 20), dans la mesure où ce sont les objectifs qui donneront la structure à l'ordre du jour de la réunion et qui seront, par conséquent, la perspective de son résultat. D'ailleurs, comme le dit Barjou, *« un point faible souvent constaté dans les réunions : le manque d'objectifs clairement définis »* (Barjou, 2009, p. 17). Parmi les objectifs, nous pourrions citer : transmettre ou recueillir de l'information ; exposer un problème et élaborer des solutions ; réfléchir, réagir à un événement ; organiser des actions, etc. Comme nous l'explique Saurel, idéalement, l'objectif *« doit se lire dans le titre de l'ordre du jour ».* En effet, quand une réunion est annoncée sans titre, il y a de forts risques que la réunion n'ait pour objectif qu'elle-même. De plus, le titre de la réunion est important dans la mesure où il permet à chaque participant de savoir à quoi s'attendre et ce qu'il doit, en conséquence, préparer.

Déterminer les participants utiles : il est primordial, pour maintenir une ambiance propice au travail d'équipe, de choisir des participants pertinents, c'est-à-dire qui seront utiles au déroulement de la réunion. En effet, une personne pas concernée ou pas assez compétente aura tendance à influer négativement sur l'ambiance de travail. Ainsi, il importe de choisir les participants compétents, responsables et /ou intéressés.

Déterminer la date, l'horaire et la durée de la réunion : on se pose rarement la question de savoir quel jour, quelle heure ou quel moment de la journée est idéal pour une réunion, alors que chacun de ces détails aura son importance. En effet, la date, l'horaire et la durée de la réunion sont autant d'éléments qui influeront directement sur la réussite d'une rencontre. Pour ma part, étant donné que mon travail de recherche se concentre uniquement sur une réunion hebdomadaire, seuls l'horaire et la durée de la réunion m'intéressent. Pour le reste, une méthodologie très exhaustive se trouve dans l'ouvrage de Claude Saurel, *« Bien conduire une réunion »* (Saurel, 2005, pp. 85-86).

En ce qui concerne la durée, même si les conditions actuelles prônent une durée de plus en plus limitée des réunions, il ne faut pas perdre de vue que ce qui importe avant tout, c'est le résultat recherché. Ainsi, l'enjeu réside principalement dans l'adéquation entre l'objectif recherché et le temps nécessaire pour y parvenir. Au contraire, longueur n'égale pas légitimité ou crédibilité, mais plutôt tendance à ennuyer tout le monde, comme nous le confirme Dominique Gany : *« Privilégier l'efficacité. Eviter à tout prix les réunions interminables qui ne débouchent sur rien ou sur de maigres résultats »* (Gany, 2009, p. 65). Du côté des chiffres, les différents auteurs s'accordent pour dire qu'une réunion assise ne doit pas excéder une heure et demie sur le même rythme d'intervention. Bien entendu, des réunions plus longues peuvent être organisées, mais dans ce cas, il faut aménager de nombreuses pauses, car au bout d'une heure trente en moyenne (une heure pour les fumeurs !), l'attention chute et l'efficacité baisse. La durée des pauses doit être d'au moins quinze minutes pour permettre à chacun de se ressourcer. Même si cela peut paraître beaucoup, le travail n'en sera que plus profitable par la suite. De plus, elles ont bien souvent tendance à favoriser les échanges informels entre les participants, ce qui renforce la dynamique d'équipe.

En revanche, une chose très importante mise en avant par tous les auteurs, c'est de respecter les horaires prévus, tout en faisant preuve d'une certaine souplesse. Par exemple, si une réunion d'équipe hebdomadaire nécessite seulement trente minutes sur l'heure prévue, ce n'est pas grave. Meubler pour remplir l'heure le serait beaucoup plus. En ce qui concerne l'horaire, *« intellectuellement, les réunions du matin sont plus toniques et productives »* (Saurel, 2005, p. 86).

Ces quatre grandes étapes sont donc à planifier au tout départ. Elles doivent être pilotées par le commanditaire de la réunion et, éventuellement, l'animateur, puisque ce sera lui le garant de la forme de la réunion.

3.3.6.2 L'organisation

Les différents auteurs que j'ai pu lire, bien qu'ils ne soient pas d'accord sur tous les points, s'accordent pour dire qu'un colloque s'organise en quatre étapes. Pour chacune d'entre elles, certaines règles sont à observer :

1) ***Avant le colloque, la préparation...***

Cette première étape est essentielle pour le bon déroulement d'un colloque, dans la mesure où elle permet de positionner certaines balises qui éviteront à toutes et tous d'avoir l'impression de perdre leur temps. Comme nous l'explique Claude Saurel dans son ouvrage sur l'animation de réunion, ces travaux préparatoires ne concernent pas seulement l'animateur, mais également les participants (2005, p. 83).

Du côté de l'animateur : le rôle de l'animateur ne se limite pas uniquement à l'animation de la réunion. En effet, c'est notamment lui qui doit la préparer, à la suite des réflexions faites quant à la conception du colloque. Cette préparation se manifeste par plusieurs choses (Roy, 2016, p. 21) :

- **Définir l'ordre du jour selon les objectifs poursuivis et le timing par thème :** la définition de l'ordre du jour dépend en partie des objectifs poursuivis et du type de réunion dont il s'agit. Il détermine en quelque sorte la structure de la réunion. Il s'agit, en quelque sorte, de *« la déclinaison de l'objectif en plusieurs thèmes »* (Kalfon, 2015, p. 35). C'est aussi dans l'ordre du jour que sont fixés les horaires ainsi que le rôle des intervenants. On peut également y faire figurer la date, l'horaire, le lieu ainsi que les documents éventuels à consulter.

- **Réserver une salle appropriée et s'assurer qu'elle dispose du matériel nécessaire :** un item particulier sera dévoué aux conditions matérielles du colloque (voir chapitre 3.3.6.3).

- **Réunir les documents à fournir avant et pendant la réunion :** pour certaines réunions, il peut être utile de distribuer des documents en amont qui faciliteront la compréhension des thématiques traitées. Ces derniers doivent être envoyés au moment de l'invitation, afin que chaque participant ait le temps de les consulter.

- **Inviter les participants à la réunion :** l'invitation à la réunion est importante, dans la mesure où elle permet à chaque participant de prendre connaissance des motifs de la réunion et d'en saisir les enjeux. Elle répond à trois objectifs : informer sur le fond de la réunion et en indiquer l'objectif (ordre du jour, liste des intervenants, animateur, préparation éventuelle à faire), permettre aux participants d'être présents (date, horaire, lieu et donner envie d'y participer (mise en valeur de l'objectif et de sa pertinence). Au vu de ce qui précède, il paraît évident qu'envoyer une invitation la veille de la réunion n'est pas suffisant et cela se ressentira indéniablement sur son résultat.

Du côté des participants : même si les tâches de l'animateur s'avèrent un peu plus formelles, il n'en demeure pas moins que les participants à un colloque doivent également s'y préparer. En effet, si l'on veut prétendre à une quelconque efficacité, il est primordial que les différents participants préparent leur intervention, afin de donner uniquement les informations essentielles. Ceci permet ainsi d'éviter des discussions superflues qui, en plus de la perte de temps qu'elles provoquent, désengagent les autres personnes de la discussion. Ainsi, pour se préparer à une réunion, il faudrait *« relire le compte-rendu de la réunion précédente, faire le point sur ce qui a été fait, se documenter, réfléchir à l'ordre du jour. Mettre par écrit les questions à poser, les informations à donner »* (Noyé, 1996, p. 29). Si des choses ne paraissent pas claires, il ne faut pas hésiter à contacter l'animateur pour demander des informations supplémentaires.

2) *Au début du colloque, ses objectifs et les rôles de chacun sont reprécisés.*

Comme nous l'explique Saurel dans son ouvrage sur la conduite de réunion, *« le démarrage revêt une très grande importance »* (2005, p. 122). En effet, c'est durant ces premiers instants de la réunion que se créeront *« l'ambiance de travail, les premiers liens entre les participants et pour certains, aussi surprenant que cela puisse paraître, la découverte réelle de l'objectif de la réunion »* (Saurel, 2005, p. 122). Ainsi, il est primordial de créer une ambiance de travail agréable, en commençant à l'heure et en clarifiant les objectifs et le contexte de travail, afin que tout le monde soit au clair. Anzieu et Martin remarquent que *« ce dernier point [fixer ou rappeler l'objectif de la réunion], quoique capital, est trop souvent négligé dans la pratique et confondu avec le sujet traité »* (2007, p. 263).

Il est également fondamental que le rôle de chacun soit présenté (animateur, secrétaire, scribe, etc.). On pourrait également profiter de cette introduction pour clarifier en quoi les participants sont impliqués et, par conséquent, présents à cette réunion. Poser des mots sur l'utilité d'être réunis tous ensemble autour d'une table peut s'avérer utile et ramener chacun à ce qui est attendu de lui.

3) Pendant le colloque, les échanges doivent être structurés.

L'ordre du jour n'est pas là pour rien ! En effet, si l'on veut prétendre à une quelconque efficacité, il est important que les points soient abordés les uns après les autres, selon l'ordre convenu. Ceci permet à chacun de savoir où il va et de pouvoir préparer ses interventions adéquatement. Bien sûr, des changements dans l'ordre des thèmes de discussion peuvent être entrepris, mais ils doivent être discutés en amont. Les différents auteurs insistent également sur l'utilité des synthèses de travail, qui stimulent la réflexion et aident à résumer ce qui s'est dit : *« formuler les conclusions intermédiaires (...) a pour but d'intégrer dans la mémoire active du groupe les résultats acquis par lui lors de la discussion ; elle lui permet de s'en servir pour aller au-delà et d'éviter ainsi le phénomène de discussion réitérative »* (Anzieu & Martin, 2007, p. 365). Enfin, il est également important de garder en tête la répartition du temps par section du colloque pour respecter les horaires et garantir un traitement de tous les sujets prévus.

4) *Après le colloque, il est nécessaire de retranscrire les informations et les décisions et évaluer le fonctionnement du colloque.*

Une fois la réunion terminée, il est important de reformuler par écrit son déroulement. C'est souvent dans ce cadre d'ailleurs qu'on entend les termes « procès-verbal », « relevé de décisions » ou encore « compte rendu ». Bien que quelques petites finesses séparent ces termes, je ne pense pas qu'il soit primordial de les exposer ici. Si vous souhaitez en savoir plus, des définitions très précises se trouvent dans l'ouvrage de Bruno Barjou : *Bien conduire et animer vos réunions.* L'idée qu'il est essentiel de retenir pour moi se retrouve dans la phrase suivante : *« Dans toute organisation, on écrit beaucoup.... et on a peu le temps de lire. Alors avant de prendre la plume ou le clavier, autant se demander si son document est utile...* (2009, p. 80). En effet, bien qu'écrire permette de garder une trace du contenu et des décisions prises en réunion, cela ne doit pas représenter une perte de temps. Ainsi, un écrit efficace délivre l'essentiel de l'information en relativement peu de mots.

En ce qui concerne l'évaluation du colloque, elle *« doit se faire régulièrement non seulement pour mesurer le travail qui a été fait, mais aussi pour identifier ce qu'il serait souhaitable de réajuster »* (Féjoz, 2008, p. 82). Trois questions doivent pouvoir trouver réponse pour une bonne évaluation : Que s'est-il passé ? Est-ce que les objectifs ont été atteints ? Quel est le degré de satisfaction des participants ? Cette évaluation peut s'organiser de plusieurs manières : évaluation directement après le colloque, réunion spécifique d'évaluation, questionnaire d'évaluation. L'important n'est pas tant la forme de l'évaluation, mais plutôt qu'elle existe, afin que les attentes de chacun des participants soient entendues.

Ces différentes étapes, bien qu'elles semblent répondre à un certain bon sens, sont importantes à souligner dans la mesure où toutes les institutions n'y ont pas forcément recours. Bien qu'elles puissent paraître rébarbatives et chronophages, ce sont précisément elles qui favorisent l'émergence de conditions propices au travail efficace. Et ce, même si les rencontres sont hebdomadaires, comme nous le confirme Julie Kalfon : *« de nombreux managers animateurs ne préparent plus, à tort, leur réunion hebdomadaire. La récurrence des informations demandées laisse souvent la place à une certaine routine, et peut parfois apparaître comme une perte de temps aux équipes »* (2015, p. 32).

3.3.6.3 Les conditions matérielles

Tous les auteurs s'accordent pour dire que l'espace, l'aménagement et le confort de la salle sont importants pour le bon déroulement d'une réunion. En effet un lieu et une disposition ne sont jamais neutres et véhiculent toujours un message pour les participants. Il est donc nécessaire de réfléchir au lieu qui convient le mieux à l'objectif poursuivi.

Une salle de réunion ne doit être ni trop grande – le fait d'être trop loin les uns des autres ne facilite pas la discussion –, ni trop petite – le sentiment d'oppression peut créer un malaise dans l'assistance. Il est donc important que le commanditaire de la réunion ou l'animateur, au cas où la salle attribuée leur est inconnue, prenne 10 minutes afin de visiter et éviter les mauvaises surprises. En effet, les conditions de travail sont très importantes pour la réussite d'une réunion. Calme, luminosité, température, accessibilité sont autant d'éléments à prendre en considération lorsqu'on choisit une salle.

Pour ce qui est de la disposition spatiale, il faut également organiser l'espace selon les objectifs et les modalités de travail. Que cherchons-nous à favoriser : les échanges en sous-groupes, en assemblée plénière, à centrer l'attention sur l'animateur ou encore à mettre l'accent sur l'égalité de statut des participants ? A chacun de ces objectifs correspond une disposition optimale. Schorderet relève en revanche que *« dans une salle de travail, il est indispensable que les gens se voient, c'est-à-dire que chacun voie chacun »* (1986, p. 9). Pour atteindre cet objectif, la forme de la table est donc primordiale. Cette dernière ne doit présenter aucun angle mort. Ainsi, la table ovale semble être celle qui facilite le mieux les interactions. De plus, elle favorise une égalité dans le statut, l'animateur faisant partie du groupe et n'ayant pas une place privilégiée autour de la table.

En ce qui concerne le matériel nécessaire, au-delà des tables et des chaises disposées en fonction du type de réunion privilégié, il est important de déterminer quel autre matériel pourrait être utile à la réunion : paper board, tableau, rétroprojecteur, matériel audio et vidéo, papier et stylos pour les participants, micro etc. Cependant, et comme nous l'explique Schorderet, « *il est indispensable que la salle soit équipée au moins d'un tableau, c'est-à-dire d'une surface sur laquelle quelqu'un puisse écrire au vu et au su de chacun des membres du groupe »* (1986, p. 9). Le tableau permet de structurer la réunion et fait office de mémoire collective, puisqu'il permet de recueillir les remarques des participants et de classer les idées produites.

Pour éviter toute mauvaise surprise, il est bon d'arriver un peu à l'avance pour vérifier l'état de marche et de disponibilité de tout le matériel. Ainsi, des éléments comme l'agencement des tables, la compatibilité des ordinateurs avec le rétroprojecteur ou encore l'installation son, sont autant d'éléments à contrôler.

3.3.6.4 La participation

L'intérêt d'une réunion d'équipe réside bien évidemment dans la participation de chaque participant. En effet, c'est bien dans l'échange que naissent les meilleures idées. De plus, cela permet à l'ES de confronter son point de vue à celui des autres pour déconstruire sa pratique. Ainsi, *« quand les rétroactions ne fonctionnent pas, pourrait-on dire, les éducateurs prennent le risque d'être seuls dans leur diagnostic et l'incertitude demeure, posant par là même le sens et la validité de leur travail »* (Trémoulinas, 1998, p. 106).

Malheureusement, il arrive parfois que cet idéal de participation ne soit pas atteint. Certains éléments peuvent en effet favoriser ou entraver la participation active des membres d'une équipe (Mucchielli, 2014) :

- **Le nombre de personnes :** comme nous l'avons abordé plus haut dans le travail, la taille de l'équipe a une influence non-négligeable sur la dynamique d'équipe. Il en est de même pour la participation dans les réunions. Ainsi, il ressort des recherches que l'équipe de cinq à neuf membres serait celle la plus adéquate pour favoriser une participation active de ses membres.

- **Les objectifs :** Mucchielli met en évidence que la définition d'objectifs communs clairs est importante pour favoriser la participation. En effet, elle permet à chacun de savoir ce qui est attendu de lui et de mieux saisir les enjeux de ses interventions.

- **Le degré de « maturité » de l'équipe :** la participation dépend également en partie du degré de « maturité affective » de l'équipe. En effet, l'équipe n'est pas un organisme statique : elle évolue et passe par différents stades de développement. Ainsi, de la même manière, elle traverse également différentes étapes en lien avec sa maturité affective. Je ne vais pas définir l'ensemble des étapes décrites par Mucchielli, mais la chose importante à retenir est que pour qu'il y ait participation, un certain nombre de conditions doivent être remplies (Mucchielli, 2014, p. 27) : un sentiment de sécurité pour chaque équipier, une interconnaissance et une confiance mutuelle ainsi qu'une égalité de droit des participants à participer.

- **Les conditions matérielles :** je ne vais pas revenir sur ce point, étant donné qu'il a déjà été abordé ci-dessus (voir chapitre 3.3.6.3).

- **Le « moral » de l'équipe:** en plus du degré de « maturité » de l'équipe, d'autres facteurs peuvent également influer sur la participation. C'est le cas notamment des relations interpersonnelles dans l'équipe, des idéologies de l'institution, du climat institutionnel, etc.

- **La qualité de la conduite des réunions :** en plus des responsabilités liées à l'équipe, la participation trouve également son origine dans la capacité de l'animateur à la mobiliser. Les différentes pratiques en lien avec l'animation seront abordées dans le chapitre qui lui sera dévolu (voir chapitre 3.3.6.7)

En plus de ces éléments, je serais également tenté de rajouter que des déterminants purement individuels peuvent avoir une incidence sur la participation. Ainsi, une personne avec peu de confiance en soi ou avec un caractère réservé aura moins de facilité à s'exprimer face à un groupe.

Croire que la participation n'appartient qu'à l'animateur est donc quelque chose de totalement faux. Noyé va même encore plus loin, en considérant que chaque participant a un certain nombre de devoirs vis-à-vis de l'équipe pour le bon déroulement d'une réunion (1996, pp. 30-32) :

- ***Se préparer avant la réunion :*** comme déjà mentionné à plusieurs reprises, cette étape est primordiale pour le bon déroulement d'une réunion.

- ***Ecouter et questionner :*** *« Vous croyez peut-être que ce que vous avez de plus précieux à apporter à une réunion, ce sont vos idées ; (...) Eh bien non, vous avez beaucoup mieux à faire. Vous pouvez faire deux cadeaux de valeur au groupe : d'une part lui donner votre écoute, et d'autre part vos meilleurs questions »* (Noyé, 1996, p. 28). Par cette petite phrase, Noyé exprime à quel point l'écoute et le questionnement sont importants. Pour lui, écouter ne signifie pas adopter une posture passive à l'égard de l'autre, mais plutôt de donner de l'existence à ce qu'il nous dit. L'écoute peut se manifester de plusieurs manières : en regardant les personnes, en les invitant à parler, en évitant de leur couper la parole, en reformulant ce qui a été dit. Plus qu'une attitude, il s'agit d'une disponibilité à l'autre. En ce qui concerne le questionnement, Noyé explique qu'il est plus intéressant d'exposer ses propres interrogations, pour stimuler le travail de réflexion.

- ***S'exprimer en respectant le sujet :*** les motifs qui réunissent les équipes se situent souvent autour du partage d'informations, d'expertise. Il est donc nécessaire que chaque participant puisse prendre la parole, tout en évitant de sortir du sujet fixé.

- ***Respecter ses collègues :*** agresser verbalement, couper systématiquement la parole, faire des apartés, mépriser les dires de l'autre sont autant d'attitudes à éviter. En effet, elles ne sont en rien aidantes et parasitent les réunions.

- ***Construire :*** chaque participant se doit de construire la réunion avec ses collègues. Ceci peut se faire de plusieurs manières : en mettant en lien ses interventions avec celles des autres, en adoptant un esprit ouvert à l'égard des propositions des autres, en discutant autour des divergences d'opinion et en laissant à chacun la possibilité de s'exprimer.

- ***Aider l'animateur :*** même si la littérature charge énormément l'animateur, le participant peut l'aider à faire fonctionner le groupe, plutôt que de mettre en évidence toutes ses manipulations hasardeuses. Il peut par exemple commencer par respecter les règles mises en place par le groupe, soutenir l'animateur lorsqu'il est en difficultés, se montrer présent lorsque l'animateur doit déléguer des rôles, etc.

- ***Exprimer son mécontentement en réunion :*** si un participant vient à ne pas être d'accord avec une décision ou une manière de faire, il doit prendre ses responsabilités et en parler durant la réunion. Les bruits de couloir ne servent à rien, si ce n'est à affecter l'ambiance de travail.

Les éléments relevés par Noyé et Mucchielli me paraissent particulièrement intéressants, dans la mesure où tous les deux estiment que la participation ne repose pas sur une seule personne (le participant ou l'animateur), mais qu'elle résulte d'une multitude de déterminants qui s'influencent réciproquement. Ainsi, *« le silencieux dans un colloque n'est pas tant celui qui dysfonctionne que celui qui est le porteur du symptôme du groupe, c'est-à-dire le révélateur d'un trouble de fonctionnement et de communication dans le système »* (Féjoz, 2008, p. 95).

3.3.6.5 La communication

La communication, qui peut être définie comme *« l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent les échanges d'informations et de significations entre les personnes dans une situation sociale donnée »* (Baggio, 2006, p. 73), est sans aucun doute un des éléments centraux dans une réunion d'équipe, voire dans la vie en société. En effet, sans elle, il n'y a pas sens à se rencontrer. Malheureusement, elle n'est pas toujours évidente, comme le confirme Baggio :

> *« La communication est un phénomène complexe mettant en jeu de multiples modalités de fonctionnement (verbal, non verbal, para-verbal). Si elle se compose d'une part explicite, le plus souvent sous la forme du langage, elle comprend néanmoins des facettes implicites qui font intervenir les interférences, les codes culturels, ainsi que l'ensemble du contexte dans lequel elle s'insère. Il est donc nécessaire de prendre en compte l'ensemble de ses composantes pour être en mesure de comprendre autrui et de communiquer adéquatement avec lui »* (2006, p. 87)

De nombreux auteurs se sont consacrés à la communication, d'où le grand nombre de théories qui la concernent. Mais qu'en est-il de la communication dans le Travail Social ? Elle occupe indéniablement une place essentielle chez les TS, puisque, dans le cadre du travail en équipe et en réseaux, bien communiquer est une compétence primordiale. Dans un souci d'efficacité, le travailleur social doit en effet tenir compte des différentes attentes des membres du système d'intervention. Il en est de même avec l'équipe éducative : l'ES travaille régulièrement avec un ou plusieurs collègues. Il est ainsi amené à communiquer, réfléchir et intervenir avec d'autres ES. Ce fonctionnement de l'équipe éducative est le prérequis de toute réalisation d'un projet pédagogique. Partager des objectifs et s'organiser pour la mise en œuvre de stratégies pour y parvenir, tels sont les enjeux du travail et de la collaboration avec les collègues. Ce travail collectif de l'action éducative est une véritable richesse, car il est un moteur de formation permanente et de réflexion sur la pratique. La confrontation de différentes subjectivités est certainement la meilleure garantie d'une pratique professionnelle éthique.

Un autre aspect important de la communication des TS dans le cadre de leur équipe de travail est la capacité à rendre compte. En effet, le travailleur social doit être en mesure d'exposer et de justifier les actes qu'il pose au quotidien, en faisant preuve de capacités d'analyse. Donner des informations sur ce que l'on fait, comment on le fait et dans quel but est donc primordial. Non seulement dans le but de donner du sens à sa pratique, mais également pour s'ouvrir à l'esprit critique de ses collègues, qui lui permettra d'être encore plus performant. De plus, cela permet également de se délester en partie de la charge émotionnelle induite par le suivi de situations peu évidentes, en discutant en équipe des résonnances émotionnelles et en se rassurant sur ses prises de position. En effet, *« certaines situations ne peuvent manquer de faire écho à l'histoire de chacun »* (Rouzel, 1997, p. 110). Ainsi, *« les réunions d'équipe peuvent être le lieu de réassurance, de réconfort »* pour l'éducateur (Vidalenc, 2003, p. 77). Ces propos sont d'ailleurs relayés par Trémoulinas : *« Nous avons pu constater le rôle primordial de l'échange dans le groupe, tant en ce qui concerne l'établissement du diagnostic que dans la formation au réel ou verbalisation du vécu »* (1998, p. 61). De plus, ce travail de parole *« produit une langue commune au groupe éducatif qui lui permet, à travers les trouvailles spontanées de chacun, de s'affirmer, au moins au niveau institutionnel, comme lieu d'appartenance et de référence »* (Rouzel, 1997, pp. 111-12). Bien entendu, une telle pratique ne peut avoir lieu que si l'équipier se sent en confiance avec ses pairs, puisqu'elle renvoie chacun dans l'institution à s'exposer. De plus, bien que reconnaître dans son collègue un partenaire reste une évidence théorique, il n'est pas forcément de même dans la pratique.

Ce travail de mise en exergue de sa pratique a souvent lieu dans les colloques, car ils constituent un excellent terrain de partage d'expérience, puisque toute l'équipe se retrouve généralement autour d'une table. C'est également durant ces moments que les équipes peuvent échanger avec la hiérarchie sur les difficultés rencontrées. Les colloques sont donc des moments privilégiés pour le besoin primordial des TS de communiquer. Or, actuellement, *« nombreuses sont les réunions qui laissent l'éducateur insatisfait, au cours desquelles il n'a pas eu l'occasion d'échanger alors que c'était important pour lui ».* Je vais donc essayer de vérifier à travers mes observations et mon questionnaire que les ES ont pu manifester ce qu'ils voulaient dire et qu'ils ont été compris.

A noter que la communication est également centrale pour l'animateur puisqu'il peut utiliser des techniques pour favoriser une meilleure communication. C'est le cas de l'écoute active ou encore de la reformulation. Mais tout ceci sera abordé dans le chapitre qui concerne l'animation (voir chapitre 3.3.6.7).

3.3.6.6 La prise de décision

Il s'agit d'un des enjeux principaux des colloques hebdomadaires. En effet, comme nous l'avions abordé dans les fonctions du colloque, ces rencontres ne visent pas uniquement à échanger des informations, à réfléchir aux situations des usagers et à coordonner les actions de l'équipe, mais elles permettent également aux équipiers de prendre des décisions en lien avec l'accompagnement quotidien des bénéficiaires : « *s'ajoute à ce temps de communication l'obligation qui est parfois faite à l'équipe de se prononcer sur telle ou telle question, de décider pour un point qui relève de sa responsabilité, d'orienter un projet... autant de points qui requièrent une concertation, des compromis »* (Chavaroche, 1996, p. 84). Le colloque est donc un espace de créativité où chacun doit pouvoir prendre sa place et influencer d'une manière ou d'une autre les décisions qui sont prises.

Alain Chevalier-Beaumel relève dans son ouvrage sur l'animation de réunion qu'il existe deux types de décision (2004, p. 45) :

- **Les décisions de qualité** : il s'agit des décisions pour lesquelles il n'y a qu'une seule bonne réponse. Elles doivent donc être prises sur la base d'une parfaite connaissance du problème et d'une grande quantité d''informations récoltées. Pour ce type de décision, il n'y a pas besoin d'utiliser des réunions de travail.

- **Les décisions d'adhésion :** ce sont les décisions pour lesquelles un consensus doit être obtenu. La « qualité technique » de la réponse est donc beaucoup moins importante que l'adhésion de ceux qui devront l'appliquer : la meilleure réponse est celle qui sera acceptée par le plus grand nombre.

Généralement, les décisions d'adhésion sont plus efficientes que celles de qualité : « *l'efficacité même d'une décision va dépendre de la participation des personnes concernées à l'élaboration de cette décision, il faut donc associer les partenaires pour faire du projet collectif »* (Noyé, 1996, p. 139). Il cite trois raisons principales :

- **La qualité de la réponse au problème** : l'intelligence collective est de toute manière plus efficace que l'intelligence individuelle.

- **L'adhésion des participants et leur implication** : les collaborateurs auront plus de facilité à appliquer une décision qu'ils considèrent comme étant la leur.

- **L'ambiance et le climat général** : mobiliser les énergies autour d'une co-construction renforce la cohésion de l'équipe et permet à chacun de se sentir considéré, un des besoins fondamentaux de l'Homme.

Prendre des décisions en équipe nécessite donc en permanence de faire des compromis, de trouver des consensus : *« faire un travail de groupe efficace, c'est progressivement construire un consensus, parvenir à une vision partagée »* (Noyé, 1996, p. 115). La pratique du consensus ne signifie pas unanimité, mais plutôt que la minorité consent que la décision retenue par la majorité soit adoptée et mise en œuvre.

Bien qu'en théorie ces différents aspects semblent assez logiques, la pratique démontre qu'il n'est pas simple pour une équipe de prendre des décisions, de s'accorder ensemble. En effet, la capacité à trouver des consensus dépend de plusieurs aspects comme la maturité de l'équipe, la confiance réciproque entre les différents équipiers, la convergence des intérêts et, comme pour beaucoup d'éléments en lien avec le colloque, de la façon d'animer les réunions. De plus, des qualités d'ordre individuel comme l'ouverture d'esprit et la tolérance ont également leur importance.

Le processus de prise de décision est donc très important puisqu'il influence directement le climat de travail. Chaque personne doit se sentir considérée au même titre que les autres, afin que la décision d'adhésion le soit réellement. Il est donc primordial d'être attentif à l'émergence d'un éventuel leader d'opinion, car il peut *« phagocyter le groupe pour l'entraîner vers son idée sans donner la possibilité aux autres participants d'exprimer leurs visions du sujet »* (Chevalier-Beaumel, 2004, p. 78).

Pour faciliter l'obtention d'un consensus, Didier Noyé propose dans son ouvrage une démarche en six étapes (1996, pp. 116-119) :

1. **Dresser l'état des lieux :** avant de parler du consensus, il est important que les participants puissent faire connaître leur opinion. Le tour de table peut par exemple être un outil adéquat dans ce cadre. A noter que la mise en commun doit se faire sur des choix d'actions concrètes et non pas sur des principes ou des valeurs. L'idée n'est pas de polémiquer sur des principes – auxquels bien souvent tout le monde adhère –, mais de trouver des applications concrètes.

2. **Mettre en lumière les accords et les désaccords :** une fois les opinions de chacun exprimées, il est important de mesurer le chemin qu'il reste à parcourir en exposant les accords et surtout les désaccords. Ceci permettra par la suite de prendre en considération les avis de tous.

3. **S'expliquer :** un désaccord n'est pas forcément en lien avec un écart de valeurs, mais peut également provenir d'interprétations différentes ou d'un malentendu. L'idée est donc de dissiper cette incompréhension. Le désaccord ne doit pas être perçu comme une menace, mais comme une chance d'encourager le dialogue. C'est souvent à ce moment que les positions les plus opposées s'affrontent. Il est donc nécessaire que l'animateur conduise cette étape de façon assez formelle, avec les différents outils de communication : reformulations, questions ouvertes et non manipulatrices, questions d'approfondissement, etc. L'important est que les personnes ne se sentent pas comme adversaires, mais comme associés dans la recherche de solutions satisfaisantes pour tous.

4. **Mettre en lumière les déplacements et les nouvelles positions :** à la suite de la phase de débat précédente, il est important de faire une petite synthèse de ce qui s'est dit, en soulignant notamment les changements de position des divers participants. En effet, il est possible que certains arguments aient convaincu certaines personnes à changer de position et il est important de le souligner. Ceci permet au groupe d'avoir le sentiment qu'il avance.

5. **Négocier :** malgré toutes les clarifications, des prises de position non réductibles seront toujours présentes. Bien souvent, elles proviennent de l'opposition entre des intérêts, des valeurs ou des besoins divergents. Il ne reste dès lors plus qu'à négocier. Quelques pratiques sont à éviter dans ce cadre, comme le recours au vote. Lorsqu'une réunion devient stérile et

que les participants n'arrivent pas à se mettre d'accord, il s'agit bien souvent d'une bouée de sauvetage, mais une mauvaise bouée de sauvetage. La principale caractéristique du vote est de générer énormément de frustrations chez les minoritaires, car seule les majoritaires se reconnaîtront dans la solution adoptée. Ceci peut alors se répercuter sur la manière d'appliquer la décision. Une autre pratique est également à éviter : le recours à l'expert. Ceci aboutit généralement à une démission des autres équipiers qui ont l'impression que, quoi qu'il arrive, leur avis ne sera pas pris en considération. La négociation apparaît dès lors comme la solution idéale, mais uniquement si tout le monde a l'impression de se sentir entendu. L'idée est d'alors de trouver ce qui relie les gens, plutôt que ce qui les sépare.

6. **Arrêter une décision et prendre en compte les minorités :** il est important d'anticiper la réaction qu'adopteront les minoritaires si le groupe n'est pas parvenu à prendre une décision commune. Une phrase comme *« si en ce moment nous arrêtions telle décision, que feriez-vous ? »* pourrait donc aider les personnes mécontentes de la décision à exprimer leur ressenti. En effet, la minorité a de meilleures chances d'accepter que la décision soit prise, si son désaccord est reconnu par l'équipe. En revanche, si la minorité ne peut accepter une décision, il est important que l'équipe se pose la question suivante : *« Prenons-nous telle décision en sachant que « x » de nos collègues s'y opposent ? ».* Il sera alors important d'évaluer si la cohésion de l'équipe est en ce moment plus importante que la décision elle-même. Néanmoins, si les différentes étapes mentionnées ci-dessus ont été respectées, il est plutôt rare de ne pas réussir à trouver une solution satisfaisante pour tout le monde.

Un tel processus ne peut bien entendu se faire que si un certain degré de confiance existe dans l'équipe : « *Il faut dire qu'il y a des équipes dans lesquelles cela ne va pas de soi de pouvoir dire " Moi je conçois le travail comme ça, et cela ne veut pas dire que je ne t'aime plus " »* (Trémoulinas, 1998, p. 86). Sans ce degré de confiance, il est beaucoup plus compliqué de s'ouvrir aux autres, de se mettre à plat pour qu'il y ait un retour.

Un autre élément qu'il est nécessaire de garder en tête est que la présence de la Direction durant la réunion peut également avoir des influences sur le processus de prise de décision. En effet, il est possible que certains participants se refusent à prendre clairement position et la libre discussion visée est alors fortement handicapée. Il est donc primordial de clarifier assez vite la posture de la Direction dans la réunion, sachant que dans l'idéal, un hiérarchique devrait être un membre du groupe à part entière, avec une posture inférieure à celui de l'animateur. En effet, *« quel que soit son rang hiérarchique, celui qui a pris en charge l'animation de la réunion doit être considéré comme le patron de la réunion »* (Barjou, 2009, p. 34).

Les différents auteurs mentionnent également qu'il est important que les décisions prises en réunions soient appliquées sur le terrain. En effet, comme l'exprime Alain Chevalier-Beaumel, *« de nombreuses réunions n'ont aucune efficacité et démobilisent progressivement les participants car elles ne sont suivies d'aucun effet ni d'aucune décision. C'est là l'une des raisons essentielles invoquées par les salariés lorsqu'on leur demande ce qui les décourage le plus dans leur entreprise »* (2004, p. 156). Pour ce faire, il est important de faire figurer sur le compte-rendu de la séance les suites qui seront données aux travaux réalisés au cours de la réunion. Il peut également être utile de préciser la ou les personnes qui doivent appliquer les décisions prises au cours de la réunion, le délai dans lequel ces décisions doivent être appliquées ainsi que la personne chargée de vérifier cette application.

3.3.6.7 *L'animation*

Les différents éléments théoriques relevés ci-dessus mettent tous en évidence une chose : le rôle de l'animateur est déterminant pour l'efficacité d'une réunion d'équipe. Les nombreux ouvrages qui le concernent (voir bibliographie) sont d'ailleurs là pour le prouver. Malheureusement, dans la pratique, il est plutôt rare de rencontrer un animateur formé à l'animation de réunions, et encore moins dans le Travail Social. En effet, bien que le travail d'équipe fasse partie intégrante de la formation Bachelor pour devenir ES, aucun cours ne concerne véritablement l'animation de réunions.

Avant de commencer, il me paraît important de signaler que je ne serai pas exhaustif dans ma manière d'aborder l'animation, car les éléments théoriques qui la concernent sont très nombreux. Ainsi, je définirai succinctement ce qu'est l'animation, je présenterai les différentes fonctions de l'animateur ainsi que les différents styles d'animation possibles. A noter que, pour le lecteur intéressé, de nombreux ouvrages très intéressants se trouvent dans la bibliographie.

Si l'on s'en tient aux différents auteurs ayant traité le sujet, animer une réunion, c'est simplement en assurer la conduite, le bon déroulement. Mais dans les faits, cette mission s'avère bien plus complexe qu'elle n'y paraît et repose sur un certain nombre de règles et donc, indirectement, sur un certain nombre de compétences. Ces propos sont d'ailleurs repris par Claudie Solar, puisqu'il définit l'animation comme *« l'art et la science de la conduite des groupes. C'est une science car elle s'appuie sur un ensemble de connaissance qui ont été systématiquement développées, au fil des observations et des recherches. C'est un art car elle exige souplesse, analyse, créativité et finesse dans l'utilisation de ces connaissances et des règles qu'elles ont permis de circonscrire »* (2001, p. 117). Ainsi, une certaine rigueur est de mise pour garantir un résultat satisfaisant : *« celui qui dirige une réunion doit la mener fermement sous peine de débordements de toute nature : retards, digressions interminables, attaques personnelles, refus de participer, manque de préparation, écoute sélective, etc. »* (Saurel, 2005, p. 26). Les lignes qui suivent vont essayer de donner quelques repères pour une bonne animation.

L'animateur a plusieurs fonctions dans une réunion (Noyé, 1996, pp. 43-46) :

- **La fonction d'organisation :** pour produire, l'équipe doit dans un premier temps s'organiser pour clarifier qui fait quoi et de quelle manière. C'est donc tout ce qui concerne la répartition des rôles et responsabilités : animateur, secrétaire de séance, expert, observateur, rapporteur, chargé de la mise en œuvre à la suite de la réunion... Il s'agit également de clarifier les objectifs, de déterminer l'ordre du jour et le temps qui sera attribué pour chaque section, mais également de choisir les méthodes et les techniques de communication ainsi que les modalités de prise de décision. Cette fonction comprend également la préparation matérielle de la réunion.

- **La fonction de production :** si on réunit autant de personnes autour d'une table, c'est bien parce que certains « produits », comme le partage d'informations, la prise de décisions, l'organisation du travail à effectuer, doivent en sortir. L'animateur est donc en quelque sorte le garant de cette production. Ainsi, il doit non seulement aider l'équipe à atteindre ses objectifs, mais également l'aider à être efficace dans son travail. Il est dès lors important que l'animateur ne s'implique pas trop dans la production, mais aide les autres à mieux travailler : *« le gouvernail ne doit pas se prendre pour le bateau »* (Noyé, 1996, p. 43).

- **La fonction de facilitation :** un animateur doit aussi porter le souci de faciliter les échanges entre les membres du groupe et la progression du travail. Il doit donc se charger de plusieurs missions :
  - Aider les participants à s'exprimer ; les écouter, les questionner sur le sujet traité ; solliciter celui qui n'a pas encore parlé.
  - Vérifier la compréhension mutuelle ; reformuler ce qui est dit ; proposer des synthèses partielles et une synthèse principale.
  - Faire des suggestions pour aider le groupe à progresser ; intervenir pour faire le point sur les accords et les désaccords ; approfondir les divergences, rapprocher les positions.
  - Négocier les changements de cap ; changer d'approche quand la réflexion collective bute.
  - Gérer la mémoire collective ; le tableau est un instrument privilégié pour le faire.

- **La fonction de régulation :** si le travail en équipe est une modalité de travail efficace, il n'en demeure pas moins qu'il est à la source de nombreuses difficultés. En effet, qui dit plusieurs personnes, dit forcément divergences d'opinions et donc rivalités. L'animateur doit donc être en mesure de cerner et comprendre ce qui se joue chez les participants pour pouvoir garantir à l'équipe un climat propice au travail et une certaine sécurité dans les échanges. Pour ce faire, il doit donc adopter un certain nombre d'attitudes : veiller à verbaliser et analyser les tensions, objectiver les propos, valoriser les membres qui en ont besoin, souligner l'autonomie de chacun qui a le droit de voir sa contribution respectée, concilier les points de vue, être à l'écoute, susciter la fierté collective par une mise en valeur du travail du groupe et la prise de conscience des progrès réalisés. En quelque sorte, c'est un vrai travail d'équilibriste, car l'animateur doit pouvoir mettre à jour tous les phénomènes psychologiques qui peuvent se jouer durant une rencontre. Sans cette harmonie de travail, il sera difficile de produire quoi que ce soit.

Vous conviendrez que l'exercice de ces différentes fonctions est particulièrement exigeant et prétendre qu'une personne en soit capable est une douce illusion. En effet, se centrer à la fois sur la tâche, sur les relations interpersonnelles, sur le langage non-verbal, sur les droits de parole, sur la gestion du temps et sur la procédure est quelque chose d'impossible. Les différents auteurs relèvent, de fait, que l'animateur doit pouvoir déléguer certaines de ses fonctions aux membres de l'équipe. L'animation doit donc être une responsabilité partagée.

Au vu de tout ce qui précède, un constat s'impose : le « métier » d'animateur est bien plus exigeant qu'on ne le croit. Mais qui doit s'en charger ? Aline Chevalier-Beaumel nous explique dans son ouvrage que *« le bon animateur sera le plus compétent en matière d'animation »* (2004, p. 101), c'est-à-dire celui qui est le plus formé et qui a le plus d'expérience avec l'animation d'une équipe. Ce n'est pas forcément le cas dans le milieu du Travail Social, où deux pratiques sont très courantes :

- **L'animation assurée exclusivement par la ou le responsable :** dans les ouvrages, il est plutôt déconseillé de mélanger les casquettes, car le rôle d'animateur n'est pas nécessairement en accord avec celui de responsable hiérarchique. En effet, il y a des risques que son second statut prenne le pas sur le premier, engendrant des problèmes de pouvoir. De plus, ce double rôle n'est pas facile à gérer pour les participants, car ils ne savent pas nécessairement quand ils ont affaire à l'animateur ou au responsable.

- **Le principe d'animation tournante** : chaque membre de l'équipe anime à tour de rôle. Cette pratique a pour fonction de faire participer tout le monde aux réunions. La problématique réside dans le fait que chacun n'est pas forcément à l'aise dans cet exercice et l'animation peut donc s'avérer catastrophique. Au contraire, la personne la plus à même d'animer, de par ses qualités, ses compétences et ses connaissances, arrivera à mobiliser chaque participant pour la discussion.

Une analyse très intéressante sur les qualités humaines prérequises pour animer figure dans l'ouvrage d'Alain Chevalier-Beaumel, de la page 102 à la page 110.

Deux autres critères sont importants pour le choix de l'animateur. Premièrement, il faut que le groupe accepte d'être « animé » par cet animateur. Ensuite, il faut que l'intéressé soit d'accord d'assumer cette fonction.

Abordons maintenant les différents styles d'animation. Didier Noyer relève qu'il existe quatre styles d'animation, selon des critères de directivité (1996, pp. 46-47):

- **Style informel :** totalement non-directif sur le contenu et la procédure, il peut convenir à un très petit groupe où les gens se connaissent bien et n'ont, par conséquent, pas besoin d'être animés. En revanche, si ce style est utilisé alors qu'il n'y a pas cette capacité d'auto-régulation, alors la séance peut rapidement tourner au chaos, puisqu'aucune direction claire n'est donnée par l'animateur. Le manque de résultats décourage rapidement l'équipe.

- **Style affirmé :** à l'opposé du précédent, ce style est directif à la fois sur le contenu et la procédure. Il peut être utile dans des situations d'urgence ou si le groupe est peu préparé ou peu disposé à collaborer. Le principal désavantage de ce style d'animation est qu'il n'est pas très stimulant pour le groupe et ne favorise pas l'intelligence collective. Ainsi, il peut susciter de l'apathie ou, dans des cas extrêmes, un sentiment de révolte. Idéalement, ça doit donc être un style transitoire.

- **Style influent :** directif sur le contenu et non-directif sur la procédure, il place l'animateur dans un rôle d'expert qui influence la production du groupe. Ceci peut s'avérer utile si l'animateur d'un degré de connaissance plus important que ses collègues, mais le risque est qu'il va très rapidement avoir la casquette d'un manipulateur. De plus, ce style peut être dangereux si l'animateur ne saisit pas que son rôle est avant tout d'aider le groupe à produire et non pas de produire lui-même.

- **Style démocratique :** non-directif sur le contenu et directif sur la procédure pour aider le groupe à produire, ce style est souvent présenté dans les ouvrages comme idéal. En mobilisant les ressources de l'équipe, il contribue au fait que chacun se sente concerné dans la discussion. C'est également le style qui nécessite le plus de temps de discussion et de négociation : il est donc totalement inefficace dans des situations où il faut faire vite.

En résumé, il n'y a pas un bon style d'animation. L'important est avant tout de savoir s'adapter aux différentes situations qui se présentent.

Tableau 1 : Les différents styles d'animation

Le contenu de la réunion	La procédure de la réunion	Le style d'animation
Non-directif	Non-directif	**Informel**
Directif	Directif	**Affirmé**
Directif	Non-directif	**Influent**
Non-directif	Directif	**Arbitre**

Clicours.COM

3.3.6.8 Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque

Les items ci-dessus ont permis de mettre en évidence les différents éléments qui impactent directement sur l'efficacité du colloque. Néanmoins, il en reste un qui a également une grande importance : la manière dont est perçue le colloque dans les institutions. En effet, la manière dont les professionnels se rendent au colloque a une incidence sur son efficacité. Ce qui peut sembler paradoxal, c'est que ce sentiment est à la source, mais dépend également du colloque. Ainsi, soit la dynamique peut être positive, ou alors négative.

En lisant plusieurs ouvrages, je me suis aperçu que les TS manifestent de plus en plus d'insatisfaction en lien avec leurs conditions de travail. Quand certains se sentent limités dans leurs actions, d'autres estiment que leurs tâches ne sont pas claires, en passant par ceux qui se plaignent des tensions dans leurs équipes. Et un élément qui revient assez souvent dans la balance, c'est l'inefficacité des réunions d'équipe. Pour illustrer ceci, Marc-Henry Soulet explique que la réunion chez les TS *« est le plus souvent vécue comme une perte de temps. Et le sentiment de devoir être présent à consumer une matinée entière à attendre les retardataires, à régler des questions essentiellement pratiques, à reprendre pour la énième fois des discussions interminables pour enfin aboutir à une décision que chacun appliquait déjà officieusement antérieurement tant elle coulait de source, entame considérablement l'énergie de la journée »* (1997, p. 34). Ainsi, à l'heure actuelle, les colloques des TS génèrent beaucoup d'insatisfactions. Ces propos sont également confirmés par Bocampe, qui a rédigé un ouvrage sur les difficultés rencontrées par les TS :

> *« Une porte s'ouvre par laquelle les travailleurs s'engouffrent et cela coûte bonbon, paraît-il. Ne regardons pas à la dépense mais plutôt à l'absence de travail commun. Toutefois, une fois la porte fermée et le constat fait, on peut avoir l'impression que plus les travailleurs sociaux sont en réunion et moins la vie apparaît. Sont-ils encore allés dans un rêvoir alors que la vie passe ?* (2008, p. 81).

Au contraire, d'autres auteurs comme Jean Lefébure, cité dans l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz, nuancent un peu cette idée. Selon lui, les TS ont des ressentis ambivalents vis-à-vis de leur colloque : ils l'apprécient, mais n'en sont pas entièrement satisfaits. Il explique cette contradiction par le fait que le colloque, bien qu'il soit perçu comme un outil de travail utile, manque cruellement d'organisation et de méthode, ce qui le rend beaucoup moins efficace. Ainsi, *« le colloque peut être vécu par les travailleurs sociaux à la fois comme un espace de travail constructif et ressourçant, mais aussi comme un lieu potentiellement dangereux ou susceptible de dérives ou de déceptions »* (Féjoz, 2008, p. 108).

Les différents ouvrages sur la conduite de réunion expliquent que pour qu'un professionnel apprécie son colloque, il faut avant tout qu'il en saisisse le sens. Pour ce faire, des balises institutionnelles claires doivent être posées, comme les objectifs poursuivis, les modalités de communication et de prise de décision. Ainsi, plus un colloque est organisé, plus il a de chances d'être efficace et, en conséquence, plus les participants seront satisfaits. *« En d'autres termes, l'organisation formelle, que les travailleurs sociaux semblent apprécier modérément, serait une des conditions essentielles pour que ceux-ci soient davantage satisfaits de leurs colloques »* (Féjoz, 2008, p. 109).

4 METHODOLOGIE

Pour pouvoir procéder à la recherche, des aspects contextuels ont dû être établis. Ainsi, il a non seulement fallu trouver un terrain d'enquête prêt à m'accueillir et susceptible de me donner les informations recherchées, mais également définir les bonnes méthodes de récolte de données.

4.1 LE TERRAIN DE RECHERCHE

Le foyer de Szilassy fait partie de l'Association « Maison des Jeunes » (MDJ), basée à Lausanne. Créée en 1946, cette dernière propose, seule ou en collaboration, divers programmes d'accompagnement éducatif, résidentiels et non résidentiels, destinés à des enfants, des adolescents traversant une période difficile de leur existence. Les prestations visent à leur permettre de mieux se situer, renforcer leur estime d'eux-mêmes, développer leurs connaissances générales et leurs compétences pour atteindre la meilleure autonomie possible.

Le travail éducatif au sein du foyer consiste à effectuer un suivi quotidien avec des jeunes en rupture familiale, sociale et scolaire qui demandent un soutien pour l'acquisition de compétences en vue d'atteindre une certaine autonomie financière, sociale, professionnelle ou scolaire ainsi qu'une stabilité sociale. Le foyer peut accueillir jusqu'à huit jeunes entre 15 et 18 ans, sans distinction de sexe. Actuellement, huit jeunes résident au foyer.

Le travail dans le cadre des suivis FM (fonctionnement modulaire) est, quant à lui, destiné à des jeunes présentant des problématiques d'intégration sociale et professionnelle, mais ne nécessitant pas un placement résidentiel. Les suivis FM consistent en un accompagnement éducatif hors murs hebdomadaire. Les jeunes, une dizaine actuellement, ne sont pas soumis aux mêmes règles que dans le cadre du foyer, mais ils sont tout de même tenus de réaliser certains objectifs, qu'ils fixeront en co-construction avec leurs éducateurs référents.

Tous les jeunes pris en charge dans ces contextes sont suivis soit par le SPJ (Service de Protection de la Jeunesse), soit par le TM (Tribunal des Mineurs) ou encore par l'OCTP (Office des Curatelles et Tutelles Professionnelles). C'est toujours l'un de ces organes cantonaux qui demande le placement au sein du foyer ou le suivi FM.

Le travail éducatif avec le jeune se fait sur la base de sept domaines d'accompagnement :

- Environnement familial
- Alimentation, santé, dépendances
- Orientation, formation, travail
- Gestion administrative et financière
- Compétences relationnelles
- Logement
- Loisirs, socialisation, projet

J'ai choisi le foyer de Szilassy comme terrain de recherche, d'une part parce que j'y ai effectué mon premier stage de formation et que j'espère que ma recherche y sera utile et, d'autre part, parce que la grandeur de l'institution correspond tout-à-fait aux besoins de mon étude, qui se veut micro.

Dans un premier temps, j'ai certes eu envie de pouvoir sonder d'autres institutions pour pouvoir procéder à des comparaisons, mais l'école m'a suggéré de me restreindre à une seule, toutes ne fonctionnant pas de manière identique. De plus, pour des questions de temporalité, il m'a paru plus réalisable de me concentrer sur une seule institution.

4.2 DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Afin de mener à bien mon étude sur le colloque dans le milieu du Travail Social et ainsi confirmer ou infirmer mes hypothèses de recherche, j'ai choisi de procéder à des observations durant les colloques institutionnels à l'aide d'une grille d'observations que j'ai préalablement élaborée. Ainsi, j'ai choisi d'observer dix ES diplômés – faute de stagiaire ou d'éducateur en formation – et œuvrant dans le domaine, pour certains, depuis de nombreuses années et, pour d'autres, depuis quelques années. En plus de ces derniers, mon observation se basera aussi sur la participation de la Direction à ces moments de discussion et de partage, cette dernière étant incarnée par une Responsable Régionale, responsable directe des ES, et par un Directeur d'institution. Vous trouverez l'ordre du jour du colloque institutionnel hebdomadaire en Annexe A.

Il est à savoir que la pratique professionnelle de ces ES se scinde en deux : la moitié de leur pourcentage de travail est dévolue au suivi des jeunes du foyer, et l'autre moitié est dédiée aux suivis FM. C'est pour cette raison que l'équipe éducative peut paraître grande, au vu du nombre restreint de jeunes au sein du foyer. Cette dimension est importante à mettre en évidence, car, comme mentionné dans le cadre théorique, la taille de l'équipe influence notablement sa dynamique.

A noter également que les formations qu'ont suivi les ES du foyer sont variées. En effet, alors qu'auparavant ils étaient tous issus de la même formation (ESTS[6]), le milieu du Travail Social s'est développé à tel point que des nouvelles formations ont fait leur apparition (assistant socio-éducatif, éducateur ES et des éducateurs HES). Il est particulièrement important de tenir cet aspect en considération, car les différences de statuts peuvent avoir des conséquences sur la dynamique d'équipe. J'ai donc décidé d'observer des éducateurs issus de formations HES et ES, ainsi que des postes de Direction, qui ont une formation HES ou équivalente. Ces derniers sont très importants également, car ils doivent, par leur fonction, avoir une attention particulière à la dynamique d'équipe qui s'instaure. A noter également que certains ES de l'institution ne sont pas formés, ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont pas compétents, mais bien qu'ils n'ont pas une formation axée sur l'éducation. En effet, les institutions ont le droit d'avoir un certain quota de professionnels non-formés dans leur effectif et c'est le cas pour certains ES du foyer de Szilassy.

4.2.1 Professionnels observés

Tableau 2 : Les professionnels observés

	Formation et fonction	Sexe
Fanny	Educatrice sociale HES	Femme
Marc	Educateur social HES	Homme
Anne	Educatrice sociale HES	Femme
Gabriel	Educateur social HES	Homme
Jessy	Educatrice sociale HES	Femme
Ronald	Educateur social HES	Homme
Rachida	Educatrice sociale HES	Femme
Thomas	Educateur social non-formé	Homme
Laurent	Educateur social HES	Homme
Christiane	Educatrice sociale HES	Femme
Rainald	Educateur social HES	Homme
Joanne	Responsable Régionale	Femme
Charles	Directeur de l'association	Homme

[6] ESTS : Ecole Supérieure de Travail Social

4.3 OUTILS DE PRODUCTION DES DONNEES

Ci-dessous sont répertoriés les différents outils de production de données qui ont été utilisés dans le cadre de cette étude et la justification de ces derniers. Pour ce faire, je me suis inspiré de deux ouvrages : *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, & Alain Jolibert, 2008) et *Manuel de recherche en sciences sociales* (Campenhoudt & Raymond Quivy, 2011).

Ma volonté de pouvoir offrir un outil professionnel et la relative difficulté à trouver des institutions prêtes à accueillir un étudiant pour observer leur colloque – puisque les discussions en leurs seins sont centrées sur les résidents et doivent donc rester confidentielles –, m'ont conduit à faire le choix d'une démarche qualitative en utilisant deux outils de production de données : l'observation et le questionnaire. La combinaison de ces deux derniers est très intéressante, dans la mesure où le premier permettra d'analyser des données implicites au colloque (ce qu'il s'y passe réellement), alors que le second donnera plus accès aux données explicites (les idéaux relatifs au colloque).

Pour pouvoir croiser les données et apporter des réponses à mes hypothèses de recherche, il a bien entendu fallu identifier des items communs entre mes observations et mon questionnaire. Ainsi, sur la base de l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz, *« Et ils colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent... »,* j'ai décidé d'observer les items suivants, en lien avec le colloque :

- La conception
- L'organisation
- Les conditions matérielles
- La participation
- La communication
- La prise de décision
- L'animation
- Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque

Ce sont ces items qui me permettront de faire des liens avec la dynamique d'équipe et mes différentes hypothèses de recherche.

4.3.1 L'observation

Il existe plusieurs types d'observations (observation directe participante, observation directe non-participante ou l'observation indirecte), mais j'ai décidé d'utiliser la méthode d'observation directe non-participante. Cette dernière, bien qu'elle contienne certains biais, est certainement la méthode la plus intéressante, dans le cadre de ma recherche, car l'observateur est en situation directe avec l'observé, sans qu'il y ait présence d'un intermédiaire. Ceci permet donc d'avoir accès à de l'information brute, ce qui n'aurait pas été forcément le cas avec de l'observation indirecte. L'observation directe participante n'était non plus pas particulièrement pertinente, car le but n'est pas d'attirer l'attention sur moi, mais de faire en sorte que les choses se déroulent de la manière la plus naturelle, afin que j'aie accès aux réelles informations. Bien entendu, ma simple présence a constitué un biais à mon observation, mais c'est pour cette raison que je suis allé participer à trois colloques avant de commencer mes observations de manière formelle.

La grille d'observation est un outil d'observation systématique, attributive, allospective. Elle sert à recueillir et stocker des faits observés (et non des représentations !) et permet de répéter l'observation, ce qui permet de tracer une évolution. Elle nécessite bien évidemment une sélection préalable des « attributs à observer » ainsi qu'une grande rigueur dans l'observation et dans le traitement de l'information, car nous pouvons très rapidement tomber dans des processus

d'observation subjective. Il existe également plusieurs degrés de structuration pour les grilles d'observation : c'est bien souvent l'objectif qui va donc définir ce degré. Pour ma part, étant donné que je pars avec des aprioris sur l'institution en question – le fait que j'y travaille n'est pas étranger à cela –, il était nécessaire que ma grille d'observation soit très structurée, afin que je ne rentre pas dans le piège de la subjectivité. Pour ce faire, mes indicateurs d'observation ont donc été très précis et peu sujets à l'interprétation. Je reste néanmoins bien conscient que cet outil de production de données, malgré le fait qu'il facilite la compréhension et l'interprétation des phénomènes, ne garantit pas une objectivité totale. De plus, une des difficultés des grilles d'observation est de trouver le bon équilibre entre formalisme et souplesse pour permettre de saisir les opportunités ouvertes par les situations imprévues. Vous trouverez ma grille d'observations en Annexe B.

4.3.2 Le questionnaire

Il s'agit d'une méthode de recueil de données basé sur un ensemble de questions soumises à un certain nombre de répondants. Il a pour but de connaître un groupe en tant que tel pour dégager des tendances en termes d'opinion, d'analyser un phénomène social ou de mettre en évidence des conclusions généralisables. Il demande une extrême rigueur, notamment dans la formulation des questions et des réponses, ainsi que dans le choix des répondants, pour que les données enregistrées soient utilisables de manière scientifique. Il existe deux manières d'administrer un questionnaire : « l'administration indirecte » est celle quand l'enquêteur complète lui-même à partir des réponses qui lui sont fournies par le répondant, alors que « l'administration directe » est celle lorsque le répondant le remplit lui-même. J'ai choisi cet outil de production de données, car il m'a permis de véritablement avoir des réponses précises quant à la perception du colloque des ES interrogés. L'entretien, au vu des nombreux items à observer, aurait été difficile à gérer.

Pour mon questionnaire, il s'agissait d'une « administration directe ». Les questions qui y figuraient étaient essentiellement fermées (questions imposant un choix entre des réponses prédéfinies) pour pouvoir réellement dresser un profil précis du colloque dans l'institution. Pour ce faire, j'ai utilisé l'échelle de Likert, qui *« suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord avec une proposition »* (Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon, & Alain Jolibert, 2008, p. 136). Néanmoins, certaines questions étaient ouvertes (questions libres, sans réponses prédéfinies) pour permettre de véritablement cerner des éléments qu'il aurait été difficile de cerner à travers des questions fermées. J'ai particulièrement veillé au biais de formulation des questions, en rédigeant des questions avec un vocabulaire compréhensible et aux significations univoques pour tout le monde, et à ne pas induire des réponses à travers la formulation de mes questions. Vous trouverez mon questionnaire en Annexe C.

4.4 ETAPES IMPORTANTES DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, j'ai pris contact avec la Responsable Régionale du « Foyer de Szilassy », afin de l'informer de ma volonté d'utiliser son institution comme terrain de recherche. Elle a tout de suite été enthousiaste à l'idée de mon projet et m'a demandé de mettre sur papier les différentes étapes de mon travail de recherche. Je dois bien avouer que j'étais assez convaincu qu'elle allait me répondre par la positive, car durant mon premier stage de formation, que j'ai effectué dans cette institution, j'avais déjà émis la possibilité d'effectuer mon TB en collaboration avec eux.

Une fois le document rédigé, la Responsable Régionale m'a demandé de venir présenter mon projet lors d'un colloque éducatif, afin de soumettre l'idée à l'ensemble de l'équipe éducative. J'ai donc pris quelques minutes pour introduire brièvement mon sujet et leur ai demandé s'ils avaient des questions à me poser. J'ai également exposé les raisons qui m'ont amené à choisir la thématique du colloque et les objectifs que je poursuivais, afin qu'ils puissent réellement comprendre les enjeux de

ma recherche. Tous les éducateurs ont été interpellés par ma thématique de recherche et ont tout de suite consenti à ce que je puisse effectuer ma recherche dans l'institution. J'ai bien entendu assuré une totale confidentialité dans la production et l'utilisation des données et leur ai garanti que je détruirai les outils de production de données après la validation de mon travail de recherche. Les éducateurs observés et questionnés se sont donc portés volontaires pour m'aider. Ce travail de recherche respecte donc totalement le principe de libre adhésion.

Il est à noter que l'ensemble des observations ont eu lieu dans la salle de colloque du Foyer de Szilassy. C'est une salle assez spacieuse avec une grande table ovale au milieu qui permet des discussions dynamiques.

Dans un premier temps, j'ai décidé d'aller observer le colloque sans outil de production de données pour que l'équipe éducative ainsi que la Direction s'habituent à ma présence. Ceci dans le but d'atténuer le biais qu'elle constitue. J'ai également profité de ces trois premiers colloques pour observer de manière totalement libre, ce qui m'a permis de ne pas être influencé par des critères précodés. Ceci a été une étape importante, dans la mesure où elle a permis de mettre en évidence des choses qui n'ont pas été possibles d'observer avec ma grille.

Ces observations libres ont commencé le 17 septembre 2015 et ont duré jusqu'au 8 octobre de cette même année. Elles se sont passablement bien déroulées, même si j'ai senti au départ un certain malaise chez les participants au colloque, ce que je peux comprendre, car il n'est pas monnaie courante que d'avoir quelqu'un qui nous observe et qui prend des notes en face de nous. J'ai donc régulièrement reprécisé au cours du travail de recherche que l'ensemble des informations récoltées était totalement anonymes et qu'elles seraient uniquement utilisées dans le cadre de mon TB. A la fin de chaque entretien, je remettais au propre mes notes le soir, ce qui m'a permis de véritablement être efficace et ne pas perdre trop d'informations.

Une des limites de l'observation libre est qu'il est très compliqué de savoir quoi observer, tant la quantité d'informations est énorme : j'ai ainsi été particulièrement déboussolé lors de mes deux premières observations. Néanmoins, au fil de ces dernières, je me suis senti de plus en plus à l'aise, ce qui m'a permis d'être plus précis et rigoureux dans mon observation.

Par la suite, je suis allé observer à l'aide de ma grille d'observation durant quatre colloques, du 22 octobre au 19 novembre 2015. J'ai observé durant ces colloques que ma présence n'était plus si exceptionnelle et j'ai senti des participants beaucoup plus à l'aise. Je me suis rendu compte, au cours de ces colloques, que la grille d'observation avec des items assez précis était un bon outil de travail, qui permettait à la pensée de ne pas trop vagabonder. Je me suis donc senti beaucoup plus performant et pointu dans mon observation que durant les observations libres.

Une fois mes observations effectuées, j'ai rédigé et distribué le questionnaire à l'ensemble de l'équipe éducative au début du mois de décembre 2015. Les questionnaires m'ont été retournés de manière anonyme – le but était avant tout de dégager des tendances et non pas de faire du cas par cas – à la mi-janvier 2016. Ces derniers ont été remplis avec beaucoup de bienveillance et je remercie vivement les participants qui ont répondu à presque toutes mes questions. J'ai eu la chance d'avoir des réponses assez rapides, ce qui m'a permis de vite me lancer sur l'analyse de données.

Onze personnes sur treize ont pris la peine de répondre au questionnaire. En effet, la Responsable Régionale et le Directeur n'ont pas souhaité y répondre.

5 ANALYSE DES DONNÉES

Afin d'analyser les différentes données recueillies, j'ai élaboré deux tableaux : un qui résume les éléments émergeant de mes observations et un autre qui met en évidence ceux des questionnaires. J'ai bien entendu trié les informations selon les items que j'avais prédéfinis, ce qui a passablement facilité et structuré mon analyse.

L'analyse des données s'articulera autour de trois parties principales. Chacune d'entre elles aura pour objectif de vérifier une de mes hypothèses de recherche, que vous trouverez ci-dessous en italique :

1) **La définition et les fonctions du colloque institutionnel hebdomadaire :** cette partie aura pour objectif de comparer les fonctions attribuées au colloque aux fonctions réelles.
    - *H : Le colloque est un outil flou du Travail Social, en termes d'organisation et de fonctions.*
        - *L'organisation du colloque manque de clarté : contenus, objectifs, organisation, rôles des acteurs.*
        - *Les fonctions attribuées au colloque ne correspondent pas aux fonctions réelles remplies par le colloque.*

2) **L'efficacité du colloque institutionnel hebdomadaire :** cette partie visera à établir un diagnostic du colloque hebdomadaire. Ce dernier permettra de mettre en lien le colloque et ses éventuelles interactions avec la dynamique d'équipe.
    - *H : L'efficacité du colloque dépend de son degré de structuration.*

3) **La dynamique d'équipe à l'épreuve du colloque institutionnel hebdomadaire :** à l'aide des éléments du diagnostic, cette partie va mettre en évidence les différentes interactions qui se jouent entre colloque et dynamique d'équipe.
    - *H : Le colloque est à la fois source et résultat de la dynamique d'équipe.*

Chacune de ces parties d'analyse sera séparée en deux parties : une partie descriptive, respectivement des questionnaires et des observations, et une partie analytique, qui croisera les données des deux outils de récolte de données et qui mettra en lien les informations récoltées avec le cadre théorique.

5.1 LA DEFINITION ET LES FONCTIONS DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE

Cette partie de l'analyse aura pour objectif d'analyser les éventuelles différences qu'il pourrait y avoir entre les fonctions attribuées au colloque institutionnel hebdomadaire et celles qu'il remplit effectivement sur le terrain.

5.1.1 Du côté de l'institution

Dans le cadre de mon terrain de recherche, la première chose nécessaire à relever est que, bien qu'ayant cherché dans les divers documents officiels institutionnels, je n'ai trouvé aucun document qui parle explicitement du colloque institutionnel. Un tel constat démontre bien que cet outil professionnel est tellement ancré dans les pratiques du TS qu'il ne nécessite pas de précisions particulières. Ceci est dommageable, dans la mesure où, sans document « fil rouge », il est difficile pour un ES de savoir ce qui est attendu de lui, d'autant plus que les attentes ne sont pas les mêmes d'une institution à l'autre. Pour avoir ces renseignements, j'ai donc dû prendre contact avec le Directeur de l'institution, qui m'a renvoyé à l'ordre du jour en m'expliquant qu'aucun document ne précisait exactement les missions poursuivies par le colloque institutionnel hebdomadaire. Ainsi, aucune définition claire ne m'a été donnée. En me référant à l'ordre du jour (voir Annexe A), j'ai pu déterminer certaines pratiques en vigueur :

- **Des responsabilités tournantes** sont attribuées : le Président, le Secrétaire et le Responsable de la Fiche week-end. Cette dernière vise à rédiger le programme de chacun des jeunes du foyer pour le week-end à venir.

- **Météo du jour :** cette section vise à s'enquérir de la forme des différents participants au colloque. Sur un indice de temps, chacun doit s'exprimer pour dire comment il va.

- **Code violence / Insécurité :** ce point vise à évaluer le degré de sécurité avec lequel évolue chacun des participants au colloque.

- **Infos diverses :** cette section concerne l'ensemble des informations officielles qui doivent être transmises par la Direction de l'institution, par la Responsable Régionale. Il est également à noter que c'est durant ce moment que sont relevés les différents points positifs, les points à reprendre du précédent colloque ainsi que le point « communication », qui permet à chaque participant de s'exprimer s'il a des soucis avec ses collègues.

Ces trois premières parties du colloque, qui ne concernent que l'équipe de travail, sont censées durer 45 minutes (entre 13h30 et 14h15). C'est seulement par la suite que les situations des jeunes seront abordées :

- **Tour des Jeunes FM + Foyer :** cette section vise à développer chacun des cas des jeunes suivis par l'institution. Dans un premier temps, ce sont généralement les jeunes FM (voir chapitre 4.1 pour explications) qui sont pris en premier et puis, par la suite, les jeunes du foyer. Il est important de noter que ce temps de 1h35 investi pour ce tour des jeunes est séparé en deux par une pause de 10 minutes à 15h00.

En pourcentage, la répartition du temps se fait donc de la manière suivante : 64% du temps est utilisé pour les jeunes, 30% pour le fonctionnement institutionnel et 6% pour la pause.

Dans ce cadre, il peut paraître assez compliqué de savoir si les fonctions du colloque que nous avions abordées dans le cadre théorique (voir chapitre 3.3.4) sont effectivement respectées dans la pratique, mais essayons tout de même.

- **Fonction de médiation :** le point « Communication » est selon moi certainement la section qui correspond au mieux à cette fonction, puisqu'elle permet à chaque participant de s'exprimer sur des problèmes qu'il ressentirait en lien avec l'équipe ou la Direction. Il est néanmoins à remarquer qu'énormément de points doivent être abordés dans les 45 premières minutes (Météo du jour, Code violence, Infos diverses). Ceci peut donc être un frein à une réelle discussion. Je trouve d'ailleurs étonnant que cette fonction de médiation ne soit pas plus mise en avant par l'ordre du jour, car elle est centrale dans le colloque.

- **Fonctions techniques :** en bénéficiant de 1h35 pour parler des jeunes suivis par l'institution, ces fonctions semblent donc occuper une place importante dans le colloque institutionnel. Ce temps paraît en effet suffisant pour : s'informer et communiquer, échanger des informations ; analyser et résoudre des problèmes fonctionnels ou relationnels ; réfléchir aux situations des usagers en vue d'élaborer des projets individuels ; coordonner les actions de l'équipe et de l'institution ; prendre des décisions ; générer des idées et stimuler la créativité de l'équipe.

- **Fonctions psychologiques :** ces fonctions sont beaucoup plus difficiles à évaluer, car elles concernent avant tout des processus psychologiques qui sont difficilement objectivables. Néanmoins, je pars du principe qu'à la lumière du temps investi dans le colloque institutionnel hebdomadaire, il s'agit effectivement d'un espace où les professionnels peuvent se créer une « peau protectrice » et où ils peuvent déposer leurs sentiments.

5.1.2 Du côté de la pratique

Le premier élément qu'il me paraît important de relever est le flou qui règne derrière le terme « colloque ». En effet, rien que dans l'institution interrogée, ce ne sont pas moins de quinze appellations différentes qui ont été mentionnées. Bien entendu, certaines désignent le même type de colloque – je les ai rassemblées dans le tableau ci-dessous (Tableau 3) -, mais il n'en demeure pas moins que déjà dans l'appellation, nous pouvons nous rendre compte que la typologie des colloques peut prendre bien des formes.

Les objectifs poursuivis sont également variés et moins bien distingués que dans la théorie. Ils marquent néanmoins une différence de taille : certains colloques visent plus le suivi des usagers (l'étude de situations, les évaluations) – les colloques cliniques –, alors que d'autres servent plus l'organisation du quotidien de l'équipe (le colloque de passation, la supervision d'équipe, les journées d'équipe) – les colloques d'équipe –. L'unique cas particulier concerne le colloque institutionnel hebdomadaire qui mêle à la fois des objectifs liés à l'équipe éducative et d'autres au suivi des jeunes. Là se trouve selon moi une première difficulté, comme le relevaient d'ailleurs Jacobson et Monello : *« l'importance du travail et le manque de personnel conduit la plupart des institutions à réunir leur personnel moins souvent qu'il serait souhaitable et utile de le faire. On profite donc de la réunion hebdomadaire, ou bimensuelle, pour régler l'ensemble des problèmes qui doivent être abordés collectivement. On trouvera donc des thèmes très différents dans une même réunion »* (1970, p. 37). Ceci est d'autant plus problématique que les objectifs donnés par les ES sont beaucoup plus vastes que ceux donnés par la Direction (voir zone grisée du Tableau 3). La définition du colloque se voudrait donc, à première vue, beaucoup plus complexe chez les éducateurs que du côté de l'institution. De plus, devant le nombre assez impressionnant d'objectifs identifiés par les ES, il est à se demander si ces derniers sont réalisables dans un temps si court.

En résumé, nous pouvons donc clairement affirmer que le terme colloque manque de sens à l'heure actuelle et qu'il participe de ce fait à sa non-reconnaissance. Ce constat rejoint d'ailleurs le manque de littérature le concernant relevé dans le cadre théorique. C'est comme si nous étions face à un outil ancré dans les pratiques professionnelles sans qu'un sens commun lui soit accordé. Ce manque d'identité peut également être mis en lien avec la difficulté des TS d'adhérer à des méthodologies de travail. Or, comme nous l'avions vu, ceci est dommageable, dans la mesure où le colloque influe directement sur le sentiment d'équipe. En effet, en plus d'un objectif commun, d'un chef et d'un groupe d'équipiers, l'équipe repose également sur un système d'actions – l'ensemble des actions mises en place par l'équipe pour parvenir à l'objectif commun – pertinent auquel les équipiers puissent s'identifier et adhérer. Je pose donc l'hypothèse que le flou qui règne autour du colloque et de ses objectifs a des répercussions sur la manière dont les TS l'investissent.

Tableau 3 : Les différentes formes de colloque

Nom	Objectifs
Le colloque de transmission, le colloque d'équipe, le colloque institutionnel	• Informer, • Organiser des projets, • Effectuer le tour des jeunes foyer + FM, • Négocier avec les autres éducateurs, • Poser les problèmes et les résoudre, • Echanger, • Transmettre les informations, • Réfléchir sur la situation des jeunes et prendre des décisions, • Faire le point de situation sur les besoins d'équipe, sur les activités prévues, • Elaborer des stratégies de suivi.
Le colloque des éducateurs hebdomadaire Le colloque éducatif	• Changer les horaires de travail, • Organiser la semaine et les Activités Quotidiennes de Matinée Educative, • Discuter autour d'une thématique du foyer, • Définir les valeurs du suivi
Le colloque de passation d'informations, La transmission d'informations	• Connaître le fil rouge de la journée
La supervision d'équipe	• Evaluer et réajuster la dynamique et le fonctionnement d'équipe, • Travailler sur l'équipe et les besoins individuels, les difficultés interpersonnelles pour favoriser la cohésion et l'efficacité.
L'étude de situations, L'étude de cas	• Discuter avec un intervenant externe de situations qui posent problème au foyer, • Analyser les situations, • Elaborer des pistes d'intervention.
Le colloque d'ensemble	• Transmission d'informations de la Direction de l'institution sur les différentes infrastructures.
Les évaluations, Les bilans	• Faire un point de situation, • Planifier le suivi d'un jeune en posant des objectifs
Les journées d'équipe	• Créer une cohésion d'équipe, • S'accorder autour de valeurs.

Du côté des fonctions, l'idée était avant tout d'identifier si les fonctions attribuées au colloque hebdomadaire institutionnel étaient effectivement assumées. Pour ce faire, j'ai essayé de mettre en lien les réponses obtenues dans les questionnaires et mes observations :

Tableau 4 : La motivation de l'équipe à travailler ensemble

Motivation de l'équipe à travailler ensemble : (1 = Très faible ; 2 = Faible ; 3 = Moyen ; 4 = Fort)	Moyenne = 2,9

- **Fonction de médiation :** les relations entre Direction et équipe éducative ne sont selon moi pas beaucoup thématisées durant les colloques. En effet, ce point n'a jamais été abordé explicitement dans les colloques auxquels j'ai assisté. Comment ceci peut-il être interprété ? N'y aurait-il pas de problème interindividuel ou entre l'équipe éducative et la Direction ? Cela ne me semble pas être le cas, puisque, comme nous le verrons plus tard (voir Tableau 16, page 66), les participants ne semblent, par exemple, pas tellement satisfaits du déroulement du colloque. De plus, comme vous pouvez le voir dans le Tableau 4, la motivation de l'équipe à travailler ensemble est, avec une moyenne de 2,9, dans la catégorie « Moyen ». Ceci démontre donc bien que des problèmes de fonctionnement d'équipe existent bel et bien, mais que ces derniers ne sont pas forcément thématisés. Mais pourquoi donc ? Voudrait-on éviter d'aborder ces thématiques sensibles ? Pour quelles raisons ? Je n'ai pas de réponses à ces questions, mais il n'en demeure pas moins que cette fonction de médiation, pourtant centrale puisque c'est sur elle que les autres fonctions du colloque reposent, n'est que très peu assumée par le colloque institutionnel hebdomadaire actuellement.

- **Fonctions techniques :** Si certaines de ces fonctions techniques semblent être assumées par le colloque – s'informer et communiquer, échanger des informations, réfléchir aux situations des usagers en vue d'élaborer des projets individuels, coordonner les actions de l'équipe et de l'institution –, d'autres comme la prise de décision et la stimulation de la créativité de l'équipe ne le sont pas forcément. Mais tous ces éléments seront repris dans le petit diagnostic qui sera établi sur le colloque.

- **Fonctions psychologiques :** il m'est très compliqué de savoir dans quelle mesure ces fonctions sont assumées par le colloque, car, comme déjà dit, ce sont des choses difficilement objectivables. Néanmoins, les réponses au questionnaire laissent entrevoir un certain manque de confiance dans l'équipe de la part de certains équipiers, qui ne s'expriment pas forcément alors qu'ils sont passablement mécontents du déroulement des colloques. Ainsi, l'espace de sécurité, où chacun pourrait déposer ses ressentis, que serait censé être le colloque hebdomadaire ne l'est pas forcément à l'heure actuelle.

En résumé, c'est donc avant tout dans les fonctions psychologiques et de médiation que se situent les carences actuelles du colloque.

5.2 L'EFFICACITE DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE

Cette troisième partie d'analyse va permettre d'établir un diagnostic d'efficacité sur le colloque institutionnel hebdomadaire.

Pour ce faire, les principaux items relevés dans les ouvrages sur la conduite de réunion ont été utilisés. C'est d'ailleurs sur la base de ces derniers que j'ai élaboré mes outils de récolte de données :

- La conception
- L'organisation
- Les conditions matérielles
- La participation
- La communication
- La prise de décision
- L'animation
- Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque

5.2.1 La conception

Du côté de l'objectif du colloque, il est intéressant de voir que plus de la moitié de l'équipe éducative (6) n'est pas au clair avec les raisons qui l'amène à se réunir de manière hebdomadaire. Ceci est d'autant plus intéressant que tous les ES ne partagent pas la même vision du colloque. L'exemple le plus marquant selon moi est le suivant : alors qu'un éducateur estime que le colloque hebdomadaire concerne essentiellement le suivi des bénéficiaires, un autre met plutôt en avant l'importance de l'organisation du quotidien de l'équipe.

Tableau 5 : Les objectifs du colloque hebdomadaire

	Oui	Non	Ne sait pas
L'objectif du colloque me semble clair et je sais ce que l'on attend de moi en tant que participant.	5	4	2

Les observations sont beaucoup plus catégoriques que les réponses émises par les ES, puisque je n'ai jamais, durant les quatre colloques auxquels j'ai participé, eu l'impression que les objectifs de la rencontre étaient clairs. J'en suis même venu à me poser la question s'il y en avait.

Concernant l'utilité des participants, des réponses très paradoxales ont émergé du questionnaire. En effet, bien que pour la plupart des ES, leur présence au colloque leur semble nécessaire (8), presque la moitié d'entre eux (5) relève que beaucoup d'informations pourraient leur être transmises par écrit. Cette ambivalence se retrouve même au niveau individuel, puisque des participants ont répondu « Non » à la première question et « Oui » à la seconde.

Tableau 6 : Des participants utiles ?

	Oui	Non	Ne sait pas
Ma présence au colloque ne me semble pas toujours nécessaire.	2	8	1
Il y a beaucoup d'informations dans nos colloques qui pourraient nous être transmises par écrit.	5	5	1

Mes observations ne rejoignent que partiellement les réponses ci-dessus. En effet, même si l'intérêt était toujours assez haut au départ du colloque, je me suis bien vite aperçu que pour certaines sections du colloque (les différentes sections seront abordées de manière individuelle dans le

chapitre sur « la participation au colloque », chapitre 5.3.4), l'intérêt des participants s'amenuisait et plongeait tout le monde dans une léthargie qui desservait la suite du colloque.

5.2.1.1 Des objectifs et une raison d'être pas si clairs

Le manque de clarté actuel n'est pas franchement étonnant, lorsqu'on le couple avec les dix objectifs imputés au colloque hebdomadaire (voir zone grisée du Tableau 3). En effet, comment faire cohabiter de si nombreux objectifs, alors que certains ne visent que l'équipe et d'autres que le suivi des bénéficiaires. Ceci est d'autant plus problématique que les ES entre eux ne perçoivent pas les mêmes objectifs pour ces rencontres. Quand certains mettent plus en avant des objectifs en lien avec les bénéficiaires, d'autres préfèrent mettre en avant ceux qui concernent l'équipe éducative. Ainsi, il n'y a pas nécessairement de raison d'être commune à tous et les TS ne savent plus vraiment pourquoi ils sont réunis. De plus, l'ensemble de ces objectifs n'aide pas franchement l'animateur qui doit jongler entre les objectifs individuels de chacun et n'a pas de fil rouge clairement établi. Or *« mélanger les genres, pour un responsable de réunions, (...) c'est comme s'il voulait conduire successivement un avion, un planeur, une locomotive et automobile avec le même système de réflexes »* (Mucchielli, 2014, p. 19).

Dans ce contexte, il est donc difficile de donner du sens à la pratique des colloques et une certaine clarification du sens de ces rencontres serait selon moi nécessaire. En effet, en ne cernant pas le sens de ces rencontres, il n'est pas étonnant de voir que les colloques prennent la forme des mythes évoqués dans le cadre théorique. De plus, les objectifs sont très importants à clarifier puisqu'ils constituent la raison d'être de la réunion. Il est donc nécessaire que non seulement les équipiers les connaissent, mais y adhèrent, comme nous l'explique Gany *« Une réunion ne sera efficace que si tous les participants l'ont souhaitée, provoquée ou demandée, à des degrés divers »* (Gany, 2009). En effet, dans le cas contraire, il sera très difficile d'avoir une équipe soudée, puisque les motivations personnelles prendront le pas sur la motivation collective. Et au vu de ce qui précède, cela semble clairement être le cas pour l'équipe observée.

Concernant les participants, il n'y a pas grand-chose à ajouter si ce n'est qu'il est totalement normal que l'ensemble de l'équipe éducative participe à ces moments. En effet, dans une institution, chaque équipier est confronté régulièrement aux domaines de responsabilités de ses collègues. Ainsi, même si tel jeune n'est pas directement mon référé, je suis obligé de connaître partiellement sa situation étant donné que je partage son quotidien. Les ES estiment d'ailleurs, à une grande majorité, leur présence au colloque comme nécessaire. En revanche, il pourrait être intéressant de creuser un peu plus les informations qui pourraient être transmises par écrit, car, comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, une personne peu concernée aura tendance à influencer négativement sur l'ambiance de travail. Ainsi, certaines section du colloque doivent, selon moi, être repensées, car elles péjorent l'ambiance de travail.

Pour terminer, il n'y a pas grand-chose à redire en lien avec les horaires du colloque, dans la mesure où le temps sans pause ne dépasse pas 1h30 (voir Annexe A). Néanmoins, au vu de mes observations, il pourrait être intéressant d'anticiper la pause, car l'équipe est constituée majoritairement de fumeurs. Ainsi, il est arrivé à deux reprises qu'à partir de 14h40, une perte d'intérêt et de concentration se sont manifestées à travers des discussions parallèles, des visages qui se crispent, des cigarettes et des cafés qui se préparent, etc. Il est également à relever que les pauses ne durent que dix minutes. Or, la durée des pauses doit être d'au moins quinze minutes pour permettre à chacun de se ressourcer. Une dernière chose importante est que les colloques hebdomadaires ont lieu l'après-midi alors qu'*« intellectuellement, les réunions du matin sont plus toniques et productives »* (Saurel, 2005, p. 86). Mis à part ces quelques détails, j'estime que les deux heures trente de colloque hebdomadaire sont adéquates.

5.2.1.2 *Pistes d'action*

- Prendre du temps pour discuter de la raison d'être du colloque hebdomadaire et de ses objectifs, afin qu'un sens commun soit construit. Pour ce faire, il faudra absolument que toutes et tous (et même la Direction !) fassent preuve d'ouverture pour envisager toutes les possibilités existantes et permettre à chacun de trouver du sens à la pratique. Au vu des coûts de ces rencontres, il est primordial qu'elles soient ressenties par toutes et tous comme efficientes.
- Creuser avec les participants au colloque les informations qu'ils souhaiteraient recevoir par écrit, pour éviter qu'ils aient l'impression de perdre leur temps.
- Discuter des questions d'horaire du colloque pour évaluer des éventuelles améliorations.

5.2.2 L'organisation

Comme abordé dans le cadre théorique, il existe quatre étapes dans le colloque. Pour chacune de ces étapes, un certain nombre de pratiques doit être respecté pour son bon fonctionnement.

Tableau 7 : Organisation - Avant le colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
Avant le colloque			
Il y a un ordre du jour écrit avant nos colloques.	10	1	-
L'ordre du jour est communiqué à l'avance.	9	2	-
Je me prépare avant le colloque (lecture du compte rendu du colloque précédent, de dossiers...).	5	6	-
Avant le colloque, des informations précises sont communiquées sur les attentes qu'on a envers ce dernier.	2	9	-

Concernant cette première étape, il faut bien avouer que l'institution ne répond que partiellement aux nécessités pour avoir une préparation de colloque optimale. En effet, malgré le fait que l'ordre du jour soit écrit et communiqué à l'avance, il est assez étonnant de voir que plus de la moitié des ES (6) ne se prépare pas avant le colloque. Ce taux est faible, mais peut également être mis en lien avec le fait qu'aucune information précise ne leur est donnée quant aux sujets qui seront traités (pour 9 éducateurs).

Ces informations sont d'ailleurs validées par mes observations, même si ces dernières sont un brin plus critiques. En effet, elles mettent par exemple en évidence qu'il y a certes un ordre du jour écrit avant chaque colloque, mais qu'il est le même à chaque fois. Ainsi, il n'a pas nécessairement fonction d'ordre du jour, mais plutôt de fil rouge. Les seuls éléments qui changent de fois en fois sont dès lors les points divers que les ES peuvent rajouter durant la semaine précédant le colloque. De plus, étant donné qu'il ne change pas, l'ordre du jour n'est pas communiqué à l'avance, mais il est plutôt connu de tous. En ce qui concerne la préparation au colloque, durant mes quatre journées d'observation, seuls deux ES semblaient avoir préparé quelque chose pour le colloque de manière écrite.

Tableau 8 : Organisation - Au début du colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
Au début du colloque			
Le colloque commence généralement à l'heure.	9	2	-
Le rôle de chacun est clair (qui anime, qui fait le PV, etc.).	8	3	-

L'ordre du jour et / ou les objectifs du colloque sont rappelés en début de séance.	4	7	-

En ce qui concerne l'étape « Début du colloque », les résultats sont passablement rassurants, dans la mesure où ils mettent en évidence que les réunions commencent généralement à l'heure et que le rôle de chacun est, pour la plupart, assez clair. Ce qui est un peu plus dommageable en revanche, c'est que les objectifs du colloque ne sont pas rappelés en début de séance. Ce résultat est assez compréhensible puisque, je le rappelle, pour plus de la moitié des éducateurs, les objectifs ne sont pas clairs.

En revenant sur mes observations, je constate effectivement que le colloque commence généralement à l'heure. En revanche, je ne suis pas du tout d'accord avec les éducateurs concernant le rôle de chacun. En effet, les rôles sont peut-être clairs durant le colloque (même si j'ai pu relever un certain malaise dans le rôle d'animateur, chose que je développerai plus loin), mais ils ne le deviennent qu'une, voire deux minutes, avant le début de ce dernier. De ce fait, je n'estime pas nécessairement que le rôle de chacun soit clair. Pour ce qui est du rappel des objectifs de la séance et de l'ordre du jour, force est de constater que je n'ai à aucun moment observé une telle pratique.

Tableau 9 : Organisation - Pendant le colloque

	Oui	**Non**	**Ne sait pas**
Pendant le colloque			
Avant de passer à un autre point, en général, on fait une petite synthèse du point traité.	2	9	-
On parle d'une chose à la fois, en suivant un plan.	6	5	-
On précise qui fait quoi et dans quel délai.	4	7	-
Le colloque se termine à l'heure.	9	2	-
Chez nous, la durée des réunions varie.	4	7	-
J'ai le sentiment que le temps est bien réparti entre les différentes sections du colloque.	5	6	-
Il est rare que l'on traite tous les points inscrits à l'ordre du jour.	x	11	-

L'étape du « Pendant » n'est selon moi pas satisfaisante sous plusieurs aspects. Premièrement, il est regrettable que les petites synthèses faites entre chaque sujet soient manquantes, car, comme nous l'avons abordé dans le cadre théorique, elles sont primordiales pour stimuler la réflexion et résumer ce qui s'est dit. Cela se répercute d'ailleurs sur les tâches attribuées à chacun, puisque sept ES mettent évidence que la suite à donner aux réflexions n'est pas forcément précisée et matérialisée par des choses concrètes à faire. Le fait que le temps ne soit pas nécessairement bien réparti entre les différentes sections du colloque laisse également à penser qu'il y a des choses à entreprendre à ce niveau. En revanche, des points positifs sont à relever, comme le respect des horaires et le fait de traiter tous les points inscrits à l'ordre du jour.

Mes observations n'ont pas grand-chose à apporter de plus aux réponse des ES, si ce n'est que je tiens tout de même à préciser que, pour ce qui est de la répartition des tâches, elle est souvent effectuée, mais les délais sont rarement fixés, ce qui est problématique. J'ai également pu remarquer une chose qui me paraît importante à soulever : le point du colloque « *points à reprendre* », qui devrait servir justement à évaluer certaines décisions ou à réexaminer des points qui n'avaient pas pu l'être lors des précédents colloques, n'est pas autant utile qu'il ne le devrait, car il est souvent oublié par les éducateurs qui prennent le PV. Ainsi, il est arrivé à plusieurs reprises que la Responsable Régionale soulève cette problématique, étant persuadée que certains points devaient

être repris et ne l'étaient pas forcément. Au niveau de l'heure de fin du colloque, elle est bien respectée, mais elle dépend surtout de la rigueur de l'animateur.

Tableau 10 : Organisation - Après le colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
Après le colloque			
Il y a un compte-rendu écrit après nos colloques.	11	-	-
Nous évaluons régulièrement le fonctionnement de nos colloques.	2	8	1

Pour terminer, concernant l'étape « Après le colloque », il est à relever qu'un compte-rendu est rédigé à la fin de chaque colloque, chose extrêmement positive. En revanche, il est à déplorer que l'évaluation du colloque soit une activité inexistante selon une majorité des ES dans l'institution.

Les observations n'amènent aucune piste supplémentaire de compréhension.

5.2.2.1 Une organisation lacunaire

Les différentes étapes du colloque nous donnent un certain nombre d'informations quant à l'organisation du colloque. Si certains éléments sont rassurants, comme le respect des horaires par exemple, un certain nombre de résultats inquiétants sont également à déplorer.

Pour l'étape du « Avant », du côté de l'animateur, je n'ai pas grand-chose à ajouter. En effet, l'ordre du jour – comme mentionné plus haut, je parlerais plutôt de fil rouge, puisqu'il ne change jamais – existe et est communiqué à l'avance. En revanche, il ne précise pas exactement les objectifs poursuivis et n'aide donc pas le participant à savoir ce qu'on attend de lui. Ceci est d'autant plus marquant qu'aucune attente précise n'est clairement nommée, ni avant, ni pendant le colloque. Pour ce qui est de l'invitation au colloque, étant donné qu'il s'agit d'une réunion hebdomadaire, il n'y a pas nécessairement d'invitation, mais il peut arriver que certains documents soient envoyés en avance pour gagner du temps dans la discussion.

Du côté des participants, en revanche, la chose que je tiens à mettre en évidence est la non-préparation des ES au colloque (relevée à la fois dans le questionnaire et dans l'observation). En effet, comment exiger avoir des résultats si ces moments ne sont pas préparés. Le but d'un colloque n'est pas de réfléchir à haute voix, mais plutôt de confronter des réflexions qui ont été pensées en amont. Cette étape est primordiale dans la mesure où elle permet de trier l'information que l'on souhaite transmettre à ses collègues et ainsi poser des bases solides à une réflexion de qualité. Malheureusement, comme l'expliquent Anzieu et Martin dans leur ouvrage sur les dynamique d'équipe, *« on rencontre souvent l'obstacle de l'improvisation : bien des réunions, qui sont théoriquement préparées à l'avance, restent en fait improvisées, tout au moins sous certains aspects »* (Anzieu & Martin, 2007, p. 364). Mais alors pourquoi la préparation n'est-elle pas une pratique commune ? Selon moi, la réponse n'est pas seulement à aller chercher au niveau individuel, mais trouve également son origine dans des aspects un peu plus structurels. Quand est-ce que l'éducateur doit-il et peut-il préparer ces différents moments de réunion ? Est-ce que l'institution dégage du temps pour cela ? Si ce n'est pas le cas, est-ce que le message indirect de l'institution vise donc à dire que la pratique des réunions d'équipe ne requiert pas une certaine méthode ? Attend-on de l'éducateur qu'il se prépare sur son temps libre ? Si c'est le cas, s'agit-il de quelque chose de clair pour l'ensemble de l'équipe éducative ? Je n'ai pas de réponse à donner à toutes ces questions, mais je suis persuadé qu'elles sont de bonnes pistes de réflexion pour l'institution. Ce d'autant plus que, comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, l'efficacité des réunions dépend également de leur préparation. Ainsi, l'argument économique qui pourrait être utilisé pour aller à l'encontre de cette

Clicours.COM

pratique n'aurait pas franchement lieu d'être, puisque la qualité du travail serait directement affectée par son inexistence.

Concernant la seconde étape du colloque, l'élément que j'aimerais soulever est la clarification des rôles de chacun. La préparation des réunions est une étape primordiale pour le bon déroulement des colloques. Dès lors, apprendre que l'on est animateur une minute avant qu'il commence me semble être quelque chose de totalement inadéquat. En effet, comme nous le verrons plus loin, la pratique de l'animation n'est en rien innée et nécessite une certaine rigueur. Il serait donc, selon moi, positif qu'un autre système soit envisagé afin que les rôles de chacun soient clairs avant le début de la rencontre. Non seulement pour les rôles formels (animateur, secrétaire, scribe, etc.), mais également pour les niveaux des professionnels. En effet, quel est le niveau professionnel d'une Responsable Régionale présente à un colloque ? A-t-elle un statut supérieur, qui lui permet de trancher pour certaines décisions, ou est-elle au même niveau que l'équipe éducative ? Autrement dit, intervient-elle en fonction de son statut hiérarchique ou en tant que membre de l'équipe ? Bien que ces questions semblent anodines, leurs réponses présentent de véritables enjeux pour la tenue d'une réunion. Par exemple, durant mes observations, je me suis rendu compte à plusieurs reprises que l'animateur, voyant le temps filer, n'osait pas interrompre le Directeur de l'institution pour passer au point suivant. La différence de statut n'était selon moi pas anodine, puisque l'animateur avait beaucoup moins de peine à interrompre un professionnel sur le même niveau hiérarchique. Il est également dommage que les objectifs et le contexte de travail ne soient pas reprécisés en début de colloque. En effet, comme abordé dans le cadre théorique, une telle pratique aide à *« créer une ambiance agréable où les participants se sentiront bien »* (Saurel, 2005, p. 123).

Pour l'étape du « Pendant », un élément me semble particulièrement préjudiciable : le manque de petites synthèses entre chacun des points du colloque. En effet, comme mentionné dans le cadre théorique, *« formuler les conclusions intermédiaires (...) a pour but d'intégrer dans la mémoire active du groupe les résultats acquis par lui lors de la discussion ; elle lui permet de s'en servir pour aller au-delà et d'éviter ainsi le phénomène de discussion réitérative »* (Anzieu & Martin, 2007, p. 365). De plus, ces synthèses permettent également de clarifier les choses à faire de chacun et les délais, élément problématique pour les ES. Ce type de pratique aide donc le groupe à fonctionner de manière stratégique et rigoureuse. Dans ce cadre, je trouverais intéressant d'engager une discussion autour du point *« Points à reprendre »,* qui ne donne pas entière satisfaction à ce jour. Une autre chose importante à garder en tête est le temps qu'on souhaite attribuer à chacune des parties du colloque. En effet, plus de la moitié de l'équipe éducative estime à ce jour que la répartition du temps pour les différentes sections du colloque n'est pas bonne. Une remarque d'un dans un questionnaire vient d'ailleurs confirmer cela : *« Je pense que nos colloques hebdomadaires manquent de fond. Nous sommes très factuels. Ceci fait perdre de la profondeur ainsi que de la cohérence sur le travail de fond, qui est les jeunes et leurs problématiques et non pas des procédures, des règlements, du blabla. Ceci nous fait perdre du temps précieux »* (Questionnaire 2). Dans ce cadre, il serait donc nécessaire d'engager une discussion là autour. Pour ma part, je pense qu'il pourrait être intéressant, soit de nommer un garant du temps, ou alors de structurer un peu plus la pratique de l'animateur. Au contraire, le respect des horaires et de l'ordre du jour sont bons, ce qui garantit une certaine structure aux colloques.

En ce qui concerne la dernière étape, je trouverais pertinent que le colloque soit régulièrement évalué. En effet, cela permettrait à la fois de mesurer le travail accompli, mais également d'identifier les réajustements possibles. Cette évaluation devrait pouvoir répondre à trois questions principales, comme nous l'explique Nadia Moléa-Féjoz : *« Qu'est-ce qui s'est passé ? Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ? Quel est le degré de satisfaction des participants ? »* (2008, p. 83). On pourrait alors imaginer différentes formes : une évaluation directement après le colloque, une réunion spécifique ou encore des questionnaires. Didier Noyé présente d'ailleurs une grille d'évaluation très intéressante dans son ouvrage *« Réunionite : guide de survie »* (1996, p. 123).

Bien que toutes ces pratiques puissent sembler fastidieuses et chronophages, il n'en demeure pas moins qu'au final, elles constituent un gain de temps et d'énergie sur le long terme. Elles permettent aux professionnels de se sentir efficaces. Bien entendu, il serait totalement illusoire de prétendre à la perfection prescrite par les ouvrages théoriques, mais, comme le mentionnait Jean Lefébure (2003), le recours à des méthodes simples mais rigoureuses permettrait au Travail Social de renforcer sa légitimité et son sentiment d'efficacité. Viser la perfection n'est donc pas nécessaire, mais maintenir un certain fil rouge permet de ne pas s'égarer. A noter également que *« pour que des méthodes puissent être appliquées dans un colloque, il est nécessaire que l'équipe en comprenne le sens et qu'elles correspondent à ses besoins »* (Féjoz, 2008, p. 88). Il y a donc tout un travail en amont à effectuer auprès de l'équipe pour savoir quels sont ses besoins. Dans ce cadre, il serait pertinent que les institutions soient souples et puissent envisager plusieurs formes d'organisation de colloque, afin que les professionnels puissent le rendre à leur image. Mais avant tout cela, il faut déjà pouvoir accepter que le colloque puisse changer et évoluer, autant dans sa forme que dans son contenu. En effet, le colloque doit être au service des TS, et non pas le contraire, comme j'ai déjà pu le remarquer dans certaines institutions.

5.2.2.2 Pistes d'action

Avant le colloque

- Clarifier les objectifs et les attentes qu'on a vis-à-vis de chaque participant.
- Faire en sorte que les participants préparent leurs interventions. Pour ce faire, il faut ouvrir une discussion autour de plusieurs questions : quand est-ce que l'éducateur doit-il et peut-il préparer ces différents moments de réunion ? Est-ce que l'institution dégage du temps pour cela ? Attend-on de l'éducateur qu'il se prépare sur son temps libre ?
- Faire en sorte que l'animateur apprenne son rôle avant le début du colloque.

Au début du colloque

- Rappeler l'ordre du jour et les objectifs du colloque.
- Clarifier les rôles de chacun et le niveau de la Direction dans le colloque.

Pendant le colloque

- Effectuer une petite synthèse de chaque item du colloque avant de passer au suivant.
- Trouver une méthode qui permette de rendre plus efficace l'item « *Points à reprendre* ».
- Mieux structurer la répartition du temps par item de colloque.
- Nommer un garant du temps pour éviter de prendre trop de temps sur des items du colloque.

Après le colloque

- Evaluer régulièrement le fonctionnement du colloque.

5.2.3 Les conditions matérielles

Comme déjà énoncé, les conditions matérielles sont également importantes pour le bon déroulement d'un colloque. Le questionnaire visait donc à sonder différents éléments, dont voici les résultats :

Tableau 11 : Les conditions matérielles du colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
Les conditions matérielles me conviennent.	11	-	-
L'animateur utilise un tableau pour recueillir et mémoriser les idées.	-	10	1

	Ovale	Autres
Comment l'équipe est-elle positionnée dans vos réunions ?	11	-

Les conditions matérielles semblent totalement convenir à l'équipe éducative, ce qui peut sembler rassurant. La forme de la table est également adéquate, puisqu'elle est ovale. En revanche, ce qui l'est un peu moins, c'est que l'animateur n'utilise apparemment jamais un tableau pour recueillir et mémoriser les idées émises durant les réunions.

Mes observations n'ont rien à ajouter par rapport à cet item.

5.2.3.1 Et si on utilisait un peu plus le tableau ?

Les résultats ci-dessus démontrent bien qu'une attention particulière aux conditions matérielles est portée au sein de l'institution. En revanche, une question semble ouverte : pourquoi avoir un tableau dans la salle de réunion, alors qu'il n'est pas utilisé ? Ce d'autant plus que, comme nous l'avons abordé dans le cadre théorique, le tableau a une fonction très importante puisqu'il permet de structurer la réunion et fait office de mémoire collective.

Une autre idée que je trouve intéressante à retenir est celle émise par Noyé : *« Mais pour les réunions trop habituelles, il peut être intéressant de changer les rythmes, les lieux, les personnes : bousculez les automatismes »* (1996, p. 69). Ceci s'est d'ailleurs vérifié durant le troisième colloque auquel j'ai assisté, puisqu'un animateur, en accord avec la Direction, a monté une petite scène en début de réunion pour bousculer les habitudes. Il a simulé un désaccord avec la Directrice, puis a demandé à tout le monde de fermer les yeux pour se reconcentrer. Il a profité de ce moment pour enfiler un costume africain et il a proposé durant tout le colloque une méthodologie de travail différente, en interrompant régulièrement la séance pour remobiliser l'attention de l'équipe à travers un jeu. C'est d'ailleurs durant cette réunion que le tableau a été le plus utilisé et que l'attention des participants était la plus haute.

5.2.3.2 Pistes d'action

- Solliciter l'équipe en lien avec les bienfaits du tableau.
- Faire preuve de créativité pour bousculer les habitudes.

5.2.4 La participation

Plutôt que d'entrer directement dans le vif du sujet, j'ai souhaité savoir plusieurs choses :

- Si les participants estimaient qu'ils avaient les capacités de participer à un colloque.
- Si les participants avaient l'impression de passer trop de temps en colloque ou si leur présence n'était pas toujours nécessaire.

Ces éléments auraient en effet pu expliquer en partie le manque de participation. En ce qui concerne le sentiment d'être assez formé, les résultats sont assez étonnants, car un peu plus d'un tiers des ES (4) estime qu'ils ne sont pas assez formés pour participer activement au colloque. Dans la même lignée, un tiers de l'équipe éducative (4) estime qu'elle passe trop de temps en colloque. Au contraire, il est à relever que tous les participants se sentent à l'aise durant le colloque, un sentiment qu'ils identifient pas forcément chez leurs collègues (deux ES estiment que les participants n'ont pas l'air de se sentir à l'aise). Au contraire, il est à relever que pour presque un quart des ES (3), les autres participants ne semblent pas savoir ce qui est attendu d'eux.

Presque tous les ES s'accordent à dire que le rôle du participant en colloque est tout aussi important que celui de l'animateur. Ce qui est inquiétant en revanche, c'est qu'un peu plus d'un éducateur sur deux (6) estime, que dans l'équipe éducative, certaines personnes ne participent pas activement au colloque. Pire que cela, huit membres de l'équipe éducative reconnaissent que ce sont toujours les mêmes personnes qui parlent durant les colloques.

Tableau 12 : La participation au colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
J'ai le sentiment que ma formation de base m'a suffisamment formé pour participer activement au colloque.	7	4	-
Je passe beaucoup trop de mon temps en colloque.	4	7	-
Ma présence au colloque ne me semble pas toujours nécessaire.	2	8	1
Je me sens à l'aise durant un colloque.	11	-	x
Les participants ont l'air de se sentir à l'aise.	9	2	x
Les autres participants semblent savoir ce qui est attendu d'eux.	4	3	4
Certaines personnes ne participent pas activement au colloque.	6	5	-
Ce sont toujours les mêmes personnes qui parlent durant les colloques.	8	3	-
Le rôle des participants est aussi important que celui de l'animateur.	10	1	-

La participation varie beaucoup selon les items du colloque en discussion (voir Tableau 13, page 59). En effet, alors que pour les informations générales (9) et le tour des jeunes Foyer (7), l'intérêt est plutôt haut, c'est la dégringolade pour le tour des jeunes FM (2).

Mes observations vont également dans ce sens puisqu'elles mettent en évidence que l'intérêt baisse nettement lorsque les jeunes FM sont abordés. Divers comportements sont là pour le démontrer : certains dessinent, d'autres mangent, se font un café, etc. Les observations vont même plus loin, en montrant par exemple que le tour des jeunes FM a une influence négative sur la suite du colloque suivant son positionnement dans le colloque. Ainsi, lorsqu'il a été effectué avant le tour des jeunes Foyer, il pesait clairement sur ce dernier, avec une baisse d'énergie notable chez les ES.

Tout ceci est compréhensible dans la mesure où durant le tour des jeunes FM, la discussion est avant tout triangulée, soit entre le référent et le co-référent de la situation et la Direction. Ceci se manifeste, en plus des paroles, à travers les regards. Cette problématique a d'ailleurs été relevée un

jour par un éducateur qui a demandé l'utilité d'aborder les jeunes FM ensemble, alors que personne ne connaissait les référés des autres ES.

Tableau 13 : Comment vous sentez-vous … ?

Comment vous sentez-vous en général durant...	
1) Les informations générales	
Satisfait (satisfait + intéressé + heureux + confiant)	9
Indifférent (indifférent + ennuyé)	2
Mécontent (négatif + déçu + frustré + consterné)	-
2) Le tour des jeunes Foyer	
Satisfait (satisfait + intéressé + heureux + confiant)	7
Indifférent (indifférent + ennuyé)	1
Mécontent (négatif + déçu + frustré + consterné)	3
2) Le tour des jeunes FM	
Satisfait (satisfait + intéressé + heureux + confiant)	2
Indifférent (indifférent + ennuyé)	8
Mécontent (négatif + déçu + frustré + consterné)	1

5.2.4.1 Une participation très variable

Essayons de comprendre un peu mieux ces résultats en les associant à d'autres réponses. Nous avions vu précédemment qu'un peu plus de la moitié de l'équipe éducative ne se préparait pas pour les colloques et nous verrons dans le chapitre suivant que cela n'empêche pas l'entier de l'équipe éducative d'affirmer qu'ils expriment au colloque ce qu'ils avaient l'intention de dire. Je trouve cela assez perturbant, dans la mesure où, selon ces résultats, on pourrait sans autre émettre les hypothèses suivantes :

- La préparation avant un colloque n'est pas nécessaire, puisque les ES arrivent à dire ce qu'ils voulaient exprimer.
- Les ES savent que la participation de tous les participants est nécessaire, tout en admettant que celle-ci n'est pas franchement optimale. Ceci dit, ils l'acceptent ainsi.
- Le problème de participation ne concerne pas directement l'éducateur, puisqu'il estime arriver à exprimer ce qu'il avait l'intention de dire, mais plutôt les collègues.

Ces quelques hypothèses sont inquiétantes selon moi, car elles mettent en évidence une forme de déresponsabilisation face à ce qu'il se passe. En effet, le problème de la participation n'est pas une fatalité, mais il est de la responsabilité de chacun. Alors quels sont les éléments qui pourraient expliquer une participation si faible ? Essayons de mieux comprendre.

Le premier argument qui me paraît important de souligner est sans aucun doute le manque de formation. En effet, avec plus d'un tiers des ES qui ne s'estiment pas assez formés pour participer activement à un colloque, il n'est pas étonnant que la participation soit directement affectée. Il serait dès lors intéressant de cerner avec les ES quels seraient leurs besoins pour pouvoir encore mieux se sentir.

Le second élément de réponse concerne plus des aspects purement organisationnels. En effet, avec presque deux tiers des ES qui estiment passer trop de temps en colloque, il paraît évident que la motivation à participer chez ces derniers sera moins grande. Ce qui semble en revanche paradoxal, c'est que l'ensemble de l'équipe éducative se sent à l'aise durant les colloques. Je n'arrive pas à

donner du sens à ces deux réponses contradictoires, mais il pourrait être pertinent d'ouvrir également un dialogue autour des besoins des ES en termes de fréquence de réunion d'équipe.

Les déterminants de la participation de Mucchielli, mis en évidence dans le cadre théorique, peuvent également être des éléments de réponse.

- **Le nombre de personnes :** avec 11 ES et une Direction (une semaine sur deux composée de deux membres), les participants au colloque sont nombreux. Or, *« le groupe supérieur à 10 membres tend à se fractionner en sous-groupes. (...) La structuration autoritaire ou formelle paraît alors nécessaire, pour éviter l'émiettement, mais elle supprimer le groupe comme réalité créatrice »* (Mucchielli, 2014, p. 25). Autrement dit, le colloque, qui devrait en principe être un moment de réflexion et de partage, ne peut pas l'être en partie à cause du nombre trop grand de participants. Ainsi, on pourrait imaginer travailler en sous-groupes avec d'un côté les situations des jeunes FM et de l'autre celles des jeunes Foyer.

- **Les objectifs :** des objectifs communs clairs sont importants pour atteindre un bon degré de participation durant une réunion. Or, comme nous l'avons vu plus haut dans le travail, les objectifs des colloques hebdomadaires varient énormément d'un éducateur à un autre. Il pourrait donc s'avérer pertinent de les clarifier pour permettre à chacun de mieux saisir ce qui est attendu de lui.

- **Le degré de « maturité » de l'équipe :** en ayant observé évoluer l'équipe que quelques fois durant les colloques, il m'est impossible d'affirmer des choses en lien avec son degré de « maturité ». En revanche, il pourrait être intéressant de vérifier si chaque membre de l'équipe se sent en sécurité et en confiance avec ses collègues, car ce sont des prérequis pour une bonne participation. Pour ce qui est de l'égalité de droit des participants, je n'ai pas remarqué d'éléments particuliers, si ce n'est qu'un ES semble bénéficier d'un statut supérieur aux autres, sans que ce soit nommé formellement. Ainsi, son positionnement est souvent décisif pour la prise de décision.

- **Les conditions matérielles :** ceci ne semble pas poser problème, puisque l'ensemble de l'équipe éducative est satisfaite des conditions matérielles.

- **Le « moral » de l'équipe:** là aussi, je n'ai pas fréquenté assez l'équipe pour pouvoir imaginer pouvoir poser une quelconque interprétation dans les résultats. La seule chose que je peux mettre en évidence, c'est qu'au vu des réponses du questionnaire, les ES semblent plus enclins à charger leurs collègues sur le manque de participation qu'eux-mêmes. Je peux donc m'imaginer que certaines choses doivent être discutées en équipe.

- **La qualité de la conduite des réunions :** voir chapitre sur l'animation (chapitre 5.3.7).

Une autre chose importante à souligner est la variation de participation durant les réunions. En effet, tant mes observations que les résultats du questionnaire mettent en évidence que l'équipe éducative traverse différents stades de motivation durant la réunion. Ainsi, le tour des jeunes FM semble poser problème, puisque huit des ES se montrent indifférents ou mécontents. Il pourrait dès lors être intéressant de cerner pourquoi de tels résultats émergent. De mon point de vue, je trouve assez compliqué pour un éducateur de participer à une discussion autour d'un jeune qu'il n'a jamais rencontré. Ce d'autant plus quand on ne l'intègre pas forcément dans la discussion, ni par la parole, ni par le regard. Ainsi, plus qu'à une discussion, ces moments s'apparentent plus à un exposé d'une situation.

La participation est un élément important à discuter, dans la mesure où *« tout organisme social a besoin de la participation active de ses membres, pour exister et pour s'accroître »* (Mucchielli, 2014,

Clicours.COM

p. 11). Et ce encore plus dans le milieu du Travail Social, où nous devons faire face à des situations complexes et très prenantes au niveau émotionnel. Ainsi, les réunions d'équipe doivent justement permettre à l'éducateur de déposer ses doutes, inquiétudes, joies, tristesses et de mobiliser les capacités d'analyse de ses collègues. En effet, c'est grâce à l'équipe qu'il est possible de trouver des solutions qui correspondent au mieux aux besoins des usagers. Dans le milieu institutionnel, c'est également durant ces moments que les stratégies éducatives sont mises en place. Il est donc primordial que chaque membre de l'équipe participe activement à la réunion, pour se donner les moyens de trouver des solutions acceptables pour tout le monde. En résumé, *« une participation de chacun favorise la collaboration, l'action collective, la pertinence des actions, la cohésion de l'équipe »* (Féjoz, 2008, p. 97). Ce d'autant plus que *« l'efficacité même d'une décision va dépendre de la participation des personnes concernées à l'élaboration de cette décision, il faut donc associer les partenaires pour faire du projet collectif »* (Noyé, 1996, p. 139).

Au niveau plus individuel, les règles de Noyé me semblent particulièrement pertinentes, car elles mettent bien en évidence la co-responsabilité de l'équipe. Ainsi, *« le participant de base peut faire beaucoup plus qu'il ne le pense pour améliorer le fonctionnement d'une réunion, en particulier par une préparation soignée, en apportant son écoute et ses interrogations, en intervenant pour aider l'animateur à faire fonctionner le groupe »* (Noyé, 1996, p. 33). De manière générale, elles sont plutôt respectées, même si deux d'entre elles me posent question : la préparation avant la réunion, comme nous avons déjà pu le constater, fait clairement défaut et l'expression du mécontentement est plutôt absente, ou du moins de manière officielle. Or, comme nous le verrons plus loin, un sentiment d'insatisfaction générale est bien présent chez les ES.

Pour conclure ce chapitre, une phrase de Philippe Gaberan, citée dans l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz, me paraît adéquate :

> *« Prendre la parole dans un groupe constitutif d'une équipe de travail, et, par le fait même, être en mesure d'exprimer un avis par rapport à une situation et de contribuer à un débat critique est une des tâches fondamentales de ce métier. Si la prudence est une vertu, le silence est un handicap. Cela se traduit par les disputes autour de ceux qui ne disent jamais rien en réunion et par une mise en accusation fréquente des « grandes gueules » qui monopolisent la parole. Le métier d'éducateur fera un grand pas en avant lorsque seront naturellement mises en œuvre les techniques de conduite de réunion et de formation à la prise de parole qui permettent de lever les dysfonctionnement signalés ci-dessus »* (2008, p. 98).

5.2.4.2 Pistes d'action

- Cerner les besoins des éducateurs en terme de formation, pour pouvoir plus ou mieux participer aux colloques.
- Discuter avec l'équipe éducative de ses besoins en termes de fréquence de réunion d'équipe.
- Favoriser le travail en sous-groupes durant les colloques.
- Fixer des objectifs clairs de rencontre.
- S'assurer que tout le monde se sente en sécurité et en confiance pour prendre la parole devant le groupe.
- Faire émerger un sentiment de co-responsabilité dans l'équipe autour du bon déroulement d'un colloque.
- Discuter avec l'équipe éducative autour des différentes sections du colloque pour déterminer lesquelles sont pertinentes et celles qui le sont un peu moins.

5.2.5 La communication

Les résultats en terme de communication sont plutôt excellents, puisque les professionnels affirment à une grande majorité s'exprimer, s'entendre et se comprendre, le tout dans un climat coopératif où personne n'est interrompu. Néanmoins il est à relever que trois membres de l'équipe éducative, soit un tiers, ne sont pas persuadés d'être compris et entendus.

Tableau14 : La communication dans le colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
Je dis ce que j'avais l'intention de dire.	11	-	-
J'ai l'impression de bien comprendre les idées et préoccupations des autres.	10	1	-
Je pense que les participants au colloque m'entendent et me comprennent.	8	1	2
Le climat est coopératif.	9	1	1
Est-ce que les personnes qui parlent sont régulièrement interrompues ?	2	9	-

Mes observations vont également dans ce sens, même si elles soulignent que les idées et préoccupations des participants ne sont pas toujours prises en compte. De plus, elles mettent également en évidence que pour certaines thématiques, pas tous les ES ne se sentent la légitimité d'intervenir.

5.2.5.1 Les éducateurs sociaux, de bons communicateurs ?

Bien que ces résultats paraissent positifs de premier abord, il me paraît important de relever qu'ils m'étonnent passablement. En effet, dans tous les ouvrages sur la communication, il est relevé qu'elle est sans aucun doute un des éléments les plus complexes du travail en équipe, car elle est liée à énormément d'éléments comme la gestuelle, le contact visuel, la voix, la respiration, la posture, etc. Néanmoins, les résultats sont là et il serait absurde d'exposer un argumentaire contre ces derniers. D'un autre côté, il est vrai que les TS sont passablement formés par rapport à la communication et ses différents impacts. La collaboration fait en effet partie des fonctions du travailleur social. Elle comprend toutes les tâches en lien avec la communication, les échanges d'informations, la prise de décision commune, ainsi que les échanges et les contacts avec les membres de l'équipe pluridisciplinaire, avec les familles, et de manière générale, l'environnement social des bénéficiaires. Ainsi, les TS développent un certain nombre de compétences nécessaires pour une bonne communication comme l'écoute, la clarté dans l'expression, une attitude de non-jugement, etc. Je pose donc l'hypothèse que la communication est presque constitutive du Travail Social, qu'elle ne peut pratiquement pas être remise en question, qu'elle est presque idéologique. Ainsi, elle n'est pas questionnée, mais perçue comme acquise. Ceci peut selon moi être un gros risque.

Une chose que j'aimerais tout de même soulever réside dans le fait que selon moi tout le monde n'exprime pas ce qu'il a à dire. En effet, lorsque l'on voit les résultats en termes de ressentis pour les différentes sections du colloque, il apparaît assez clairement que certaines d'entre elles ne sont pas du tout comprises par l'équipe éducative. Or, ceci n'a jamais été manifesté en ma présence, ou du moins pas de manière orale. En effet, comme nous le rappelle Watzlawick, la communication ne passe pas uniquement par le verbal, mais également par le non-verbal. Ainsi, j'ai vu à plusieurs reprises des visages se fermer, des postures corporelles se relâcher, des regards commençant à fuir. Ainsi, il pourrait être intéressant de nommer, en plus des rôles traditionnels (secrétaire, animateur, etc.) un garant des émotions, qui pourrait se charger d'être à l'affut des comportements non-verbaux de ses collègues et d'en discuter le cas échéant.

La communication peut également être entravée par le fait que, comme déjà abordé plus haut, ce sont toujours les mêmes ES qui prennent la parole. En effet, le but d'une réunion d'équipe est bel et bien que les avis de tous et toutes puissent être échangés, afin de construire une vision commune. Or, ceci ne semble pas nécessairement être le cas. Mais pourquoi donc ?

Selon moi, la réponse est essentiellement à aller chercher dans le sentiment de confiance éprouvé par les membres de l'équipe. En effet, se sentir en confiance est un des besoins psychologiques primaires de l'homme (Gelin & Truong, 2010, p. 71). Ceci, additionné aux enjeux d'appartenance présents dans les équipes, participe au fait que la prise de paroles n'est pas toujours évidente devant ses collègues. En effet, s'exprimer, c'est s'exposer au regard et au jugement de l'autre. Dans ce contexte, une personne peu en confiance aura tendance à adopter une posture défensive, pour éviter de se mettre à dos une partie de l'équipe. Il est donc primordial d'instaurer un climat de confiance pour pouvoir garantir une efficacité et faire émerger un sentiment de co-responsabilité entre les différents acteurs.

Mais au-delà des responsabilités en lien avec le phénomène d'équipe, j'estime également que les responsabilités individuelles de chacun sont également à mobiliser. En effet, comme le dit le proverbe, *« qui ne dit mot consent ».* Chaque être-humain a un pouvoir, voire une responsabilité d'être agissant. Se réfugier dans le mutisme pour critiquer par la suite les décisions est une démarche pour le moins dérisoire et très peu productive. Ces propos sont d'ailleurs relayés par un éducateur, qui nous dit : *« Je pense qu'un bon colloque existe si les personnes sont d'accords de se mettre en danger et acceptent que les remarques se fassent sur la situation et par sur leurs capacités à eux »* (questionnaire 5). Cette idée de dépersonnalisation de la remarque est également importante. En effet, le but d'une remarque, ou du moins en principe, n'est pas de remettre en cause une personne, mais un professionnel exerçant. Bien que ceci paraisse logique en théorie, ça l'est beaucoup moins dans la pratique.

Le rôle de l'animateur est également important. Il est le garant du déroulement d'une réunion d'équipe, et donc indirectement de la communication. Nous aborderons les pratiques qui peuvent favoriser une bonne communication dans le chapitre qui sera consacré à l'animation.

5.2.5.2 *Pistes d'action*

- Garder en tête que la communication est importante pour des réunions d'équipe de qualité.
- Nommer un garant des émotions pour ne pas laisser passer les signaux non-verbaux.
- Clarifier avec l'équipe si chacun se sent assez en confiance avec les autres pour communiquer en colloque.
- Faire émerger un sentiment de co-responsabilité dans l'équipe autour du bon déroulement d'un colloque.

5.2.6 La prise de décision

Les indicateurs en lien avec la prise de décision sont partiellement bons. En effet, si presque deux tiers des ES (7) ont l'impression que leur avis est toujours pris en compte et qu'il en est de même pour l'avis des autres participants (8), il n'en demeure pas moins que la prise de décision à la majorité semble être une pratique courante au sein de l'institution. Le fait que huit membres de l'équipe éducative relèvent que ce sont souvent les personnes les plus influentes qui prennent les décisions est également un indicateur inquiétant. Mais ce qui est le plus alarmant, c'est que la moitié des ES estime que les décisions qui sont prises en colloque ne sont pas respectées sur le terrain.

Un autre élément relevé par le questionnaire est que les ES ont l'impression qu'en moyenne, deux décisions sont prises par colloque. Cela peut paraître assez peu, à la lumière des deux heures et demi mises à disposition. Ceci est d'autant plus problématique que dix ES sur les onze estiment que ce qui pose le plus problème dans le colloque en général, c'est la prise de décision.

Tableau 15 : La prise de décision

	Oui	Non	Ne sait pas
C'est souvent les personnes les plus influentes ou qui ont du pouvoir qui prennent les décisions.	8	2	1
La prise de décision se fait à la majorité.	4	5	2
Mon avis est toujours pris en compte.	7	2	2
L'avis de tous les participants est pris en compte.	8	2	1
Les décisions sont respectées et mises en œuvre sur le terrain.	3	6	2

Ce qui est le plus problématique dans le colloque en général :	Durée trop longue	-
	Enjeux de pouvoir	-
	Manque de participation	-
	Prendre des décisions	10
	Manque d'organisation	1
	Manque de résultats	-

Mes observations vont également dans ce sens, même si elles se veulent un peu plus tranchées. En effet, sur les quatre colloques observés, j'ai relevé que les personnes les plus « charismatiques » – et bizarrement, pas celles nécessairement avec la position hiérarchique la plus élevée – influençaient de manière considérable la prise de décision. Au contraire, elles mettent en évidence que la pratique du vote à main levée pour la prise de décision est une pratique assez rare, puisqu'elle n'a eu lieu qu'une fois. Mais paradoxalement, il s'agissait de la fois où les personnes les plus influentes avaient une position plus nuancée.

En général, j'ai également pu relever que la prise de décision était très compliquée et qu'elle était régulièrement remise à plus tard, comme si la confrontation de points de vue était trop douloureuse. J'ai même assisté à une scène assez paradoxale puisqu'un éducateur a demandé à chacun de ses collègues de s'exprimer sur un sujet, mais que très vite, le leader d'opinion a repris le pouvoir sur l'argumentation, sans laisser parler tout le monde. Et ce qui est encore plus paradoxal, c'est que les autres ES et l'animateur n'ont pas forcément réagi face à cela et certains ont même semblé soulagés de ne pas avoir à s'exprimer. Une autre pratique institutionnelle que j'ai pu remarquer à plusieurs reprises, c'est le fameux « cas par cas ». Bien souvent, lorsque l'équipe n'arrivait pas à se mettre d'accord sur un principe, on optait pour une pratique individualisée selon le jeune. On pourrait penser que des pratiques différenciées pour chaque bénéficiaire est en soi quelque chose de positif,

mais il n'en demeure pas moins que, selon moi, le cas par cas a ses limites, et encore plus dans une équipe éducative nombreuse comme celle du terrain d'enquête.

En termes de décisions arrêtées durant le colloque, la moyenne de deux relevée par les ES correspond à ce que j'ai pu observer. Au contraire, mes observations démontrent que l'avis de tous les participants n'est pas souvent pris en compte. En effet, la pratique du tour de table afin que tout le monde puisse s'exprimer en lien avec un sujet n'a été effectuée qu'à une seule reprise.

5.2.6.1 Une prise de décision problématique

Les résultats mentionnés ci-dessus sont donc assez nuancés et semblent passablement en lien avec les éléments relevés dans le cadre théorique. En effet, bien que la prise de décision soit un des enjeux principaux de la réunion d'équipe, les différents indicateurs démontrent bel et bien que les TS, ou du moins ceux de l'institution en question, ne sont pas des experts quand il s'agit de prendre des décisions. Ce qui complexifie encore plus les choses, c'est que dans le milieu du Travail Social, les décisions d'adhésion sont souvent celles privilégiées. Ainsi, les TS doivent sans cesse trouver des compromis, obtenir un consensus, afin que tous tirent à la même corde. Dans un contexte comme le terrain d'enquête, où l'équipe éducative est nombreuse, il apparaît donc assez clairement que la difficulté n'en est que décuplée. Ainsi, pour y faire face, l'équipe semble avoir opté pour des stratégies qui ne sont pas forcément positives. Le recours au vote ou aux leaders d'opinion participe à un certain sentiment de frustration, puisque les ES n'ont pas tous l'impression que leur avis est pris en compte. De plus, comme nous l'avions vu, l'adhésion et l'implication des participants est primordiale pour une application adéquate des nouvelles règles. En effet, en se sentant mis à part, les ES pourrait être tentés d'investir de l'énergie dans le non-respect des règles et le climat de travail n'en serait que détérioré. En plus des aspects psychologiques en lien avec la co-construction d'une décision, nous avions également pu mettre en évidence que la qualité de la réponse au problème est d'autant plus supérieure si l'intelligence collective est mobilisée.

La pratique du consensus ne semble pas forcément d'actualité et l'animateur n'en est que très peu garant à l'heure actuelle. Ceci laisse tout le loisir aux fortes personnalités de l'institution de décider, ou du moins en partie, des règles. Ce constat est d'ailleurs parfaitement mis en évidence par la phrase d'un éducateur qui explique que le colloque est un *« espace de prise de décisions qui vire parfois à la lutte de pouvoir entre individus »* (Questionnaire 8). Je trouve aussi assez particulier de voir, qu'en plus de la Directrice, un leader d'opinion se détache assez clairement de l'équipe éducative et qu'une certaine légitimité lui est directement accordée par les membres de l'équipe. A tel point que je serais tenté de dire qu'il occupe une place de responsable de l'équipe éducative, sans que pour autant une telle fonction ne lui soit clairement attribuée. Sa voie compte double, voire triple quant il s'agit de décider ensemble. Pas en terme numérique, mais en terme d'influence sur la décision des autres. Ainsi, associé à la Directrice de l'institution, ils posent leur empreinte sur les choix stratégiques institutionnels, alors que nous avions vu que seul l'animateur devrait avoir une posture particulière. Ce constat rejoint la théorie sur la structure sociométrique de Moreno (1960) qui, je le rappelle, met en évidence que les nombreuses interactions dans une équipe ont pour conséquence que certains équipiers deviennent populaires, favorisant ainsi l'émergence de sous-groupes fondés sur l'homophilie des équipiers.

Ce qui est également alarmant selon moi, c'est que les ES semblent en perte de confiance avec les décisions qui sont prises durant les colloques. En relevant à une grande majorité que les décisions prises en colloque ne sont pas respectées sur le terrain, il peut paraître logique qu'un découragement général ait gagné une partie de l'équipe éducative. Il serait donc pertinent de formaliser un peu plus les décisions prises, en faisant par exemple figurer sur le compte-rendu du colloque les suites qui seront données aux travaux réalisés au cours de la réunion. Il peut également être utile de préciser la personne qui doit appliquer les décisions prises au cours de la réunion, le

délai dans lequel ces décisions doivent être appliquées, la personne chargée de vérifier cette application ainsi que les différents moyens d'alerte en cas de dysfonctionnement. Ceci pourrait permettre de garder une certaine systématique, pour autant que le compte-rendu soit repris en début du prochain colloque, ce qui semble être le cas dans l'institution.

Le recours à une pratique plus formalisée du consensus, comme celle proposée par Didier Noyé, me paraîtrait également adéquate puisqu'elle permettrait une meilleure considération des avis de toutes et tous. Un sentiment de co-responsabilité doit également être mis en évidence, car si la manière d'animer le colloque et différents éléments contextuels peuvent avoir des incidences sur la considération de tous, il n'en demeure pas moins que les ES doivent également porter la responsabilité de se faire entendre.

5.2.6.2 Pistes d'action

- Clarifier avec l'équipe si chacun se sent assez en confiance avec les autres pour communiquer en colloque.
- Faire émerger un sentiment de co-responsabilité dans l'équipe autour du bon déroulement d'un colloque.
- Identifier dans quelle mesure les membres de l'équipe ne se sentent pas forcément pris en considération dans le processus de décision.
- Clarifier la posture de la Direction au sein du colloque. Au même niveau que l'équipe ou posture supérieure ?
- Clarifier la posture du leader d'opinion.
- Mettre en place une pratique formalisée autour de la recherche du consensus, afin que tout le monde se sente considéré.
- Eviter au maximum d'avoir recours au vote ou à l'avis d'un expert.

5.2.7 L'animation

Tableau 16 : L'animation du colloque

En général, l'animation du colloque est plutôt de style :	informel	1
	Influent	-
	Affirmé	1
	Démocratique	9

	Oui	Non	Ne sait pas
Je pense qu'il est nécessaire qu'une personne anime le colloque pour obtenir des résultats.	11	-	-
L'efficacité d'un colloque dépend de l'animateur.	6	4	1
Je suis satisfait de l'animation du colloque.	5	6	-
Je suis satisfait de l'animation tournante pour les colloques.	8	3	-
J'ai le sentiment que ma formation de base m'a suffisamment formé pour animer un colloque.	7	4	-
J'ai reçu une formation spécialisée dans la conduite de réunion.	1	10	-
L'animateur prépare le colloque au préalable.	1	9	1
Il pose des questions stimulantes.	-	10	1
Il approfondit ce qui a été dit et structure les idées.	1	10	-

Il fait des résumés partiels pendant le colloque.	-	10	1
Il clarifie ce qui se passe dans le groupe, traite des blocages psychologiques.	-	11	-
Il surveille le temps, veille à l'avancement du travail.	11	-	-
Il met à l'aise les participants, encourage la prise de parole.	2	9	-
Avec les participants, il met en forme les conclusions, les propositions et les questions du groupe.	2	9	-
Il est attentif à la communication non-verbale du groupe.	1	9	1

Compétence de l'équipe à travailler avec l'animateur : (1 = Très faible ; 2 = Faible ; 3 = Moyen ; 4 = Fort)	Moyenne = 2,8

La pratique idéale de l'animation visée par les différents ouvrages est loin d'être acquise dans l'institution. Bien que le style démocratique soit vraisemblablement le style d'animation en vigueur, il est assez particulier de voir que deux ES ont l'impression qu'il est plutôt d'ordre affirmé ou informel. En effet, ces deux styles sont à l'opposé l'un de l'autre et la littérature est catégorique face à ces derniers : ils n'ont que très peu de pertinence. Un autre élément paradoxal à relever est que tous les ES (11) semblent d'accord pour dire qu'il est nécessaire qu'une personne anime le colloque pour obtenir des résultats, mais seuls six ES affirment que l'efficacité d'un colloque dépend de l'animateur. Il est également plutôt inquiétant de voir que plus de la moitié de l'équipe éducative (6) n'est pas satisfaite de l'animation du colloque, tout en appréciant le principe d'animation tournante (8). Plus d'un tiers des équipiers (4) estime que la formation de base qu'ils ont reçu n'est pas suffisante pour animer un colloque et seule une personne a reçu une formation spécialisée dans ce domaine.

Pour ce qui est des fonctions de l'animateur, le bilan est assez catastrophique. En effet, presque toutes les pratiques en lien avec l'animation dite « idéale » ne sont pas effectuées et la tâche de l'animateur semble se limiter à la gestion du temps. La fonction de régulation, si essentielle, n'est par exemple pas du tout assumée puisque l'entier de l'équipe éducative estime que l'animateur ne clarifie pas ce qui se passe dans le groupe au niveau émotionnel.

Mes observations vont également dans le sens des questionnaires. Le seul item qui ne correspond pas est le style d'animation. En effet, si les ES estiment à une grande majorité qu'il est d'ordre démocratique, j'estime qu'il serait plus juste de parler d'informel. En effet, suivre le canevas des colloques n'est pas suffisant selon moi pour parler de directivité dans la procédure. L'animateur doit véritablement « prendre le lead » du processus et faire vivre la réunion au rythme où il l'entend. Pour prendre un exemple, il est notamment arrivé à plusieurs reprises que la Responsable Régionale doive décider de certaines choses (heure de pause, passage d'un item à l'autre, etc.) ou que l'animateur demande à l'équipe dans quel ordre elle souhaitait aborder les items.

Au même titre que les ES, je tire également un bilan assez négatif, en lien avec les fonctions du colloque. En effet, elles ne sont pas du tout assumées. Par exemple, je pourrais citer la fois où un éducateur a manifesté sa peur au contact d'un jeune, sans que rien ne soit discuté par la suite. En ce qui concerne la gestion du temps, bien que ça soit effectivement la fonction la plus assumée par l'animateur, il n'en demeure pas moins qu'elle présente un problème de taille. La répartition du temps dans le tour des jeunes par exemple est très inégale. Quand certains jeunes ont une moyenne de 12,5 minutes d'intervention par colloque, des autres ne bénéficient que de 2,5 minutes. J'ai également pu remarquer que l'animateur ne préparait jamais la réunion au préalable, apprenant son rôle quelques minutes avant le début du colloque.

La compétence de l'équipe à travailler avec l'animateur est également à questionner selon moi, puisque la moyenne des réponses des ES est de 2,8, soit entre les catégories « Faible » et « Moyen ».

5.2.7.1 Et si on professionnalisait un peu plus l'animation des colloques ?

Comme abordé dans les éléments théoriques, l'animation revêt une très grande importance pour le bon déroulement d'un colloque. Ce dernier ne peut prétendre à une quelconque efficacité s'il ne repose pas sur des pratiques formalisées et sur les compétences d'un animateur formé. Comme l'explique Solar, l'animation de réunion est à la fois un art et une science. Or, dans l'institution – et selon moi dans plein d'autres d'ailleurs –, ces deux conditions ne sont pas respectées et de loin. Ceci me pose question, car j'ai l'impression que les TS sont encore loin de pratiquer de manière professionnelle l'animation de réunion.

Ce constat est problématique, dans la mesure où les fonctions de l'animation ne sont pas respectées. En effet, du côté de l'organisation, tout semble passablement improvisé puisque les rôles des différents participants sont définis quelques minutes avant le début du colloque. De plus, les objectifs de la réunion ne sont pas nécessairement reclarifiés et les modalités de communication et de prise de décision ne sont pas fixées. Pour ce qui est de la fonction de régulation, elle est clairement sous-estimée, mais ce n'est pas une surprise, comme nous l'explique Solar :

> *« S'il est courant dans les groupes sociopsychologiques de procéder à ce qu'on appelle des régulations, c'est-à-dire des pauses dans l'action du groupe au cours desquelles les participants expriment ce qu'ils ont ressenti (...), ce genre d'analyse est quasiment exclu des réunions de travail. Sous prétexte, précisément, qu'elles sont de travail. Comme si le fait de se réunir pour travailler excluait tous les phénomènes psychologiques et affectifs, lesquels, sous-entendu, ne se développeraient que dans les groupes qui ont pour objectif de les mettre en évidence. (...) Ignorer et sous-estimer ces phénomènes, c'est prendre le risque de les voir surgir au moment où on ne s'y attendait pas.* (2001, p. 95).

Du côté de la production, étant donné que toutes les tâches en lien avec les fonctions de facilitation et de régulation ne sont pas assumées, il semble assez évident que ce qu'il ressort de ces colloques est assez minime en lien avec les ressources investies. D'ailleurs, cette hypothèse sera vérifiée dans le chapitre qui suivra sur les sentiments des professionnels à l'égard du colloque.

Ces résultats posent donc la question de la formation délivrée dans ce domaine. Je prends certes note que les professionnels interrogés s'estiment suffisamment formés pour animer un colloque, mais à une courte majorité. Il est dès lors à se demander s'il ne serait pas pertinent qu'une personne dans les institutions soit formée à l'animation, car, comme je le rappelle, le rassemblement de tant de professionnels autour d'une table coûte cher. Dès lors, viser une certaine efficacité me paraît plus qu'important. Avoir recours à un professionnel formé à l'animation semble d'ailleurs être une possibilité déjà existante dans l'institution puisqu'une personne a reçu une formation spécialisée. Néanmoins, une telle option serait à discuter avec l'ensemble de l'équipe, car le principe de l'animation tournante semble convenir à une majorité des ES. Et ce, même si cette pratique n'est pas optimale.

Le style d'animation qui serait selon moi optimal dans le cadre de l'institution serait le démocratique. En effet, c'est celui qui selon moi stimule le mieux la créativité des participants, tout en garantissant une certaine structure dans l'échange.

Les éléments ci-dessus éveillent en moi quelques interrogations : quand est-ce que le milieu du Travail Social prendra plus au sérieux la pratique de l'animation de réunions ? Le fossé entre le fonctionnement optimal de l'animation visé par la théorie et la réalité des pratiques est-il connu des TS ? Si oui, pouvons-nous continuer à tolérer de si maigres résultats, en connaissant le coût de ces rencontres ?

5.2.7.2 *Pistes d'action*

- Discuter des ressentis en lien avec l'animation du colloque.
- Abandonner le principe d'animation tournante et définir un animateur qui a les compétences et les connaissances pour assumer ce poste.
- Définir les fonctions et les tâches effectives qui seront attribuées à l'animateur et déléguer certaines d'entre elles à d'autres personnes.
- Adopter un style d'animation démocratique
- Evaluer régulièrement le fonctionnement de l'animation et réorienter la pratique le cas échéant.

5.2.8 Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque

Une grande majorité de l'équipe éducative est satisfaite des réunions, puisque huit membres estiment avoir du plaisir et de l'intérêt à venir en colloque. Ce résultat est assez paradoxal en lien avec les trois autres réponses suivantes, puisque moins de la moitié des participants trouve que ces colloques sont efficaces (5), efficients (5) et que les objectifs de la réunion sont atteints (5). Mais il l'est encore plus avec le degré de satisfaction par rapport au colloque, puisque la moyenne est de 6,5, soit exactement au milieu entre les catégories « Insatisfait » et « Satisfait ».

Un autre item intéressant à relever est la compétence de l'équipe à travailler ensemble, qui, à l'heure actuelle, est estimée à 2,9, soit moyenne.

Tableau 17 : Les sentiments des professionnels à l'égard de leur colloque

	Oui	Non	Ne sait pas
En général, j'ai du plaisir et de l'intérêt à venir en colloque.	8	2	1
J'ai le sentiment que nos colloques sont efficaces.	5	4	2
J'ai le sentiment que nos colloques sont efficients.	5	4	2
Le ou les objectifs de la réunion sont atteints.	5	3	3

Compétence de l'équipe à travailler ensemble : (1 = Très faible ; 2 = Faible ; 3 = Moyen ; 4 = Fort)	Moyenne = 2,9

Sur l'échelle ci-dessous, situez votre degré de satisfaction par rapport au colloque : 1-4 = Très insatisfait 5-6 = Insatisfait 7-8 = Satisfait 9-10 = Très satisfait	 - 5 **Moyenne** 6 **6,5** -

Mes observations vont également dans le sens des questionnaires, puisqu'elles m'ont permis de mettre en évidence que seule une fois sur quatre, les participants paraîssaient satisfaits du déroulement du colloque. Les autres fois, que ce soit par le non-verbal ou le verbal (durant les pauses !), beaucoup d'insatisfactions étaient manifestées par les participants au colloque.

En ce qui concerne l'efficacité et l'efficience, je rejoins également les questionnaires, même si je me montre un peu plus critique. En effet, selon moi, les colloques n'étaient pas du tout efficaces, car très peu de décisions étaient prises et j'avais l'impression qu'une bonne partie du colloque (partie introductive et le Tour des Jeunes FM) n'intéressait pas nécessairement les participants. J'ai

également remarqué à plusieurs reprises que les discussions tournaient un peu en rond et que les ES en perdaient même le sens.

5.2.8.1 Des réponses paradoxales...

Les résultats présentés ci-dessus sont assez équivoques : les TS de l'institution sont favorables, à une grande majorité, aux colloques. Néanmoins, cette adhésion à la réunion diminue de manière considérable lorsqu'on sonde leur degré de satisfaction à l'encontre de cette dernière. En effet, avec une moyenne de 6,5, le colloque, pourtant jugé comme intéressant, est ressenti dans les faits comme insatisfaisant et comme peu efficace et efficient. Quelles réflexions pouvons-nous tirer de tels résultats ? Selon moi, ce qui ressort avant tout, c'est que les professionnels de l'institution croient au potentiel de la réunion d'équipe, comme le confirme certains autres résultats analysés précédemment :

- Huit membres de l'équipe éducative estiment que leur présence au colloque est nécessaire.
- Tous les ES disent se sentir à l'aise durant un colloque.
- Sept ES affirment qu'ils ne passent pas trop de temps en colloque.

Ce constat est donc plutôt rassurant, mais alors comment expliquer un degré de satisfaction si faible ? Pour moi, la réponse est avant tout à aller chercher dans l'organisation et l'animation du colloque. En effet, comme l'explique si bien les différents auteurs ayant écrit sur la conduite de réunions, plus les colloques sont organisés et animés de manière rigoureuse, plus les professionnels se sentent satisfaits. Or, les différents items analysés précédemment ont bien mis à jour que certaines pratiques dans l'institution n'étaient pas idéales. Un tel constat vient également confirmer une des mes hypothèses qui était de dire que les colloques dans le milieu du Travail Social ne présentaient pas de grandes différences avec les réunions d'équipe du milieu de l'entreprise. Expliqué différemment, indépendamment du secteur dans lequel on travaille, plus une réunion d'équipe est organisée avec méthode, plus on se sent efficace et, en conséquence, satisfait.

Ainsi, ces résultats mettent en évidence une chose : l'insatisfaction des ES interrogés ne remet pas en cause l'utilité des colloques, mais leur organisation et leur fonctionnement. Ceci rejoint indéniablement les éléments du cadre théorique qui, je le rappelle, mettent en évidence que les colloques des TS sont une source majeure d'insatisfaction des professionnels. Et ceci principalement pour des questions d'organisation et de manque de clarté des conditions de travail.

Mais alors comment peut-on tolérer de travailler avec un outil de travail qui nous laisse insatisfait ? En effet, à la lumière de ces résultats, c'est une question que je me pose. Et cette dernière vient renforcer une de mes hypothèses qui était de dire qu'actuellement le travailleur social est plus au service du colloque que le contraire. En allant fouiller dans la littérature pour trouver des explications, je suis tombé sur la phrase suivante :

> *« Ensuite, et j'insisterai sur ce point, peut-être n'est-il tout simplement pas possible, pour les travailleurs sociaux, de s'exprimer « librement » sur ce sujet. En effet, nous avons vu que le colloque est un des espaces privilégiés de l'équipe. Il lui permet de donner du sens à son travail, de trouver des solutions à des problèmes, de se retrouver et de « souffler ». On peut penser que ces bénéfices rendent difficile l'exercice de l'esprit critique »* (Féjoz, 2008, p. 115).

Cette citation me parle particulièrement, car j'ai effectivement l'impression que toucher au colloque dans le milieu du Travail Social, c'est comme toucher à une cérémonie religieuse pour un pratiquant. Comme si fondamentalement, cette réunion hebdomadaire ne se justifie que par sa nature et non pas par ses résultats. Or, une telle réflexion ne peut trouver de sens dans un milieu professionnel, et

Clicours.COM

encore moins dans celui du Travail Social qui doit composer avec toujours moins de moyens financiers. Cet argument peut également avoir son importance dans le mutisme actuel, comme le confirme à nouveau Nadia Moléa Féjoz : *« Par ailleurs, les travailleurs sociaux peuvent-ils s'exprimer franchement sur leurs colloques quand, à l'heure des restrictions budgétaires et des normes de qualité, ces espaces de parole, apparemment non productifs, sont peut-être en danger ? Ont-ils intérêt à dire leur mécontentement s'ils doivent dans le même temps prouver l'efficacité et donc la légitimité de leurs réunions ?* (2008). Si on poursuit la réflexion, on pourrait donc déduire que l'insatisfaction non-manifestée serait en fait due au besoin des TS d'avoir des colloques. Ainsi, ils préféreraient avoir recours à un colloque peu satisfaisant, plutôt que de risquer de le perdre. Tout ceci nous mène dans des interrogations bien complexes, où des processus psychologiques tout autant complexes semblent être en jeu.

Une autre explication à ce mutisme pourrait se trouver dans le besoin primaire de l'Homme d'appartenir à un groupe. Ainsi, il va tout mettre en œuvre pour y parvenir : *« Il arrive malheureusement que l'éducateur soit enclin à se taire face aux autres éducatrices, se croyant le seul à ressentir ces sentiments d'impuissance »* (Chapleau, 1995, p. 53). Ou alors s'agit-il de la peur du jugement et de la critique des autres : *« Ce besoin désespéré de se prémunir de contre la critique, le jugement et les reproches d'autrui occupe une place centrale dans la vie de chacun »* (Doty, 1995, p. 16). Bien entendu, de telles réflexions ne sont qu'au stade d'hypothèse, mais il pourrait être intéressant d'approfondir de telles idées.

Les critères d'efficacité et d'efficience sont également à requestionner selon moi. En effet, comment définir l'efficacité alors que, comme nous l'avions vu plus haut, les objectifs du colloque ne sont pas clairs pour plus de la moitié de l'équipe éducative (voir Tableau 5, page 50). Ainsi, avant toute chose, il paraît logique de rediscuter ce « socle » sur lequel est censé s'appuyer le colloque.

Au vu des résultats, il est primordial de reclarifier avec l'équipe les conditions nécessaires pour bien travailler ensemble. En effet, avec une compétence à travailler ensemble jugée comme moyenne, il semble évident que les participants ne sont pas satisfaits du travail d'équipe actuel.

En résumé, il paraît nécessaire, dans ce contexte, de donner de la place à la discussion autour du colloque. En effet, les différents résultats en lien avec les sentiments des professionnels à l'égard de leurs colloques nous montrent qu'actuellement, le colloque ne donne pas entière satisfaction. En manquant d'efficience et d'efficacité, il laisse ses participants dans une insatisfaction générale qui nuit au climat de travail. Il y a donc là toute une réflexion d'équipe à avoir pour définir ensemble les besoins de chacun.

5.2.8.2 Pistes d'action

- Définir avec l'équipe les objectifs du colloque.
- Définir les critères d'efficacité et d'efficience du colloque (atteinte des objectifs en combien de temps ?)
- Reclarifier avec les équipiers les conditions nécessaires pour un bon travail d'équipe.
- Essayer de comprendre pourquoi la prise de décisions est problématique actuellement.
- Faire preuve de créativité et donner de l'espace à tout le monde pour s'exprimer.

5.3 LA DYNAMIQUE D'EQUIPE A L'EPREUVE DU COLLOQUE INSTITUTIONNEL HEBDOMADAIRE

Cette dernière partie de mon analyse a pour objectif d'analyser les éventuelles interactions entre le colloque institutionnel hebdomadaire et la dynamique d'équipe. En effet, dans l'une de mes hypothèses, je partais du principe que le colloque était à la fois source et résultat de la dynamique d'équipe.

Pour ce faire, je vais reprendre les différents éléments intéressants du cadre théorique et les mettrai en lien avec les résultats des questionnaires ainsi que mes observations. Mon analyse se développera comme suit :

- L'équipe éducative, une équipe ou un groupe ?
- Le colloque et la dynamique d'équipe : deux éléments qui s'influencent.

5.3.1 L'équipe éducative, une équipe ou un groupe ?

Avant de parler de dynamique d'équipe dans le cadre théorique, nous avions défini le terme « équipe » et nous nous étions rendus compte qu'il était régulièrement et de manière totalement fausse associé à la notion de « groupe ». En effet, ces deux notions présentent une différence de taille : le groupe est une notion beaucoup plus générale, car elle ne comprend pas les notions de chef, d'objectif et de pratiques particulières. De plus, dans l'équipe, la question du pouvoir est constitutive, alors que dans le groupe, elle n'est pas nécessairement présente et fait beaucoup plus référence à des notions affectives.

Au vu de ce qui précède, pouvons-nous parler d'équipe durant les colloques institutionnels hebdomadaires. Pour répondre à cette question, je vais questionner les différents éléments constitutifs de l'équipe mis en évidence par Devillard.

- **L'élément pilote :** dans le cadre de mes observations, il est apparu assez clairement que deux éléments pilotes se détachaient : la Responsable Régionale qui, de par sa fonction, organise, coordonne et arbitre l'entreprise et un membre de l'équipe éducative, qui occupe une place prépondérante dans le processus de prise de décisions.

- **Le groupe des équipiers :** dans le contexte de travail, il y a effectivement une équipe éducative composée de 10 membres qui travaillent ensemble.

- **La « Visée » :** les questionnaires ont permis de mettre en évidence que plus de la moitié de l'équipe éducative n'était pas au clair avec les objectifs du colloque. De plus, ceux-ci n'étant pas rappelés en début de chaque colloque, les ES se retrouvent dans un flou qui n'aide pas à la constitution d'un bon climat de travail. Or, il est très difficile d'avoir une équipe soudée dans un tel contexte de travail, car les motivations personnelles prennent indéniablement le pas sur la motivation collective. La phrase écrite par un des ES met justement en évidence ceci puisqu'il considère le colloque comme un *« espace de prise de décisions qui vire parfois à la lutte de pouvoir entre individus ».*

- **Le système d'action :** les éléments observés ont permis de mettre en évidence que le colloque manquait de structure et d'organisation actuellement et qu'il participait, de fait, à l'insatisfaction générale à son égard. De plus, l'objectif du colloque n'étant pas clair, les actions mises en place pour y parvenir ne le sont pas non plus.

Ainsi, à la lumière des éléments constitutifs, il est pour l'heure difficile de parler d'équipe dans le cadre du colloque. En effet, tant dans les objectifs poursuivis que dans le système d'action, certains obstacles semblent se présenter. Il reste également selon moi du chemin à parcourir en terme de cohésion technique. Cette dernière qui consiste à rassembler les cerveaux autour de la mission à accomplir en lui donnant du sens fait en effet défaut à l'heure actuelle puisque la mission du colloque n'est pas claire. En plus de cela, tant la motivation de l'équipe que sa capacité à travailler ensemble sont à l'heure actuelle évaluées comme moyennes. Il y a donc lieu de redonner du sens à ce travail en équipe.

Concernant les principes qui régissent l'équipe, les principes d'unicité et de diversité peuvent effectivement être observés durant un colloque. En effet, chaque membre de l'équipe interagit avec ses collègues dans une certaine ligne directrice, tout en intégrant la diversité de visions de chaque personne. En revanche, le principe de finalité pose plus problème. L'objectif commun étant au centre de l'équipe, c'est lui qui serait censé mobiliser les équipiers, en les stimulant et en orientant l'action. Or, dans le cadre du colloque, cet objectif est manquant, ou du moins pas connu de tous. Ceci peut donc participer au manque de participation relevé dans les questionnaires par les éducateurs.

En résumé, parler de groupe pour l'équipe éducative observée me semble un peu sévère, dans la mesure où passablement d'éléments constitutifs de l'équipe sont bel et bien présents. Néanmoins, il semble important de clarifier avec l'équipe quel est l'objectif poursuivi par le colloque, car ce manque de clarté participe à la perte de sens de cet outil professionnel. Une forme de démotivation à son égard a d'ailleurs été relevée dans les questionnaires et au cours de mes observations.

5.3.2 Le colloque et la dynamique d'équipe : deux éléments qui s'influencent ?

Pour rappel, la dynamique d'équipe peut se définir comme l'*« ensemble des phénomènes qui apparaissent dans les groupes restreints, et des lois qui les régissent »* (Mucchielli, 2009, p. 191). Ainsi, tout ce qui se passe dans une équipe peut être défini comme influent sur la dynamique d'équipe.

Sur la base des éléments constitutifs de la dynamique d'équipe, je vais maintenant essayer de déterminer si dynamique d'équipe et colloque s'influencent réciproquement.

Tout d'abord, il me paraît intéressant de revenir sur les processus objectif et subjectif. En effet, le colloque semble bel et bien totalement dans la logique que nous avions pu établir dans le cadre théorique : *« les résultats obtenus (niveau objectif) dopent le sentiment d'équipe (niveau subjectif) et à son tour, la vivacité du processus subjectif stimule en retour le désir d'action »* (Devillard, 2003, pp. 11-12). C'est exactement l'effet inverse qui se déroule actuellement en lien avec le colloque : ne produisant pas les effets escomptés, il crée énormément de frustrations et le désir de participation s'amenuise. C'est un exemple parfait qui démontre que si on ne prête pas attention au bien-être des membres de l'équipe (processus subjectif), le résultat mesurable (processus objectif) sera directement affecté. La grande problématique de ce schéma est qu'il agit comme un cercle vicieux : chaque processus se renforce positivement ou négativement. Il est donc impératif de se reconnecter assez rapidement aux besoins de l'équipe pour éviter de continuer à tomber dans ce fonctionnement pathologique. Ceci vient donc confirmer le fait que le colloque, s'il n'est pas organisé et structuré, influence directement la dynamique d'équipe.

Le deuxième élément important à relever concerne les logiques de fonctionnement en équipe. En effet, comme nous l'avions vu dans le cadre théorique, dans une équipe, il est possible d'opter pour plusieurs logiques de fonctionnement. Mes observations m'ont permis de découvrir que ces logiques varient passablement durant un colloque. Par exemple, pour le tour des jeunes FM, la logique territoriale semblait plus de mise, chaque éducateur exposant les situations de ses référés, sans qu'il

y ait une réelle discussion avec l'ensemble de l'équipe éducative. Ceci peut néanmoins paraître assez normal, puisque les autres éducateurs n'ont jamais rencontré les jeunes FM des autres éducateurs. Au contraire, pour ce qui est du tour des jeunes Foyer, la logique de coopération est beaucoup plus en vigueur et de réels échanges ont lieu autour des situations. Les observations et questionnaires ont d'ailleurs mis en évidence que ces moments étaient beaucoup mieux vécus par les équipiers. La manière dont est géré le colloque influence donc considérablement la dynamique d'équipe, puisque chacun ne se sent pas du tout concerné par les situations FM de ses collègues. Je pose donc l'hypothèse qu'il en est de même en dehors des colloques.

Un autre élément constitutif de la dynamique d'équipe influence également le déroulement d'un colloque : la taille de l'équipe. Avec une composition de onze ES et une Responsable Régionale, l'équipe est nombreuse. Or, la théorie met en évidence que plus les équipiers sont nombreux et plus la participation et l'engagement de chacun sont limités. Ces points ont d'ailleurs été relevés par les ES qui estimaient à une grande majorité que pas tous les membres de l'équipe ne participaient de la même manière au colloque.

Les styles de commandement, orchestrés par l'animateur durant les colloques, modifient bel et bien la dynamique d'équipe. En effet, les questionnaires nous ont permis de mettre en évidence que ce sont souvent les personnes les plus influentes qui prennent les décisions dans les colloques. Ainsi, la quasi totalité de l'exercice des pouvoirs reste concentrée dans les mains de la Responsable Régionale, mais également (selon mes observations !) d'un éducateur qui semble avoir une certaine influence sur l'équipe. Parler de modèle autoritaire me semblerait un peu trop réducteur, dans la mesure où la Responsable Régionale ne décide pas sans consulter ses subordonnés. Néanmoins, le modèle démocratique n'est non plus pas adéquat selon moi, puisque ce sont quand même souvent les mêmes personnes qui décident. Je situerais donc le style de commandement entre le modèle autoritaire et le modèle démocratique. L'animateur, qui tolère de telles pratiques, vient donc renforcer ce modèle, qui certes n'est pas catastrophique, mais pas idéal non plus, puisqu'il prive l'équipe de son intelligence collective. De plus, ceci semble passablement poser problème, puisque presque l'entier de l'équipe éducative estime que la prise de décision est l'élément le plus problématique à l'heure actuelle.

De manière linéaire, la dynamique bipolaire est renforcée par l'animation très informelle en vigueur. Ceci se répercute d'ailleurs sur la participation des personnes, qui je le rappelle, selon les questionnaires, n'est pas jugée comme bonne à l'heure actuelle. Ceci pourrait avoir des répercussions sur le long terme. En effet, en se sentant mis de côté, les ES pourraient être tentés d'investir de l'énergie dans le non-respect des règles et le climat de travail n'en serait que détérioré. En plus des aspects psychologiques en lien avec la co-construction d'une décision, nous avions également pu mettre en évidence que la qualité de la réponse au problème est d'autant plus supérieure si l'intelligence collective est mobilisée.

Mes observations ont permis de mettre en évidence que les rôles occupaient une place importante dans l'équipe éducative observée. En effet, si certains rôles nécessaires pour le bon fonctionnement d'une rencontre d'équipe sont effectivement assumés par l'équipe – le meneur naturel, le secrétaire, la personne en autorité, l'expert informateur –, d'autres en revanche le sont beaucoup moins. C'est le cas notamment pour l'animateur et l'harmonisateur. De plus, j'ai également pu remarquer que certains rôles pouvant freiner l'évolution de l'équipe étaient également présents, comme le désengagé et le soumis. Ces rôles ne concernent pas explicitement une personne en particulier, mais sont redistribués en fonction des sujets abordés durant le colloque. Or, ils participent selon moi au déroulement peu satisfaisant du colloque. Ainsi, c'est un peu un cercle vicieux : les ES ne sont pas satisfaits du colloque, alors ils participent moins, mais ce manque de participation participe à leur insatisfaction. Il est donc important de changer ce cercle vicieux, afin qu'il devienne vertueux.

Du côté des stades de développement, le colloque semble être un endroit où se manifeste un entre-deux entre le stade d'équipe constituée et le stade d'action concertée. En effet, le processus d'identification des équipiers à l'équipe semble bel et bien acquis, ce qui n'est pas forcément le cas de la capacité des ES à mobiliser ses coéquipiers pour solutionner des crises. Ou du moins, pas dans toutes les situations. En effet, durant les colloques, les décisions sont beaucoup plus co-construites lorsque les jeunes du foyer sont abordés. Ceci semble relativement normal puisqu'il s'agit des seuls jeunes que tous les ES connaissent. En revanche, l'intelligence collective est totalement bafouée lorsque les jeunes FM sont discutés. En ce sens, la dynamique d'équipe influence donc le colloque et réciproquement.

Pour ce qui est des rôles dans les équipes, Solar avait mis en évidence qu'un certain nombre de rôles devait être occupé pour le bon fonctionnement d'une rencontre d'équipe (2001, pp. 58-59). Dans l'équipe éducative interrogée, tous, ou du moins presque, semblent assumés à l'heure actuelle. Je n'ai pas constaté l'existence d'un harmonisateur durant mes quelques observations. Concernant le meneur naturel, ce rôle-là est bel et bien occupé par un membre de l'équipe éducative. Néanmoins, j'estime qu'il à ce jour une liberté d'action trop grande et que ses prises de position sont souvent paroles d'évangile. De plus, le fait que ce rôle ne soit pas expressément nommé installe une ambiance un peu mystérieuse. Le rôle d'expert-informateur tourne en fonction des références de chacun des ES : c'est toujours l'éducateur référent qui s'exprime en premier et qui expose la situation du jeune. Cela ne pose pas problème pour les Jeunes Foyer, car tous les membres de l'équipe éducative les connaissent et une réelle discussion peut avoir lieu. Au contraire, ceci est beaucoup plus problématique pour les jeunes FM, car la connaissance des « référés » des autres ES est très limitée. Ceci crée donc indéniablement de la perte de sens, très bien mise en évidence par les questionnaires et les observations.

En résumé, nous pouvons donc affirmer que les rôles importants pour le colloque sont presque tous assumés. En revanche, ce qui me semble un peu plus problématique, c'est que j'ai également pu remarquer des rôles qui ne facilitent pas le bon déroulement d'une rencontre d'équipe. Ainsi, les rôles de désengagé et de soumis se manifestent, pas toujours chez les mêmes personnes, mais à différents moments du colloque. Ces prises de position sont selon moi plus dues à une structure du colloque qui ne donne pas entière satisfaction qu'à un réel désengagement.

Et qu'en est-il des qualités d'équipier ? En effet, si des éléments contextuels peuvent influencer la dynamique d'équipe, il n'en demeure pas moins que chaque équipier est également responsable de son fonctionnement. De manière générale, je trouve que les équipiers se comportent bien en équipe et ce constat est d'ailleurs relayé par les participants, qui ont relevé à une grande majorité un climat coopératif durant les colloques. La tolérance et l'acceptation de l'avis des autres sont ainsi des qualités que je peux sans autre relever au sein de l'équipe. Les règles et normes de l'équipe semblent également bien intégrées par tout le monde, ce qui facilite la communication. En revanche, ce qui me pose un peu plus question, c'est la relative passivité des ES face à l'insatisfaction ambiante autour du colloque. En effet, comment peut-on manifester un tel degré d'insatisfaction dans un questionnaire, sans que celui-ci ne soit pour autant thématisé ? Je n'ai pas de réponse claire à donner à cette interrogation, mais il serait intéressant de pouvoir en discuter avec l'équipe éducative.

Les différents éléments ci-dessus nous démontrent bien que dynamique d'équipe et colloque s'influencent réciproquement. Il est donc primordial de cerner les mécanismes en jeu, car, comme nous l'avions vu dans le cadre théorique, la dynamique d'équipe a un impact direct sur la mobilisation de l'équipier. En effet, sa satisfaction personnelle aura une influence sur son envie de se mobiliser. Or actuellement, le colloque semble être un bel exemple de ce manque de mobilisation collective. Et ceci se répercute sur la qualité du travail fourni.

6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

L'objectif de cette partie du travail consistera à exposer les résultats de mon analyse de données et de les soumettre à mes hypothèses et à ma question de recherche. Un certain nombre de pistes d'actions professionnelles seront également énumérées à la fin du chapitre.

6.1 HYPOTHESES DE RECHERCHE

1) ***Le colloque est un outil flou du Travail Social, en termes d'organisation et de fonctions.***
   a. ***L'organisation du colloque manque de clarté : contenus, objectifs, organisation, rôles des acteurs.***
   b. ***Les fonctions attribuées au colloque ne correspondent pas aux fonctions réelles remplies par le colloque.***

Cette première hypothèse de recherche souligne que le colloque est un outil peu clair du milieu du Travail Social, tant dans son organisation que dans les fonctions qu'il est censé assumer.

En ce qui concerne l'organisation du colloque, les éléments relevés sur le terrain d'enquête semblent passablement confirmer mon hypothèse. En effet, il est tout de même assez particulier qu'aucun document ne présente les objectifs poursuivis par le colloque. Comment peut-on prétendre à une quelconque efficacité si des objectifs clairs et précis ne sont pas posés ? Dans le même sens, comment les participants peuvent savoir ce qui est attendu d'eux si aucun document ne le leur précise ? Ces considérations sont d'ailleurs relayées par les résultats du questionnaire, qui mettent en évidence que, pour plus de la moitié de l'équipe éducative, l'objectif du colloque et les attentes envers ses participants ne sont pas clairs. Un autre item qui vient également confirmer ce manque de clarté autour de l'organisation du colloque est le suivant : pour plus de la moitié de l'équipe éducative, des informations pourraient leur être transmises par écrit.

Ce constat est selon moi très dommageable pour le Travail Social, car il rejoint le constat qu'à l'heure actuelle, les TS manquent cruellement de méthode, comme le confirme d'ailleurs Jean Lefébure, cité dans l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz: *« les travailleurs sociaux (...) ont bien souvent de la difficulté à formaliser leurs discussions et une représentation négative des méthodologies »* (2008, p. 69). Or, ces méthodologies, bien qu'elles soient perçues assez négativement par les TS, sont en réalité gage de qualité, puisqu'elles visent avant tout à stimuler la pensée et la créativité, tout en maintenant un cadre propice l'obtention de résultats. Ceci est d'autant plus dommageable lorsque l'on connaît les coûts représentés par ces réunions de travail, qui mobilisent durant plusieurs heures une équipe entière.

Du côté des fonctions du colloque, les résultats obtenus mettent également en évidence qu'il existe un décalage entre les fonctions attribuées et réelles du colloque. A noter que les fonctions attribuées concernent les éléments théoriques et non pas institutionnels, puisque, je le rappelle, aucun document n'existe à ce sujet. Si les fonctions techniques sont en partie assumées par le colloque, la fonction de médiation l'est beaucoup moins. En effet, avec une motivation de l'équipe à travailler ensemble située à 2,9, soit dans la catégorie « Moyen » (voir Tableau 4, page 49), il semble assez évident que des problèmes de fonctionnement existent bel et bien. Or, ils n'ont, à ma connaissance, jamais été thématisés.

En conclusion, je peux sans autre affirmer que cette hypothèse de recherche s'est en partie vérifiée sur le terrain. Il est selon moi important que ce constat s'inverse, car dans le contexte économique actuel, les pratiques peu rentables n'ont, à mon sens, pas un grand avenir.

2) L'efficacité du colloque dépend de son degré de structuration.

Cette deuxième hypothèse met en évidence que le colloque ne peut être efficace que s'il est structuré de manière assez formelle.

Les éléments relevés dans la troisième partie de mon analyse semblent également confirmer cette hypothèse de recherche. En effet, plus de la moitié de l'équipe éducative interrogée estime qu'à l'heure actuelle, le colloque hebdomadaire n'est ni efficace, ni efficient. Or, différents items ont mis en évidence que certaines pratiques actuelles n'étaient pas idéales. Parmi eux, nous pourrions citer la non-préparation du colloque de la part des participants, le principe d'animation tournante, les fonctions de l'animateur non-assumées, la prise de décisions centrée sur deux personnes, etc.

Cette hypothèse a également pu se vérifier dans la théorie, puisque les différents auteurs ayant écrit sur la conduite de réunions mettent en évidence que plus les colloques sont organisés et animés de manière rigoureuse, plus ils sont efficaces. L'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz relève que le colloque peut souffrir de nombreux maux et qu'il faut, de ce fait, être particulièrement attentif et l'évaluer de manière régulière. Les problèmes les plus fréquents concernent (Féjoz, 2008, pp. 134-135) :

- **Le participant et son type de participation :** en restant silencieux, en arrivant en retard, en partant en avance, en coupant la parole, en attaquant l'animateur, en faisant des apartés, en monopolisant la parole... Voilà autant d'attitudes qui peuvent être des obstacles au bon déroulement d'un colloque.

- **L'animateur et son type d'animation :** s'il est autoritaire, effacé, incompétent parce que non formé ou encore imposé à l'équipe, il est fort à parier que sa contribution dans le colloque soit plus problématique que soutenante.

- **Les manques de préparation, d'organisation et de procédure** sont des problèmes typiques des réunions d'équipe. L'inverse est également à éviter, car une réunion structurée à l'extrême aurait pour conséquence des échanges superficiels.

- **Les objectifs peu clairs ou pas compris de la même manière par tout le monde** participent à des réunions problématiques puisque les motivations personnelles prennent le pas sur l'objectif du groupe.

- **La communication :** il n'est pas rare que les participants ne se comprennent pas et ne s'entendent pas. Cela provoque bien souvent des incompréhensions et des tensions qui nuisent au bon déroulement d'un colloque.

- **La prise de décisions :** prendre une décision en groupe est un acte difficile en soi et de nombreuses dérives peuvent apparaître : abus de pouvoirs, incapacité du groupe à se mettre d'accord, menaces, chantages, etc.)

- **L'efficacité :** le but d'une réunion étant de répondre à un certain nombre d'objectifs, une réunion est problématique quand elle ne les atteint pas ou quand les résultats obtenus le sont au prix d'un investissement (temps et énergie) trop important.

Les différents éléments ci-dessus mettent donc en évidence que pour qu'un colloque soit efficace, une attention particulière doit être portée à l'ensemble des items ci-dessus. Quand ce n'est pas le cas – les résultats de ma recherche sont là pour le prouver –, une insatisfaction des participants se manifeste et le colloque devient, par conséquent, moins efficace.

3) Le colloque est à la fois source et résultat de la dynamique d'équipe.

La partie d'analyse concernant la dynamique d'équipe a permis de mettre en évidence que colloque et dynamique d'équipe s'influencent en effet réciproquement. En effet, si des éléments en lien avec le fonctionnement du colloque (animation, processus de prise de décisions, communication, etc.) semblent avoir des répercussions sur la dynamique d'équipe, cette dernière influence également considérablement le déroulement du colloque. Il est donc primordial de faire en sorte que ce cercle soit vertueux, plutôt que vicieux.

Je reste persuadé en revanche que le colloque est une scène privilégiée de la dynamique d'équipe et que minimiser ses effets pourrait être dangereux. En effet, la dynamique d'équipe impacte directement sur la mobilisation de chacun des coéquipiers, et donc, indirectement, sur la qualité du travail fourni.

6.2 QUESTION DE RECHERCHE

Comment s'articulent le colloque et la dynamique d'équipe ?

La question de recherche interrogeait les interactions entre le colloque et la dynamique d'équipe dans le milieu du Travail Social.

Avant de répondre clairement à la question, les résultats de la recherche confirment une hypothèse qui étaient implicitement suggérée par la formulation de la question de recherche : colloque et dynamique d'équipe s'influencent réciproquement. En effet, tout au long de l'analyse des résultats, nous avons pu observer que de nombreux items, comme le mécanisme de prise de décisions, la communication, l'organisation ou encore la participation influencent considérablement la dynamique d'équipe durant les colloques. De même manière, les éléments en lien avec la dynamique d'équipe, comme la taille de l'équipe, les logiques de fonctionnement, les styles de commandement ou encore les catégories dynamiques ont également un impact direct sur la manière dont sera géré le colloque. Les colloques présentent donc bien d'autres enjeux que leur simple contenu et le schéma problématique mis en évidence dans l'introduction (voir Figure 1, page 4) a donc tout son sens.

Il est particulièrement important d'être attentif à ces influences réciproques, car, comme nous l'avions vu, la boucle entre dynamique d'équipe et colloque peut soit être vertueuse ou alors vicieuse. Dans le cas de l'institution visitée, au vu du degré de satisfaction des différents participants au colloque, je pense pouvoir affirmer que la boucle n'est en tout cas pas vertueuse, même si la situation n'est de loin pas catastrophique non plus. Pouvoir réorganiser les choses en fonction des besoins de l'équipe me paraît donc être une bonne chose pour redonner du sens à cet outil professionnel, qui, à ce jour, semble en avoir perdu, ou du moins pour certaines personnes dans l'équipe. Or, la satisfaction personnelle de l'équipier a une influence sur son envie de se mobiliser et ceci a un impact assez clair sur la qualité du travail qu'il pourra fournir.

Tous les aspects du colloque doivent donc être pensés avec l'équipe pour créer un outil qui soit au service du professionnel et non pas le contraire. Ceci prendra certes du temps, mais il en fera gagner sur le long terme, rendant ces moments au coût financier important beaucoup plus efficients. Selon moi, il est en effet plus facile d'agir sur le colloque que sur la dynamique d'équipe en elle-même, qui repose plus sur un fonctionnement institutionnel très établi.

6.3 PISTES D'ACTIONS PROFESSIONNELLES

Dans l'analyse, j'ai déjà pu énumérer un certain nombre de pistes d'actions qui pouvaient être mises en place pour réorganiser le colloque institutionnel hebdomadaire. Je vais donc essayer dans ce chapitre d'émettre un avis un peu plus d'ordre général.

Avant toute chose, il me paraît primordial qu'une réelle discussion de fond soit entreprise entre la Direction et l'équipe éducative pour clarifier la mission poursuivie par les colloques. Il pourrait par exemple être intéressant de pouvoir confronter les ES aux différents objectifs qu'ils pensent poursuivre en étant assis autour d'une table. Ceci permettra par la suite de donner une direction claire pour tout le monde. Ainsi, la préparation du colloque, qui fait clairement défaut à l'heure actuelle, pourra être plus fine de la part des participants, qui auront mieux identifié ce qui est attendu d'eux.

Ensuite, il pourrait également être intéressant d'axer la discussion autour des besoins des équipiers en terme de fonctionnement. En effet, les résultats des questionnaires ont mis en évidence que certains problèmes en lien avec l'animation, la participation, le processus de prise de décision parasitaient le déroulement du colloque. Pouvoir établir des règles de fonctionnement ensemble pourrait donc être une étape importante pour un meilleur déroulement du colloque

Pour terminer, il serait pertinent d'évaluer régulièrement le colloque. En effet, une évaluation permet non seulement de mesurer le travail qui a été fait, mais aussi d'identifier ce qu'il serait souhaitable de réajuster. Trois questions sont alors centrales pour une évaluation de qualité : que s'est-il passé ? Est-ce que les objectifs ont été atteints ? Quel est le degré de satisfaction des participants ? Cette évaluation peut s'organiser de plusieurs manières, mais je pense qu'une réunion spécifique d'évaluation est certainement le moyen le plus adéquat. L'important n'est pas tant la forme de l'évaluation, mais plutôt qu'elle existe, afin que les attentes de chacun des participants soient entendues.

De manière plus générale, il est selon moi d'une importance capitale que nous arrêtions de croire que le travail en équipe est facile et qu'il ne nécessite pas un savoir et un savoir-faire particuliers. Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique (voir chapitre 3.1.5), le travail en équipe est un mode de fonctionnement qui se répand de plus en plus dans notre société actuelle. En effet, économiquement plus intéressant, il marquera sans doute ces prochaines années, comme c'est le cas depuis quelques décennies. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il est également à la source de nouvelles difficultés et que ces dernières peuvent justement entraver cette rentabilité économique. Le fait de rassembler tant de personnes autour d'une même mission peut paraître banal et pourtant, la réalité du terrain nous démontre bien qu'un certain nombre d'étapes doivent être respectées pour y parvenir.

7 BILAN DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif d'établir un petit bilan quant à la recherche effectuée. Il abordera dans un premier temps les objectifs que je m'étais fixés en début du travail de recherche, cernera ensuite les limites de la recherche et, pour terminer, exposera un bref positionnement personnel.

7.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Les objectifs fixés au début du travail de recherche ont tous été atteints.

→ **Définir ce que sont une équipe et une dynamique d'équipe.**

A travers les différents ouvrages parcourus, je pense avoir réussi à me faire une bonne idée de ce qu'est une équipe et une dynamique. Néanmoins, il serait prétentieux de dire que je maîtrise ces termes, tant la littérature abonde à leurs égards. Ainsi, j'ai décidé de m'axer par exemple plus sur certains aspects de la dynamique d'équipe et j'ai décidé d'en laisser d'autres de côtés. Une chose est sûre, cette recherche m'aura permis de saisir toute la complexité qui se cache derrière des termes que nous utilisons de manière quotidienne.

→ **Définir le colloque, ses différentes typologies et ses fonctions. Dans un premier temps, de manière générale, puis de manière spécifique par rapport à mon terrain de recherche.**

La première chose que je souhaite relever dans le cadre de cet objectif, c'est le manque de littérature qui concerne le colloque. En effet, pour développer ma recherche, il a fallu que j'aille chercher de la littérature en lien avec les réunions d'équipe dans le milieu de l'entreprise. Seul un ouvrage parle explicitement du colloque dans le Travail Social et il s'agit de l'ouvrage de Nadia Moléa Féjoz, « *Et ils colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent... Entre théorie et pratique* ». Ce dernier a été une excellente ressource pour ma recherche et il m'a permis d'assez bien définir les différents déterminants du colloque. J'ai d'ailleurs eu la chance de discuter au téléphone avec son auteure. Elle m'a alors expliqué que cet ouvrage est en quelque sorte la suite du TB qu'elle avait effectué dans le cadre de son Bachelor en Travail Social. De manière plus spécifique, il est aussi assez étonnant de voir que, dans l'institution interrogée, aucun référentiel clair ne concerne le colloque et les missions qu'il poursuit.

→ **Rédiger des observations – dans un premier temps libre puis à l'aide d'une grille d'observation – sur la base de ma participation passive aux colloques hebdomadaires de mon terrain de recherche.**

J'ai effectivement eu recours à deux types d'observation durant la recherche. Une première libre, qui avait pour objectif que les différents participants s'habituent à ma présence dans leur colloque, et une seconde plus formalisée, avec notamment une grille d'observation qui limitait ce que je devais observer. Les observations ont d'ailleurs été d'une grande aide au moment de l'analyse.

→ **Comprendre la manière dont est perçu le colloque par les acteurs du terrain de recherche à travers un questionnaire.**

En axant le questionnaire sur les mêmes items que ceux que j'avais pu observer, j'ai ainsi pu construire une compréhension croisée de ce qui se passait durant les colloques. A travers les observations, j'ai eu accès à tout ce qui attrait à l'implicite (ce qui ne se dit pas forcément), alors que les questionnaires m'ont donné des informations autour de tout ce qui touche à l'explicite (ce qui est clairement nommé par ses participants).

→ **Comprendre comment s'articulent colloque et équipe du point de vue des différents acteurs et restituer les résultats aux professionnels de l'institution.**

En mêlant les diverses théories ainsi que les résultats de mes outils de récolte de données, je pense avoir bien pu cerner les différentes interactions qu'il peut y avoir entre colloque et dynamique d'équipe. J'ai notamment pu élaborer un certain nombre de pistes d'actions qui vont pouvoir, du moins je l'espère, aider l'équipe éducative à rendre le colloque plus à l'image de ses besoins et, en conséquence, à renforcer une dynamique d'équipe encore plus positive.

7.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

Tout au long du travail de recherche, j'ai identifié un certain nombre de limites :

→ **La difficulté de l'observation.**

Même en ayant préparé une grille d'observation très précise, je me suis aperçu qu'il n'est pas évident d'axer son observation sur beaucoup d'éléments en même temps. Ainsi, du haussement de sourcil, à la posture corporelle, en passant le processus de décision, voilà autant de déterminants qu'il me fallait observer en même temps. Ceci additionné à la durée relativement élevée de la réunion (deux heures et demie), autant dire que j'étais très fatigué à la fin du colloque.

→ **Le fait que je connaissais l'équipe avant mon travail de recherche.**

Tout au long de mon travail, il a fallu que je sois très rigoureux par rapport à cela. En effet, en connaissant déjà l'équipe, j'avais déjà certains aprioris qu'il m'a fallu déconstruire tout au long du travail, pour me concentrer uniquement sur les données objectives de recherche. Cela ne fut pas évident et je n'ai pas la prétention de dire que j'y suis entièrement parvenu, car certaines interprétations sont peut-être teintées d'une connaissance un peu plus pointue du système équipe. Néanmoins, j'ai systématiquement veillé à ne pas trop me laisser prendre par ce piège.

→ **L'impossibilité de mesurer l'incidence du colloque sur la dynamique d'équipe en général.**

En analysant les résultats, j'ai remarqué qu'il aurait été pertinent d'observer les impacts du déroulement du colloque sur la manière d'être équipe au quotidien. En effet, à travers les données récoltées, seule la dynamique d'équipe durant le colloque pouvait être évaluée. Or, je suis intimement convaincu que la manière de fonctionner en colloque se répercute sur la manière de travailler au quotidien.

→ **Le point de vue de la Direction manque.**

Au-delà du point de vue des participants au colloque, il aurait été intéressant d'approfondir un peu plus le point de vue de la Direction. En effet, comme nous avons pu le constater tout au long de la recherche, réunir autant de professionnels autour d'une table coûte beaucoup d'argent à une institution. Dans ce contexte, comment cette pratique professionnelle est-elle perçue par les instances dirigeantes ?

→ **Le questionnaire ne donne accès qu'à une petite frange de l'information.**

En choisissant d'administrer un questionnaire, j'ai choisi de favoriser l'information quantitative plutôt que qualitative. A l'heure actuelle, j'estime qu'il aurait été pertinent de pouvoir s'entretenir avec les participants au colloque pour pouvoir mieux développer leur pensée. En effet, sur la base d'un simple questionnaire, il n'est pas toujours évident de cerner tous les enjeux des réponses des personnes questionnées.

7.3 POSITIONNEMENT PERSONNEL

Me concernant, je suis intimement persuadé que la manière de gérer le colloque a bien plus d'incidence que ce que l'étude le suggère. En effet, au cours de mes quelques expériences professionnelles, j'ai pu remarquer que bien souvent, le colloque est un moment privilégié pour les équipes, car il s'agit du seul instant où tous les professionnels se réunissent autour d'une table et discutent. Il est donc important que chaque personne puisse se sentir à l'aise et entendu, pour qu'une véritable construction d'équipe existe. Dans un colloque qui dysfonctionne, nous avons pu voir que d'autres enjeux prennent alors possession du moment et ceci provoque bien souvent de l'incompréhension, voire de l'insatisfaction. Il est donc selon moi primordial d'apporter une attention toute particulière à ces moments d'équipe, quitte à en requestionner le sens régulièrement. Certes, ceci peut prendre du temps, mais je reste persuadé qu'à long terme, il en fait gagner énormément. Sans parler de la motivation des participants à plus s'y investir.

De manière plus générale, je trouve totalement absurde de croire que les méthodologies n'ont pas leur place en Travail Social. En effet, les résultats de cette étude montrent bel et bien qu'une certaine insatisfaction se manifeste quand des outils professionnels ne sont pas clairs. Ainsi, en n'adoptant aucune méthode, nous créons le socle de notre insatisfaction. Comme déjà expliqué, la vocation des méthodologies n'est en tout cas pas de rigidifier la pratique, mais plutôt de stimuler la pensée et la créativité pour disposer d'outils professionnels à l'image des besoins de ses utilisateurs. En effet, en travaillant avec des outils très informels, le risque est qu'il y ait beaucoup trop de place pour l'interprétation personnelle. Ceci se remarque d'ailleurs très bien dans le cadre de cette étude, où un nombre incroyable d'objectifs a été identifié pour un même colloque. La méthode est donc selon moi manquante à l'heure actuelle.

J'estime également que nous devons, en tant que travailleur social, oser prendre nos responsabilités et critiquer les outils professionnels lorsqu'ils ne sont pas à l'image de nos besoins. En effet, quel degré de responsabilité avons-nous en acceptant d'être assis trois heures autour d'une table sans que nous ayons l'impression d'avoir une quelconque efficacité ? Si nous ne sommes pas capables d'adopter une posture critique à l'égard de nos pratiques professionnelles, qu'en sera-t'-il des intérêts de nos bénéficiaires ?

Au-delà de la simple démarche méthodologique et de la posture de chercheur, ce TB m'aura surtout appris à aiguiser mon esprit critique. En effet, c'est ce dernier qui doit être au cœur de notre profession et j'ai envie de croire, malgré les nombreuses remarques qui prétendent le contraire, que chacun de nous peut être acteur de changement. Nous devons garder en tête nos valeurs et notre éthique professionnelle pour garantir des accompagnements qui respectent la dignité des bénéficiaires et dessinent un avenir plus radieux. En effet, si nous, nous ne nous battons plus, qui le fera ?

En termes de perspectives de recherches, je pense qu'il serait pertinent de mener ce type de recherche de manière plus qualitative. En effet, comme relevé dans les limites de mon travail, j'estime qu'il n'est pas toujours évident de saisir tous les enjeux qui se cachent derrière les réponses d'un questionnaire. En effet, formuler des questions restreint la liberté de choix, et donc indirectement de pensée de la personne questionnée. Je trouverais également intéressant, dans le cadre d'une autre recherche, de mesurer le colloque de manière plus générale, en interrogeant par exemple tous les TS d'un Canton. Cela permettrait d'avoir un avis encore plus critique de cet outil professionnel. Je rêverais également de pouvoir créer des rencontres entre institutions pour échanger autour de pratiques professionnelles. En effet, bien que nous travaillions dans des métiers du Social, je trouve que nous avons une fâcheuse tendance à nous isoler dans nos fonctionnements institutionnels, sans s'ouvrir aux richesses de l'autre.

8 CONCLUSION

Arrivé au terme de cette recherche, un petit bilan personnel s'impose. Il ne s'agira pas ici de résumer les résultats de ma recherche – démarche déjà effectuée plus haut –, mais plutôt d'évaluer mon processus de recherche en tant que tel.

Au départ du travail, j'étais très enthousiaste à l'idée d'explorer la thématique du colloque, une thématique qui me questionnait tout particulièrement. En effet, mes précédentes expériences professionnelles m'avaient laissé très interrogatif à l'égard de cet outil professionnel qui, comme mentionné à plusieurs reprises dans le travail, semblait plus source d'insatisfaction que de motivation à travailler ensemble. Je n'ai ainsi eu aucune peine à aller chercher de l'information et très vite (voire trop vite !), j'ai commencé à rédiger. Certes, ce ne fut pas si simple, car l'information sur les équipes et les dynamiques d'équipe abondaient. Il a donc fallu que je me centre assez vite sur les éléments pertinents pour ma recherche. Ce tri a pris passablement de temps et j'ai donc eu, à une certaine période, l'impression que je n'avançais pas.

Très vite, j'ai également trouvé un terrain d'enquête prêt à accueillir ma problématique. J'ai donc assez rapidement créé mes outils et récolté les données. Bien que ceci puisse paraître réjouissant d'un premier abord, avec un peu de recul, j'estime aujourd'hui que se projeter très rapidement vers les terrains n'est pas forcément une bonne chose. En effet, au moment de l'analyse, je me suis senti « otage » d'informations que je ne cherchais pas forcément et d'autres, plus importantes, me manquaient. Ceci m'a donc demandé un remodelage assez conséquent de mon cadre théorique. Si je devais recommencer, je le consoliderais un peu plus pour mieux cerner les résultats recherchés.

Le fait d'avoir opté pour deux méthodes de récolte de données (questionnaire et observation) n'a pas été de tout repos non plus. En effet, croiser des données n'est pas si simple, même si, je dois bien l'avouer, c'est ce qui crée selon moi la pertinence de mon travail. J'ai passé ainsi de nombreuses heures à répertorier les réponses des questionnaires et mes observations pour leur donner du sens.

Mon cursus de formation particulier ne m'a pas franchement aidé non plus. En effet, je n'ai par exemple jamais eu de temps libre pour rédiger à fond mon TB. Mes week-ends ont donc été chargés et je ne vous cache pas qu'à l'heure d'écrire ces quelques lignes, je suis extrêmement content et soulagé d'y être enfin parvenu.

De manière plus globale, j'ai énormément apprécié pouvoir m'initier à la recherche. Cette dernière m'aura permis de mettre encore plus de sens derrière le terme « praticien réflexif ». A travers la définition d'une problématique, d'une question de recherche, des objectifs et des hypothèses de recherche, la création d'outils de récolte de données ou encore l'analyse de résultats, j'ai véritablement adopté une posture de chercheur et j'estime que cette dernière est importante pour éviter de se « prélasser » dans une pratique certes rassurante, mais ô combien dommageable pour la profession. Ces étapes, bien qu'elles ne fussent pas de tout repos, ont donc été très formatrices.

Au moment d'écrire cette conclusion, je prends également conscience que ce travail m'aura permis d'aiguiser un peu plus ma capacité d'adaptation et mon esprit d'analyse. En effet, tout au long du travail, j'ai dû me réajuster en permanence pour garder un certain fil rouge dans ma recherche.

En me questionnant et me faisant réfléchir, tant sur les autres que sur moi, ce travail de recherche m'aura aidé à comprendre un peu mieux la complexité de l'être humain. Tant personnellement que professionnellement, je ressors donc grandi de cette expérience et je ne peux qu'être satisfait en admirant l'entier du chemin parcouru.

9 BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F. (2006). *Management d'équipe.* Paris: Dunod.

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2007). *La dynamique des groupes restreints.* Paris: Quadrige.

Baggio, S. (2006). *Psychologie sociale. Concepts et expériences.* Bruxelles: De Boeck.

Barjou, B. (2009). *Bien conduire et animer vos réunions.* Voiron: Territorial.

Bocampe. (2008). *Travailleur social en manque.* Yverdon-les-Bains: Les Editions de l'Escarboucle.

Campenhoudt, L. V., & Raymond Quivy. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales.* Paris: Dunod.

Chapleau, J. (1995). *Cris de détresse - Chuchotements d'espoirs.* Montréal: Sciences et culture.

Chavaroche, P. (1996). *Equipes éducatives et soignantes en maison d'accueil spécialisée : pratiques institutionnelles.* Vigneux: Matrice.

Chevalier-Beaumel, A. (2004). *Préparer une réunion pour mieux l'animer et y participer.* Paris: Guid'Utile.

Devillard, O. (2003). *La dynamique des équipes.* Paris: Editions d'Organisation.

Doty, B. (1995). *Apprivoiser les sentiments négatifs.* Paris: InterEditions.

Féjoz, N. M. (2008). *Et ils colloquèrent, colloquèrent, colloquèrent... Entre théorie et pratique : les réunions des travailleurs sociaux.* Genève: ies éditions.

Gany, D. (2009). *La conduite des réunions.* Liège: Edipro.

Gavard-Perret, M.-L., David Gotteland, Christophe Haon, & Alain Jolibert. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.* Paris: Pearson Education France.

Gelin, S., & Truong, K.-L. (2010). *Conduire une réunion avec efficacité.* Paris: Goupe Eyrolles.

Jacobson, V., & Monello, P. (1970). *Le travail social en équipe.* Toulouse: Privat.

Kalfon, J. (2015). *Animez vos réunions ! Méthodes et outils pour conduire vos groupes avec succès.* Paris: Dunod.

Lefébure, J. (2003). Conduire et participer à une réunion. *Brochure (52 pages)* . Genève.

Meyneil, A. (1998, mars). L'identité professionnelle des éducateurs : une unité contradictoire. *Forum* , p. 29.

Moreno, J. L. (1960). *The Sociometry Reader.* Glencoe: The Free Press.

Mucchielli, R. (2014). *La conduite des réunions.* Issy-les-Moulineaux: ESF.

Mucchielli, R. (2004). *La dynamique des groupes : Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes.* Issy-les-Moulineaux: ESF.

Mucchielli, R. (2009). *Le travail en équipe.* Issy-les-Moulineaux: ESF-Entreprise Moderne d'Edition et Librairies Techniques.

Nègre, P. (1998, Mars). Les réunions professionnelles : un objet hypercomplexe. *Forum* .

Noyé, D. (1996). *Réunionite : guide de survie.* Paris: INSEP.

Rouzel, J. (1997). *Le travail d'éducateur spécialisé.* Paris: Dunod.

Roy, C. (2016). *Les 5 clefs pour animer ses réunions professionnelles.* Paris: Dunod.

Saint-Arnaud, Y. (1989). *Les Petits groupes.* Montréal: Presses de l'Université de Montréal et le CIM.

Saurel, C. (2005). *Bien conduire une réunion.* Levallois-Perret: Studyrama.

Schorderet, L. (1986). *Comment animer une réunion.* Aigle: Randin.

Solar, C. (2001). *Equipes de travail efficaces : savoirs et temps d'action.* Outremont: Logiques.

Soulet, M.-H. (1997). *Petit précis de grammaire indigène de travail social : règles, principes et paradoxes de l'intervention sociale au quotidien.* Fribourg: Ed. Universitaires Fribourg.

Trémoulinas, C. (1998). *Les éducateurs en institutions, professionnels de la relation d'aide spécialisée.* Ramonville Saint-Agne: Editions Erès.

Vidalenc, E. (2003). *Le défi du partenariat dans le travail social.* Paris: L'Harmattan.

Watzlawick Paul, Deavila Jackson, D., & Helmick Beavin, J. (2014). *Une logique de la communication.* Paris: Editions du Seuil.

10 ANNEXES

ANNEXE A : ORDRE DU JOUR

Colloque Szilassy Fm & Foyer du jeudi après-midi

De 13h30 à 17h00

Colloque n° :
Date :
Président :
Secrétaire :
Fiche week-end :

mdj-szilassy

Ordre du jour :

- Météo du jour 13h30
  - Orageux ( ), Nuageux ( ), Couvert ( ), Eclaircies ( ), Soleil ( ), Radieux ( )
- Code violence/insécurité
  - Off O On
- Infos diverses
  - De et à la Direction
  - De et à la RR
  - Stagiaires, éducs en formation, veilleurs, nouveaux collaborateurs
  - Points positifs !
  - Points à reprendre du colloque précédent
  - Admissions, points trimestriels, agenda, dates diverses
  - Groupes de travail et projets
  - Point « communication »
- Tour des Jeunes FM et Studio's 14h15
  1. Questions spécifiques de l'équipe sur une situation particulière
  2. Besoins spécifiques des réf., co-réf. par rapport à leurs suivis
  3. Retour des bilans selon agenda
  4. Pointage mensuel sur la question : « comment les réf. et co-réf. ressentent leur suivi », selon planning
- Pause (10 minutes) 15h00
- Tour des jeunes Foyer 15h10
- Pause (5 minutes) 16h00
- Colloque des éducs 16h05
  - Horaires, diverses mises en commun, organisation
  - Activités AQME de la semaine suivante
- Fin du colloque 17h00

Clicours.COM

ANNEXE B : GRILLE D'OBSERVATION

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

1. Emplacements

2. Organisation du colloque

L'ordre du jour est communiqué à l'avance	Oui	+	?	-	Non	
Les participants se préparent avant le colloque	Oui	+	?	-	Non	Combien ?
Avant le colloque, des informations précises sont communiquées sur les attentes envers chacun	Oui	+	?	-	Non	
Les conditions matérielles conviennent au déroulement du colloque	Oui	+	?	-	Non	

L'équipe est positionnée de telle sorte (le plus gros point noir représente l'animateur)

3. Début du colloque

Le colloque a commencé à l'heure	Oui	+	?	-	Non
Le rôle de chacun est clair (qui anime, qui fait le PV…)	Oui	+	?	-	Non
L'ordre du jour et /ou les objectifs du colloque sont rappelés en début de séance	Oui	+	?	-	Non

4. **En cours de colloque**

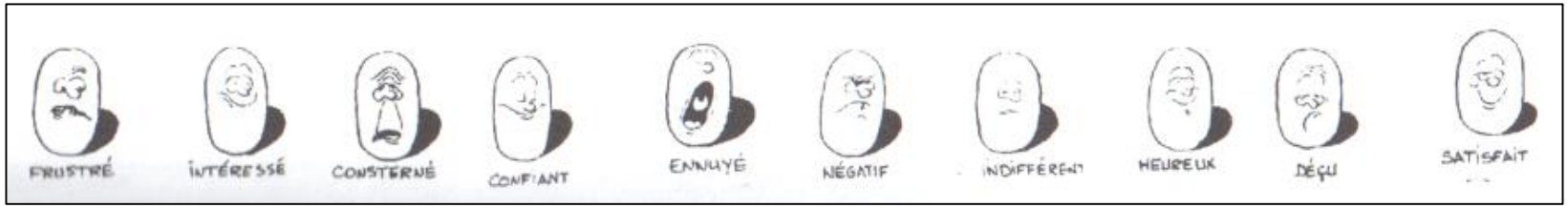
L'objectif du colloque semble clair pour tout le monde	Oui	+	?	-	Non				
Les participants semblent savoir ce qui est attendu d'eux	Oui	+	?	-	Non				
J'ai l'impression que les gens disent ce qu'ils avaient à dire	Oui	+	?	-	Non				
Les idées et préoccupations des participants sont prises en compte	Oui	+	?	-	Non				
Les participants ont l'air de se sentir à l'aise	Oui	+	?	-	Non				
Le climat est coopératif	Oui	+	?	-	Non				
On parle d'une chose à la fois, en suivant un plan	Oui	+	?	-	Non				
Avant de passer à un autre point, en général, on fait une petite synthèse du point traité	Oui	+	?	-	Non				
C'est souvent les personnes les plus influentes ou qui ont du pouvoir (hiérarchique) qui prennent les décisions	Oui	+	?	-	Non				
L'avis de tous les participants est pris en compte	Oui	+	?	-	Non				
La prise de décision se fait à la majorité	Oui	+	?	-	Non				
Certaines personnes ne participent pas activement au colloque	Oui	+	?	-	Non				

Temps par jeune

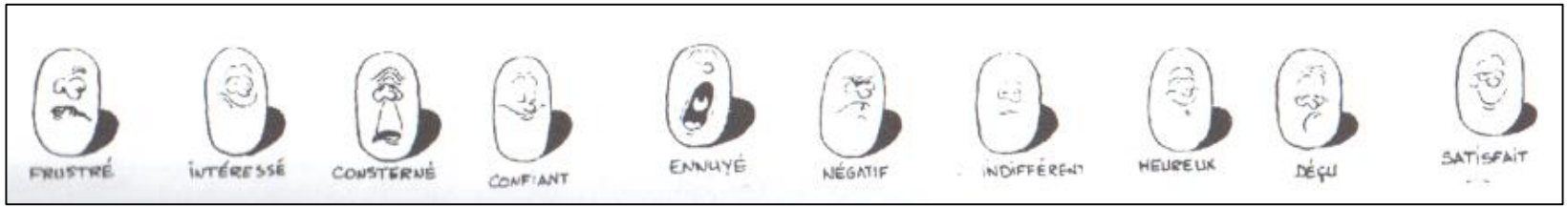
Jeune	Jeune	Jeune	Jeune	Jeune	Jeune	Jeune

5. Comportement non-verbal des personnes

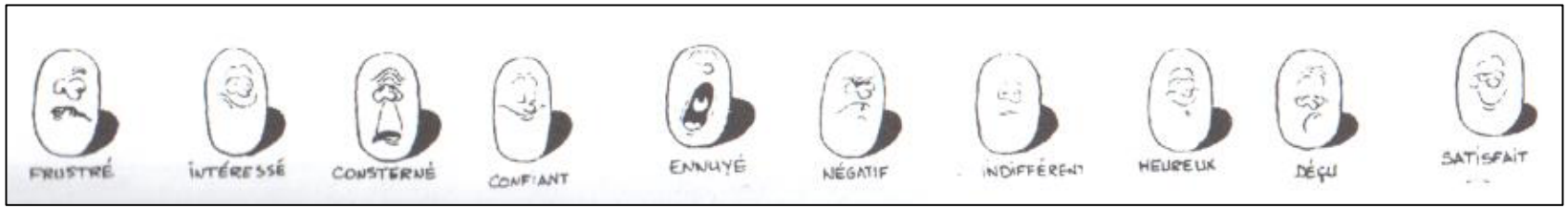
Météo du jour



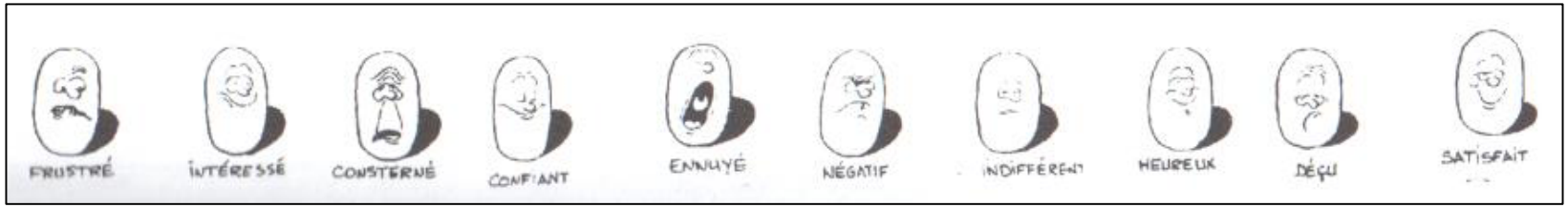
Code violence / insécurité



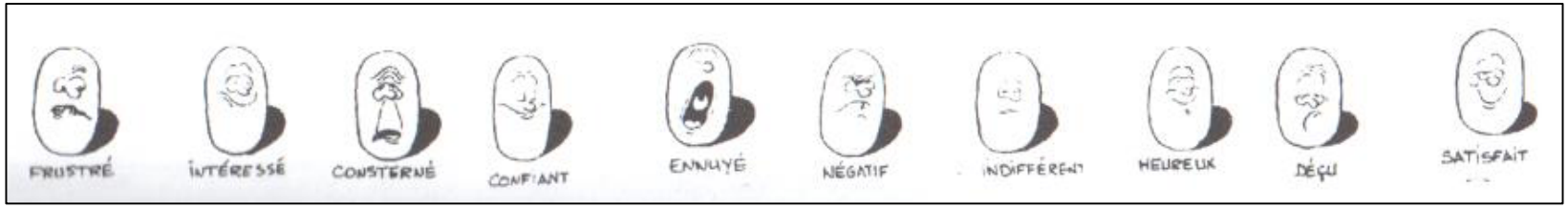
Infos diverses



Tour des jeunes FM



Tour des jeunes foyer



6. L'animation du colloque

L'animateur a préparé la réunion au préalable Oui + ? - Non

L'animateur a plutôt une animation de style

Informel (non directif sur le contenu et la procédure) **Influent** (directif sur le contenu et non directif sur la procédure)

Affirmé (directif sur le contenu et sur la procédure) **Démocratique** (non directif sur le contenu et directif sur la procédure)

Il pose des questions stimulantes Oui + ? - Non

Il approfondit ce qui a été dit et structure les idées Oui + ? - Non

Il clarifie ce qui se passe dans le groupe, traite les blocages psychologiques Oui + ? - Non

Il surveille le temps, veille à l'avancement du travail Oui + ? - Non

Il met à l'aise les participants, encourage la prise de parole. Oui + ? - Non

Il est attentif à la communication non verbale du groupe Oui + ? - Non

Il utilise un tableau pour recueillir et mémoriser les idées Oui + ? - Non

Il fait des résumés partiels pendant le colloque Oui + ? - Non

Est-ce que les personnes qui parlent sont régulièrement interrompues Oui + ? - Non

Par qui sont-elles interrompues ?

Qui prend les décisions

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

7. Fin du colloque

On précise qui fait quoi et dans quel délai	Oui	+	?	-	Non
Le ou les objectifs de la réunion sont atteints (selon moi)	Oui	+	?	-	Non
Le ou les objectifs de la réunion sont atteints (selon l'animateur)	Oui	+	?	-	Non
Le colloque se termine à l'heure	Oui	+	?	-	Non
Les décisions sont respectées et mises en œuvre sur le terrain	Oui	+	?	-	Non
Les participants me paraissent satisfaits par le déroulement du colloque	Oui	+	?	-	Non
Le colloque m'a paru être efficace	Oui	+	?	-	Non
Des décisions ont été prises durant le colloque	Oui	+	?	-	Non
Combien de temps a été pris pour la tâche et combien pour l'équipe	Oui	+	?	-	Non

8. Schéma de communication

Météo du jour :

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Code violence / insécurité :

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Infos diverses :

De et à la Direction

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

De et à la RR

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Stagiaire, éducateurs en formation et veilleurs

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Points positifs

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Points à reprendre du colloque précédent

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Admissions, points trimestriels, agenda, dates diverses

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Groupe de travail et projets

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Point « communication »

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Tour des jeunes Foyer

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Tour des jeunes FM

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

Jeune

Responsable	Directeur	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES	ES

ANNEXE C : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de ma formation Bachelor à la HES-SO // Valais-Wallis, je fais un mémoire sur les colloques. Votre avis et vos informations constituent la base de cette recherche. C'est pourquoi je vous remercie de prendre la peine de répondre à ce questionnaire. ***Cela vous prendra au maximum 10 minutes.*** *Soyez spontané dans vos réponses. Bien entendu, les termes au masculin s'entendent aussi au féminin.*

CE QUESTIONNAIRE EST ANONYME

A) Citez les noms de vos différents colloques, leur durée, leur fréquence, l'heure où ils ont lieu et leur (s) objectif (s) (transmission d'informations, échanges, poser des problèmes et les résoudre, analyse de situation, bilan, organisation, négociation, formation…)

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

Parmi les colloques que vous avez cités, le plus fréquent est la lettre : _____ Il y a un animateur pour ce colloque ? Oui Non

POUR LA SUITE DU QUESTIONNAIRE, REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

B) Répondez aux affirmations suivantes en fonction de votre ressenti ! ENTOUREZ UNE SEULE REPONSE

1) Je passe beaucoup trop de mon temps en colloque	Oui	+	?	-	Non
2) Ma présence au colloque ne me semble pas toujours nécessaire	Oui	+	?	-	Non
3) Chez nous, la durée des réunions varie (on commence en retard, on déborde à la fin)	Oui	+	?	-	Non
4) En général, j'ai du plaisir et de l'intérêt à venir en colloque	Oui	+	?	-	Non
5) J'ai le sentiment que ma formation de base m'a suffisamment formé pour participer activement au colloque (prise de parole, travail en groupe…)	Oui	+	?	-	Non
6) J'ai le sentiment que ma formation de base m'a suffisamment formé pour animer un colloque	Oui	+	?	-	Non
7) J'ai le sentiment que nos colloques sont efficaces (projets, prise de décisions, réalisations concrètes…)	Oui	+	?	-	Non
8) J'ai le sentiment que nos colloques sont efficients (temps raisonnable)	Oui	+	?	-	Non
9) J'ai le sentiment que le temps est bine répartir entre les différentes sections du colloque	Oui	+	?	-	Non
10) Il y a un ordre du jour écrit avant nos colloques	Oui	+	?	-	Non
11) Il y a un compte-rendu écrit après nos colloques	Oui	+	?	-	Non
12) Il y a beaucoup d'informations dans nos colloques qui pourraient nous être transmises par écrit	Oui	+	?	-	Non
13) Il est rare que l'on traite tous les points inscrits à l'ordre du jour	Oui	+	?	-	Non
14) Nous évaluons régulièrement le fonctionnement de nos colloques	Oui	+	?	-	Non
15) Je pense qu'il est nécessaire qu'une personne anime le colloque pour obtenir des résultats	Oui	+	?	-	Non

REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

Ce qui est le plus problématique dans le colloque en général (UNE SEULE REPONSE)

Durée trop longue ☐

Enjeux de pouvoir, conflit ☐

Manque de participation ☐

Prendre des décisions ☐

Manque d'organisation ☐

Manque de résultats ☐

Clicours.COM

C) Comment l'équipe est-elle en général positionnée dans vos réunions (le plus gros point représente l'animateur) ? COCHEZ UNE SEULE REPONSE !

Vous asseyez-vous toujours à la même place ?	Oui	+	?	-	Non

D) Organisation du colloque

1) L'ordre du jour est communiqué à l'avance	Oui	+	?	-	Non
2) Je me prépare avant le colloque (lecture du compte-rendu du colloque précédent, de dossiers, préparation des interventions…)	Oui	+	?	-	Non
3) Avant le colloque, des informations précises sont communiquées sur les attentes qu'on a envers ce dernier	Oui	+	?	-	Non
4) Les conditions matérielles me conviennent (confort, support visuel, salle, disposition des personnes dans l'espace).	Oui	+	?	-	Non

REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

E) Début du colloque

1) Le colloque commence généralement à l'heure	Oui	+	?	-	Non
2) Le rôle de chacun est clair (qui anime, qui fait le PV…) et su à l'avance	Oui	+	?	-	Non
3) L'ordre du jour et /ou les objectifs du colloque sont rappelés en début de séance	Oui	+	?	-	Non
4) Le rôle des participants est aussi important que celui de l'animateur	Oui	+	?	-	Non

F) En cours de colloque

1) Je dis ce que j'avais l'intention de dire	Oui	+	?	-	Non
2) J'ai l'impression de bien comprendre les idées et préoccupations des autres	Oui	+	?	-	Non
3) Je me sens à l'aise durant un colloque	Oui	+	?	-	Non
4) Je pense que les participants au colloque m'entendent et me comprennent	Oui	+	?	-	Non
5) Je suis satisfait de l'animation du colloque	Oui	+	?	-	Non
6) Les participants ont l'air de se sentir à l'aise	Oui	+	?	-	Non
7) L'objectif du colloque me semble clair et je sais ce que l'on attend de moi en tant que participant	Oui	+	?	-	Non
8) Les autres participants semblent savoir ce qui est attendu d'eux	Oui	+	?	-	Non
9) Le climat est coopératif	Oui	+	?	-	Non
10) On parle d'une chose à la fois, en suivant un plan	Oui	+	?	-	Non
11) Avant de passer à un autre point, en général, on fait une petite synthèse du point traité	Oui	+	?	-	Non

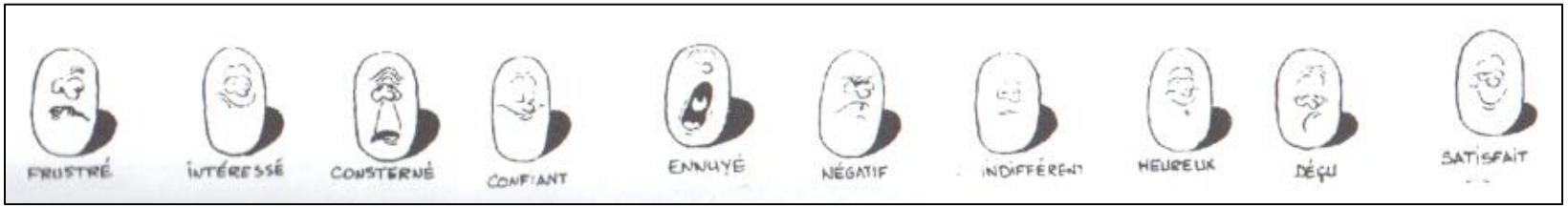
REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

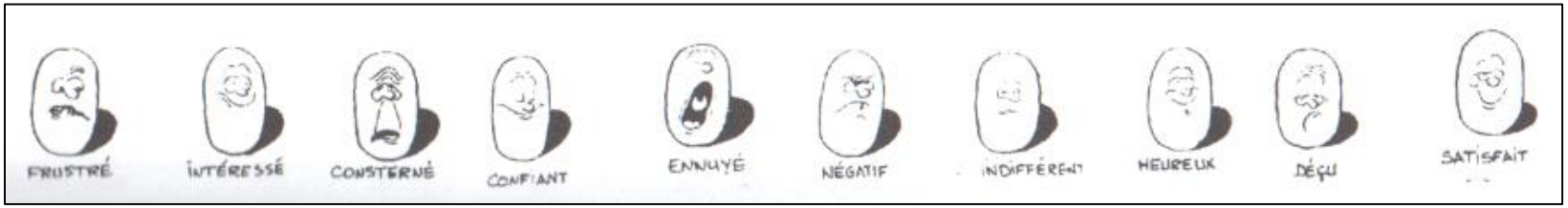
12) C'est souvent les personnes les plus influentes ou qui ont du pouvoir (hiérarchique ou charismatique) qui prennent les décisions	Oui	+	?	-	Non
13) En moyenne, combien pensez-vous prendre de décisions par colloque ? _____					
14) Mon avis est toujours pris en compte	Oui	+	?	-	Non
15) L'avis de tous les participants est pris en compte	Oui	+	?	-	Non
16) La prise de décision se fait à la majorité	Oui	+	?	-	Non
17) Est-ce que les personnes qui parlent sont régulièrement interrompues	Oui	+	?	-	Non
18) Certaines personnes ne participent pas activement au colloque	Oui	+	?	-	Non
19) Ce sont toujours les mêmes personnes qui parlent durant les colloques	Oui	+	?	-	Non
20) Attribuez-vous des rôles (meneur, expert, résistant, soumis, dominateur…) aux autres participants	Oui	+	?	-	Non

21) Comment vous sentez-vous en général durant le colloque ? ***(ENTOUREZ UN SEUL PERSONNAGE)***

Durant les informations générales du début du colloque



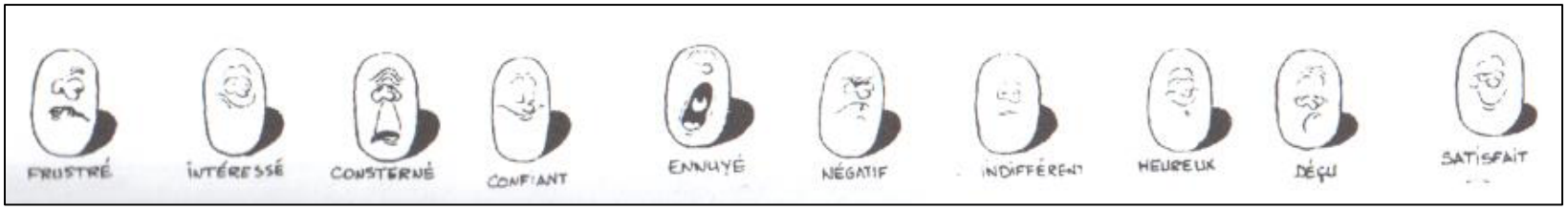
Durant le tour des jeunes Foyer



REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

Durant le tour des jeunes Foyer



G) Fin du colloque

1) On précise qui fait quoi et dans quel délai	Oui	+	?	-	Non
2) Le ou les objectifs de la réunion sont atteints	Oui	+	?	-	Non
3) Le colloque se termine à l'heure	Oui	+	?	-	Non
4) Des décisions ont été prises durant le colloque	Oui	+	?	-	Non
5) Les décisions sont respectées et mises en œuvre sur le terrain	Oui	+	?	-	Non
6) Les participants me paraissent satisfaits par le déroulement du colloque	Oui	+	?	-	Non
7) Le colloque m'a paru être efficace	Oui	+	?	-	Non
8) Combien de temps a été pris pour la tâche et combien pour l'équipe	Oui	+	?	-	Non

H) Evaluez le travail accompli en groupe au cours de vos réunions selon l'échelle suivante : 1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = fort ENTOUREZ UNE SEULE REPONSE

1) Motivation du groupe à travailler ensemble	1	2	3	4	3) **Motivation du groupe** à travailler avec l'animateur	1	2	3	4
2) Compétence du groupe à travailler ensemble	1	2	3	4	4) **Compétence du groupe** à travailler avec l'animateur	1	2	3	4

REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Oui / + = plutôt oui / ? = je ne sais pas / - = plutôt non / Non

I) L'animation du colloque

1) En général, l'animation du colloque est plutôt de style (ENTOUREZ LA BONNE REPONSE)

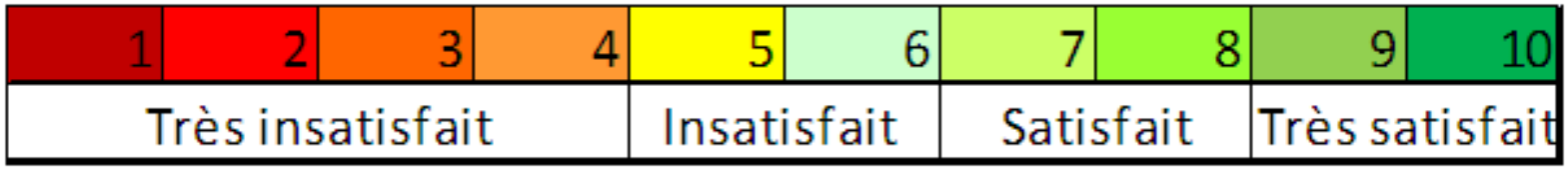
Informel (non directif sur le contenu et la procédure) **Influent** (directif sur le contenu et non directif sur la procédure)

Affirmé (directif sur le contenu et sur la procédure) **Démocratique** (non directif sur le contenu et directif sur la procédure)

2) J'anime moi-même des colloques	Oui	+	?	-	Non
3) J'estime que ma formation de base (éducateur HES) est suffisante pour savoir animer un colloque	Oui	+	?	-	Non
4) J'ai reçu une formation spécialisée dans la conduite de réunion	Oui	+	?	-	Non
5) L'animateur prépare le colloque au préalable	Oui	+	?	-	Non
6) Il pose des questions stimulantes	Oui	+	?	-	Non
7) Il approfondit ce qui a été dit et structure les idées	Oui	+	?	-	Non
8) Il clarifie ce qui se passe dans le groupe, traite les blocages psychologiques	Oui	+	?	-	Non
9) Il surveille le temps, veille à l'avancement du travail	Oui	+	?	-	Non
10) L'efficacité d'un colloque dépend de l'animateur	Oui	+	?	-	Non
11) Il met à l'aise les participants, encourage la prise de parole.	Oui	+	?	-	Non
12) Il est attentif à la communication non verbale du groupe	Oui	+	?	-	Non
13) Il utilise un tableau pour recueillir et mémoriser les idées	Oui	+	?	-	Non
14) Avec les participants, il met en forme les conclusions, les propositions et les questions du groupe	Oui	+	?	-	Non
15) Il fait des résumés partiels pendant le colloque	Oui	+	?	-	Non
16) Je suis satisfait de l'animation tournante pour les colloques	Oui	+	?	-	Non

REPONDEZ UNIQUEMENT EN PENSANT AU COLLOQUE HEBDOMADAIRE

Sur l'échelle ci-dessous, situez votre degré de satisfaction par rapport au colloque (FAITES UNE CROIX)



Auriez-vous d'autres remarques en rapport au colloque ?

Merci pour le temps que vous avez pris pour répondre au questionnaire !