

## Votre équipe d'animation est-elle trop soudée ?

**Les relations dans une équipe d'animation peuvent connaître un large spectre, qui va de l'équipe « éclatée », ou pratiquement aucun lien n'existe en dehors du minimum nécessaire, à l'équipe extrêmement « soudée ». Ce mois-ci, essayons de voir s'il est évident de travailler avec une équipe soudée, si c'est forcément facile et efficace.**

**U**ne équipe soudée... c'est le rêve, n'est-ce pas ? En tous les cas, c'est une figure assez présente dans les organisations.

On voudrait souder l'équipe, on pleure sur l'équipe qui était soudée et qui ne l'est plus, on a la chance d'être soudé... L'équipe soudée est apparemment une référence. En analyse transactionnelle (AT), on évoque une équipe qui est dans l'Activité avec de l'Intimité. J'emploie des majuscules pour ces mots afin de montrer qu'il s'agit de concepts dont je vais tenter de rappeler la signification.

Ces deux concepts renvoient à celui de structuration du temps, que j'associerai plus tard à celui d'image de groupe.

### LA STRUCTURATION DU TEMPS

Rappelons donc qu'un de nos besoins fondamentaux, ou une de nos « faims » dirait l'AT, est notre besoin de structure. Une de ces expressions est notre besoin de structurer le temps. Cela doit nous permettre de satisfaire un de nos autres besoins qui est celui de recevoir des signes de reconnaissance.

Notre temps est ainsi structuré en six modalités différentes et progressives. Prenons l'exemple d'une journée de travail. Il est tout à fait possible qu'au cours de cette journée, nous connaissions les six modalités.

La première de ces modalités est **le retrait**. C'est une manière de structurer mon temps que de me mettre en retrait, c'est-à-dire en situation de communiquer essentiellement avec moi-même : dans mon bureau fermé, à l'écart, etc. Dans ce cas je donne et reçois peu de signes de reconnaissance. La deuxième modalité est **le rituel**. Je dis « Bonjour, ça va ? », sans me soucier de la réponse, je suis donc en contact, mais de manière extrêmement peu investie. Là encore, je donne et reçois peu de signes de reconnaissances.

Ensuite apparaissent **les passe-temps**. Là, je suis à la machine à café, avec une collègue d'un autre service, et nous parlons d'événements extérieurs : matches de foot, avantages et inconvénients des magasins du centre-ville, etc. Des sujets qui, s'ils peuvent donner suite à davantage d'implication, sont traités, dans le mode passe-temps, avec distance. On ne parle pas de soi, ici.

### À faire / À ne pas faire

#### Éviter...

- De considérer trop vite qu'être soudés est une bonne chose.

- De considérer trop vite que votre équipe n'est pas soudée.

- De rechercher à tout prix « la soudure » en brouillant, par exemple, les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle.

- De s'allier au détriment de quelqu'un d'autre.

#### ... préférer

- Prendre le temps de voir ce que cela permet et ce que cela empêche.

- Mettre en évidence les points forts de l'équipe et ses ressources, et voir les écarts entre les attentes et ce qui se passe.

- Construire une cohésion et une intimité qui respecte la frontière personnelle de chacun. Oui, c'est possible !

- Profiter des rapprochements naturels tout en travaillant sur les liens qui posent problèmes.

Pour obtenir davantage de signes de reconnaissance, nous allons passer à **l'activité**. L'activité, c'est faire quelque chose. Nous sommes au travail, nous avons des choses à faire et nous faisons ce pourquoi nous avons été embauchés. Nous sommes engagés dans la réalisation des objectifs du groupe. Dans ce temps-là, nous donnons et recevons des signes de reconnaissance. Davantage que dans les trois modalités précédentes. Mais nous pouvons recevoir plus encore !

### Attention aux jeux psychologiques

Nous recevons bien plus en développant des **jeux psychologiques**. Attention, ces >>>

>>> jeux existent et nous sommes tous joueurs, et il est vrai qu'ils apportent des signes de reconnaissance plus intenses que tout ce que nous avons vu jusqu'à présent. Mais ils ne sont pas bons. Les jeux sont des processus répétitifs qui se finissent mal. À des degrés divers, mais mal...

Au travail, on rencontre les jeux psychologiques sous forme par exemple de conflits, de situations de malaise. Par exemple, cette fameuse réunion de service où l'on sait parfaitement, en la débutant, que l'on ne terminera pas l'ordre du jour, et on sait aussi pourquoi : « Parce que celle qui l'anime est nulle. » Et aussi, sans doute, « parce que personne dans cette équipe n'est capable de faire ce qu'il y a à faire pour changer ça, moi y compris ».

Les jeux psychologiques, s'ils peuvent être une manière très dense et intense de donner et recevoir des signes de reconnaissance, apportent au final du négatif. Éric Berne, le fondateur de l'AT, évoque bien l'existence de **jeux ludiques**, qui eux sont des jeux à finalité positive, mais la très grande proportion des jeux auxquels nous jouons sont des jeux psychologiques. Ceux-ci sont donc, dans l'échelle de structuration du temps, la cinquième modalité ; la sixième modalité, c'est **l'intimité**.

L'intimité est la modalité la plus généreuse en signes de reconnaissance. L'intimité existe quand je suis avec quelqu'un, une ou plusieurs personnes, avec qui je peux être entièrement qui je suis. Je sais et je sens que je suis accepté entièrement. Je me sens donc libre, dans l'intimité, d'être qui je suis ; de dire qui je suis, ce que je sens et pense. De la même manière, j'accepte l'autre entièrement. Vous pouvez voir que dans ce moment, l'échange de signes de reconnaissance est important, profond, et s'adresse directement à « l'Être », non pas uniquement au « Faire ».



## L'INTIMITÉ AU TRAVAIL

Quand je parle d'intimité, il arrive fréquemment que des personnes me rétorquent qu'« on ne vient pas au travail pour l'intimité. On vient pour travailler ». Elles entendent alors l'intimité au sens commun, comme un espace relationnel très personnel. Elles mêlent dans un même ensemble la possibilité de l'intimité et les relations personnelles privilégiées, où les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont diluées. Ce dont je parle ici, c'est de l'Intimité avec une majuscule, donc au sens AT du terme. Et ce que j'affirme, c'est qu'il est tout à fait possible de vivre de l'intimité sur son lieu de travail, et que ce n'est pas la même chose « qu'être pote » avec les collègues.

L'Intimité au travail, c'est être capable, en même temps que l'on travaille, d'être en contact avec les autres de manière pleine et entière. Être entièrement moi : montrer ma joie quand je suis joyeux, montrer ma peine quand elle est là, dire mes agacements, et sentir que c'est possible, que je suis accepté avec tout ça, parce que personne n'aura l'idée d'opposer cela avec

le fait d'être au travail, et pleinement engagé dans la réalisation des objectifs. Concrètement ? Cela signifie que l'on peut être un excellent animateur tout en étant proche des collègues, que l'on peut être très professionnel et atteindre ses objectifs, tout en prenant le temps de dire ce qui se passe pour soi, à l'intérieur de soi, quand on est au travail. Cela signifie aussi que, par exemple, je peux prendre le temps de dire à ma collègue combien je suis touché par ce qu'elle traverse en ce moment (des difficultés familiales), sans pour autant m'immiscer davantage, sans oublier qu'on a du travail. Cette position va rendre la présence au travail plus entière.

## L'INTIMITÉ DANS UNE ÉQUIPE

Nous disons fréquemment qu'une équipe est au « top » quand elle est dans l'Activité AVEC de l'Intimité.



Les membres sont au travail, et ils sont en contact profond les uns avec les autres. Chacun se sent en plein contact avec ses ressources, avec son style.

Dans les équipes d'animation, pour le plus grand bonheur des usagers quand ça marche, il est fréquent de rencontrer des personnes différentes, qui ont des goûts différents, des styles différents. Ces styles peuvent s'opposer et enkyster l'énergie de l'équipe ; mais ils peuvent aussi être reconnus et valorisés, chacun donnant la place à ses ressources, tout en se reliant aux ressources des collègues.

J'ai à l'esprit, en particulier, une équipe de séjour de vacances où les envies concrètes, au quotidien des animateurs, étaient très différentes. Jean était débordant d'énergie et voulait des projets pharaoniques, >>>

>>> Isabelle était plutôt indépendante et appréciait les « *petits projets à l'écart du grand groupe* », alors que Joëlle était très préoccupée par les conditions de vie et de confort du groupe : la qualité de l'alimentation, la beauté des lieux comme l'endroit où l'on mange, la propreté de la cuisine, etc. Il y avait aussi Thierry, l'artiste, qui était prêt à faire n'importe quoi du moment que ce soit en musique...

Cette équipe était soudée, parce que les personnes avaient pris le temps de se connaître, et le directeur avait une vision et un réel intérêt pour chacun ; il avait donc stimulé le groupe de façon à ce que les personnes prennent le temps de se connaître. Il avait aussi à cœur que chacun puisse « lâcher sa puissance », comprenant que plus il se situerait en « animateur d'une équipe », plus chacun s'investirait. Si chacun sait qu'il a le droit d'être là, qu'il est respecté dans ce qu'il est, et même qu'on compte sur lui pour donner ce qu'il a à donner, alors la puissance de l'équipe est énorme.

L'équipe dont je parle s'est retrouvée année après année et chacune de ses expériences est remarquable, au sens « singulière et forte » à la fois. Tout ce qui les différencie s'est organisé de manière complémentaire, chaque style étant la ressource de l'autre.

## SOUDÉE POUR ET SOUDÉE CONTRE

Nous savons maintenant que l'Activité et l'Intimité peuvent cohabiter, et que c'est même la formule magique de l'équipe heureuse et puissante.

Dans l'exemple précité, on voit que l'équipe est soudée, « soudée pour ». Ceci signifie qu'elle n'a pas d'ennemi. Elle est soudée pour la réalisation de ses objectifs, et ceux-ci sont cohérents avec les objectifs de l'organisation.

Ce n'est pas toujours le cas. Dans un centre socioculturel que j'ai connu, l'équipe était apparemment soudée. À un certain niveau, même, on peut dire que c'était vrai : beaucoup de soutien entre les personnes, grande capacité à s'entraider en cas de problèmes personnels ou d'organisation, etc.

Mais le bât blessait à un endroit. L'équipe était « soudée contre », contre la direction s'entend. Je ne blâmerai pas, d'ailleurs je pourrais presque dire qu'« il y avait de quoi ». En tous les cas, je pouvais comprendre, un certain nombre de manquements étant observables, notamment concernant le respect de la législation du travail. La direction ne représentait pas cette entité sur laquelle les membres d'une équipe peuvent s'appuyer pour exercer leurs énergies.

Si vous arriviez dans cette équipe, vous pouviez donc être, dans un premier temps, assez séduit par l'ambiance en son sein, et la complicité entre les personnes. Mais rapidement, il était probable que vous sentiez le malaise, et que vous perceviez que ce qui nourrissait le lien entre les personnes, c'était pour beaucoup l'animosité envers la direction. C'est ce qui faisait le liant. On assistait ici davantage à une coalition qu'à une équipe. L'organisation était « malade », et donc pas au mieux de son pouvoir en termes d'activité. La cohésion de l'équipe n'était qu'une apparence vouée à s'effondrer dès qu'on aurait mis vraiment les problèmes sur la table.

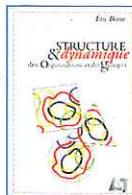
J'ai connu une équipe soudée qui était incapable de travailler avec les autres services. « *Soudés entre nous, rien qu'entre nous* » aurait pu être la devise de cette équipe. Cette cohésion-là est aussi, à mon avis, une cohésion de circonstance. Parce qu'on n'arrive pas à mieux faire, on reste entre nous et on crée « *notre*



## RESSOURCES

### ■ Livres

**Structure et dynamique des organisations et des groupes,** *Éric Berne, AT Éditions, 30,50 €*



**La dynamique des groupes restreints** *Dominique Anzieu et Jacques-Yves Martin, PUF, 12,50 €*



monde à part ». Mais on ne se sent pas fondamentalement et entièrement bien. Il faudrait comprendre ce qui se passe avec l'autre équipe, en quoi on n'y arrive pas.

Ce que vit chaque personne dans ce cas, c'est « *je peux être moi à condition que je ne traverse pas le couloir ; je dois rester dans mon territoire, je ne suis pas le bienvenu ailleurs* ». Cette position n'est évidemment pas très confortable.

Pour changer cela, il faudrait résoudre le problème qui empêche les deux services de coopérer. Et il est possible, par exemple, de découvrir en faisant ce travail, que tous les membres de l'équipe apparemment soudée n'ont pas les mêmes opinions, voire ont même des divergences profondes. Mais le problème avec l'autre équipe est comme une pression qui s'exerce sur l'équipe, avec la conséquence de réveiller en chacun un réflexe. Ce réflexe, c'est la recherche de sécurité, et l'on est parfois prêt à occulter des divergences profondes pour obtenir davantage de sécurité, même si celle-ci n'est qu'apparente...

## EN FORME DE CONCLUSION

La notion d'« équipe soudée » semble être une référence. Nous avons tous un besoin profond d'être contenus, soutenus, protégés et stimulés en même temps. Nous sommes prêts à donner de l'énergie, et même à négocier, pour satisfaire ce besoin. Appartenir et contribuer à une équipe soudée est, potentiellement, une expérience que nous préférons à celle de travailler dans une équipe tendue voire déchirée.



Pour autant, toutes les cohésions ne se valent pas. Il en est qui sont réellement tendues vers des objectifs où chacun pourra se réaliser, s'épanouir, en plein contact avec ses ressources. Il est d'autres cohésions qui ne sont qu'apparentes et qui sont des « pis-aller », des demi-cohésions qui permettent de faire face à des situations compliquées voire difficiles, et même douloureuses, mais qui ne permettent pas de nourrir de manière durable des sentiments positifs, ni de se développer professionnellement. Faire la différence entre les deux ne semble pas très compliqué ; en revanche, passer de l'une à l'autre nécessite un travail en profondeur, engageant la totalité de l'organisation. ▶

Pascal Mullard