

Coup d'œil dans le rétroviseur

Moments-clés, moteurs et freins du travail en équipe



Ce n'est pas un hasard si l'association où je travaille depuis 20 ans a été baptisée Collectif d'Alphabétisation. Créée à la fin des années 60 par des militants belges et marocains, la notion d'action collective était alors 'naturellement', ou plutôt 'socialement', au cœur du projet. Bien que moi-même enfant de 68 et partageant avec mon institution et l'ensemble du secteur de l'alphabétisation le souhait d'une société plus juste et plus démocratique, mon tempérament serait quant à lui plus solitaire.

En prenant du recul, je vais tenter en quelques pages de tracer les grandes lignes de ce que m'a cependant apporté ce 'travail collectif obligatoire' depuis 20 ans¹.

Par Frédéric MAES

¹ Je ne parlerai que de la période que j'ai connue, de 1994 à 2015, la prime jeunesse du Collectif restant inévitablement dans l'ombre.

CAR C'EST ÉCRIT dans le texte fondateur: « *Le travail au Collectif est basé sur un travail d'équipe, ce qui implique que les travailleurs, en cohérence avec les enjeux et les modèles d'action du Collectif Alpha :*

- *mènent une réflexion sur les modèles d'action, les activités, les projets de leur centre, les évaluent et les redéfinissent si nécessaire dans les cadres fixés ;*
- *partagent leurs savoirs, communiquent leurs expériences, leurs vécus, leurs formations, leurs productions ;*
- *s'organisent, dans le cadre défini ci-dessus, pour mener à bien leurs actions. »*

Pour le meilleur souvent, pour le pire parfois ! Ce ne sont pas là des paroles en l'air... avec notamment une réunion d'équipe hebdomadaire de 3 heures pour que tout cela se passe. J'ai fait une rapide estimation: plus de 2.000 heures de réunions d'équipe depuis mes débuts !

Jalons historiques

Yapad'chef

Quand j'arrive encore jeune au Collectif **début des années 90**, c'est le règne jousissif du 'tous égaux, tous capables', qui concerne les apprenants mais aussi les travailleurs. Porté par la Coordination², ce principe est aussi revendiqué par les travailleurs: hiérarchie minimale (deux coordinatrices et des travailleurs rassemblés en équipes³), égalité de salaire, égalité de statut et de niveau de responsabilité, refus de prendre en compte les différents niveaux de diplôme,... pour ne citer que quelques exemples marquants.

Chaque vendredi, l'équipe se réunit pour penser et organiser l'action: décider l'offre de cours, planifier les horaires, organiser les inscriptions et les différentes activités, échanger sur les différentes facettes du travail, remettre

² Le Collectif Alpha se veut peu hiérarchisé et c'est le terme de 'Coordination' qui a été choisi pour nommer la fonction, parfois appelée ailleurs 'Direction'. NB: Je mets une majuscule pour différencier la fonction du terme commun.

³ Les travailleurs du Collectif Alpha sont répartis sur trois centres, Saint-Gilles, Forest et Molenbeek-Saint-Jean (actuellement quatre avec le centre de documentation situé à Bruxelles-Ville). Les travailleurs de chaque centre forment une équipe.

sur le métier, défaire, chercher indéfiniment à mieux faire,... avec un statut de pairs⁴ et dans une assez totale autonomie⁵.

Un souvenir marquant de cette époque, c'étaient ces réunions extérieures où on découvrait, étonnés, des formateurs et formatrices d'autres associations qui n'ouvraient quasiment plus la bouche dès que le tour de présentation était fini, abandonnant la parole à leur coordinateur (ou coordinatrice), alors que nous, nous étions seuls à nous représenter et à représenter notre association. Fierté... mêlée parfois d'un petit sentiment de solitude, de ne pas être assez soutenus par notre Coordination.

J'en garde le souvenir d'une époque passionnante mais fatigante. Passionnante car nous étions vraiment créateurs de notre action, des artisans au sens noble du terme. Et cela collectivement ! Fatigante néanmoins car nous avons le sentiment de ne jamais faire assez bien, dans une remise en question permanente, malgré un investissement en temps qui dépassait bien souvent nos 38 heures de travail hebdomadaires. Épuisante aussi parfois car les relations au sein de l'équipe étaient régulièrement conflictuelles, j'y reviendrai.

Des soutiens aux coordinateurs d'équipe

Avec le temps... avec le temps, la mémoire s'en va, et il aurait fallu des fouilles plus approfondies pour un récit plus précis. En tout cas, **début des années 2000**, il est décidé de créer une fonction alors nommée 'Soutien d'équipe' : deux personnes par équipe disposeront de quelques heures par semaine pour structurer les réunions d'équipe, mettre en place des outils de suivi, faire davantage le lien avec la Coordination,... C'est une fonction qu'on décide tournante : chaque année un des deux membres du binôme sera remplacé à tour de rôle par un autre membre de l'équipe.

Cette manière de définir la fonction exprime bien le compromis trouvé entre le respect des 'valeurs' de base (peu de hiérarchie, priorité à l'équipe,...) et le besoin d'un peu plus de cadre, de structure. Un autre mot, qui sera utilisé

4 Ni chef, ni responsable, ni coordinateur, ni rien de tout ça.

5 Autonomie permise également par un contexte qui a bien changé depuis, notamment en ce qui concerne les règles de plus en plus contraignantes édictées par les pouvoirs publics, parallèlement à un meilleur financement du secteur de l'alpha.

à l'époque pour être rapidement abandonné, est celui de 'réfèrent d'équipe'. Selon moi, ce dernier exprime un besoin ressenti par la Coordination cette fois : celui qu'il y ait au sein de chaque équipe des personnes de référence pour l'aider à mieux assurer sa tâche (lui transmettre les informations, relayer vers son équipe les informations et demandes, administratives ou autres...). Ce n'est pas un hasard si c'est le terme de 'Soutien d'équipe' qui est resté... du moins jusqu'à une certaine analyse organisationnelle...

Chaque association vit ses moments de crise et de remise en question. Au Collectif, **en 2010**, une analyse organisationnelle collective débouche sur quelques changements. Trop brièvement : les fonctions sont redéfinies et la Coordination (qui jusque-là reposait sur deux, voire trois personnes) devient une 'Coordination générale' avec un seul coordinateur général⁶, tandis que les 'soutiens d'équipe' deviennent des 'coordinateurs d'équipe/de centre', avec redéfinition de la fonction et petite valorisation salariale⁷. En outre, un 'Comité de pilotage', nouvelle structure rassemblant les coordinateurs d'équipe et la Coordination générale est mis en place afin de permettre à la Coordination générale de piloter l'association avec une meilleure connaissance du terrain.

Cette nouvelle fonction de 'coordinateur d'équipe' peut reposer sur deux personnes, comme c'est le cas depuis la création des soutiens d'équipe. Généralement, une personne dispose toutefois de plus d'heures de soutien que l'autre (10 heures pour l'une et 6 heures pour l'autre, ou 12 pour l'une et 4 pour l'autre, par exemple). En 2010, il est également toujours prévu la possibilité d'une tournante dans l'occupation de la fonction. Mais, pour différentes raisons⁸, cela ne tourne plus guère. Par contre, la crainte et le refus de 'petits chefs' est restée vivace et la fonction n'est pas définie comme un échelon hiérarchique (avec pouvoir éventuel de sanction,...).

Cette réorganisation a bien sûr posé, et pose encore, des questions de 'culture d'entreprise' en lien avec notre sujet, celui des pratiques coopératives/

⁶ Secondé par d'autres personnes, bien sûr !

⁷ C'en était déjà fini depuis un petit temps de la totale égalité salariale...

⁸ Objectivement, certains travailleurs ne souhaitent pas l'endosser ; d'autres, de par leur statut (formateurs rémunérés par la Promotion sociale,...), ne le peuvent pas. Une certaine complexification de la fonction rend également ce changement plus difficile dans les faits.

collaboratives. Comment se vivait le travail collaboratif dans une organisation de pairs ? Quels changements la fonction de 'coordinateur d'équipe' induit-elle ? Ayant été pair, soutien d'équipe, puis coordinateur d'équipe, quels sont pour moi les éléments à prendre en compte pour permettre ce travail d'équipe dans de bonnes conditions ? Il faudrait un livre pour en parler, un livre écrit à plusieurs mains, avec l'aide et le regard de mes collègues...

Quelques éléments-clés

Redisons-le : je me centre ici sur le travail d'équipe et son histoire, mais celui-ci s'inscrit bien entendu dans un contexte. Et il faut bien dire que tant le contexte social global que le contexte institutionnel (pouvoirs subsidiaires,...) ont bien changé entre 1994 et 2015. De même, la situation personnelle des plus anciens a changé : on vieillit (si, si !), le temps de travail a diminué avec les aménagements de fin de carrière et les réductions du temps de travail, certains sont partis à la retraite...

Personnellement, je reste en partie nostalgique de l'époque du 'yapad'chef' ; je pense y avoir appris beaucoup ; on tentait de vivre..., enfin de travailler, en cohérence avec un modèle de société que l'on souhaitait égalitaire, démocratique, participatif,... Mais cette frontière plus floue entre vie et travail avait un prix. Conflits, portes qui claquent, prises de pouvoir émaillaient ce long fleuve nourricier mais parfois tumultueux.

L'enjeu pour moi aujourd'hui est de garder une dynamique collective et collaborative ayant une certaine efficacité, tout en évitant l'excès de remous, les conflits parfois destructeurs... bien qu'également formateurs. Car je découvre moi-même en écrivant cet article que les apprentissages que je retiens de ces 20 ans de travail d'équipe proviennent aussi de conflits qui nous ont secoués.

Affectif versus professionnel ?

Une équipe, c'est d'abord un ensemble d'individus, tous différents. Il existe probablement des types d'équipes où ces différences sont atténuées, mais pas dans une association d'alphabetisation comme la nôtre ! Bien sûr, de nombreuses choses nous rassemblent. Mais la diversité des parcours est aussi très grande, et la revendication du droit à sa propre différence aussi !

J'ai notamment appris que si moi-même j'éprouve plutôt du plaisir à collaborer lorsque je suis satisfait du travail réalisé collectivement, pour d'autres le besoin de 'se sentir bien en équipe' est une condition préalable à un travail de collaboration. Et alors? Eh bien, spontanément j'aurais tendance à éprouver et à exprimer d'abord de l'insatisfaction, tant que le travail ne me paraît pas suffisamment abouti, mais cette expression d'insatisfaction peut insécuriser ou bloquer d'autres collègues, ce qui peut créer alors un cercle vicieux. Bon à savoir!

Ce qui nous lie nous divise parfois...

Bizarrement, c'est parfois ce qui semble nous lier qui nous divise. Des notions comme 'le bien des participants', par exemple. En général, dans les associations d'alpha, tout le monde travaille avec un réel souci du public. C'est même souvent un moteur fort, en résonance avec notre propre histoire, et qui nous mobilise au niveau de nos valeurs profondes. Mais nous n'avons évidemment pas tous la même représentation de ce qui est 'bien' pour les apprenants, ni des moyens de l'atteindre. De manière plus large, la notion de respect pose le même problème, y compris avec les apprenants. Tout le monde le trouve essentiel, tout le monde le revendique pour lui-même... De là à être en accord sur les formes qu'il doit prendre!

Les conflits mettant en jeu les valeurs sont rarement tendres! Une équipe qui veut collaborer ne peut être constituée d'individus qui œuvrent exclusivement au 'bien du public'. L'équipe elle-même doit également être un objet d'attention de la part de chacun, même si l'on considère que c'est parfois 'au détriment' du public, dans une mesure raisonnable bien sûr!

Une équipe, ça se chouchoute

Il me semble que le travail social est traversé par une tension entre l'individuel et le collectif. On souhaite la solidarité, on prône l'action collective, mais on est aussi très soucieux de sa propre individualité: ne pas se soumettre, ne pas être un mouton,... L'idée même d'équipe est au cœur de cette tension: un 'nous' idéalisé qui en même temps menace mon 'je'. L'usage des pronoms en réunion d'équipe est parfois significatif: 'je', 'nous', 'vous', 'on'... ne disent pas la même chose! Ce passage au 'nous' implique la perte d'une

certaine autonomie des 'je'. Mais avec le pari que ce 'nous' apportera un plus aux membres de l'équipe, à l'action aussi et donc au public.

J'ai l'impression que pour que ce soit possible, il faut porter une réelle attention à cette équipe, à commencer par utiliser le mot, ce qui permet de donner de la consistance à la chose : coordinateur d'équipe, réunion d'équipe, membre de l'équipe, décision d'équipe,...

Prendre un moment aussi, de temps en temps, pour en parler ensemble, de cette équipe. Paroles individuelles (comment je me sens,...), paroles sur l'équipe, sur la réunion, sur la fonction de coordination,... Cela peut se faire en interne si tout semble bien se passer. Cela peut se faire avec un coup de main extérieur si c'est à construire, si l'équipe vit des moments de tension, ou simplement parce que la présence et les compétences d'un tiers peuvent apporter du neuf et nous sortir de nos routines.

Confidentialité, authenticité, bienveillance

En 2012, nous avons ainsi vécu trois journées de 'pratiques collaboratives' animées par un intervenant extérieur. Rien de miraculeux; l'être humain est complexe, le social l'est aussi. Mais j'y ai trouvé quelques ressources; je vous en livre deux, en guise de cadeaux.

Le premier, un constat : *« mon/ma collègue ne s'est pas levé/e avec le projet de m'emmerder »*. Bizarre, direz-vous. Et pourtant. Non qu'avant je pensais vraiment que tel ou telle, collègue, apprenant ou coordinatrice, s'était levé/e avec le projet de gâcher ma journée. Mais quand même... il m'arrivait bien de dire : *« mais c'est pas possible, il/elle le fait exprès ! »*. Eh bien non, en général, lorsque quelqu'un me contrarie, ce n'était pas son objectif. Certes, il reste le désaccord ou la contrariété, mais se dégager de son intentionnalité, se dire *« il/elle m'emmerde mais ce n'est pas son objectif et son objectif est sans doute de 'bien faire', même si on n'est pas d'accord »* change la perspective et la manière d'éventuellement aborder la tension.

Les trois mots 'confidentialité', 'authenticité', 'bienveillance' étaient les maîtres-mots de la prise de parole durant cette formation de trois jours, et constituent mon deuxième cadeau. Car nous les avons adoptés aussi pour les réunions d'équipe, en tout cas lorsque des sujets plus délicats, plus impli-

quants sont abordés. La confidentialité c'est 'ce qui se dit ici et maintenant reste ici et maintenant'. Si un compte-rendu est fait de la réunion, celui-ci ne reprend que l'essentiel, de façon neutre, anonyme, constructive,... Authenticité et bienveillance vont de pair: on dit de manière la plus authentique possible ce qu'on a à dire, mais pas dans un grand défilé ou un ring de boxe; la bienveillance est le filet de sécurité qui cadre l'authenticité mais qui répond aussi au souci de prendre soin de l'équipe. On ne dit pas tout ce qui nous passe par la tête sous prétexte d'être vrai.

La réunion d'équipe, c'est LE lieu démocratique

J'ai un peu décrit l'époque du 'yapad'chef'. Mais 'pas de chef' ne signifie pas absence de pouvoirs et de prises de pouvoir. Car si le pouvoir hiérarchique est une forme de pouvoir, il en existe bien d'autres, dont le pouvoir du silence, voire de l'absence. Je me souviens entre autres de négociations plus ou moins secrètes avec la Coordination. Cela avait un aspect pragmatique: il était parfois risqué de passer par la réunion d'équipe, avec les risques de discussions longues et houleuses. Mais c'était évidemment générateur de tensions. Et ce n'est là qu'une des formes que pouvaient prendre ces prises de pouvoir!

Cela mettait à mal – à mon avis – le travail d'équipe. On travaillait beaucoup ensemble, mais sur un arrière fond constant de compétition. Car dans un contexte de moyens limités (en temps, en ressources financières, en énergie), quiconque arrive à en obtenir pour un de ses projets en prive presque automatiquement les autres, même si ce n'est pas son intention. En outre, les compétences en négociation privée et le type de relation personnelle entretenue avec la Coordination constituaient de réels pouvoirs, peu démocratiques de mon point de vue.

Cette question est très complexe et je ne prétends pas du tout que nous ayons aujourd'hui trouvé la solution parfaite. Voici en tout cas quelques guides qui permettent, d'après moi qui assure la fonction de coordinateur d'équipe depuis quelques années maintenant, de donner un réel statut et un réel pouvoir à l'équipe:

- Toute décision importante se prend en réunion d'équipe, ou à minima y est rapportée avec la possibilité pour tous de la questionner, voire de la contester.

- En réunion, suite à un échange visant à construire une décision, celle-ci est reformulée par le coordinateur d'équipe ou un membre de l'équipe pour s'assurer qu'elle correspond au mieux à ce qui a été collectivement dégagé.
- Un PV de la réunion reprend de manière synthétique le contenu des discussions, en particulier les décisions prises et, le cas échéant, les personnes responsables de leur suivi. Il est transmis à tous, absents compris, dans un délai raisonnable.
- Ce PV est approuvé à la réunion suivante pour que les présents confirment que ce qui est écrit est fidèle aux discussions et décisions prises, et pour que les absents puissent s'assurer de leur compréhension et avoir leur mot à dire (même si a priori les décisions ne sont plus remises en cause, sauf exception).

Ceci permet d'éviter, je l'espère, que la coordination d'équipe ne s'investisse elle-même ou ne soit investie par les autres de trop de pouvoir – sans nier que la fonction elle-même lui en donne d'office.

En outre, la réunion est animée à tour de rôle par les différents membres de l'équipe – et personne n'y échappe! C'est vrai que ce n'est pas toujours facile, parce que ça met en jeu certaines compétences et parce que ce n'est pas toujours simple pour quelqu'un qui n'est pas plongé au quotidien dans les sujets traités d'animer la discussion. Mais cela permet une implication de chacun dans l'ensemble du travail de l'équipe. Précisions : l'ordre du jour de la réunion est préparé par la Coordination d'équipe et complété avec les présents en début de réunion. L'animateur gère essentiellement le timing et les prises de parole ; il veille dans la mesure du possible à ce que les décisions nécessaires soient prises. Mais les points sont présentés par les membres de l'équipe concernés, la prise de notes et le PV assurés par la Coordination d'équipe.

La première règle énoncée plus haut – toute décision importante se prend en réunion d'équipe – concerne aussi les apprenants, par exemple dans le cadre d'une réorientation. Elle offre de nombreuses garanties, à mes yeux. Elle limite l'arbitraire et le pouvoir individuel qu'un membre de l'équipe pourrait avoir. Mais elle construit aussi une culture commune de manières de faire. En cas de décision difficile, éventuellement conflictuelle, elle soutient le membre de l'équipe qui n'est ainsi pas seul à porter cette décision.

De manière générale, elle assure une certaine transparence rassurante pour tous, même si elle coute un peu en temps et en énergie. Mais point trop n'en faut : à force de discuter et de rediscuter, on risque de s'épuiser et, si le prix à payer au 'nous' devient trop important, chacun recherche de nouvelles zones d'autonomie et le 'nous' s'affaiblit.

Évidemment, tout cela prend nécessairement du temps. On a rarement trop avec trois heures de réunion hebdomadaire et il n'est pas toujours facile de doser de manière équilibrée les questions d'organisation, la réflexion pédagogique, la collaboration sur des projets communs, le 'chouchoutage' de l'équipe déjà évoqué,...

Les p'tits cacas au milieu de la table

Une pratique courante, dans divers lieux où j'ai eu l'occasion de réunir, c'est le dépôt des 'ptits cacas' au milieu de la table. Une personne, voire plusieurs à tour de rôle, expose en quelques mots un problème rencontré; aucune suite n'y est donnée et le 'déposeur' ne s'en soucie pas. Puis, quelques réunions plus tard, plainte : « *et je l'avais dit en réunion, mais c'est toujours la même chose!* ». Ben oui, cette pratique du 'mur des lamentations' peut trouver sa place en religion⁹, pas en travail coopératif au sein d'une équipe.

Soit une personne avait bien le pouvoir et la responsabilité d'apporter une réponse au problème posé et il convient alors de l'entendre avec authenticité et bienveillance sur les raisons pour lesquelles elle ne l'a pas fait, soit il y a une réponse collective à construire, impliquant la personne qui soulève le problème, soit c'est le genre de problème sans solution dont on peut parler bien sûr, qu'on peut parfois adoucir, mais il faut se faire à l'idée qu'il ne sera jamais totalement résolu. Sinon cela peut sérieusement empoisonner l'ambiance!

⁹ Ceci dit sans irrespect pour quiconque.

Enjeu pour l'avenir

Sans qu'on soit pour autant entrés dans un modèle hyperhiérarchisé, la nouvelle organisation avec ses coordinateurs d'équipe a néanmoins changé la donne: un modèle un peu plus structuré, sans doute moins énergivore, moins mangeur de temps, moins créatif probablement aussi, mais peut-être plus efficace, davantage susceptible de réduire la compétition,...

Ce modèle fonctionne cependant encore avec l'énergie et l'implication des 'anciens' qui ont connu le modèle 'équipe de pairs', tandis que progressivement des 'nouveaux' intègrent l'équipe. Attention, je ne dis pas du tout qu'ils n'ont pas d'énergie et qu'ils ne s'impliquent pas dans le travail collectif! Mais je me demande parfois, par exemple, comment ils perçoivent ma fonction...

Les plus anciens m'ont d'abord connu comme 'petit nouveau' et comme 'pair'; ils ont vécu le processus collectif qui nous a amenés à construire ensemble, au moins en partie, le modèle actuel. Ils ont tous été eux-mêmes, à un moment ou un autre, soutien ou coordinateur d'équipe. Tandis que, pour les nouveaux, j'avais dès la première minute la casquette de 'coordinateur de centre'¹⁰, accompagnée sans doute d'un certain nombre de représentations de ce que cela peut vouloir dire, en référence à d'autres contextes. J'ai même participé à la procédure d'engagement de la dernière collègue arrivée. Logique, d'une certaine manière. Mais pas neutre!

Un enjeu pour l'avenir de nos pratiques coopératives est bien là, selon moi: indépendamment de la personne qui endosse cette fonction de coordinateur d'équipe à l'avenir, comment la faire vivre en gardant un travail coopératif vivant, où chacun reste impliqué dans un 'nous' rassembleur, un 'nous' qui nous coute parfois, mais aussi qui nous apporte soutien, enrichissement, confort,...

¹⁰ Je partage cette fonction avec ma collègue France Fontaine, mais elle n'a actuellement dans son horaire que peu d'heures par semaine à consacrer à cette tâche.

Je ne suis pas sûr de ce qu'il faut faire pour y arriver. Mais je me baserais sur les éléments-clés décrits ci-dessus, en essayant de garder vivante une réflexion collective sur cette chose impalpable et pourtant agissante : l'équipe. Fin juin, nous avons consacré un moment de nos évaluations au travail d'équipe. Et cet automne, une nouvelle journée de 'pratiques collaboratives' ?

Frédéric MAES, formateur et coordinateur d'équipe
Collectif Alpha de Saint-Gilles