



Haute Ecole de la Province de Liège



La décision et le collectif

Comment accompagner la prise de décisions et le changement au sein de l'équipe pluridisciplinaire d'un centre Croix-Rouge pour demandeurs de protection internationale ?

Dominic Peters

Siège social HEPL :
Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe
Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :
Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège
Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de
Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

Abstract

Le management participatif compte aujourd'hui comme bonne pratique organisationnelle favorisant l'épanouissement des travailleurs, mais aussi leur performance. Cet article tente d'exemplifier et d'expliquer concrètement comment mettre en place une forme de management participatif. Pour ce faire j'analyse dans ce travail comment nous avons impliqué l'intelligence collective d'une équipe pluridisciplinaire afin d'apporter un changement aux réunions d'équipe, en vue d'adapter celles-ci au travail d'accompagnement social réalisé au sein d'un centre d'accueil pour demandeurs de protection internationale. L'objectif de cet article est d'identifier quelques éléments pouvant être qualifiés de leviers ou de freins pour la mise en place d'un processus décisionnel participatif et pour l'accompagnement du changement qu'il amène.

Table des matières

Introduction	1
Le contexte organisationnel et les missions	2
Comment produire une nouvelle réunion	3
Le changement et la résistance	4
Méthodologie	6
Phase d'observation et d'analyse	6
Phase de mise en place	7
Ajustements et évaluation collective	8
Limites de la recherche	10
Résultats	11
<i>Déterminer et expliquer l'intention et la démarche</i>	11
Le rôle du facilitateur	17
Favoriser l'apprentissage et l'adaptation	21
Promouvoir un conflit constructif	25
Discussion	30
Pourquoi décider ensemble	30
Conclusion	33
Bibliographie	35
Sites web	36
Annexes	37

L'écriture inclusive n'est pas utilisée dans cet écrit dans l'unique but
d'alléger la lecture, sans aucune intention discriminatoire.

Introduction

Aujourd'hui, les structures des organisations dans le marchand comme dans le non-marchand sont régies par ou tendent principalement vers un fonctionnement horizontal. Autrefois taylorien, vertical et fort hiérarchisé, le rapport entre les travailleurs et leurs supérieurs semble devenir plus égalitaire. Cette transformation, qui a lieu dans les entreprises et organisations de tout genre, vise notamment une plus grande flexibilité et une adaptation rapide de l'offre à la demande dans un monde qui évolue à toute allure. Dans le secteur du travail social, on cherche à mobiliser l'intelligence collective et les services se développent constamment pour donner de la place à l'expertise des travailleurs sociaux, afin de trouver des solutions réellement adaptées aux situations diverses et multiples des publics accompagnés.

« Les entreprises performantes de demain sauront se projeter dans le long terme et tenir compte des logiques humaines tout aussi essentielles que les logiques financières. Elles se différencieront alors par un univers épanouissant. Seule une performance s'appuyant sur une dynamique collective est véritablement durable car facteur d'apprentissage, d'innovation et de résilience. La motivation des salariés devient essentielle, comme un moteur pour l'entreprise. » (Payrat, Frimmousse, Peretti 2019)

L'intelligence collective qu'on cherche à mobiliser dans ce genre de fonctionnement peut être définie comme : *« l'ensemble des capacités, de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe. » (Gréselle-Zaïbet 2007)*

Le management participatif, qui vise la mise en place d'une dynamique d'intelligence collective pour la poursuite des objectifs de l'organisation, prend son essor sous des formes différentes depuis la fin des années 1970. *« Largement relayé dans les formations managériales et encouragé dans les bonnes pratiques organisationnelles, il est convenu qu'un manager efficace sait faire participer ses salariés à l'amélioration de leur travail, conciliant performance économique et performance sociale. » (Jeannerod-Dumouchel 2014)* De nos jours, la question n'est plus de savoir s'il faut faire du management participatif, mais plutôt de savoir ce qu'est un management participatif de qualité et comment l'instaurer.

En effet, l'intelligence collective n'est pas une entité immatérielle qui émerge de façon spontanée. Il est possible d'identifier trois éléments indispensables à la construction de cette intelligence. Elle réclame d'abord du *temps*. Tout d'abord, les membres doivent apprendre à se

connaître et à agir ou à penser ensemble. Parfois, elle dépendra des *conflits* de représentations relatifs à la situation et aux intérêts personnels, ainsi que des capacités des membres à entrer en conflit. Finalement, elle est conditionnée par l'*environnement* qui entoure le groupe. (Debbah, Piré-Lechalard, Van Hoorebeke 2020)

Ce mémoire tentera d'exemplifier ce qui peut être appelé un management participatif propice à l'intelligence collective et au travail d'accompagnement social. Dans cet écrit, j'analyserai comment les travailleurs sociaux d'un centre d'accueil pour demandeurs de protection internationale de la Croix rouge de Belgique ont été associés au changement et au processus décisionnel mis en place pour adapter leurs réunions d'équipe. Ce centre d'accueil a été mon lieu de travail pendant trois ans. Durant mes études liées au Master d'Ingénierie et d'Action Sociales, j'y ai donc porté une double casquette de travailleur et de stagiaire.

Je tenterai d'analyser dans ce mémoire, comment la réunion d'équipe hebdomadaire, qui avec le temps avait perdu l'intérêt que lui portaient les travailleurs et qui manquait donc de sens à leurs yeux, a pu être transformée et restructurée en collaboration avec ceux-ci. J'expliquerai comment nous avons favorisé ce processus de changement ainsi que son évaluation et l'adaptation continue en collaboration avec mes collègues, les travailleurs du centre d'accueil.

Mon objectif ne sera pas d'identifier ici la seule bonne manière de faire intelligence collective ou la seule bonne façon de produire et d'accompagner un changement en collectif, car il en existe sûrement plusieurs. Dans ce mémoire, je tenterai uniquement d'identifier quelques éléments pouvant être qualifiés de leviers ou de freins pour la mise en place d'un processus décisionnel participatif au sein d'une équipe pluridisciplinaire et dans un contexte de changements perpétuels tel que l'est un centre d'accueil pour demandeurs de protection internationale.

Le contexte organisationnel et les missions

Via son département ADA (Accueil aux Demandeurs d'Asile) la Croix-Rouge de Belgique, qui ouvrait quelques centaines de places d'accueil en 1989, est devenue dès lors un acteur incontournable de l'accueil collectif en Belgique, totalisant début 2017 plus de 8.000 places au nord et au sud du pays. (Croix-Rouge de Belgique 2020)

La Croix-Rouge est auxiliaire des pouvoirs publics, mandaté par l'État belge pour la mission de l'accueil de demandeurs de protection internationale. Le cadre légal, dans lequel se retrouve également la mission du centre d'accueil qui fait l'objet de ce mémoire, est la loi du 12 janvier 2007, plus communément appelée « Loi accueil ». Elle prévoit le droit à l'aide matérielle pour

les demandeurs de protection internationale et certaines autres personnes catégorisées en tant qu'étrangers. Cette aide matérielle comprend l'hébergement, les repas, l'habillement, l'accompagnement médical, social et psychologique, l'octroi d'une allocation journalière ainsi que l'accès à l'aide juridique, à des services tels que l'interprétariat et à des formations. (Fedasil 2023)

La Croix-Rouge a également l'objectif de sensibilisation de la population locale par rapport à la situation des arrivants en Belgique, leurs parcours, la procédure administrative de demande d'asile, leur vie quotidienne au centre et la lutte contre les préjugés. Elle a le souhait de fournir un accueil qui renforce les capacités et la résilience des demandeurs d'asile, un accueil et un projet spécifique pour les publics plus vulnérables et un accompagnement dans la procédure de protection internationale qui s'inscrit dans un parcours de vie. (Croix-Rouge de Belgique 2023)

Il faut savoir qu'un centre d'accueil pour demandeurs de protection internationale est un milieu de vie et de travail dans lequel des changements se produisent presque quotidiennement, même si les travailleurs sociaux tentent d'y instaurer une certaine stabilité pour les personnes accueillies. On peut parler de changements perpétuels, par exemple en lien avec les arrivées de nouveaux résidents et de nouveaux travailleurs, les départs, mais aussi les nouvelles procédures et les nouveaux projets.

Le changement des réunions d'équipe au sein de la structure d'accueil avait pour but non seulement de rendre ces réunions plus dynamiques et intéressantes pour les travailleurs, mais surtout de les réadapter aux besoins et attentes des professionnels en lien avec leur travail d'accompagnement. Notre intention a été de rendre ce moment de réunion aux travailleurs pour que cette réunion puisse finalement leur faciliter la tâche, leur permettre de s'accorder au quotidien, afin que ce moment soit réellement utile et bénéfique pour l'équipe et pour l'accompagnement des résidents.

Comment produire une nouvelle réunion

Si on se réfère aux théories de gestion des ressources humaines, une réunion est toujours structurée autour de son objet et autour des objectifs que ceux qui l'organisent cherchent à atteindre. Elle peut être définie de la manière suivante : « *La réunion est avant tout une volonté de mettre ensemble plusieurs personnes pour former un tout. Les deux fonctions de la réunion sont de réunir et de faire communiquer les membres en interaction. Cet aspect n'a de sens que si l'objet de la réunion est cadré et défini par une cause commune et souvent un but à atteindre collectivement.* » (Quilliou-Rioual 2020)

Dans leur ouvrage intitulé « *Qu'est-ce que la participation ?* » (2013), les autrices M. Kravagna, M. Reuchamps et l'auteur S. Delberghe expliquent que ce concept est fortement en lien avec le contexte dans lequel il s'exerce. Le « niveau » de participation ou la manière par laquelle les individus participent dépend du cadre dans lequel ils le font, des objectifs qu'ils veulent atteindre et notamment de ce qui est attendu d'eux. Les autrices et l'auteur concluent, entre autres, qu'en parlant de participation, « *il s'agit de processus qui démarrent d'une intention et n'existent qu'en situation concrète.* » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

Ces deux apports théoriques se rejoignent sur l'importance de la communication de l'objet et des attentes émises envers les participants. Une première étape incontournable du changement réalisé dans le centre d'accueil a été l'analyse de la structure du travail et de la communication à l'œuvre au sein de l'organisation. Cette analyse, que j'ai réalisée principalement dans la première partie du stage, a permis d'identifier ensuite l'objet et l'utilité des réunions.

Dès le départ, nous avons cherché à investir *le système d'action concret* à l'œuvre au sein du centre pour que celui-ci soutienne le processus de changement en lien avec les réunions. « *...Le système d'action concret peut être considéré comme une solution aux problèmes de l'action collective, aux problèmes de l'interdépendance, de la coopération et du conflit. Nous pouvons le définir comme un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.* » (Crozier et Friedberg 1992) En d'autres mots, nous nous intéressions non seulement à la structure officielle de l'organisation, mais aussi aux structures non officielles opérantes entre les acteurs du terrain et nous avons cherché à comprendre quels sont leurs intérêts pour qu'ils se retrouvent dans l'organisation de la réunion.

Le changement et la résistance

Les décisions qui sont prises et le changement que nous souhaitons apporter aux réunions d'équipe pour les rendre participatives n'ont de sens que si ces modifications sont portées par les professionnels. « *Aucune décision ne peut être considérée comme rationnelle en soi, elle n'est rationnelle que par rapport au système d'action qui le produit.* » (Crozier et Friedberg 1992) Le défi auquel nous nous prêtons est celui de trouver des moyens concrets et didactiques permettant aux travailleurs de produire des décisions et de les mettre en place. « *Pour que le changement soit aisé, il faut qu'il y ait du jeu, au sens anglais de slack, dans le système en question.* » (Crozier et Friedberg 1992) Tout en restant attentif aux intérêts des travailleurs et

en gardant à l'esprit que « *Tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent.* » (Crozier et Friedberg 1992)

Cette notion de crise dans le changement s'explique par la transformation du système d'action, la rupture avec l'ancien et l'effort que cette transformation représente pour les acteurs. Mais la crise peut aussi être mise en lien avec le conflit d'intérêts qui peut bien souvent avoir lieu entre les travailleurs et leur hiérarchie autour de la question de ce qui est finalement « le travail bien fait ». (Clot, Bonnefond, Bonnemain et Zittoun 2021) Dans notre cas, nous avons également débattu la question de ce qu'est « une réunion bien faite ».

Ce conflit peut être considéré comme une opportunité s'il peut être préparé et s'il obtient la place nécessaire pour devenir négociation. « *Le conflit pour « soigner le travail », systématiquement documenté en recherchant la différence des points de vue sur le même objet, produit beaucoup plus sûrement et plus solidement de l'unité que toutes les pratiques du consensus.* » (Clot, Bonnefond, Bonnemain et Zittoun 2021)

Nous avons tenté de donner de l'espace et une méthode aux conflits en présence afin de produire des décisions communes et sortir des réunions institutionalisées afin de définir ensemble ce que sera le travail d'accompagnement au sein du centre d'accueil. « *À l'inverse, l'esquive du conflit, en circuit fermé, fait perdre son centre de gravité au rapport social, sa vérité. Il se nécrose alors et intoxique le « dialogue social » institutionalisé.* » (Clot, Bonnefond, Bonnemain et Zittoun 2021)

Nous nous sommes demandé comment faire pour que tous les acteurs en présence participent au changement en lien avec les réunions d'équipe, afin que ce changement corresponde finalement à leurs besoins et pour que ces réunions soient réellement bénéfiques pour leur travail d'accompagnement. La question principale motivant ce mémoire est donc la suivante :

Comment accompagner la prise de décisions et le changement au sein de l'équipe pluridisciplinaire d'un centre Croix-Rouge pour demandeurs de protection internationale ?

Méthodologie

Ce mémoire est rédigé sous la forme d'un article scientifique et s'inspire de la méthodologie IMRED. Il porte sur l'accompagnement du changement apporté aux réunions en collaboration avec les membres de l'équipe et la direction d'un centre Croix-Rouge pour demandeurs de protection internationale.

Ce centre d'accueil, dans lequel j'ai œuvré en tant qu'employé du mois de septembre 2020 au mois de mars 2024, héberge cent résidents de diverses nationalités. Il s'agit de familles avec des jeunes enfants, mais aussi de résidents adultes arrivés seuls en Belgique et de trente MENA (Mineurs étrangers non accompagnés). Le centre d'accueil est géré par une directrice en chef et deux directrices adjointes. Dans l'équipe travaillent dix-huit travailleurs de jour et quatre travailleurs de nuit.

Parmi les travailleurs de journée, certains sont diplômés en tant qu'assistants sociaux ou éducateurs spécialisés. Deux travailleuses sont secrétaires médicales de formation. L'une d'entre elles assure le service du bureau médical. Certains collègues sont détenteurs d'autres diplômes, par exemple du bachelier en coopération internationale, et quelques-uns ne disposent pas de diplôme de l'enseignement supérieur. Afin de préserver l'anonymité des travailleurs et des résidents, leurs noms ainsi que le nom et l'adresse du centre d'accueil ne seront pas divulgués ici.

Pour produire le changement des réunions d'équipe qui sera décrit plus loin, nous avons tenté de poursuivre une logique de continuité de l'investissement de l'intelligence collective. Pour cela, nous avons tout d'abord cherché à comprendre quels sont les intérêts, les besoins et les attentes des travailleurs en lien avec les réunions. Nous espérons que dès le départ, *le système d'action concret*, les travailleurs du centre d'accueil, deviennent ainsi le moteur de ce processus de changement.

Phase d'observation et d'analyse

Dans le cadre du stage de première année du Master d'Ingénierie et d'Action Sociales, j'ai réalisé une analyse organisationnelle pour décrire le fonctionnement du centre Croix-Rouge et les canaux de communications employés par les travailleurs. Cette analyse s'est basée sur les théories de sociologie des organisations et des conventions de GRH de Pichault et Nizet. (2000)

Un autre objectif de ce premier stage a été de comprendre les différentes réunions et leurs objets, aussi en observant leurs dynamiques et leurs fonctionnements. La récolte d'informations qui a

permis de produire ce travail d'analyse des premières réunions et, par la suite, l'analyse de la mise en place des nouvelles réunions a été réalisée en pratiquant l'observation participante pendant presque deux ans : « *...une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées [...]. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences.* » (Lapassade 2002)

J'ai également réalisé une série d'entretiens exploratoires avec huit membres de l'équipe et j'ai mené de nombreuses discussions officieuses avec les collègues pendant cette première phase d'analyse afin de récolter les plaintes et les mécontentements en lien avec les anciennes réunions, ainsi que les attentes et espérances concernant les nouvelles réunions. Pour obtenir des données mixtes et représentatives, ces huit entretiens ont été menés avec des travailleurs de différents services comme le bureau médical, le bureau social, la direction, le service logistique, le service comptable, les éducateurs et les gardiens de nuit.

À la fin de cette première phase d'analyse, nous sommes tombés d'accord avec la direction du centre d'accueil sur l'intention de restructurer les réunions en collaboration avec les travailleurs. Nous voulions les réadapter à leurs besoins et au travail qu'ils réalisent au quotidien. En passant par un mode de prise de décision participatif, nous souhaitons valoriser davantage l'ajustement mutuel et l'intelligence collective à travers les réunions.

Phase de mise en place

Après plusieurs mois d'observation, d'analyse et de nombreuses discussions menées avec les membres de l'équipe, un séminaire de deux jours a été organisé par la direction du centre d'accueil, avec l'aide d'un animateur de groupe de la Croix-Rouge de Belgique. Ce séminaire était entièrement dédié à la restructuration des réunions d'équipe. La majorité de l'équipe du centre d'accueil, c'est-à-dire un groupe de dix-sept personnes, a participé à ce séminaire.

Lors de ce séminaire, l'intention liée au changement des réunions et les objectifs en lien avec ce changement ont d'abord été rappelés et clarifiés par toute l'équipe. Il s'agissait d'éliminer ce qui était superflu, de restructurer ce qui était à garder et, en général, d'adapter les réunions au travail de l'équipe. Dans une première phase, les différentes réunions, qui avaient lieu auparavant au centre d'accueil, ont été présentées et revues avec les travailleurs.

Dans des groupes de travail de cinq à six personnes, les travailleurs ont été invités à discuter ensemble pour décrire ce que la réunion doit permettre à leurs yeux et ce dont ils ont besoin pour qu'ils puissent réaliser leur travail respectif. Ces besoins et attentes ont ensuite été mis en

commun avec l'aide de l'animateur. Les mêmes groupes ont ensuite délibéré pour décider quels types de réunions ou quels aspects de ces réunions devaient rester, lesquels pouvaient être fusionnés et lesquels pouvaient être annulés. Ils ont discuté également pour identifier ce qui manquait à ces réunions.

Par la suite, les groupes de travail ont été remélangés pour former deux nouveaux groupes et un secrétaire a été désigné dans chaque groupe. Les travailleurs ont ensuite réalisé un plan des futures réunions dans chaque groupe, en prenant en compte les discussions qui avaient eu lieu dans la première phase. Les secrétaires ont noté ces plans sur des pancartes et les ont présentés à l'entièreté de l'équipe. Ces deux plans étant fort similaires, il a finalement été possible, après une dernière phase de discussion en grand groupe, de tomber d'accord sur un seul plan final à adopter.

Après ce séminaire, j'ai synthétisé et dactylographié le rapport de ce séminaire ainsi que le nouveau plan des réunions. Ce plan prévoyait quatre réunions différentes par mois, un ordre du jour et un thème clair et spécifique pour chacune de ces réunions et les noms des travailleurs chargés des présentations, de la prise de notes, etc. Ces réunions ont été nommées : réunion organisationnelle, réunion pluridisciplinaire MENA, réunion pluridisciplinaire AI (accompagnement individuel des adultes et familles) et réunion bien-être.

Un mois après le séminaire, ce plan et les objectifs de la démarche participative ont été présentés et rappelés encore une fois lors de la réunion d'équipe, et la première réunion en accord avec ce plan a donc eu lieu.

Dans ce mémoire, je parlerai des réunions uniquement pour exemplifier l'accompagnement du processus de changement et de la prise de décision en collectif, afin de répondre à ma question de départ. Je parlerai très peu de la structure des réunions ou de la méthode employée pour organiser celle-ci puisqu'il ne s'agit pas de mon sujet.

Ajustements et évaluation collective

Tout au long du processus de changement et dès que j'en avais l'opportunité, j'ai consulté les travailleurs et la direction de manière officieuse pour discuter ces nouvelles réunions et pour adapter l'organisation et le contenu de celles-ci quand cela était possible. Pour accompagner ce processus de changement durant mon deuxième stage, qui a donc eu lieu après ce séminaire, j'ai tenté de prendre une posture de praticien réflexif. Je me suis inspiré de recherches théoriques et j'ai agi de manière prudentielle en adaptant continuellement ma démarche en fonction des nécessités qui apparaissaient et aux besoins et demandes exprimés par mes

collègues et la direction. Cette posture peut être expliquée de la manière suivante : « *Repérer le chercheur derrière le professionnel, ce n'est pas le professionnaliser un peu plus en le dotant de ressources identifiées comme savantes ou expertes. C'est plutôt le questionner dans l'exercice de son métier du point de vue de l'interrogation qu'ouvre sa propre recherche sur son métier.* » (Ravon 2021)

Tout au long du processus de changement de ces réunions, j'ai fourni un travail de préparation et de réadaptation, notamment de l'ordre du jour, des plans de réunions et de différentes présentations avec mes collègues. C'est de cette manière que j'ai tenté d'accompagner ce changement, afin qu'il soit bénéfique pour le travail de mes collègues et pour qu'il ne soit pas perçu comme un fardeau, mais comme une opportunité.

À la fin de ce stage, nous avons finalement produit une évaluation collective des réunions d'équipe et des décisions prises en collaboration avec les travailleurs du centre d'accueil. Pour cela, nous avons procédé de la même manière que lors du séminaire, afin d'encourager à nouveau cette dynamique d'intelligence collective engagée depuis le séminaire.

Lors d'une réunion d'équipe, j'ai donc présenté une nouvelle fois le plan des réunions, les décisions prises lors du séminaire, mais aussi les besoins et les attentes qui avaient initialement été énoncés par les travailleurs. Étant donné que l'équipe du centre avait fortement changé du séminaire jusqu'à l'évaluation collective, cela a permis de réexpliquer la structure des réunions et l'intention visée par celles-ci aux anciens collègues comme aux nouveaux.

Nous avons ensuite formé des groupes de travail de 3 à 5 personnes et j'ai demandé à ces groupes de désigner un responsable ou un ambassadeur par groupe, chargé de la prise de notes et de la présentation. Ensuite, j'ai demandé à chaque groupe de délibérer pour désigner les points forts, les points faibles et leurs recommandations en lien avec chacune des quatre réunions. J'ai demandé à mes collègues d'être fort critiques lors de cette évaluation, insistant sur l'importance des points négatifs et des recommandations qu'ils pouvaient relever personnellement.

Finalement, les ambassadeurs ont présenté les discussions de chaque groupe et, par la suite, j'ai dactylographié et synthétisé ces présentations pour en garder une trace et pour réadapter ces réunions selon les recommandations émises.

Cette évaluation collective ou un exercice comparable pourra être reproduit ponctuellement pour que les réunions puissent être réadaptées et pour qu'elles persistent dans le temps. Cet exercice d'intelligence collective est une adaptation du « conseil des ambassadeurs » inspiré de

l'ouvrage de De Sousa Cardoso Cyril et Messina Jean-Christophe, « *121 outils pour développer le collaboratif* ».

Limites de la recherche

Malheureusement, les travailleurs qui étaient présents lors du séminaire n'étaient plus tous engagés au sein du centre d'accueil lors de l'évaluation organisée en fin de stage. Nous n'avons donc pas pu comparer les anciennes réunions aux nouvelles réunions avec les travailleurs, car les nouveaux collègues n'avaient pas connu ces anciennes réunions. Nous ne pouvions donc pas évaluer avec eux si nous avions réussi à atteindre les attentes qui avaient été exprimées lors du séminaire. Nous ne pouvions que relever l'appréciation globale de ces nouvelles réunions.

Pour pouvoir relever si ce séminaire et les nouvelles réunions ont amené un changement significatif pour le mode de gestion, l'organisation des réunions et pour la prise de décision au sein du centre, il faudrait y revenir après un certain temps, après un an par exemple, pour voir ce qu'il en est devenu. L'évaluation qui a eu lieu avec les travailleurs quatre mois après la mise en place des nouvelles réunions ne montre pas si ce changement persistera dans le temps ou s'il a eu un effet sur la culture de l'organisation.

Dans la partie dédiée aux résultats, je ferai part des éléments qui, selon moi, ont été propices au changement réalisé et à la gestion participative qui a été engagée sur mon lieu de travail. En produisant une triangulation entre ressources théoriques et exemples du terrain, issus de mes observations et des conversations que j'ai pu mener avec mes collègues, je tenterai de répondre à ma question de départ et de soulever les points forts et faibles de notre pratique. Cet article ne pourra pas rendre compte de manière exhaustive de tous les changements amenés à la suite du séminaire.

Résultats

Dans cette partie, je rendrai compte des éléments qui me semblent être les plus intéressants pour l'accompagnement d'un processus de changement et de prise de décision en collectif. Dans mes explications, je tenterai de désigner clairement si je me réfère à l'accompagnement d'un atelier d'intelligence collective, qui a permis la prise de décision dans notre cas, si je parle de l'animation d'une réunion ou si je décris l'accompagnement du processus de changement en général.

J'expliquerai également comment les travailleurs du centre d'accueil ont donc contribué à la prise de décision et au processus de changement en rendant compte des opinions et recommandations qu'ils ont émises et en décrivant comment ces recommandations ont été appliquées aux nouvelles réunions.

Déterminer et expliquer l'intention et la démarche

Avant de commencer le processus de changement des réunions et la prise de décisions en collectif, nous nous sommes d'abord demandé en concertation avec la direction quel but nous cherchions à atteindre et ensuite quels outils seraient pertinents et utiles. C'est aussi l'analyse de l'organisation, du public, des acteurs et de l'objet des réunions qui a permis de déterminer l'intention de modifier les réunions avec les travailleurs.

L'analyse organisationnelle réalisée lors du premier stage a montré que le centre d'accueil fonctionne avec une configuration basée sur ses missions et que les travailleurs se coordonnent principalement, que ce soit avec la direction ou avec des collègues, via l'ajustement mutuel. (Pichault, Nizet 2013) Les travailleurs sont donc fort autonomes dans l'organisation de leur travail et dans la réalisation de leurs missions, s'accordant en communiquant directement avec le collègue compétent selon la situation rencontrée, afin de réaliser les tâches du quotidien. Ils avaient donc déjà l'habitude de prendre des décisions ensemble et de négocier leurs tâches respectives pour produire leur travail.

La phase d'observation, d'analyse et d'entretiens menés avec l'équipe pendant le premier stage a montré que l'ancienne réunion d'équipe était fortement institutionnalisée. Elle existait parce qu'elle avait toujours existé et on y allait parce que c'était comme ça. Son objet ainsi que les attentes envers les travailleurs n'étaient pas clairement énoncés. Les travailleurs expliquaient qu'ils ne savaient pas ce qu'ils devaient y faire et à quel moment ils devaient intervenir. Pour certains d'entre eux, elle était trop longue. Nous observions également que la plupart des

problèmes étaient discutés et réglés en dehors des réunions, donc grâce à l'ajustement mutuel en présence.

Cependant, pour la plupart des travailleurs, la réunion hebdomadaire restait intéressante parce qu'elle permettait parfois de communiquer les informations les plus importantes à toute l'équipe. Les réunions amenaient également des discussions intéressantes lorsqu'il s'agissait de délibérer au sujet des procédures, par exemple. Ces discussions étaient cependant fort chaotiques et n'apportaient souvent pas de décision ou de changement clair. Ils trouvaient également que certains thèmes étaient superflus ou redondants et empêchaient de discuter des thèmes plus importants. Les travailleurs espéraient plus de structure et des objectifs clairs pour les réunions. Ils souhaitaient que les réunions permettent de faciliter et d'améliorer leur travail.

Jusqu'à présent, la direction se chargeait d'organiser les réunions, cependant elle ne pouvait pas toujours prévoir ce dont les travailleurs avaient besoin de parler pour effectuer leur travail. Nous cherchions donc un moyen pour associer les travailleurs à l'organisation des réunions. Il fallait être réaliste et prévoir le temps et les moyens pour mettre en place ce changement. C'est l'organisation d'un séminaire de deux jours, dédié au débat avec l'équipe et à la restructuration des réunions, qui a permis de passer par plusieurs animations d'intelligence collective afin de prendre des décisions ensemble.

Tout d'abord, la direction et l'animateur ont dû expliquer clairement leur intention ou leurs attentes en lien avec ce séminaire. Ils voulaient donner l'opportunité à tous les membres de l'équipe d'exprimer leurs opinions et leurs attentes en lien avec les réunions, tenter de lister les réunions qui s'organisent et les restructurer avec les travailleurs. Les travailleurs ont été amenés à délibérer en petits groupes pour exprimer leurs attentes principales envers les nouvelles réunions. Les attentes suivantes en lien avec les réunions ont été retenues par l'équipe lors de la mise en commun en début de séminaire :

- Trouver un nouvel équilibre
- Économiser de l'énergie
- Faire émerger l'avis de chacun
- Éviter de se répéter
- Plus de dynamisme
- Mieux partager les infos
- Renforcer l'esprit d'équipe et la confiance
- Augmenter la motivation et l'envie de travailler

L'intérêt pour la démarche participative

« Quand un processus participatif est-il envisageable ? Comment peut-on s'y prendre ? Qu'est-ce qui est réalisable ? L'intention seule ne suffit dès lors pas. En effet, une situation n'est pas l'autre et la méthode participative utilisée par la première ne sera pas nécessairement pertinente et adaptée à la seconde. » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

L'intention, mais aussi la démarche à suivre, donc les ateliers d'intelligence collective, ont dû être discutés et réexpliqués plusieurs fois durant ce séminaire, afin de mettre tout le monde d'accord. Les décisions prises lors de ce séminaire ont dû également être reprécisées et réexpliquées par la suite, pour mettre en place les nouvelles réunions.

Au départ, il a été important de prendre le temps de clarifier l'intention et les attentes avec les commanditaires, ici la direction du centre d'accueil, pour éviter les malentendus. Les mots *participation* ou *méthode participative* ne signifient pas nécessairement la même chose pour tout le monde. Quand une certaine méthode participative de prise de décision est cependant engagée, il est difficile de revenir en arrière, sans du moins casser en partie la confiance des travailleurs et leur intérêt, leur engagement pour le thème, ici les réunions, et pour la prise de décision collective ou la participation en général. Clarifier l'intention et la démarche avec les commanditaires et avec les participants est donc une étape capitale pour la prise de décision en collectif et elle peut constituer un levier ou un frein en fonction de l'attention qu'on lui porte.

« Au final, la participation n'existe qu'en situation, elle n'existe qu'en action. La participation, entendue comme processus d'ouverture, est donc fonction de la situation dans laquelle il se déroule. Pour cette raison, les questions du contexte, des acteurs impliqués, des objectifs en jeux et du sujet abordé sont déterminantes. Ce sont elles qui délimitent si participation il peut y avoir mais également comment la mettre en œuvre ainsi que les résultats auxquels celle-ci peut mener. » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

Lors du séminaire et donc pendant la prise de décision en collectif, mais aussi par après, la direction du centre d'accueil n'a pas pu s'empêcher de prendre certaines décisions par elle-même, par exemple pour gagner du temps. J'ai pu remarquer que les travailleurs, qui semblaient apprécier la méthode participative, se montraient parfois déçus par ces interventions de la part de la direction. Ils détournaient alors le regard, croisaient les bras et un certain silence s'installait brièvement là où il y avait eu débat.

Quelques semaines après le séminaire, la direction a également changé le nom de la réunion dédiée au bien-être des travailleurs, afin de pouvoir y discuter plus de thèmes organisationnels.

Dans notre cas, cela n'a pas posé de problème. Les travailleurs ont remarqué cette modification et n'ont pas hésité à réclamer une nouvelle fois ces réunions dédiées au bien-être. Cette prise de décision de la part de la direction, qui vient modifier ou du moins influencer la décision collective, peut être considérée comme un frein à celle-ci, même si elle part d'une bonne intention.

Dans la plupart des cas, le mot *participation* signifiera *partage de pouvoir* à un certain degré. Quand on annonce donc cette intention et une démarche de prise de décision participative, on pourrait dire qu'il s'agit aussi d'une promesse qui dit : « On va décider ensemble ! ». Il faut donc bien délimiter ce partage de pouvoir, à quoi il se réfère, les acteurs concernés, le sujet, l'objectif et la manière de faire, pour être sûr que cela soit bien compris et souhaité par les commanditaires et pour que la démarche soit expliquée de manière adéquate et transparente auprès des participants.

Un cadre adapté à la situation

Il est possible de distinguer différents niveaux de participation en se référant à la typologie des quatre visions de participation d'Archon Fung (2007) : *l'information, la consultation, la concertation et la codécision*. La participation peut donc avoir différents objectifs et donc s'organiser différemment en fonction de ces objectifs et des acteurs concernés. (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013) C'est aussi le nombre d'acteurs qui conditionne l'objectif et la méthode.

Déterminer le niveau de participation souhaité permet la recherche d'outils adaptés. Dans notre cas, puisque nous voulions produire une codécision et puisque les capacités et la taille du groupe le permettaient, nous avons utilisé différentes animations d'intelligence collective et nous avons formé des petits groupes de travail pour délibérer. Ensuite, nous avons mis en commun en réunissant l'entièreté des travailleurs et nous avons décidé la plupart du temps en adoptant les propositions les mieux argumentées.

Ce cadre, que représente l'intention et la démarche définies au départ, doit être porteur, mais ne doit pas être rigide. Il peut changer en cours de route puisqu'il accompagne un processus humain. (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013) Dans notre cas, l'animateur de groupe a dû allonger par exemple le programme de la première journée du séminaire, pour que nous puissions finir de débattre et aboutir sur un plan de réunion. Nous avons dû également clarifier et réexpliquer les animations à différents moments pour rassurer les commanditaires et les participants.

« La capacité d'un facilitateur à mobiliser un collectif autour d'un ou de plusieurs ateliers d'intelligence collective se trouve donc dans sa capacité à expliquer et à transmettre à chaque participant le « pourquoi » nous allons réfléchir et agir ensemble. C'est à cette condition qu'un facilitateur va pouvoir « mutualiser » les intérêts et l'attention et donner aux participants un sens essentiel à leur engagement. » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

Lors du séminaire, chaque étape a été expliquée par l'animateur et les participants pouvaient à tout moment poser des questions de clarification. Comme expliqué dans la partie « Méthodologie », nous avons avancé en réalisant différents ateliers d'intelligence collective et plusieurs discussions en groupes restreints pour finalement mettre en commun et aboutir sur un plan de réunion qui convenait à chaque participant.

Après le séminaire, nous nous sommes concertés une nouvelle fois avec la direction pour clarifier et rappeler l'intention, les attentes, la méthode employée et les décisions qui avaient été prises. Nous avons également réexpliqué notre intention et les décisions prises lors du séminaire à toute l'équipe lors des réunions qui suivaient le séminaire. Il a été indispensable de réexpliquer et de renégocier certains aspects du changement à mettre en place autour des réunions, aussi parce que ce processus a duré plusieurs mois. Il fallait également donner le temps aux participants de poser des questions et de revenir sur des décisions pour les réexpliquer.

C'est la clarification et l'explication répétée de cette démarche qui ont rendu possible la participation de toute l'équipe. Si les participants n'avaient pas compris ce qui se jouait, ce qui était attendu d'eux et s'ils n'auraient pas pu poser de questions, leur participation aurait été impossible. Nous avons renégocié par exemple la prise de notes et la distribution de cette tâche, le déroulé des réunions et qui présentait quel sujet à quel moment. Les négociations et les clarifications avec la direction et avec les travailleurs ont servi non seulement à déterminer les attentes et le déroulement de la prise de décision, elles ont aussi permis de susciter l'intérêt des travailleurs et elles ont promu leur engagement pour la méthode participative et pour le processus de changement.

Il faut la volonté de participer

En principe, les participants d'un tel atelier d'intelligence collective, comme nous l'avons réalisé pour réfléchir les réunions, ont la possibilité de refuser d'y participer. *« Le corollaire du fonctionnement biologique de l'intelligence collective est qu'on n'impose pas la coopération au sein d'un groupe, on crée les conditions favorables à son émergence. » (De Sousa Cardoso,*

Messina 2019) Il est clair que si l'objectif à atteindre ou si le sujet auquel est dédié l'atelier d'intelligence collective n'a aucun intérêt pour les participants ou si la démarche ne leur convient pas, celle-ci n'amènera peut-être pas des discussions constructives. Surtout, si les participants se sentent obligés de participer et ne participent pas de leur propre gré, la méthode participative risque de décevoir autant les participants que les commanditaires. Il s'agit donc là d'un frein potentiel.

Dans notre cas, nous n'avons jamais demandé aux travailleurs s'ils étaient d'accord de participer et ils n'avaient pas vraiment la possibilité de refuser. La participation au séminaire est obligatoire chaque année et donc la participation à l'atelier d'intelligence collective de cette année était obligatoire pour les travailleurs, ce qui n'était donc pas nécessairement favorable à la participation de tous.

Cependant, dans notre situation, les travailleurs semblaient pour la plupart fortement investis dans les ateliers et dans la prise de décision. C'est peut-être parce que l'intérêt du collectif pour les réunions avait été suscité auparavant et parce que ce changement et cette démarche étaient donc les bienvenues. La bonne préparation de l'animateur de la Croix-Rouge et l'aspect ludique de ces ateliers ont également favorisé la participation. Le fait que ce séminaire de deux jours ait eu lieu à un autre endroit que le centre d'accueil était également important. Les travailleurs ont ainsi pu se retrouver tous ensemble dans un autre environnement pour se consacrer entièrement à ce thème.

Après ce séminaire, les travailleurs en parlaient encore de manière très positive. Ils expliquaient que ce séminaire leur avait permis de travailler un thème intéressant et d'en ressortir avec un changement concret et réalisable, ayant un impact réel sur leur travail quotidien. En plus du fait d'avoir été productifs, les travailleurs exprimaient qu'ils s'étaient bien amusés et qu'ils espéraient retrouver ce genre d'ateliers dans les nouvelles réunions.

« Disposer de conditions de travail adaptées favorisant la confiance et le travail en commun sachant qu'il n'y a pas de lieu idéal mais qu'il faut accepter ceux qui conviennent à la population concernée : bureaux ouverts, lieux de détente, lieux et moments de convivialité, mais aussi structuration de la communication pour favoriser l'efficacité. » (Blaess, Frimmousse, Peretti 2019)

Si nous n'avons donc pas demandé l'accord des participants pour organiser cette série d'ateliers d'intelligence collective avec eux, il semblerait que dans notre cas les travailleurs portaient heureusement un certain intérêt pour le thème des réunions et surtout pour le changement de

celles-ci. Nous avons également réussi à établir des conditions favorables à leur participation durant ce séminaire, notamment en déterminant et en planifiant notre démarche à l'avance.

Le rôle du facilitateur

Dans le processus de changement lié aux réunions d'équipe du centre d'accueil, plusieurs acteurs ont préparé et animé le séminaire qui a permis de prendre des décisions de manière collective et plusieurs acteurs ont également préparé et animé les réunions qui en ont résulté. Ces acteurs sont souvent nommés facilitateurs ou animateurs dans la littérature que j'ai pu consulter. Le rôle de ces facilitateurs est capital pour le bon déroulement de toute réunion et de tout processus participatif.

« ... dans la réalisation d'un processus participatif, quel que soit son objectif et quelle que soit la méthode retenue, l'animation, la modération et la facilitation des échanges joue un rôle capital. Ceux-ci conditionnent en partie le succès de l'évènement (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013). »

Le facilitateur doit s'assurer qu'une certaine sécurité psychologique s'est instaurée au sein du groupe de participants amené à délibérer. Cette sécurité est indispensable pour la réalisation d'un processus participatif, pour permettre au groupe d'échanger sur un sujet. Il est possible de poser un cadre en début de séance dans le but de favoriser cette sécurité psychologique. Nous avons tenté de l'instaurer en réalisant une charte avec les travailleurs en début de séminaire. Les règles constituant cette charte ou ce cadre doivent provenir des participants, le facilitateur peut éventuellement les compléter par la suite. (De Sousa Cardoso, Messina 2019) Les travailleurs du centre d'accueil ont décidé de ne pas réaliser de charte pour les réunions, étant donné qu'ils se sentaient déjà en sécurité au sein du groupe et que cela leur paraissait donc superflu.

Il est essentiel de considérer les participants en tant qu'adultes et de donner une place à leur sens de responsabilité tout au long de la réalisation du processus décisionnel participatif et tout au long du processus de changement lié à cette prise de décision. *« Ce n'est qu'à cette condition que les participants pourront développer une motivation à participer fondée sur leur autonomie et contribuer pleinement avec leurs expériences et leurs réflexions. Le facilitateur accepte donc que, s'il est là pour structurer la réflexion collective, c'est le groupe qui décide où il va. »* (De Sousa Cardoso, Messina 2019) Nous avons notamment privilégié le mode « pop-corn » dans tous nos échanges et pendant toutes nos réunions, permettant aux travailleurs et coordinateurs de prendre la parole quand ils le souhaitent pour aborder des sujets ou pour répondre. Nous les

avons également pris au sérieux à tout moment lorsqu'ils émettaient des préoccupations, des remarques ou de nouvelles propositions pour l'organisation des réunions et nous avons négocié la mise en place avec eux.

Il est possible d'identifier plusieurs gestes ou mouvements cognitifs que nous exécutons tous de manière individuelle ou en collectif lorsque nous conduisons une réflexion. Afin de favoriser la réflexion et la prise de décision, le facilitateur se doit d'articuler ses mouvements qui peuvent être décrits en trois étapes :

- *Divergence : exploration d'une situation, d'une problématique et découverte de points de vue différents ;*
- *Émergence : accueillir la nouveauté en mêlant, en confrontant et en articulant les points de vue ;*
- *Convergence : faire le tri pour identifier une solution et la mettre en action*

« Surtout, chaque consigne donnée par le facilitateur s'assurera de ne jamais mélanger deux mouvements cognitifs, on ne peut pas, par exemple (et c'est l'une des raisons de l'échec de la plupart des brainstormings en entreprise), être efficace dans une phase d'émergence et de proposition d'idées et en même temps dans une phase d'évaluation (convergence) de ces idées. Il faut absolument séparer les temps et donner des consignes qui traversent successivement chaque temps. » (De Sousa Cardoso, Messina 2019)

Dans la construction du séminaire et dans le déroulé des ateliers d'intelligence collective, qui nous ont permis de produire un nouveau plan de réunions pour le centre d'accueil, ces étapes ont été respectées et cette structure s'est montrée fort efficace. À présent, les nouvelles réunions d'équipe respectent également cette succession de mouvements cognitifs. Lors de chaque réunion, nous passons par une première partie d'informations générales amenées principalement par la direction et complétées par les travailleurs. Ensuite, nous explorons un thème spécifique lors de la deuxième partie de nos réunions, par exemple la procédure d'accueil des nouveaux résidents ou les situations de certains résidents adultes ou mineurs. Finalement, nous décidons des pistes de solutions et de ce qui doit être mis en place.

La succession de ces mouvements cognitifs a également guidé le processus de changement des réunions au niveau plus macro et dans toute sa durée. Nous avons d'abord observé le terrain et nous avons exploré ce que nous pensions être la problématique, la communication et les réunions d'équipe. Nous nous sommes inspirés également de quelques apports théoriques et nous avons échangé nos différentes opinions. Ensuite, nous avons délibéré et confronté nos

idées lors du séminaire, pour finalement converger et décider ce que nous allions mettre en place. Si cette structure selon les mouvements cognitifs est donc assez simple, elle me semble cependant importante pour mener une réflexion collective et elle peut permettre d'agencer plusieurs étapes ou outils menant à une décision et permettant de la mettre en place.

Laisser la place aux participants

Si dans certaines situations il sera éventuellement plus simple de désigner un seul présentateur ou animateur responsable de l'organisation et de l'animation des réunions, nous avons opté dans notre cas pour le partage de cette responsabilité. Cette manière de faire nous semblait plus égalitaire pour partager la charge de travail. Elle nous paraissait également plus adaptée, car les quatre types de réunions que nous avons donc décidé de garder à la suite du séminaire avaient des thèmes et objectifs différents qui pouvaient être facilement distribués entre la direction, les coordinateurs et les travailleurs. Le fait d'avoir délégué différents rôles nous a permis en fait de rendre nos réunions plus « participatives » de manière générale. On pourrait dire qu'il s'agit donc d'un levier pour le mode de gestion participatif. *« Les rôles délégués permettent une implication de chacun dans la régulation du collectif et donc une plus grande puissance l'intelligence collective. » (Duperret, Frimmousse, Peretti 2019)*

En tant que facilitateur d'un atelier d'intelligence collective ou d'une réunion délibérative, il faut éviter d'induire les participants et il faut donc privilégier des questions ouvertes si l'on souhaite produire une décision de manière collective. Je me suis aperçu que par moment, je tentais moi-même de guider mes collègues ou ma direction vers des conclusions ou des décisions que j'envisageais. C'est un comportement que l'on pourrait peut-être qualifier de naturel pour tout individu dans un groupe, mais qui peut constituer un frein pour la prise de décision en collectif. Si le facilitateur ou le responsable prend trop de place dans une discussion, il se peut que les participants adhèrent tout simplement à ces propos, interprétant qu'il s'agit du comportement attendu. La décision finale risque alors de ne pas être celle du collectif. *« Un travers à éviter : celui qui consiste à orienter vers une solution avant que le collectif ne trouve les siennes. Le « faux participatif » a des effets ravageurs et le sentiment de manipulation ressenti discrédite pour longtemps le travail collaboratif. » (Gerardot, Frimmousse, Peretti 2019)*

Dans notre situation, il me semble que la plupart des échanges qui ont eu lieu lors du séminaire, mais aussi ceux qui ont lieu lors de nos réunions, sont très libres. J'ai pu cependant observer que la direction peut fortement influencer le flux des échanges et les opinions qui sont partagées en prenant la parole. En tant que responsable, il faut donc savoir prendre moins de place dans

ces situations et parfois aussi laisser la place au silence, pour que toute opinion puisse être partagée et pour que la décision finale puisse être prise par le collectif.

« L'intelligence collective part de l'idée que, dans une communauté donnée – une entreprise par exemple, un de ses départements ou une équipe de travail – chaque membre de la communauté possède une partie de la meilleure réponse pour résoudre une difficulté ou un problème posé. Elle sous-entend donc que dans les pratiques souhaitables, la solution ne préexiste pas et se construit progressivement par échanges libres entre les acteurs, dont l'accord préalable réside essentiellement dans la compréhension de la difficulté qu'il s'agit de résoudre. » (Deluzet, Frimmousse, Peretti 2019) Le facilitateur doit donc chercher un certain équilibre en instaurant un cadre permettant de structurer les échanges, leur donnant une limite temporelle, mais qui favorise en même temps la liberté d'expression de chacun.

Après le séminaire, mon rôle a été de synthétiser les décisions qui ont été prises, de rédiger quatre ordres du jour type, d'adapter ceux-ci chaque mois et de remplir ces ordres du jour chaque semaine avec la direction et les présentateurs désignés. J'ai également veillé à ce que les présentateurs soient bien informés et qu'ils aient le matériel nécessaire. Parfois, j'ai donc dû rappeler aux coordinateurs et aux travailleurs présentateurs que c'était à leur tour. En même temps, j'ai tenté de les rassurer face à ces nouvelles tâches. J'ai proposé des outils, par exemple pour des analyses de cas ou pour le déroulement d'une présentation, et j'ai tenté d'amener une certaine légèreté, une logique du jeu ou de l'expérimentation que je développerai sous une prochaine rubrique. De cette manière, j'ai donc tenté d'instaurer une certaine continuité dans la nouvelle organisation des réunions en accompagnant et en facilitant le nouveau travail des facilitateurs et présentateurs.

Il est indispensable pour le facilitateur de prendre note des décisions qui ont été prises ou de déléguer cette tâche à un participant volontaire. Surtout lors des moments de mise en commun prévus dans la plupart des ateliers d'intelligence collective, cette tâche est essentielle, puisqu'elle permettra de retrouver les décisions par la suite, de les mettre en place ou de les rediscuter si nécessaire. Ces notes doivent contenir les informations les plus importantes et doivent être compréhensibles. *« Il faut absolument éviter de devoir rédiger un fastidieux et exhaustif compte rendu, qui sera tout aussi fastidieux à lire et inefficace pour produire de l'impact. » (De Sousa Cardoso, Messina 2019)*

Chaque semaine, j'ai également préparé et présenté une petite partie de la réunion dédiée aux événements divers qui avaient été signalés par les travailleurs sur la plateforme en ligne, le

journal du centre d'accueil. Cette présentation, souvent brève, permettait d'organiser le suivi de ces événements et d'informer toute l'équipe. Lors de la réunion mensuelle dédiée aux MENA, je présentais également les situations de certains jeunes que j'accompagnais.

Le fait d'être directement impliqué en actions concrètes et visibles en tant que facilitateur et animateur des réunions a été important à mon sens pour promouvoir le processus de changement et la motivation de mes collègues. Surtout, puisqu'il s'agissait de mon projet, même si toute l'équipe était impliquée, le fait d'agir moi-même et de ne pas seulement déléguer des tâches a été apprécié par mes collègues. Il s'agissait donc de chercher un juste équilibre dans la distribution de cette nouvelle charge de travail en lien avec les réunions tout en m'impliquant. Je pense donc que l'implication du responsable ou même du commanditaire d'un processus de changement sous formes d'actes qu'il mène concrètement est un levier pour l'accompagnement d'un processus de changement au sein d'une équipe et pour la prise de décision en collectif.

Favoriser l'apprentissage et l'adaptation

Dans tout genre de situation dans laquelle des participants seront amenés à prendre des décisions ensemble, ceux-ci devront tout d'abord apprendre à réfléchir et à communiquer ensemble. Même si les participants sont habitués à ce type de pratique et à cette forme de prise de décision, par exemple au travers d'ateliers d'intelligence collective, ils devront toujours réapprendre à s'adapter aux autres participants et aux particularités de la situation. (Frimmousse, Peretti 2019) Je pense que la logique du jeu que nous avons tenté d'instaurer pour accompagner la prise de décision, mais aussi pour accompagner le changement dans sa durée, a favorisé l'apprentissage des travailleurs lié à cette forme de prise de décision et au changement généré par les nouvelles réunions. Ici, je tenterai de décrire ce que j'entends par logique du jeu en associant exemples concrets et théorie.

Dans notre situation, les travailleurs ont dû apprendre par eux-mêmes comment discuter ensemble et comment prendre des décisions. Ceci sera probablement le cas dans la plupart des situations. Tout ce que nous avons fait a servi à construire un cadre propice à cet apprentissage. Pour qu'un individu apprenne quelque chose dans une situation, il doit atteindre un stade, une disposition ou un état d'esprit dans lequel il est prêt à apprendre et dans lequel il accepte d'apprendre. Il s'agit d'une certaine volonté d'agir pour apprendre qui naît dans un contexte. Ce stade ou cet état d'esprit peut être appelé *apprenance* et se définit de la manière suivante : « *ensemble stable de dispositions affectives et cognitives favorables à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite.* » (Carré 2006, cité dans Brasseur 2019) Pour favoriser cette

apprenance au sein du groupe de travailleurs du centre d'accueil, nous avons donc tenté d'instaurer une certaine logique du jeu et de l'expérimentation favorable à des pratiques d'essais et d'erreurs en lien avec les réunions.

Les ateliers d'intelligence collective qui ont été réalisés lors du séminaire avaient déjà un certain aspect ludique. Nous avons discuté et négocié en plusieurs groupes et en plusieurs étapes. Chaque étape de négociation ou de partage d'idées en petits groupes se terminait par une mise en commun et une argumentation en grand groupe pour prendre des décisions qui satisfaisaient tout le groupe. Les travailleurs semblaient apprécier cette forme de liberté et la possibilité de discuter ce thème avec toute l'équipe. Si les travailleurs devaient rester assez sérieux pour que ce séminaire soit efficace, l'humour et les plaisanteries étaient cependant les bienvenus et personne ne semblait craindre de commettre des erreurs. C'est cette ambiance positive, présente parce que les travailleurs ont l'habitude de communiquer et de travailler ensemble, mais aussi grâce à l'aspect du jeu, qui a fait en sorte que ces ateliers soient riches en échanges. C'est aussi cette ambiance ou ce sentiment de sécurité qui nous ont permis de prendre des décisions ensemble. Les outils qui sont utilisés dans les réunions actuelles sont inspirés de ces ateliers et, de cette manière, les réunions gardent également l'aspect du jeu lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en collectif. « *Le facilitateur comprend que l'attention et l'intelligence collective du groupe sont favorisées par le jeu et la surprise.* » (De Sousa Cardoso, Messina 2019)

Tout au long du processus de changement lié aux réunions, j'ai tenté de le percevoir comme un jeu ou comme une expérience, et c'est cette vision des choses que j'ai essayé de partager avec mes collègues pour qu'ils s'autorisent à commettre des erreurs et à apprendre. Le fait d'approcher ce changement comme un jeu ne nous empêche pas de discuter des thèmes sérieux durant ces réunions et d'y négocier le travail qui est à faire. Cette manière de faire facilite la prise de parole, les échanges et l'adaptation au changement.

De l'individu au groupe

Dans l'organisation et la mise en place de ces nouvelles réunions, nous avons cherché à donner une place plus importante à certains travailleurs, notamment aux coordinateurs, par exemple en leur donnant des rôles, comme décrits dans les parties précédentes. Nous avons également cherché à distribuer la prise de note et le rôle du gardien de temps aux travailleurs pour les associer à l'aspect plus structurel des réunions.

Dans ce jeu que représentaient les nouvelles réunions et l'adaptation de celles-ci, les erreurs étaient absolument permises et nous avons d'ailleurs communiqué et rappelé aux travailleurs

que ni la prise de note, ni leurs présentations devaient être parfaites. Nous avons décidé ensemble de partager le travail lié aux réunions et donc de l'améliorer au fur et à mesure. Lors des premières réunions, la structure n'était donc pas encore claire, les échanges et les présentations assez brèves et les travailleurs semblaient un peu perdus. C'est de semaine en semaine que les réunions sont devenues de plus en plus dynamiques et fluides. Chacun connaissait finalement ses tâches. Il était clair, qui présentait, qui prenait notes et ce qui était attendu.

Quelques jours avant qu'une de ces nouvelles réunions devait avoir lieu, j'allais trouver les travailleurs qui étaient chargés de présenter pour leur demander comment ils appréhendaient cette tâche, pour tenter de les mettre à l'aise et pour éventuellement leur faciliter le travail avec des outils ou des astuces. De cette manière, je voulais également leur montrer que leur participation avait de l'importance pour moi et pour la réussite de ce changement. Pendant les premières réunions, nous avons cherché à encourager les travailleurs en leur disant par exemple :« *C'est du nouveau, tu peux faire comme tu le sens !* » et en laissant le temps, lorsqu'il y avait une incertitude ou une pause dans les présentations de différents thèmes.

Après ces premières réunions, j'allais trouver les présentateurs pour leur demander comment ça s'était passé pour eux, pour préparer les prochaines réunions et pour leur demander ce qu'ils souhaitaient changer ou ce que je devais changer. Je faisais cela pour leur donner un feed-back et aussi pour en recevoir, afin d'adapter ces réunions continuellement et afin de rassurer mes collègues et afin de me rassurer moi-même.

Dans ces cas de figure, je suis allé trouver les travailleurs directement, ou parfois, je leur demandais quand ils avaient le temps pour me recevoir. Les travailleurs avec lesquels j'interagissais de cette manière m'ont dit quelques fois qu'ils appréciaient cette manière de faire. Il ne fallait pas me chercher, c'est moi qui venais à eux pour planifier les tâches suivantes. Pour le responsable dans l'accompagnement du changement ou de la prise de décision en collectif, je pense que le fait d'aller vers les participants, ou vers les délégués dans ce cas, peut être considéré comme un levier pour cet accompagnement, surtout au début. Au contraire, le fait de convoquer ces partenaires ou d'attendre qu'ils viennent à moi pourrait être considéré comme un frein.

La logique du jeu et *la bienveillance* que l'on peut porter à l'égard des participants du processus de changement peuvent promouvoir la sécurité psychologique qui a déjà été développée dans la partie précédente, mais aussi l'apprenance des participants en lien avec la prise de décision

en collectif et le changement. La bienveillance « ...apparaît essentiellement comme une « attitude » qui se manifeste par l'œil ou le regard et par l'écoute. Elle est neutralité, disponibilité, présence, relation, tolérance, soin. » (Bablet 2015) Ce sentiment de sécurité, qui passe aussi par l'acceptation d'erreurs, facilite la participation, la prise de parole et l'intervention de chacun. Elle est indispensable pour constituer un environnement propice à la participation et au changement dans le collectif. Il s'agit donc de créer un cadre et des règles rassurantes, mais aussi de trouver le moyen de considérer l'individu et son intelligence.

« Ancrer la réussite de ces modes collaboratifs semble cependant pouvoir passer efficacement par un travail embarquant aussi une dimension personnelle. Notre intelligence à la fois cognitive et émotionnelle doit trouver son espace et sa capacité d'expression dans le collectif pour être efficacement contributive. » (Forasacco, Frimmousse, Peretti 2019)

Considérer ce qui existe déjà

Pour réfléchir les nouvelles réunions d'équipe lors du séminaire, nous sommes partis des anciennes réunions. Nous n'avons pas imaginé une structure entièrement nouvelle ou choisi une structure théorique qui jusque-là nous était inconnue, nous avons simplement listé les réunions qui se tenaient chaque mois, les thèmes à discuter et nous les avons réaménagés et allégés ensemble. Nous avons structuré ces nouvelles réunions, ce nouveau jeu que nous souhaitons entamer en respectant les mouvements cognitifs, comme expliqué dans la partie dédiée au rôle du facilitateur. Nous n'avons pas amené de nouveau contenu, nous avons simplement réaménagé le contenu déjà présent.

Cette manière de procéder, donc de se référer à ce qui existe déjà pour imaginer le nouveau, n'est probablement pas envisageable pour tout processus de changement. Dans notre cas, cependant, elle a été fort bénéfique et a grandement facilité ce changement, puisqu'il s'agissait donc d'un changement assez doux. La nouvelle structure des réunions, qui se basait en fait sur les thèmes qui s'y discutaient déjà, a simplement permis de restructurer et de simplifier celle-ci. En même temps, elle a donné une nouvelle place aux travailleurs permettant de valoriser l'ajustement mutuel et le travail que les travailleurs réalisaient depuis le début en passant notamment par ce procédé de prise de décision en collectif et en ajustant ces décisions avec les travailleurs par la suite. Ce séminaire et la négociation des anciennes réunions et des nouvelles réunions leur a donné une nouvelle importance aux yeux des travailleurs et a également permis de les rendre plus utiles pour l'accompagnement des résidents.

Dans les parties de réunions dédiées aux analyses et aux délibérations en équipe, nous avons procédé de la même manière pour prendre des décisions ensemble. Quand cela était possible, nous avons utilisé un outil ou une démarche qui était déjà connue par l'équipe ou nous l'avons adaptée. Nous avons aussi amené de nouvelles animations pour favoriser l'intelligence collective et la prise de décision, mais nous nous sommes toujours adaptés aux travailleurs et à ce qui fonctionnait déjà pour eux.

Le fait de considérer ce qui existe déjà, le contenu, mais aussi les jeux, les ateliers et les outils déjà connus par l'équipe, a donc favorisé l'apprenance en lien avec la prise de décision en collectif ainsi que l'accompagnement du changement que représentaient les nouvelles réunions.

Promouvoir un conflit constructif

Depuis que nous nous intéressons aux réunions d'équipe et au changement de celles-ci, nous nous demandons ce qui pose des problèmes, ce qui ne va pas, ce qui rend difficile la communication et nous tentons de relever les différentes opinions des travailleurs et surtout de les mettre en débat. Il a été de notre volonté de débattre également sur notre propre compréhension du problème et des solutions que nous envisagions afin de les confronter avec les opinions des travailleurs. Cela n'a pas été simple, car il fallait trouver un moment et un endroit adéquat pour discuter et décider avec toute l'équipe, mais aussi parce que nous avons généralement le réflexe de vouloir éviter le conflit, et donc de consentir trop rapidement avec la direction et donc d'accepter une décision, alors que nous ne sommes pas d'accord.

« De plus, les groupes tendent à minimiser les conflits internes et à se focaliser sur les problèmes qui maximisent le consensus. L'excès de cohésion du groupe altère son sens critique et crée l'illusion d'un consensus autour des décisions que celui-ci est amené à prendre. Cet « excès » de cohésion peut être généré, voire recherché dans certains cas, au travers du syndrome du « clonage commode » ; syndrome selon lequel le manager va tendre à s'entourer de collaborateurs ayant reçu la même formation que lui, ayant la même manière de raisonner et d'aborder les problèmes, avec lesquels il a déjà travaillé et se sent des affinités. » (Bourgeon, Frimmousse, Peretti 2019)

Lors des échanges qui ont eu lieu pendant le séminaire, mais aussi pendant les réunions et les discussions liées à l'adaptation des réunions qui ont eu lieu par la suite, nous avons essayé de faire émerger l'avis de chacun et donc de privilégier la diversité des opinions avant de prendre une décision. Ici, le fait de privilégier la rapidité ou l'efficacité aurait été un frein à la participation. Le but de tout atelier d'intelligence collective étant de faire émerger la diversité,

il est important de permettre le conflit d'idées et de ne pas s'arrêter à la solution la plus simple, mais de trouver celle qui met tout le monde d'accord.

Pendant le séminaire, nous avons par exemple éliminé « la météo du jour », qui n'aura donc plus lieu lors des nouvelles réunions. Ce point permettait auparavant d'exprimer à chaque travailleur comment il se sentait et quel était son état d'esprit en début de réunion. Pour la plupart des travailleurs, cette manière de faire n'était pas adaptée à la taille du groupe et à la réunion en tant que telle, qui devait servir selon eux à travailler. « La météo du jour » a été débattue pendant un long moment lors du séminaire parce qu'elle était importante pour la direction et deux travailleurs. Pour la majorité de l'équipe, ce point représentait cependant un frein réel pour leur participation lors de ces réunions. Cette manière de faire ne leur semblait pas adaptée et même malaisante. Ils ne souhaitaient plus débiter chaque réunion de cette manière.

C'est parce que nous avons laissé la place à ce conflit et parce qu'il a pu se développer de manière respectueuse que les travailleurs ont pu prendre finalement une décision qui leur convenait. Si, au contraire, les travailleurs avaient accepté de ne rien changer et de garder cette « météo », elle serait restée un non-dit et un frein pour le déroulement de toutes les réunions futures. Finalement, ce débat a eu comme résultat qu'une réunion par mois a été consacrée au bien-être des travailleurs, au lieu d'y consacrer 10 minutes lors de chaque réunion.

Pour promouvoir la prise de décision dans un collectif, il est donc important de chercher justement les points de désaccord et de délibérer par rapport à ceux-ci, jusqu'à trouver une solution acceptable pour tous. Le conflit est un levier ou même le moteur de la prise de décision en collectif qui permettra de désigner le travail qui est à faire ensemble. Au contraire, le fait de taire ces conflits ou de consentir trop rapidement est donc un frein pour cette forme de prise de décision.

« Le conflit pour « soigner le travail », systématiquement documenté en recherchant la différence des points de vue sur le même objet, produit beaucoup plus sûrement et plus solidement de l'unité que toutes les pratiques du consensus. Devant le réel respecté, ce qui sépare noue un lien étrangement puissant. À l'inverse, l'esquive du conflit, en circuit fermé, fait perdre son centre de gravité au rapport social, sa vérité. Il se nécrose alors et intoxique le « dialogue social » institutionnalisé. » (Clot, Bonnefond 2021)

Produire un feed-back

Après la mise en place des nouvelles réunions d'équipe, j'ai revu la direction à plusieurs reprises ainsi que les travailleurs, pour déterminer comment mettre en œuvre très concrètement les décisions qui avaient été prises. J'ai discuté avec la direction pour entendre ce qu'elle pensait de la nouvelle structure de ces réunions et, par exemple, pour trouver un moyen de distribuer la tâche de prise de note, pour laquelle nous n'avons pas encore pris de décision. J'ai discuté avec les coordinatrices et les travailleurs chargés de certaines présentations pour leur montrer où ils pouvaient trouver les nouveaux ordres du jour. Ils pouvaient maintenant y indiquer eux-mêmes les thèmes qu'ils allaient présenter, et par exemple, les procédures qui allaient être discutées. Lors de ces rencontres, nous discutons également ce qui se passait bien ou moins bien et des outils qui pourraient éventuellement nous servir lors de réunions futures.

Ces moments de feed-back et de planification nous ont été très utiles pour préparer les réunions, pour les améliorer et afin d'adapter notre pratique. Lors de ces moments, nous avons surtout discuté de ce qui n'allait pas ou de nos différents points de vue sur tel ou tel aspect de la réunion pour nous accorder finalement sur une manière de faire. Nous avons donc avancé grâce à des conflits d'idées et en passant par le feed-back. Ce feed-back a permis d'accompagner le processus de changement lié aux réunions et d'y associer à nouveau les travailleurs et la direction.

« C'est une forme de communication interpersonnelle qui consiste à exprimer un retour à son interlocuteur sur ses actes. Le but est d'obtenir une modification ou un renforcement de ses actions. Il peut être positif ou négatif, conditionnel ou inconditionnel. On peut donner ou recevoir un feedback. Cette nourriture est essentielle pour la motivation, la régulation des actions et de la communication, ainsi que pour l'apprentissage. Donner et recevoir des feedbacks s'apprend. » (Caruso Cahn 2021)

Évaluation en collectif

Pour clôturer mon stage et l'accompagnement du changement lié aux réunions, nous avons réalisé une évaluation de ces nouvelles réunions avec les travailleurs du centre d'accueil. Cette évaluation, qui a été décrite dans la partie « Méthodologie » a rassemblé des nouveaux collègues, qui n'avaient pas encore connu les anciennes réunions, ainsi que les anciens collègues, qui avaient déjà participé au séminaire.

Les travailleurs, chargés de présenter les discussions qui ont eu lieu dans leurs groupes, expliquent lors de la mise en commun que la structure et l'organisation des réunions sont claires

et que les présentations de chaque thème sont bien préparées. La charge de travail liée aux réunions leur semble bien répartie. Les coordinateurs expliquent également que le fait de pouvoir préparer eux-mêmes les réunions qui les concernent leur semble très utile et plus adapté. Les travailleurs remarquent cependant que les présentations des situations des résidents sont parfois trop bien préparées. Ce qui fait qu'il n'y a pas beaucoup de place pour l'échange d'idées et de pistes de solutions. En plus de cela, le suivi des tâches à réaliser d'une réunion à une autre n'est pas fait et on ne sait donc pas quelles tâches sont déjà faites et lesquelles ne le sont pas, ce qui amène parfois une certaine confusion.

Le contenu des réunions est également fort apprécié par les travailleurs. Les quatre types de réunions qui se tiennent chaque mois permettent de parler des résidents, des procédures, des tâches journalières et des projets. Pour les travailleurs, le contenu est donc utile, intéressant et équilibré. Ils expliquent néanmoins que le temps de réunion est parfois trop court pour revoir les procédures les plus complexes. Ils réclament également plus de réunions en lien avec le bien-être. Il avait été décidé lors du séminaire de mettre de telles réunions en place, cependant elles n'ont pas encore été organisées.

À la suite de cette évaluation, les présentations des situations des résidents ont donc été adaptées et un moment a été prévu lors de chaque réunion pour revenir sur les tâches qui avaient été distribuées lors des réunions précédentes. La prise de note a également été modifiée pour faciliter le suivi. Les travailleurs ont décidé de ne pas prévoir plus de temps pour les procédures, mais de les revoir de manière continue afin d'harmoniser leurs pratiques. La direction assurera l'organisation des réunions liées au bien-être des travailleurs et proposera éventuellement des activités ou des présentations.

Lors de cette évaluation, j'ai demandé à mes collègues d'être critiques et j'ai expliqué qu'il était surtout intéressant de pouvoir relever ce qui ne leur convenait pas. Le but n'étant pas de récolter uniquement le positif, mais surtout de faire apparaître ce qui pose encore des problèmes afin de l'adapter par la suite. De cette manière, j'ai tenté de promouvoir à nouveau une certaine forme de conflit afin d'accompagner ce changement.

« Évaluer, c'est confronter un ensemble d'informations et un ensemble de critères en vue de prendre une décision. » (De Ketele, Roegiers 1996, cité dans Alföldi 2015)

Dans notre situation, nous avons décidé de passer par une évaluation en groupe pour mobiliser encore une fois l'intelligence collective de l'équipe autour du thème des réunions. Nous souhaitons donner le plus de liberté possible à l'échange et nous voulions donc éviter de

décider à la place de l'équipe pour déterminer ce qui était à évaluer. Nous avons uniquement demandé aux travailleurs de diviser leurs opinions en « positif » et « négatif » et en « structure » et « contenu » pour faciliter la mise en commun. Cette évaluation nous a donc permis d'accompagner la prise de décision et le processus de changement lié aux réunions. Le fait de revenir sur des décisions qui ont été prises, de les évaluer et de chercher le feed-back des participants afin d'adapter ces décisions et la pratique, a été fort bénéfique dans notre situation et un levier pour notre accompagnement.

Discussion

Dans cette partie, je questionnerai l'intérêt du management participatif en général et ce qu'il peut apporter comme plus-value, mais aussi comme problèmes pour les travailleurs et pour l'organisation du travail au sein d'un collectif.

Pourquoi décider ensemble

Le fait de prendre des décisions en collectif amène des difficultés qui pourraient être évitées en laissant le responsable ou la direction prendre les décisions. Il est clair que prendre des décisions de manière individuelle est bien plus rapide et peut paraître plus efficace au premier abord. Il n'est alors pas nécessaire de passer par une procédure compliquée pour organiser un conflit, aménager un environnement propice au dialogue, rassembler tous les acteurs, etc. En plus de cela, ce mode de prise de décision peut bouleverser un fonctionnement déjà établi auparavant. Le management participatif ne permet pas de résoudre tous les problèmes et en fera éventuellement émerger de nouveaux. Il faut se demander si ce type de prise de décision est adapté au changement que l'on veut atteindre, si l'organisation et l'équipe sont prêtes et si le mode participatif pourra apporter une plus-value dans la situation.

« Le premier problème que pose tout examen sérieux des finalités du changement est le problème du pouvoir. Non pas seulement parce que le pouvoir constitue un moyen dont on ne peut se passer pour être en mesure d'intervenir – les finalités possibles ne seront jamais que celles pour lesquelles on sera capable de mobiliser des capacités d'action, c'est-à-dire un pouvoir suffisant –, mais aussi, voire surtout, parce qu'aucun changement n'est possible sans une transformation du système de pouvoir et parce que, de ce fait, la transformation du système de pouvoir devient finalement une des étapes essentielles, sinon le but premier, de tout effort de changement. » (Crozier et Friedberg 1992)

Si les décisions du collectif ne peuvent pas être assumées ou si l'on tente de retourner par la suite vers une prise de décision très verticale et hiérarchisée, les participants risquent d'être frustrés ou même en colère. Au lieu d'augmenter la performance, l'innovation et l'esprit d'équipe, la fausse participation peut alors produire le contraire, c'est-à-dire le désinvestissement des participants. La même chose peut se produire quand l'objet n'est pas pertinent, n'a pas d'intérêt pour les participants ou s'il s'agit d'un « one shot » tout à fait déplacé.

« ...pensons à l'appel à la participation sans réelle demande, sans objectif précis ; le manque de suivi des processus et/ou l'utilisation « prétexte » de leurs résultats ; la mise en place d'un processus isolé qui ne s'inscrit pas dans une dynamique globale ou son caractère inapproprié (moment inopportun ou sujet inopportun). » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

La délibération peut aussi être mal vécue par les participants dans un groupe qui n'a pas l'habitude de travailler de cette manière. Elle peut creuser des écarts déjà existants ou accentuer la prise de pouvoir de certains sur d'autres et n'est pas adaptée à tout sujet et à toutes les décisions qui doivent être prises.

« Reallife deliberation can fan emotions unproductively, can exacerbate rather than diminish power differentials among those deliberating, can make people feel frustrated with the system that made them deliberate, is ill-suited to many issues and can lead to worse decisions than would have occurred if no deliberation had taken place. » (Hibbing, Theiss-Morse 2002, cité dans Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

Dans la situation du centre d'accueil, les travailleurs avaient déjà l'habitude de prendre des décisions en délibérant et en passant par l'ajustement mutuel pour définir le travail qui est à faire. C'est la délibération en grand groupe et les ateliers d'intelligence collective qui étaient nouveaux, mais qui ont donc permis aux travailleurs d'avoir un impact significatif sur l'organisation, à travers la restructuration des réunions. Les travailleurs avec lesquels j'ai discuté au sujet du séminaire et des ateliers ont grandement apprécié ce mode participatif et le fait de pouvoir décider eux-mêmes quel changement ils souhaitaient apporter. Dans cette situation, il me semble important de souligner que dès le départ, les travailleurs souhaitaient que les réunions changent, les anciennes réunions n'étant vraiment pas appréciées. Il s'agissait donc d'un objet qui avait de l'intérêt pour les participants.

La prise de décision en collectif nous a permis de mettre en place des réunions plus adaptées à l'accompagnement social proposé au sein du centre d'accueil. Ces nouvelles réunions permettent aujourd'hui aux travailleurs d'améliorer leur travail, de contribuer au travail des autres et de pratiquer l'ajustement mutuel de façon dynamique pendant les réunions.

« Si l'on doit tenter de dresser la liste des outputs positifs qu'offre la participation, on peut trouver l'augmentation de la qualité des décisions, une plus grande adhésion des acteurs des décisions qui sont prises, une meilleure implication dans le projet ainsi qu'une gestion positive des tensions entre acteurs (un processus participatif permettant parfois une sortie par le haut d'un conflit entre acteurs). Par ailleurs, la diminution du sentiment de dangerosité (c'est-à-

dire, la crainte de perdre « son » pouvoir) par l'expérience (c'est-à-dire la prise de conscience de l'élément d'amélioration à la décision apportée par le processus participatif) soutient, à son tour, le déploiement de processus participatifs. » (Kravagna, Reuchamps, Delberghe 2013)

Le mode de gestion participatif est encore pratiqué actuellement pendant les réunions pour délibérer au sujet de procédures ou du plan d'action annuel, par exemple. Dans l'idéal, ce mode de participatif pourra survivre et permettra également d'adapter et de remodeler les réunions en fonction des besoins futurs des résidents et des travailleurs. J'espère que de cette manière la réunion pourra garder tout son sens, en permettant justement ces moments de conflit et de changement.

"Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin." (Proverbe africain)

Conclusion

Pour rendre possible le déroulement d'un processus de prise de décision participatif, il est indispensable de clarifier d'abord l'intention, l'objet et la démarche avec les commanditaires et ensuite auprès des participants. Il faut éventuellement prévoir de réexpliquer l'intention et la démarche, si la prise de décisions et le changement s'inscrivent dans une plus longue durée. Il est possible que la démarche à suivre change en cours de route puisqu'elle accompagne un processus humain. Ce changement doit idéalement être négocié avec les commanditaires et les participants.

Il faut se demander si les ressources, le temps, l'environnement et les conditions sont bonnes et suffisantes pour la réalisation d'un processus décisionnel participatif. Il faut se demander également si les participants sont prêts pour ce mode de prise de décisions. La coopération au sein d'un groupe est possible uniquement si elle a de l'intérêt pour les participants et si ceux-ci sont d'accord de participer. Il convient donc de demander leur accord.

Le rôle du facilitateur, qui anime les échanges, est crucial et conditionne le bon déroulement d'un processus participatif. De même, la bonne préparation et l'animation conditionnent le déroulement d'une réunion, étant donné que le travail du modérateur ou présentateur influence la réceptivité des participants.

Le facilitateur d'un atelier d'intelligence collective doit expliquer son intention et la démarche. Idéalement, il les écrira pour qu'elles soient visibles pour les participants. Il devra les réexpliquer éventuellement en cours de route. Le facilitateur doit s'assurer qu'une certaine sécurité psychologique s'est instaurée au sein du groupe de participants amenés à délibérer. Cette sécurité peut être favorisée en formulant une charte ou des règles avec les participants en début de séance. Il est essentiel de considérer les participants en tant qu'adultes et de donner une place à leur sens de responsabilité tout au long de la réalisation du processus décisionnel participatif et tout au long du processus de changement lié à cette prise de décision. Pour cela, il est possible d'attribuer des rôles aux participants.

Pour structurer les échanges, le facilitateur doit respecter les mouvements cognitifs : divergence, émergence et convergence. Ces mouvements cognitifs peuvent également permettre de structurer des réunions et d'accompagner un processus de changement dans toute sa durée.

Le facilitateur de la prise de décision en collectif doit éviter d'induire les décisions du collectif. Pour ce faire, il devra privilégier les questions ouvertes et laisser la parole aux participants le

plus possible. Il est indispensable pour les facilitateurs de prendre note des décisions qui ont été prises ou de déléguer cette tâche à un participant volontaire.

Dans la prise de décision en collectif, les participants apprennent par leurs propres moyens, ils ne sont pas formés par quelqu'un d'autre pour prendre des décisions ensemble. Le facilitateur peut cependant tenter de favoriser l'apprenance et proposer un environnement propice à l'apprentissage lié à la prise de décision en collectif. La logique du jeu, de l'expérimentation et la bienveillance du facilitateur peuvent favoriser cet apprentissage et la prise de décision lors d'ateliers d'intelligence collective, mais aussi pendant des réunions et dans l'accompagnement du processus de changement.

Pour favoriser le changement et l'adaptation à celui-ci, on peut passer par des contenus ou par des outils, des ateliers qui sont déjà connus par les participants. De cette manière, le changement apparaît moins important et est vécu plus facilement.

Le conflit est un levier ou même le moteur de la prise de décision en collectif qui permettra de débattre sur les thèmes importants. Au contraire, le fait de taire ces conflits ou de consentir trop rapidement est donc un frein pour cette forme de prise de décision. Il sera important de chercher les thèmes par rapport auxquels les opinions divergent et de faire débattre les participants sur ces sujets afin d'accompagner le changement et la prise de décision en collectif.

Pour accompagner le changement, il est essentiel de prévoir des moments de feed-back ou d'évaluation des décisions prises, pour rediscuter directement avec les participants. Il est important de recevoir également le feed-back des participants pour adapter la prise de décision et la pratique. De cette manière, cette forme de prise de décision pourra éventuellement s'inscrire et persister dans la culture de l'organisation.

Bibliographie

- Alföldi Francis. (2015). Définir l'évaluation, Évaluer en protection de l'enfance, Théorie et méthode. Dunod, p. 11-42.
<https://www.cairn.info/evaluer-en-protection-de-l-enfance--9782100721382-page-11.htm>
- Amado Gilles, Guittet André. (2012). Dynamique des communications dans les groupes, Chapitre 5 - La transmission de l'information. Armand Colin. Collection U, p. 49-60.
<https://www.cairn.info/dynamique-des-communications-dans-les-groupes--9782200278670-page-49.htm>
- Arborio Anne-Marie, Fournier Pierre. (2021) L'observation directe. Armand Colin.
- Bablet Marc. (2015). Bienveillance, Administration & Éducation, (N° 145), p. 139-143.
<https://www.cairn.info/revue-administration-et-education-2015-1-page-139.htm>
- Brasseur Martine. (2019). Chapitre 9, L'apprenance et l'éthique, Soufyane Frimousse éd., L'apprenance au service de la performance. EMS Editions, p. 97-104.
<https://www.cairn.info/l-apprenance-au-service-de-la-performance--9782376872139-page-97.htm>
- Caruso Cahn Arnaud, Béatrice et Sylvie. (2021). Outil 39 - Le feedback, La boîte à outils de l'intelligence collective. Dunod, p. 110-113.
<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100806621-page-110.htm>
- Clot Yve, Bonnefond Jean-Yves, Bonnemain Antoine, Zittoun Mylène. (2021). Le prix du travail bien fait, La coopération conflictuelle dans les organisations. Éditions La Découverte.
- Crozier Michel, Friedberg Erhard. (1992). L'Acteur et le système. Seuil.
- De Sousa Cardoso Cyril, Messina Jean-Christophe. (2019). 121 outils pour développer le collaboratif. Editions Eyrolles.
- Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. Question(s) de management, (n° 25), p. 99-129.
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-3-page-99.htm>

- Gréselle-Zaïbet Olfa. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, (n° 14), p. 41-59.
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2007-4-page-41.htm>
- Kravagna Marine, Reuchamps Min, Delberghe Stéphane. (2013). Qu'est-ce que la participation ? Université catholique de Louvain.
https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF_01/view
- Lapassade Georges. (2002). Vocabulaire de psychosociologie, Observation participante. *Érès*, p. 375-390.
<https://www.cairn.info/vocabulaire-de-psychosociologie--9782749206851-page-375.htm>
- Pichault François, Nizet Jean. (2013). Les pratiques de gestion des ressources humaines, Conventions, contextes et jeux d'acteurs. Seuil.
- Quilliou-Rioual, Morgane et Mikael. (2020). Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS, Chapitre 8 - La réunion. Dunod, p. 85-91.
<https://www.cairn.info/communication-professionnelle-et-travail-en-equipe--9782100806096-page-85.htm>
- Ravon Bertrand. (2012). Une tradition de l'alternative, entre recherche et professionnalité : l'exemple d'ANACIS, master 2 pro de sociologie pour des professionnels du travail social. *Tracés, Revue de Sciences humaines*, #12, 2012.
<http://traces.revues.org/5521>

Sites web

- Croix-Rouge de Belgique, Département accueil des demandeurs d'asile Accueillir. (2020). Notre Métier ! Nos valeurs ? Notre Moteur ! Stratégie 2020.
https://www.croix-rouge.be/content/uploads/sites/16/2017/09/CBR_Brochure_ADA_OK-low.pdf
- Croix- Rouge de Belgique. (2023). Ensemble, luttons contre les vulnérabilités.
<https://www.croix-rouge.be/>
- Fedasil. (2023). Asile en Belgique.
<https://www.fedasil.be/fr/asile-en-belgique>

Annexes

Réunion pluri AI

Ordre du jour type

- Infos générales et urgences
 - Récap de la semaine
 - Todos
 - Évènements futurs et posts FB
- DPE, NLE
Direction
à désigner } max 30 min
- Situations des résidents **collaborateurs AI** 15 min par résident
- Préparation réunion suivante
 - Qui présentera quoi ?
 - Qui prendra note ?
 - Qui gère le temps ?
- à désigner**
à désigner } max 20 min

Contenu

L'ordre du jour et surtout les situations AI qui seront présentées se trouvent sur le Drive et peuvent être ajoutées par les collaborateurs et la coordinatrice avant la réunion.

Organisationnel

- Invitation : Coordinatrice AI
- Lieu : Salon
- Durée/ fréquence : Maximum 2 heures/ 1 mardi sur 4
- Prise de note : Tour de rôle, désigné à la fin de chaque réunion pour la suivante
- Archive : Compte rendu sur le disque M et par mail
- Animation : CAI
- Gestion du temps : **à désigner**
- Outils collaborateurs : Outils de préparation des situations AI sur le Drive et Disque M

Réunion pluri MENA

Ordre du jour type

- Infos générales et urgences
 - Récap de la semaine
 - Todos
 - Évènements futurs et posts FB
- DPE, NLE
Direction
à désigner } max 30 min
- Situations des MENAs **accompagnateurs MENA** 15 min par mena
- Préparation réunion suivante
 - Qui présentera quoi ?
 - Qui prendra note ?
 - Qui gère le temps ?
- à désigner**
à désigner } max 20 min

Contenu

L'ordre du jour et les situations MENA qui seront présentées se trouvent sur le Drive et peuvent être ajoutées par les accompagnateurs et la coordinatrice avant la réunion.

Organisationnel

Invitation :	Coordinatrice MENA
Lieu :	Salon
Durée/ fréquence :	Maximum 2 heures/ 1 mardi sur 4
Prise de note :	Tour de rôle, désigné à la fin de chaque réunion pour la suivante
Archive :	Compte rendu sur le disque M et par mail
Animation :	CAM
Gestion du temps :	à désigner
Outils collaborateurs :	Outils de préparation des situations MENA sur le Drive et Disque M

Réunion orga

Ordre du jour type

- Infos générales et urgences
 - Todos
- Direction } 10 min
- Tour des services **un collaborateur par service**
 - Récap des activités récentes du service
 - Situations problème et/ou difficultés rencontrées
 - Formations récentes réalisées
 - Projet et évènements futur
 - Posts facebook
- } 10 min par service
- Présentation procédure **un collaborateur** max 30 min
- Préparation réunions suivantes
 - Qui présentera quoi ?
 - Qui prendra note ?
 - Qui gère le temps ?
- à désigner**
à désigner } max 20 min

Contenu

Une personne par service prépare et présente. Les noms des présentateurs sont à renseigner lors de la réunion précédente et ensuite sur l'ordre du jour de la réunion orga. Le contenu ne doit pas être détaillé sur l'ordre du jour, mais doit être préparé par le présentateur.

Organisationnel

- Invitation : Direction
- Lieu : Salon
- Durée/ fréquence : Maximum 2 heures/ 1 mardi sur 4
- Prise de note : Tour de rôle, désigné à la fin de chaque réunion pour la suivante
- Archive : Compte rendu sur le disque M et par mail
- Animation : Collaborateurs présentateurs à désigner + Direction
- Gestion du temps : **à désigner**
- Outils collaborateurs : Outils de préparation de situations problématiques sur le drive et disque M. Procédure à présenter sur le disque M.

Réunion Cohérence/Cohésion

Ordre du jour type

- Infos générales et urgences
 - Récap de la semaine
 - Todos
 - Évènements futurs et posts FB
- DPE, NLE
Direction
à désigner
- } max 30 min
- Présentation d'un outil, séance d'apprentissage, team-building ou supervision
- un collaborateur ou externe**
- Préparation réunions suivantes
 - Qui présentera quoi ?
 - Qui prendra note ?
 - Qui gère le temps ?
- à désigner**
à désigner
- } max 20 min
- Mantra/ Citation/ Blague
- un collaborateur**
- 5 min

Contenu

L'ordre du jour de la réunion Cohérence/Cohésion est à négocier chaque mois. Elle peut être préparée par un externe, la direction ou un collaborateur.

Organisationnel

- Invitation : **à désigner**
- Lieu : Salon
- Durée/ fréquence : Maximum 2 heures/ 1 mardi sur 4
- Prise de note : Tour de rôle, désigné à la fin de chaque réunion pour la suivante
- Archive : Compte rendu sur le disque M et par mail
- Animation : Présentateurs + Direction
- Gestion du temps : **à désigner**
- Outils collaborateurs : Outils présentés lors de la réunion seront disponible après la réunion par Mail et éventuellement disque M.

Réunion pluri AI		
Prise de notes		
Gardien du temps		
Ordre du jour		
Infos générales et urgances		
Récap de la semaine		
Todos <input type="checkbox"/>		
Évènements futurs et posts FB		
		max 30 min
Situations des Résidents	Présentateurs	
		15 min par résident
Préparation réunion suivante	Prise de note, Gardien du temps, Présentateurs	max 15 min

Réunion pluri MENA		
Prise de notes		
Gardien du temps		
Ordre du jour		
Infos générales et urgances		max 30 min
Récap de la semaine		
Todos <input type="checkbox"/>		
Évènements futurs et posts FB		
Situations des MENAs	Présentateurs	
		15 min par MENA
Préparation réunion suivante	Prise de note, Gardien du temps, Présentateurs	max 15 min

Réunion Orga		
Prise de notes		
Gardien du temps		
Ordre du jour		
Infos générales et urgances		max 30 min
Récap de la semaine		
Todos <input type="checkbox"/>		
Évènements futurs et posts FB		
Tour des services	Présentateurs	
BS		5 min par service
Finances		
Nuit		
BM		
Technique		
MENA		
Activités enfants		
AI		
Présentation procédure		30 min
Préparation réunion suivante	Prise de note, Gardien du temps, Présentateurs	max 15 min

Réunion Cohérence-Cohésion

Prise de notes		
Gardien du temps		
Ordre du jour		
Infos générales et urgances		max 30 min
Récap de la semaine		
Todos <input type="checkbox"/>		
Évènements futurs et posts FB		
Thèmes spécifiques	Présentateurs	Durée +/-
Préparation réunion suivante	Prise de note, Gardien du temps, Présentateurs	max 15 min
Mantra, Citation, Blague		

Plan d'accompagnement pluridisciplinaire

Nom du/de la résident.e :

Vulnérabilités détectées	
Aides actuelles	
Ressources détectées	
Stimulations actuelles	

Ce qui va être mis en place au niveau du centre <u>Qui fait quoi quand ?</u>	
Les besoins pour lesquels la personne va être réorientée vers des services externes	
<u>Modalité du suivi :</u> Qui réalise un suivi, quand et comment ?	

Rapport de la réunion Feedback

Réunion Pluri AI et MENA

Positif

Les réunions et les présentations sont bien préparées, presque trop bien préparées. Les présentations sont claires, bien structurées et complètes.

Négatif

Il n'y a pas beaucoup de partage et de collaboration pour l'élaboration de nouvelles pistes ou l'explication de points de vue différents de celui du présentateur, car les présentations sont trop bien préparées. Il n'y a donc pas la possibilité pour les autres pôles de contribuer.

Il n'y a pas de retour prévu pour le suivi. Après que différentes pistes ont été présentées lors de la réunion on ne parle plus du résident en question et les participants n'apprennent donc pas ce qui va réellement être mis en place pour le MENA ou pour les résidents et ce qui a marché ou ce qui n'a pas marché.

Recommandations

Il faudrait trouver un outil qui permettent des analyses de cas qui ont moins l'aspect de présentations et qui permettent plus d'échange et discussion.

Décisions

Lors de chaque réunion pluridisciplinaire MENA ou AI on récapitule brièvement la réunion pluridisciplinaire précédente et on explique ce qui a été mis en place entre temps, le suivi des jeunes ou des résidents qui avait été présenté précédemment.

Avant que le Référent MENA ou l'AI présente la situation d'un résident les participants sont invité à expliquer leur point de vue sur la situation du résident, ses ressources et ses problématiques. Ensuite le référent présente. La même chose pourrait être fais pour les pistes de solution afin de promouvoir la participation et l'échange.

Réunion Organisationnelle

Positif

Les présentations des services sont intéressantes pour comprendre le travail de tous et le fonctionnement du centre en général. Les présentations des procédures sont importantes et rassurantes et permettent que tous les applique de la même manière et donc une plus grande harmonisation des pratiques et plus de cohérence ans le travail.

En général ces réunions sont très utiles et elles permettent de clarifier le cadre.

Négatif

Parfois on a l'impression de se répéter ou on ne sait pas toujours quoi dire lors du tour des services.

Il manque parfois le temps pour voir toutes les procédures et pour les revoir en entier.

Recommandations

Lorsqu'un collaborateur se rend compte qu'une certaine procédure ne marche pas ou est problématiques il serait bien qu'il puisse la mettre à l'ordre du jour, pour qu'elle soit retravaillée.

Il faudrait clarifier qui met à jour les différentes listes qui sont utilisé un peu partout dans la réception au scanning et pour les TC.

Il serait bien de revoir plus de procédures pour se mettre à jour, une procédure par mois parait peu.

Créé un système de parrainage dans lequel chaque travailleur serait responsable d'une ou deux procédures, pour les expliquer et les mettre à jour, au lieu d'avoir une personne responsable de toutes les procédures.

Réunion cohérence/cohésion/bien-être

Positif

Réunions très intéressantes avec des sujets et des présentations réellement adaptés et utiles pour les collaborateurs. Elles permettent de s'informer par rapport au contexte des résidents et des différentes problématiques qui les concernent et qui concernent donc les collaborateurs. Elles donnent des outils et des informations précieuses au travailleurs et permettent de construire une vision commune du travail à réaliser ensemble.

Négatif

Ces réunions sont devenues un peu des réunions fourretout et pas vraiment des réunions bien-être. Il y a beaucoup de présentations intéressantes et importantes, mais pas de moment pour les travailleurs pour se resourcer comme prévu au départ.

Malheureusement le temps manque pour faire tout ce qu'on aimerait bien faire.

Recommandations

Consacrer cette réunion de temps en temps à des activités par exemple du ping pong ou une balade à l'extérieur.

Bien-être pourrait-on la mettre à un autre moment pour permettre de travailler plus de thèmes et le bien-être également.

Le contenu et les thèmes en général

Positif

Les collaborateurs sont fort satisfaits du contenu des réunions et des thèmes amenés.

Négatif

Il manque des moments consacrés au bien être ou au team building.

Recommandations

Ils souhaiteraient clarifiés d'avantages les procédures, prendre plus de temps pour les présenter et les retravailler et faire plus de réunions ou séances consacrées au bien-être.

L'organisation et les présentations en général

Positif

Les réunions sont bien structurées et efficaces. Elles permettent de travailler beaucoup de thèmes et on ne s'ennuie pas. Tout le monde sait ce qui va se passer et ce qu'il a à faire ou à présenter.

Négatif

Il manque parfois les suivis et to dos. Qui fait quoi et ce qui à déjà été fait n'est pas clair. Peut-être en lien avec la prise de note que tout le monde fait un peu différemment. Le gardien du temps n'est souvent pas respecté. On manque de temps pour parler de tout.

Recommandations

On désigne au début de la réunion la personne qui prendra note la semaine suivante comme ça la personne est préparée. On ne décide pas le jour même qui prend note, afin de ne pas commencer la réunion dans une ambiance négative.

Reclarifier comment on prend note et comment on fait le suivi des to do.