

# Haute Ecole de Travail Social

comment travailler sans chef ?  
ethnographie d'une coordination partagée au sein d'une  
équipe d'animation genevoise

Travail de Bachelor effectué dans le cadre de la formation à  
la Haute Ecole de Travail Social de Genève

Florian Exchaquet FEE 08

Genève le 30 juillet 2014

# Tables des matières

Déclaration éthique	5
Avertissement	5
Avant-propos	5
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
Problématique	8
Choix du sujet	9
Questions de recherche et hypothèses	10
Objectifs	11
Méthodologie	11
Positionnement personnel	12
Les embûches et les biais	14
Guide du lecteur	15
<b>Le contexte</b>	<b>18</b>
Bref historique de l'autogestion	18
Le lieu	18
L'équipe d'animation	18
L'histoire de l'équipe	18
L'organisation de l'équipe aujourd'hui	20
<b>Les portraits</b>	<b>21</b>
Préambule	21
Théo	21
Sophie	22
Mathilde	23
Noa	23
Leila	24
Lise	25
Florian	25

Qu'est-ce qui fait que ça marche ?	26
<b>Analyse</b>	<b>28</b>
Dynamique de groupe	28
<b>Préambule</b>	<b>28</b>
<b>Première caractéristique : Structuration</b>	<b>29</b>
Théo	30
Sophie	30
Mathilde	30
Noa	30
Leila	30
Lise	30
<b>Deuxième caractéristique : Relations affectives</b>	<b>32</b>
Une famille ?	32
Les affinités	32
Les conflits	34
<b>Troisième caractéristique : Interdépendance</b>	<b>35</b>
<b>Quatrième caractéristique : Valeurs</b>	<b>36</b>
La charte	36
Les valeurs communes	36
« On n'a pas besoin de chef ! »	37
Le style	37
Construction et co-construction des valeurs	38
<b>Cinquième caractéristique : Manières d'être et de faire</b>	<b>39</b>
Les manières d'être	39
Ceux avec qui ça ne va pas	40
Manières de dire les choses	41
Les choses qu'on ne dit pas	42
Comment on dit que ça ne va pas	43
<b>Le pouvoir</b>	<b>46</b>
Leadership et compétences	46
Prise de décisions	50
<b>La confiance</b>	<b>54</b>
Processus de construction de la confiance	55
Moments et outils pour créer la confiance	56
Le partage d'informations	58
Le lâcher-prise	59
« On a envie de ça »	60
<b>Engagement, souffrance et bien-être</b>	<b>62</b>
Exigence personnelle et/ou collective	62
La vision globale	63
Les souffrances	65

Amour, bienveillance et soin	66
Bienveillance	66
Prendre soin	68
Magie et alchimie	72
Conclusion	74
Liens avec les hypothèses	74
Liens avec les objectifs	78
Pour finir	79
Pour aller plus loin	79
Lien avec le travail social	82
Remerciements	84
Bibliographie	86
Films	86
Sites internet	87
Compléments bibliographiques	87
Annexes	90
Annexe n° 1 Grille d'entretien Théo	90
Annexe n° 2 Grille d'entretien générale	91
Annexe n° 3 Arborescence de la coordination partagée	94

# Déclaration éthique

Je déclare avoir pris connaissance du « Code d'éthique de la recherche » et de son addendum, version mars 2012, et m'engage à en respecter les règles et principes dans le cadre de la réalisation de mon travail de Bachelor.

Nom Prénom

date

signature

## Avertissement

- Cette recherche prend la forme d'un récit retraçant un moment de vie d'une coordination partagée. Il serait donc plus juste de se poser la question : Comment l'équipe d'animation de la maison de quartier des Tuileries fait-elle pour travailler en coordination partagée ? Il n'en reste pas moins que certains éléments de réponse proposés dans ce travail pourraient avoir sens dans d'autres institutions.
- Etant moi-même employé dans cette maison de quartier et malgré certains outils utilisés pour prendre du recul face à mon propre lieu de travail, il est évident que cette recherche peut, par moments, manquer d'objectivité. Néanmoins, l'objectivité dans un travail de recherche de type travail de Bachelor est toujours toute relative, quelle que soit la recherche entreprise.
- Certains sujets, souvent en lien avec des conflits d'équipe, n'ont pas été, ou que partiellement, traités. Deux raisons l'expliquent :

Dans un cas, j'ai fait le choix de n'en parler que partiellement par peur d'engendrer des réactions peu bénéfiques au sein même de notre dynamique d'équipe.

Pour les autres cas, c'est avant tout parce que je me suis beaucoup appuyé sur la parole des gens que je n'ai pas pu parler de certains sujets. En effet, malgré des questions sur ces thématiques dans mes grilles d'entretiens, les personnes interviewées, n'ont pas voulu ou n'ont pas réussi à m'en parler. Je n'ai donc pas pu parler de sujets pour lesquels je n'avais aucun matériel de terrain.

## Avant-propos

- Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leur auteur.
- Dans ce texte, l'usage du masculin remplacera l'épicène. Je regrette cet état de fait, mais je me suis rendu compte trop tard de cet enjeu pour pouvoir le corriger intégralement. Cependant, je considère que l'usage du masculin n'est pas sans conséquence sur l'invisibilisation de certains groupes et qu'il est du devoir du chercheur et de la chercheuse d'y faire attention. Dans un prochain travail, je féminiserai ou je rendrai mon texte épicène.
- Les noms et prénoms des personnes mentionnées ainsi que les noms du lieu de l'enquête sont fictifs, à l'exception de mon prénom.

*« C'est une façon de travailler idéale. Ça veut dire qu'on est capable d'être en harmonie. Ça correspond à la manière dont j'ai envie de travailler et d'être dans ma vie. » **Mathilde***



# Introduction

## Problématique

Je travaille depuis maintenant quatre ans à la maison de quartier (MQ) des Tuileries qui est une association. C'est une grande maison de quartier d'un quartier populaire de Genève. Nous sommes quatre animatrices et trois animateurs. La particularité de cette équipe vient du fait qu'elle fonctionne en coordination partagée. En effet, la plupart des grandes équipes travaillant dans des maisons de quartier du canton de Genève sont, le plus souvent, organisées hiérarchiquement avec un coordinateur. Le niveau hiérarchique (salaire, responsabilité, etc.) de ce coordinateur varie selon les centres. Il s'occupe de la partie administrative de la MQ (budget, ressources humaines, etc.), de sa coordination et reste l'interlocuteur privilégié de la Fondation pour l'Animation Socio-culturelle Genevoise (FASc) ainsi que des instances cantonales et communales. Ce coordinateur est, le plus souvent, un animateur socioculturel, mais a une place ou une position hiérarchique qui le place au-dessus de ses collègues. Il est aussi souvent moins sur le terrain que son équipe.

Aux Tuileries, nous travaillons donc sans coordinateur et sommes la seule équipe aussi nombreuse à travailler de cette manière sur le canton de Genève. Une des particularités de cette recherche vient du fait que je travaille moi-même dans cette équipe. Une partie de ma méthodologie sera axée sur ce point. Quoi qu'il en soit, c'est parce que je travaille depuis maintenant quatre ans dans cette équipe et que je trouve que ce fonctionnement d'équipe peut être vraiment bénéfique pour le fonctionnement d'une maison de quartier (peut-être ai-je tort), que l'idée m'est venue de faire une recherche sur ce sujet. La question est donc de comprendre comment une équipe de sept personnes arrive à fonctionner sans chef. Comment fait-elle pour gérer ce partage de pouvoir sans frustrations dans les prises de décisions ? Comment prend-elle ces décisions ? Que se passe-t-il quand il y a un problème d'équipe ? Quels sont les outils que l'équipe a mis en place pour fonctionner correctement ? Qu'est-ce que cela leur apporte personnellement ? Quels sont leurs techniques, leurs outils, leurs « trucs » pour fonctionner ensemble ? Qu'en est-il de la confiance ? Comment se construit-elle ? Quels sont les enjeux de pouvoir ? Qu'en est-il aussi de la personnalité de ces sept animateurs et des rôles que chacun joue ?

Ce travail, bien qu'ayant aussi une dimension politique, voire militante (j'en reparlerai), s'inscrit avant tout dans la dimension humaine d'une équipe, de ses relations et de ses fonctionnements. Je me servirai beaucoup de la parole recueillie durant mes entretiens. L'envie est d'avoir un travail qui soit une sorte de coup de projecteur sur une équipe à un moment donné avec ces personnages-là. Un coup de projecteur sur une équipe qui, à mon sens, va bien et fonctionne bien. Ceci pourra, je l'espère, nous donner des éléments et des indices sur les ingrédients qu'il faut avoir pour faire fonctionner une coordination partagée. Autrement dit, qu'est-ce qu'il faut comme ingrédients, autant dans les comportements que dans les rôles que dans les outils, voire dans l'architecture du lieu, pour réussir à travailler ensemble et sans chef ?

## Choix du sujet

Trois raisons principales m'ont poussé à prendre ce sujet comme thème pour mon travail de Bachelor.

Tout d'abord, après quatre ans d'expérimentation de ce fonctionnement et du plaisir que j'ai de fonctionner de cette manière, plusieurs interrogations me sont venues. En effet, même si j'ai pu voir de quelle manière l'équipe s'organisait pour pouvoir travailler ensemble et sans chef, il restait pour moi un côté que je nommerai « magique » pour l'instant. Autrement dit, j'ai l'impression qu'au-delà des outils « visibles » que l'équipe a mis en place pour fonctionner correctement, et qui m'ont servi en grande partie à produire mes hypothèses, il y a tout une part beaucoup moins visible qui rentre en ligne de compte dans la dynamique d'équipe. Quelque chose de beaucoup plus sensible qui demande une observation et une attention bien plus poussée que le simple fait de faire partie de cette équipe. C'est donc pour vérifier mes hypothèses, mais aussi pour comprendre ce côté magique et cette alchimie qui nous habitent dans cette équipe que j'ai décidé de faire une recherche sur ce thème. Même si une part de mystère pourra certainement être levée et analysée, une part de magie restera sûrement présente, due à la complexité des relations humaines.

Ensuite, le choix de ce sujet s'inscrit aussi dans une dimension militante, mais mon objectif n'est pas de comparer ce système à d'autres. En effet, depuis les années 2000, les entreprises sociales connaissent l'avènement d'une nouvelle forme de management. Il semble que ce modèle atteigne l'ensemble des grosses institutions sociales. La FASe n'est pas épargnée non plus. Même si je ne ferai pas de comparaison entre deux systèmes de prime abord opposés, il y a quand même l'envie de montrer qu'une autre manière de travailler est possible. Elle n'est peut-être pas mieux ni moins bien, mais elle vaut la peine d'être plus connue. Une manière tout aussi efficace et qui, peut-être, amène plus de bien-être aux travailleurs. Christophe Desjours (2011) parle « d'entreprise bienveillante » qui, même dans la situation actuelle, arrive à tenter des nouvelles formes de management. De surcroît, ayant discuté de ce fonctionnement avec des travailleurs sociaux, des personnes politiques et des responsables d'institutions sociales genevoises, je me rends compte qu'ils ne croient que très peu en ce système ou en tout cas, ils le trouvent très fragile. Pourquoi tant de gens, même issus du travail social sont-ils si peu enclins à envisager de travailler sans chef : ont-ils peur de la responsabilité ? Peur de perdre leur pouvoir ? Peur d'être moins bien payés ? Peur de ne pas savoir vers qui se tourner en cas de problème ? Est-ce une remise en question trop radicale d'un système très établi ? Peur de la Ville ou de l'Etat d'accorder trop d'autonomie et de voir les centres refuser leurs directives ?

Il n'est pas question de dire que ce système est mieux qu'un autre, mais simplement de dire que cela pourrait être une alternative envisageable pour certaines structures et qu'elle mérite d'être mieux connue et mieux valorisée. Sophie, l'une de mes collègues me disait dans notre entretien que :

*« (...) même si c'était plus difficile [de travailler en coordination partagée], au nom de quoi on ne viserait pas quelque chose de plus difficile, qui est plus bénéfique. Sous prétexte que c'est plus difficile, on le fait pas ? »* **Sophie**

Elle rajoutait aussi que, encore plus dans l'animation socio-culturelle qu'ailleurs, cette manière de faire avait tout son sens :

*« Parce qu'on est quand même l'animation socio-culturelle. On part d'un truc quand même de responsabilisation des gens. C'est encore des petites choses qui restent d'une époque militante. De dire qu'on est tous capables surtout quand on est ensemble. Donc c'est défendre tout ce truc-là et là, d'un coup, on nous dit qu'il faut un chef, un responsable qui est dans une classe au-dessus parce que sinon c'est trop le bordel. (...). Alors qu'on peut se dire : « allons-y les gars, on va quand même essayer ». On est dans un boulot où on milite pour une forme de prise de conscience, de vivre ensemble, donc prouvons-le aussi nous en équipe. Essayons ! Pas de se dire juste que c'est trop difficile. Je suis pas sûre que c'est plus difficile que d'avoir un chef. Qui fait que, tu te sens moins exigeant aussi par rapport à toi-même. » **Sophie***

Ce travail aura donc peut-être vocation, à son humble niveau, de valoriser une autre manière de travailler.

Et pour finir, il y a pour moi un intérêt personnel à encore mieux comprendre comment fonctionne l'équipe avec laquelle je travaille et qui sait, peut-être, lui donner de nouvelles clés pour son bon fonctionnement. Schnapper (2011) explique qu'une démarche de recherche dans un milieu familier peut se justifier par un intérêt personnel, car : « l'analyse sociologique permet de donner sens à ses expériences, même les plus profondes ». Elle ajoute : « La plupart des chercheurs choisissent pour objet le milieu social dont ils sont issus ou dont ils font l'expérience, ils sont animés par le souci de comprendre – éventuellement de compenser – une humiliation personnelle ou collective, de justifier leur engagement politique, leur indignation contre l'ordre établi ou – plus rarement – leur admiration. La forme extrême en est le développement des études définies par leur objet et l'ambition des chercheurs d'agir par leur travail sur la réalité sociale (...). » (Schnapper, 2011, p.3). Ces quelques lignes reflètent très bien dans quelle démarche je m'inscris.

## Questions de recherche et hypothèses

Comment travailler et fonctionner sans chef ? Et surtout, comment le faire bien ? Voilà les questions de base de ce travail. A ces deux questions s'ajoutent plusieurs autres sous-questions qui sont liées à mes hypothèses.

### **Question 1**

Quels sont les mécanismes et les outils (confiance, partage du pouvoir, partage de l'information, moments d'échanges formels ou informels) qui facilitent cette gestion?

#### **Hypothèse 1.1**

Une sectorisation souple ainsi que des binômes différents sur chaque projet permettent de gérer ensemble tous les aspects de la maison de quartier et donc de se partager le pouvoir et les informations.

#### **Hypothèse 1.2**

Une coordination partagée doit se contextualiser dans un cadre de travail où règne une réelle confiance entre les collègues.

#### **Hypothèse 1.3**

Il faut mettre en place des outils et des manières de faire pour que cette confiance puisse naître entre chacun (quart d'heure du colloque, soirée d'équipe, etc.)

## **Question 2**

Qu'est-ce que la coordination partagée amène en terme de bien-être et de souffrance ?

### **Hypothèse 2**

La coordination partagée amène une vision plus globale de la maison de quartier et donc plus d'engagement voire plus d'exigence de la part des employés et donc plus de bien-être. Mais ce plus grand engagement peut amener à son tour plus de poids sur les épaules et donc amener à des souffrances.

## **Question 3**

Quelles qualités personnelles et professionnelles doivent animer les employés de cette MQ et pourquoi certains n'ont pas réussi à trouver leur place dans ce modèle ?

### **Hypothèse 3**

Des comportements et des manières d'être spécifiques (authenticité, ne pas avoir besoin du pouvoir, humour, etc.) sont primordiaux pour qu'une personne trouve sa place dans l'équipe.

## **Question 4**

Quelles valeurs sont partagées et pourquoi ? Comment ces valeurs sont-elles le ciment de l'équipe et en quoi favorisent-elles le fonctionnement de la coordination partagée ?

### **Hypothèse 4**

Les valeurs de base de l'association et les manières de faire (la pédagogie) doivent être partagées par les membres de l'équipe pour que la coordination partagée fonctionne.

## **Objectifs**

- Comprendre comment une équipe d'animation arrive à travailler sans chef et quels sont les facteurs organisationnels et humains qui facilitent ou qui sont essentiels à ce fonctionnement.
- Comprendre de quelle manière je m'inscris dans cette structure et dans ce groupe. Autrement dit, conscientiser certains mécanismes qui sont souvent inconscients et naturels et qui pourtant sont inhérents au bon fonctionnement de l'équipe.
- Faire mieux connaître, voire valoriser ce mode de fonctionnement souvent méconnu et ceci même dans des institutions à caractère social.

## **Méthodologie**

Le but de cette recherche est d'éclairer le fonctionnement d'une coordination partagée. La méthode qui semble être la plus proche du terrain est celle de l'ethnographie, décrite par Stéphane Beaud (2010) dans son « Guide de l'enquête de terrain » ainsi que celle plus anthropologique décrite par Jean-Pierre Olivier De Sardan (1995) dans « La politique du terrain, Sur la production des données en anthropologie ». Il s'agit de partir des données du terrain pour décrire un mode de fonctionnement d'un groupe dans un lieu et une situation donnée. L'ethnographie et l'anthropologie permettent de décrire et d'analyser, sur le terrain, des fonctionnements et des relations sociales entre des personnes.

De Sardan dit : « Le mode particulier de production de données qu'est l'enquête de terrain, en anthropologie (ou en sociologie dite parfois « qualitative »), passe pour l'essentiel par des interactions prolongées entre le chercheur en personne et le « milieu » qu'il étudie » (De Sardan, 1995, p.71). Le fait de faire une recherche sur mon lieu de

travail m'a justement permis cette interaction prolongée. Même si cette interaction n'avait pas d'intention de recherche durant mes trois premières années, elle m'a tout de même permis de m'immerger fortement dans une équipe. Et c'est en grande partie grâce à cette connaissance approfondie du terrain que j'ai pu construire mes questions et mes hypothèses de recherche.

Cette connaissance du terrain m'a permis de supposer quelles étaient les dynamiques importantes qui se jouaient dans cette équipe, traversées par des notions telles que : le pouvoir, la confiance, le bien-être, la souffrance, les rôles et les styles. Après avoir lu une première série de textes sur ces thématiques, j'ai construit une première grille d'entretiens<sup>1</sup> très large pour faire un entretien exploratoire avec Théo, qui est le plus ancien de l'équipe. Il m'a aussi parlé de l'histoire de l'équipe d'animation ainsi que de l'histoire de la maison de quartier. J'ai donc pu vérifier si mes axes de réflexions étaient judicieux ou pas. Grâce à ses réponses et à de nouveaux textes lus, j'ai réalisé une seconde grille d'entretiens semi-directifs<sup>2</sup>, que j'ai utilisée avec les cinq collègues restants. L'idée dans cette grille était de faire ressortir ces notions théoriques mentionnées plus haut à travers des exemples concrets du terrain. Suite à ces entretiens, je me suis à nouveau plongé dans des textes théoriques plus précis. J'ai aussi dû rajouter une notion qui n'était pas apparue avec Théo : la notion de bienveillance, appelée « Care » dans l'ouvrage de Patricia Paperman et Sandra Laugier (dir., 2005). Durant chaque entretien, j'ai aussi demandé à chaque collègue de me parler de son histoire. C'est-à-dire de me parler des moments clés dans sa vie qui l'ont amené à être ce qu'il est aujourd'hui dans cette équipe. J'ai aussi demandé à chaque interviewé de me dire comment il voyait le rôle de chacun dans l'équipe ainsi que son propre rôle. Ces informations m'ont servi à faire des portraits de ces six collègues ainsi qu'un portrait plus court de moi-même puisqu'ils ont aussi parlé de moi, en termes de rôle dans l'équipe.

Il est à noter aussi que depuis six mois, bien qu'ayant gardé ma posture professionnelle, j'ai réussi, par moments, dans des colloques ou dans des moments moins formels à prendre une posture plus d'observateur et ai noté quelques observations dans un cahier de bord.

C'est donc grâce à toutes ces données (participation observante, entretiens, sources écrites (cadre théorique), portraits et histoire de l'équipe d'animation) que je pourrai m'atteler à analyser les enjeux liés à ce mode de fonctionnement. Il n'y aura donc pas de chapitre dédié uniquement au cadre théorique puisqu'il sera appelé en renfort dans toute les parties d'analyse de ce travail.

## Positionnement personnel

### **ou comment faire une enquête sur son propre terrain**

Reste à parler des limites ou plutôt de ce qui pourrait être mon plus grand frein, mais aussi ma plus grande opportunité : analyser son propre terrain ! Selon Beaud, étant dans son milieu culturel et en plus dans son environnement professionnel, il faut s'éloigner pour mieux voir (2010). Quelle est la distance appropriée ? Peut-on quand même être objectif ? Cette préconnaissance du terrain est en effet un énorme avantage en termes de connaissances et d'intégration, mais il est aussi difficile d'externaliser ma pensée et d'objectiver mes observations, tant je trouve notre fonctionnement formidable et tant j'y suis attaché. Éviter le piège de l'autosatisfaction. Je pense pouvoir m'appuyer en partie

---

<sup>1</sup> annexe n°1 : 1ère grille d'entretien pour Théo

<sup>2</sup> annexe n°2 : 2ème grille d'entretien

sur « L'expérience-enquête au Conseil constitutionnel. Réflexion sur la méthode » de Dominique Schnapper (2011). Celle-ci a mené une longue recherche ou « expérience-enquête », comme elle la nomme, au sein du Conseil constitutionnel de la République française. Institution où elle a travaillé durant neuf années. C'est au bout de quelques années qu'elle a décidé d'y mener une recherche. Dans ce texte, elle explique les difficultés rencontrées, ses « trucs et astuces » pour les contourner et les avantages à faire une recherche sur son lieu de travail.

Les aspects positifs de ma double posture d'employé et d'apprenti chercheur sont multiples. Tout d'abord, j'ai l'avantage d'avoir déjà une connaissance du lieu qui m'a permis, comme je l'ai déjà dit plus haut, de me focaliser sur certaines notions qui se sont vérifiées lors de mon entretien exploratoire. Ensuite, au contraire du chercheur dans « Kitchen Stories<sup>3</sup> », je n'ai que peu d'influence sur le groupe observé. Ma présence lors des colloques, par exemple, est des plus naturelles pour mes collègues. J'ai donc pu observer sans influencer leurs comportements. Dernièrement, les relations de confiance que j'ai avec mes collègues m'ont permis, je pense, d'avoir des entretiens riches. En effet, je ne suis pas sûr que mes collègues auraient « lâché » autant de choses, intimes par moments, à une personne extérieure. Comme l'explique Schnapper (2011), être « entre-soi » permet de découvrir plus, car on maîtrise les codes et on fait preuve d'une liberté de ton, de langage, d'humour, etc.

Les aspects négatifs sont évidents aussi. Il y a un effort de distanciation à faire. Effort d'autant plus difficile à réaliser pour un chercheur en herbe comme moi. Schnapper (2011) invite à séparer dans le temps les deux rôles que je vais devoir jouer. Mis à part les entretiens, je n'ai malheureusement pas trouvé le temps de le faire. Aujourd'hui, je ne pourrais dire si j'ai réussi à prendre la distance suffisante pour arriver à des résultats empreints d'une certaine objectivité. Ce qui est par contre certain, c'est que le simple fait d'avoir été mis en garde par ces auteurs ainsi que par ma directrice de mémoire m'a permis d'en prendre conscience comme je ne l'avais jamais fait auparavant. Le fait d'avoir cette recherche dans la tête durant tous ces mois m'a fait changer de posture pendant mon travail. Je me suis souvent surpris à m'observer en train d'agir et avoir cette posture réelle d'observation participante. J'ai, par exemple lors d'une fête de quartier, pris conscience de la posture de « chef » que j'avais prise durant l'après-midi. Posture de « chef » qui était certes liée à des compétences, mais pas seulement. J'en reparlerai dans l'analyse. Quoi qu'il en soit, je pense avoir vraiment réussi, par moments, à tenir cette posture de chercheur. Stéphane Beaud (2010) nous met en garde aussi sur les terrains qui nous sont proches : « (...) tout vous paraîtra d'avance naturel, évident, allant de soi, vous avez une explication pour tout. ». L'avantage, pour moi, c'est que justement, tout ne va pas de soi et je suis loin d'avoir une explication exhaustive qui me permettrait d'expliquer comment et pourquoi cette équipe fonctionne bien aujourd'hui. Comme je l'expliquais déjà plus haut, il y a tout une part que je qualifierais de « sensible » qui reste, peut-être un peu moins aujourd'hui, de l'ordre du « magique ». Autrement dit, même si je pouvais déjà avancer des bouts de réponses quant au bon fonctionnement de l'équipe avant d'entreprendre cette recherche, je n'avais de loin pas d'explications pour tout. Et donc, plein de réponses à trouver.

---

<sup>3</sup> Je fais ici référence au film « Kitchen Stories », qui retrace, sur un ton satirique, l'immersion d'un chercheur au sein d'un foyer. Le chercheur est alors assis sur une chaise haute au milieu de la cuisine, si bien que les personnages qu'il observe doivent le contourner pour se déplacer, et sont donc bien incapables d'ignorer sa présence. Les comportements des personnes observées sont évidemment influencées par la présence envahissante et contraignante dudit chercheur. Pour plus d'information sur ce film : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Kitchen\\_Stories](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kitchen_Stories)

Par exemple, je n'avais pas pris en compte la notion de bienveillance (Care), qui prend de la place dans l'équipe. Justement peut-être parce que je la vis au jour le jour de manière inconsciente. Je n'en ai donc pas parlé avec Théo dans notre entretien exploratoire. Et puis finalement, cette notion est apparue à de nombreuses reprises dans les cinq entretiens suivants. J'ai donc décidé de la rajouter dans mon cadre théorique, et j'ai pris un moment du colloque pour que chacun me parle de cette bienveillance, de ce que cela veut dire pour eux, de comment elle se pratique, etc. Il y aura donc un chapitre supplémentaire qui traitera cette thématique.

Je finirai par deux citations qui m'ont rassuré et incité dans ce choix d'observer mon propre terrain : « L'engagement n'est pas contradictoire avec la distanciation nécessaire à la connaissance » (Schnapper, 2011, p.296). Elle rajoute tout de même que c'est clairement plus difficile pour un novice comme moi. Et encore : « (...), le milieu d'interconnaissance le plus adapté à l'enquête de terrain aujourd'hui reste les milieux professionnels peu connus, méconnus, (...) » (Beaud, 2010, p.8). Et en effet, il semblerait bien que cette manière que nous avons de travailler en coordination partagée ne soit de loin pas très connue, voire méconnue.

## Les embûches et les biais

Malgré les garde-fous que j'ai tenté de mettre en place et dont j'ai parlé dans le chapitre précédent, plusieurs embûches et biais ont toutefois parsemé ma recherche, surtout au niveau des entretiens.

Tout d'abord, il y a cet effort de distanciation qui était plus difficile à atteindre pendant les entretiens. En effet, les hypothèses que j'ai exposées plus haut viennent de mon expérience vécue pendant quatre ans dans cette MQ. C'est comme si ces hypothèses avaient déjà été vérifiées par ma propre expérience. Il était plus difficile que prévu de me dire que mes collègues ne vivaient pas forcément les choses de la même manière que moi. J'ai donc, à plusieurs reprises durant les entretiens, trop cherché à vérifier mes hypothèses en perdant une véritable écoute qui m'aurait permis d'entendre quelque chose de différent dans la parole de mes collègues. En retranscrivant les entretiens les uns après les autres, je me suis rendu compte de cela et j'ai pu ajuster petit à petit ma posture durant les interviews. Cela reste toutefois une des plus grandes difficultés que d'écouter une personne parler de la même expérience que soi, en réussissant à entendre et comprendre qu'elle ne la vit pas de la même façon. Et donc, réussir à ne pas diriger l'entretien là où ça me ferait plaisir. Ayant pris conscience de ça, j'ai décidé pour le troisième entretien de demander à une personne tierce de réaliser l'entretien à ma place. J'étais présent durant l'entretien bien sûr, mais me suis forcé à ne pas intervenir jusqu'à la fin. J'ai alors posé les questions qui me semblaient manquer. Cette expérience fut riche, car elle m'a permis de voir de quelle manière cette personne tierce posait des questions, y compris des questions que je n'aurais pas posées moi-même, puisque j'avais l'impression de connaître les réponses. Je me suis rendu compte que malgré beaucoup de points communs entre nous tous dans l'équipe, nous ne vivions pas forcément de la même manière cette coordination partagée. Dit de cette manière et avec le recul que j'ai aujourd'hui, cela paraît évident, mais cela ne l'était clairement pas au moment des premiers entretiens.

Une deuxième difficulté a été de faire parler mes collègues de dynamiques et de comportements que nous mettons en oeuvre de manière inconsciente bien souvent. Desjours (2008) explique que bien souvent, les gens sont plus intelligents que ce qu'ils

arrivent à en dire. Il était donc difficile pour mes collègues d'expliquer ce qu'il se passe dans notre dynamique d'équipe puisqu'ils vivent ça « naturellement ». J'ai de plus essayé de les faire parler sur le pouvoir, sur les postures de chef qu'il peut y avoir dans toute relation humaine à un moment ou à un autre – et qu'il y a entre nous à certains moments, j'en suis convaincu – ou encore sur les non-dits. Il fallait déjà dépasser les mots et la vision souvent péjorative qu'évoquent ceux-ci (pouvoir, chef, non-dits) et ce n'était pas chose aisée. Prendre le pouvoir, être en posture de chef, ne pas se dire : c'est mal ! Voilà la barrière qu'il fallait dépasser. Mais une fois ce stade passé, fallait-il encore qu'ils aient pris conscience à un moment ou à un autre de ces dynamiques qui sont à l'œuvre entre nous. C'est à ce moment que je me suis rendu compte que ma posture avait changé durant ces six derniers mois puisque, comme je l'ai déjà expliqué plus haut, je me suis surpris m'observant moi-même dans une posture de chef, ou encore je me suis vu ne pas dire quelque chose par stratégie pour mon confort personnel, etc. C'est en donnant à mes collègues ces exemples issus d'une auto-observation que j'ai petit à petit réussi à les faire parler de ces dynamiques qui se jouent entre nous.

Une troisième difficulté est en lien direct avec ma double posture. En effet, petit à petit, je me suis rendu compte que mon travail de recherche commençait à intriguer mes collègues. Cela a commencé par des petites jalousies pleines d'humour et de bienveillance. On me demandait, par exemple, pourquoi je faisais l'entretien d'abord avec lui et ensuite avec elle. On me demandait aussi comment l'autre parlait de son rôle à lui, etc. Mais en fait, je me suis vite aperçu que j'obtenais durant mes entretiens – grâce à la confiance que mes collègues me portent – des informations qui n'étaient pas forcément dites de manière si ouverte dans nos relations. Vous verrez dans l'analyse que l'équipe se permet de prendre le temps de parler de choses personnelles, voire intimes, par moments, mais là, j'obtenais des informations sur des tensions par exemple, qui n'avaient jamais été vraiment exposées aussi clairement dans nos échanges. Je me suis rendu compte que mon travail pourrait avoir des répercussions sur notre dynamique d'équipe. Des répercussions intéressantes, voire enrichissantes, mais aussi des répercussions plus difficiles à affronter peut-être. Qu'en faire ? Il y a, par exemple, une relation entre deux collègues qui peut être conflictuelle par moments, mais qui, comme nous le verrons dans l'analyse, est riche d'enseignements et fait partie intégrante du fonctionnement de l'équipe. Je ne pouvais pas ne pas en parler. J'ai donc décidé d'en parler avec ces deux collègues pour voir ce qu'ils en pensaient. Ils m'ont donné leur accord pour parler de cette relation. Il n'en reste pas moins que je me suis rendu compte d'une certaine « dangerosité » que de mener une recherche sur mon propre lieu de travail. A la demande de mes collègues, chacun a pu lire les entretiens des autres et je me suis aussi soumis à ma propre grille d'entretien pour ne pas rester dans une position différente de mes collègues. La question reste ouverte de savoir jusqu'où un travail de recherche doit servir à la dynamique de l'équipe concernée par le travail.

## Guide du lecteur

Ce travail s'inscrit avant tout dans une dimension de recherche et suit donc une méthodologie précise. Il y a toutefois l'envie de ma part de relater cette recherche comme on raconte une histoire. L'histoire commencera donc par son contexte. Après un bref historique de ce qu'est l'autogestion et d'où elle vient, viendra la présentation du lieu, de son histoire et de ses personnages (issue des portraits réalisés durant les entretiens). Une fois le contexte posé, l'histoire ou l'analyse de cette équipe pourra commencer. Elle sera divisée en plusieurs chapitres qui seront en lien avec les différents cadres théoriques concernés : dynamique de groupe / pouvoir / confiance / engagement, souffrance et bien-être / amour et bienveillance et un dernier petit chapitre intitulé magie

et alchimie. Dans chaque chapitre, je me servirai des différentes données issues du contexte, des données issues des entretiens et de données théoriques issues de lectures pour analyser les différentes dynamiques qui traversent cette équipe. Il est à noter que certaines sous-thématiques pourraient tout à fait être traitées avec plusieurs cadres théoriques. J'ai fait les choix qui me paraissaient les plus judicieux, mais ils restent toutefois subjectifs et d'autres choix auraient pu être faits. Vous verrez d'ailleurs que des liens sont régulièrement réalisés entre chaque partie de l'analyse. Ensuite viendra une conclusion en miroir avec l'introduction, la problématique, les questions et les hypothèses de recherche, les objectifs ainsi que les thématiques et problématiques qui pourraient être abordées de manière plus fine dans un prochain travail. Pour finir, une partie parlera des liens que nous pouvons faire avec le travail social et posera la question de savoir si ce fonctionnement doit rester marginal où s'il pourrait être une solution fiable et viable pour certaines institutions. Vous trouverez en annexe les grilles d'entretiens. La retranscription des entretiens n'a pas été mise en annexe pour des raisons de confidentialité et de respect de l'anonymat des personnes interviewées.



# Le contexte

## Bref historique de l'autogestion

Ce système de coordination partagée est issu des concepts d'autogestion nés des expériences tentées en Yougoslavie à partir des années 1950 (Avron, 1980). Autogestion, se dit en anglais « self-government », et traduit la volonté des citoyens de participer activement au fonctionnement de la démocratie en supprimant le plus possible la distance qui les sépare du pouvoir. Ce qui explique que l'autogestion soit avant tout un engagement citoyen politique, qui est relié aux mouvements politiques socialiste, kibboutzim et anarchiste entre autres. L'autre traduction de l'autogestion est « self-management », qui représente cette fois le monde des institutions et des entreprises publiques ou privées fonctionnant de manière autonome et/ou horizontale. L'autogestion est considérée comme telle lorsque les dirigeants transfèrent tout ou partie de leur pouvoir aux membres des entreprises.

## Le lieu

La maison de quartier des Tuileries est une association qui s'est constituée en 1980 à l'occasion de la bataille pour la sauvegarde du parc des Tuileries. Forte de cette victoire, elle s'est mobilisée autour de la qualité de vie des habitants et dans la foulée pour la création de la maison de quartier. Elle crée et anime depuis, des espaces d'accueil et de convivialité importants pour le quartier et ses habitants.

Elle est une association sans but lucratif, apolitique et areligieuse, ouverte à toute personne intéressée. Les activités développées s'inscrivent dans le cadre des orientations de la Charte cantonale des centres de loisirs et de rencontres à Genève et de son propre projet institutionnel. Sa mission consiste à participer à la prévention et au maintien de la cohésion sociale, par notamment le renforcement des relations du tissu social local.

Elle est affiliée à la Fédération des Centres de Loisirs et de Rencontres (FCLR) ; par ce biais, elle est représentée au sein de la Fondation pour l'Animation Socio-culturelle (FASc) à Genève. Cette dernière est le dispositif institutionnel de trait d'union entre les centres et les autorités politiques communales et cantonales.

## L'équipe d'animation

### **L'histoire de l'équipe**

C'est Théo qui m'a raconté l'histoire de l'équipe d'animation. Lise m'a aussi donné des informations sur le sujet. Il y aura donc des aspects factuels, mais aussi des aspects empreints d'une certaine subjectivité.

Il y a 34 ans donc, l'association voyait le jour. Il y avait Baptiste et une collègue à lui dont le travail de recherche avait en partie débouché sur la création de l'association et de la maison de quartier. Cinq ans plus tard, Théo – qui travaille toujours là – arrivait. Il y avait

donc quatre animateurs. Baptiste, ayant contribué à la création de l'association, tenait un bout de la pensée de la maison de quartier. Il n'était pas coordinateur – il n'y en avait pas encore à cette époque –, mais avait déjà un bout du pouvoir. Du pouvoir qui allait avec le savoir, mais aussi avec le charisme.

A la création de la FASe, il y a 15 ans, le statut de coordinateur est officiellement né. Alors que beaucoup de maisons de quartier ont combattu ce système – elles voulaient garder un système en cogestion – pour l'équipe de la maison de quartier des Tuileries, c'était une évidence. En effet, Baptiste avait déjà toutes les fonctions de coordinateur avant même que celle-ci existe. Baptiste a donc pris le poste, mais utilisait la prime qu'il gagnait en plus pour organiser une soirée d'équipe une fois par année. Est arrivé Antoine qui est vite devenu « l'acolyte » de Baptiste. Malgré une belle histoire d'amitié entre les deux, des tensions sont nées dans l'équipe par le fait qu'il y avait une alliance entre les deux, qui débouchait sur des décisions qui se prenaient à deux ou par des décisions collectives qu'ils ne respectaient pas.

En 2000, Baptiste et Antoine sont partis et Théo a voulu reprendre le poste, mais une partie de l'équipe doutait de ses compétences. De plus, Mathis, qui était arrivé entre temps, prenait aussi une place informelle de chef dans l'équipe, mais qui n'était pas reconnue par les autres. Pour beaucoup, c'était un animateur génial avec des idées géniales, mais une fois l'idée lancée, il fallait agir à sa place. Mathis finit par partir. Théo a donc partagé cette coordination avec Lise, qui travaille encore là aujourd'hui. Théo gérait une grande partie de l'administratif : lien avec le politique, lien avec l'associatif, les finances, les ressources humaines. Lise, elle, avait le lien avec le secrétariat, la préparation des colloques et la gestion d'équipe. La FASe ne voulant pas deux coordinateurs, c'est Théo qui a eu le poste officiellement ainsi que le défraiement. En prenant ces tâches de coordination, Théo et Lise ont eu moins de temps sur le terrain que leurs collègues. De 2000 à 2007, l'équipe a fonctionné de cette manière et, pour Théo, il était important, à ce moment-là, d'avoir un coordinateur puisque l'équipe a beaucoup changé durant ces années. Lise et lui, au vu de leur histoire commune dans cette MQ, pouvaient « garder le fil rouge ».

Puis, sont arrivés Sophie, Leila et Loïc. L'équipe s'est stabilisée et renforcée. Certains trouvaient que Théo était trop souvent celui que les habitants demandaient à voir parce qu'il était le chef. Certains trouvaient aussi qu'il ne s'affirmait peut-être pas assez à certains moments. Théo pense que c'était effectivement le cas. Mais il s'est toujours senti loyal avec les décisions d'équipe ainsi qu'avec l'histoire de la MQ. En étant de surcroît au conseil de fondation de la FASe de 2005 à 2010, il avait aussi une vision globale du système. Théo a bien senti qu'après quatre ou cinq ans d'une équipe stable, certains ont voulu prendre un peu plus, voir autre chose que son simple petit secteur. Pour Théo, il était clair que les tâches de coordination pouvaient se partager et il sentait la confiance et les compétences de ses collègues pour les prendre.

Loïc a été le déclencheur, mais l'équipe était prête et la proposition d'une coordination partagée est arrivée sur la table. Théo a pris le temps pour déléguer les différentes tâches et a fini par se retrouver avec moins d'administratif, mais toujours pas plus de terrain. Fort de ce constat, il a pris une partie du secteur ado en 2009. Il est à noter que la FASe n'a jamais formellement accepté ce système, mais s'est contentée d'ôter le défraiement à Théo, sans intervenir plus avant.

## **L'organisation de l'équipe aujourd'hui**

Voilà donc sept ans que l'équipe fonctionne de cette manière. Aujourd'hui, l'équipe fixe se compose de sept animateurs (quatre sont là depuis le changement de fonctionnement et trois, plus jeunes, sont arrivés après ce changement), de trois secrétaires, d'une nettoyeuse et d'un technicien. Une des particularités de cette équipe est que, dans les phases finales des engagements pour un animateur, l'équipe au grand complet est là, c'est-à-dire 12 personnes. Une quinzaine de moniteurs sont aussi engagés pour ce qui est du travail sur le terrain. L'organisation de l'équipe est beaucoup basée sur un système de binômes. Les tâches de coordination (budget, ressources humaines, lien avec le politique et la Ville, communication, lien avec le secrétariat, prise de PV, lien avec le comité, etc.) sont réparties entre nous par groupe de deux. Pour certaines tâches, le binôme est associé à une personne du secrétariat, de notre nettoyeuse ou de notre technicien. Il existe quatre secteurs d'animation prépondérants : les 4-8 ans, les 8-12 ans, les ados, et les activités « quartier » qui sont ouvertes à tous les publics. Sur ces secteurs, nous travaillons aussi en binômes. Nous avons un document qui récapitule ce partage des responsabilités<sup>4</sup>. Chaque année ou chaque deux ans, nous renégocions nos différents postes, et jusqu'à présent, les envies de chacun ont suffi à trouver une personne pour chaque poste. Pour une fête de quartier ou pour un projet ponctuel, des binômes éphémères vont aussi se créer. Cette manière de faire nous permet de travailler, à un moment ou à un autre, avec chaque membre de l'équipe. Les accueils tout public, qui se déroulent la semaine en fin de journée, sont aussi tenus par deux animateurs. Cela nous permet donc de travailler avec des collègues différents à chaque fois. Le colloque hebdomadaire nous permet de nous tenir informés de ce qu'il se passe dans les différents secteurs. D'ailleurs, le fait que nous fassions tous des accueils tout public, nous permet de connaître aussi bien les enfants, que les ados, que les adultes. Nos secteurs sont donc très ouverts à toute l'équipe. Nous réfléchissons et construisons les projets fixes et ponctuels ensemble et faisons régulièrement des remplacements dans tous les secteurs. Nous allons aussi à tour de rôle aux réunions du comité de l'association. Deux animateurs y vont à chaque fois et deux fois de suite, mais en tuilage. C'est-à-dire que l'animateur qui y est pour la deuxième fois y va avec un animateur qui, lui, s'y rend pour la première fois. Cela permet de garder un fil rouge entre chaque réunion de comité, qui ont lieu tous les mois.

Même si les tâches de coordination et les différents secteurs sont dispatchés dans l'équipe, nous avons tous une connaissance plus ou moins importante de ce que chacun fait. Le binôme qui s'occupe du budget, par exemple, nous amène régulièrement des informations sur celui-ci et nous pouvons sans problème consulter à tout moment ce budget.

Il y a encore quatre aspects importants qui structurent notre fonctionnement et qu'il me paraît important de mentionner ici. Premièrement, les décisions que nous prenons en colloque ne sont jamais prises par vote. Il y a sûrement de nombreuses stratégies, de compétences, de prises de pouvoir, etc. qui rentrent en ligne de compte dans une prise de décision — j'en reparlerai dans l'analyse —, mais le fait de ne pas voter est une règle. Deuxièmement, tous les courriers que nous recevons, c'est-à-dire toutes les informations entrantes dans la MQ, sont distribués par l'une de nos secrétaires à chacun d'entre nous, selon les sujets. Toutefois, pour permettre à chacun d'être au même niveau d'information, un tableau de ces courriers est distribué à tous et permet de savoir où a été classée telle ou telle information, et ceci chaque semaine. De plus, les courriers « importants » sont amenés en colloque. Il serait donc difficile de cacher ou manquer une information.

---

<sup>4</sup> voir annexe n°3 : arborescence de la coordination

Troisièmement, un « quart d'heure » a été mis en place au début de chaque colloque. Ce moment permet à chacun, s'il en ressent l'envie ou le besoin, de partager quelque chose avec les collègues. Cela peut être une expérience vécue, triste, joyeuse, forte, etc. Cela peut aussi être un moment pour parler de son état d'esprit, si l'on est un peu « down » par exemple. C'est donc un moment où des aspects parfois personnels, voire intimes, sont partagés en équipe. Ceci demande bien sûr une grande confiance entre nous, mais, selon l'une de mes hypothèses, permet de créer de la confiance aussi. Dernièrement, les fêtes d'équipe, qui existent également dans bien des lieux de travail social, sont des moments auxquels nous tenons beaucoup et qui, au-delà de faire la fête, ont aussi pour fonction de stimuler et créer du bien-vivre ensemble et de la confiance dans l'équipe.

Un certain nombre de règles et de valeurs régissent notre intervention, dont les premières figurent dans les textes de base de l'animation socio-culturelle: tolérance, solidarité, bien vivre ensemble, etc. S'ajoutent à ça des valeurs qui sont aussi des fonctionnements et qui sont primordiales pour les membres de l'équipe : la non-exclusion, la non-punition, le non-chantage. Se rajoute à ceci des pratiques autour de l'amour inconditionnel. Cet aspect-là est encore en construction dans l'équipe et demande encore pas mal d'ajustements pour qu'une certaine homogénéité puisse régner dans l'équipe.

## Les portraits

### Préambule

La question posée à mes collègues était qu'ils me racontent les éléments clés dans leur histoire, qui les ont amenés à être ce qu'ils sont aujourd'hui dans cette équipe. Comment, à leur sens, certaines expériences passées les ont amenés à avoir cet état d'esprit, ces comportements, cette personnalité, etc. ? Il est à noter que je me suis aussi soumis à cet exercice puisque je fait partie de cette équipe et donc de cette histoire.

Le but de cet exercice n'est pas de rendre une analyse sociologique des parcours de vie, ni même d'exploiter un matériel du type « portraits sociologiques », ce qui aurait toutefois été intéressant de faire dans le cadre d'un travail plus vaste. Ces portraits doivent permettre au lecteur de mieux cerner les personnalités qui composent cette équipe, dont les caractéristiques définissent en partie les rôles de chacun. De plus, la définition des rôles de chacun servira à l'analyse de la dynamique d'équipe. En effet, « en psychologie sociale le rôle se définit par :

- L'attitude d'un individu dans un groupe.
- Sa fonction dans une organisation sociale.
- Tout comportement attendu par le groupe de la part d'un de ses membres. » (Thiébaud, 2008a)

### Théo

Théo a 53 ans. Pour lui, des jalons ont déjà été posés dans l'ambiance familiale, dans laquelle il a baigné avec des parents qui étaient engagés. Engagés pour des idées et engagés politiquement pour la paix et la non-violence. Ses parents étaient dans des professions liées aux arts : l'enseignement des arts visuels pour sa mère et dans la musique pour son père. C'est donc dans un univers familial où il y avait pas mal de discussions, de projets, d'engagements associatifs que Théo a baigné. Une sorte de « famille association » où les enfants ont aussi des choses à dire. Il y a même eu pendant un temps des bilans de famille hebdomadaires, que Théo appelle ses « premiers colloques ».

Théo est rentré dans la vie active en tant que tenancier d'un bistrot, en qualité d'indépendant. Pour lui, il a dû créer son propre univers professionnel. Et c'est à ce moment que ce qui était important pour lui a pu émerger. Ce qui était important, c'était la dimension sociale et ce n'était en tout cas pas le business, confie-t-il. C'était tout ce qui se rapprochait à la jeunesse aussi. Etant également musicien, l'aspect culturel était aussi important. Il a donc créé un concept de bistrot qui ressemblait passablement à une maison de quartier, mais sans les subventions ! Petit à petit des collaborations sont nées avec le centre de loisirs voisin et au fur et à mesure des rencontres avec des animateurs de différents centres. Le bistrot ayant été vendu, Théo a enseigné la musique à des enfants pendant quelque temps. C'est en janvier 1987 que la maison de quartier des Tuileries, qu'il connaissait déjà un peu, l'a contacté pour lui proposer de postuler en tant qu'animateur. C'est ainsi qu'il a donc rejoint l'équipe d'animation des Tuileries et suivi les cours de l'Institut d'Etudes Sociales (IES) par la suite. Pour lui, ce nouveau travail « c'était le rêve total » puisqu'il pouvait faire la même chose qu'avant, mais avec des moyens.

### **Sophie**

Sophie a aussi 53 ans. Elle a grandi dans une famille nombreuse. Deux grands frères et un petit composaient la fratrie. En plus de cette famille nombreuse, il y avait toujours beaucoup de monde autour d'eux, des cousins, des amis, etc. Même si c'était encore une époque où le père avait une place particulière dans la cellule familiale, c'était une famille où les enfants avaient le droit à la parole. Pour Sophie, ses parents les ont toujours éduqués à être autonomes et à penser par eux-mêmes. Elle remarque que deux de ses frères sont aujourd'hui indépendants et qu'elle et son dernier frère travaillent dans des structures peu hiérarchiques. Elle pense que ses frères et elle ont tous reçu quelque chose de leurs parents, qui fait qu'ils n'étaient pas tellement d'accord de recevoir trop d'ordres.

Ayant arrêté le collège, elle est partie comme jeune fille au pair en Angleterre. De retour, ses parents l'avaient inscrite dans plusieurs écoles, mais elle choisit l'école de commerce pour avoir un métier directement après. Entre 20 ans et 30 ans, Sophie a navigué entre des centres aérés d'été et du gardiennage de moutons dans les Cévennes où elle souhaitait s'installer. Mais Sophie tombe amoureuse d'un Genevois et décide de rester sur sa terre natale. A cette période, elle travaille comme secrétaire dans des cycles d'orientation. Bien qu'elle n'était pas confrontée à un système hiérarchique rigide, elle ne voulait pas rester secrétaire toute sa vie et choisit donc de se réorienter. C'est naturellement, dit-elle, qu'elle s'est retrouvée à l'IES. Une fois l'école finie, elle raconte avoir eu une réaction de recul face au travail social : la peur de devenir un agent du contrôle social la fit longuement réfléchir à sa pratique. Il lui fallut du temps avant de voir les choses un peu différemment. C'est à 34 ans qu'elle signe son premier contrat à durée indéterminée dans un Jardin Robinson, où elle resta une dizaine d'années. Ils étaient trois animateurs et s'entendaient très bien, mais petit à petit, elle finit par trouver certaines de leurs valeurs éducatives trop carrées. De plus, un Jardin Robinson est ouvert à une seule population et Sophie avait envie de travailler avec un public plus diversifié. Elle quitte donc le Jardin et choisit d'aller aux Tuileries où un poste s'était libéré. Lorsqu'elle arrive aux Tuileries, Théo avait encore la fonction de coordinateur. Au début, Sophie était bien contente de ne plus devoir aller aux séances de comité, par exemple, et de ne plus avoir à exécuter certaines tâches administratives. Mais au bout d'un an, elle a commencé à trouver ce fonctionnement bizarre. C'est le moment où l'équipe a vu arriver l'idée de fonctionner en coordination partagée. Ce qu'ils ont fait.

## **Mathilde**

Mathilde a 33 ans. Elle a grandi dans une famille très autoritaire où elle dit ne s'être jamais retrouvée. Les relations avec sa famille se sont particulièrement dégradées durant son adolescence. Elle n'a jamais supporté et compris « ces histoires de hiérarchie ». A l'école aussi, elle trouvait difficile d'accepter cette position hiérarchique qu'a le professeur sur ses élèves. Ce sont des rencontres, qu'elle appelle « ses mentors » ou « ses bonnes étoiles », qui lui ont permis d'avancer malgré ça. D'abord, un professeur au cycle, qui lui dit le premier que ce n'était pas parce qu'elle était mauvaise à l'école, qu'elle n'était pas intelligente. L'école et ses parents lui avaient toujours répété que si elle ne réussissait pas à l'école, elle ne deviendrait personne. Ce professeur lui a aussi expliqué que le social ou l'humanitaire pouvaient être des professions rémunérées et n'étaient pas forcément du volontariat. Remotivée, Mathilde entreprend une formation complémentaire à l'Ecole de Culture Générale (ECG) et enchaîne sur le dossier d'admission au sein de la Haute Ecole en Travail Social (HETS). Elle raconte que c'était l'une des premières fois qu'elle réussissait un examen de passage. Après avoir effectué différents stages durant ses études, elle choisit de se diriger vers l'animation socio-culturelle pour son aspect militant, et parce qu'elle apprécie le travail en collectif. A la fin de ses études, elle passe quelques mois au chômage jonglant avec différents remplacements, puis une association d'intégration pour les jeunes lui ouvre un poste de travailleuse sociale. En quatre années de pratique, cette petite association, où elle se sentait plutôt libre, est devenue une grosse association où de nombreuses contraintes, notamment politiques, sont apparues. Mathilde a toujours souhaité travailler dans des structures associatives pensant que dans ces structures, plus qu'ailleurs, les relations étaient plus facilement horizontales. Mais au regard de son expérience, Mathilde assure qu'à chaque fois, ce n'était pas du tout le cas, expliquant cela soit parce qu'il existait une structure hiérarchique institutionnalisée, soit parce les relations interindividuelles étaient empoisonnées par des enjeux de pouvoir. Depuis que Mathilde est arrivée aux Tuileries, elle estime avoir enfin trouvé une véritable coanimation au sein de laquelle elle se sent acceptée telle qu'elle est.

## **Noa**

Noa a 27 ans. Ses parents lui ont inculqué, dit-il, des valeurs de respect et de solidarité. Malgré cela, Noa se sent vite « en rupture » avec leur style de vie : travail, TV, etc. C'est donc avec des personnes extérieures à la cellule familiale que Noa s'est aussi construit. Il y a d'abord eu un couple de personnes âgées qui étaient ses voisins. Il passait beaucoup de temps chez eux et fut frappé par le fait qu'il y avait toujours une assiette en plus au dîner, pour le potentiel voyageur qui passerait par là. Noa estime que ces personnes lui ont beaucoup appris sur « le côté humain et solidaire ». Par la suite, c'est à travers différents groupes d'amis que Noa pense avoir commencé à entrevoir les compétences sociales qui l'habitaient déjà. Il a toujours été celui que ses amis choisissaient pour se confier ou pour parler de leurs soucis. Et il appréciait ce rôle, de pouvoir conseiller, et surtout d'être à l'écoute.

Après avoir vécu son premier échec scolaire au collège, Noa se dirige vers l'ECG en section artistique. A la sortie, ne trouvant pas d'école qui lui convienne, il enchaîne les petits boulots : plonge, caissier, serveur, etc. C'est l'armée qui le « sauve » comme il dit. Ne voulant pas s'engager, il entreprend les démarches pour effectuer un service civil et se retrouve dans un établissement médico-social avec des personnes en situation de handicap. Se sentant à l'aise dans cette profession et ayant un bon contact avec les usagers, il commence les démarches pour obtenir des compléments de formation à l'ECG dans le but d'entrer à la HETS. A la sortie de l'école, il postule dans une des deux maisons de quartier qu'il estime alors « réputées » à Genève, mais c'est une de ses

collègues d'école qui est engagée. Toujours en quête de travail, il trouve un remplacement dans un foyer pour personnes en situation de handicap, où il avait effectué son stage durant ses études. Rapidement, des tensions d'équipe commencent néanmoins à lui peser. En effet, il raconte qu'il y avait des tensions particulières entre deux personnes de l'équipe qui avaient pour effet de créer deux clans dans l'équipe. Il était souvent pris à partie dans ces alliances et cette situation lui pesait beaucoup. Il quitte donc l'établissement et enchaîne avec un remplacement dans une maison de quartier, où l'ambiance d'équipe était aussi lourde à son goût. La coordinatrice se faisait régulièrement malmener par l'équipe. Pour lui, l'équipe oubliait l'humain, qui est derrière la fonction. Par la suite, il postule comme travailleur social hors murs (TSHM) ainsi qu'à la maison de quartier des Tuileries. Ne se sentant pas prêt pour le poste de TSHM et pour autant d'autonomie, il fut bien content de ne pas être pris, et fut finalement engagé aux Tuileries. En parlant de son dernier entretien aux Tuileries avec l'équipe au grand complet, il dit ceci : « On m'avait prévenu (du nombre de personnes présentes), mais c'était quand même assez hallucinant. Il aurait pu y avoir ce côté un peu oppressant, mais, en fait, pas vraiment. Il y avait tellement tout le monde qui avait la banane. Tout le monde avait l'air heureux de pouvoir me rencontrer, du coup, je me suis senti hyper bien dans cette ambiance un peu « familiale » et au final j'ai senti que j'allais être engagé ici. » Et voilà donc bientôt un an que Noa a rejoint l'équipe.

## **Leila**

Leila a 47 ans. Ses parents sont issus du monde agricole, mais en sont sortis à cause d'un rejet des relations entre paysans qu'ils observaient et réprouvaient. Ils étaient choqués par l'hypocrisie du « communautaire paysan », de la manière dont les personnes se traitaient les unes les autres, du peu de respect des hommes envers les femmes, des critiques constantes, etc. Son père s'est retrouvé rapidement orphelin et a été élevé par une tante. Durant cette période, il rencontra d'autres amis orphelins dont certains finirent par se suicider. Ces expériences l'ont décidée à entreprendre l'école d'éducateurs de l'époque.

Leila a donc grandi dans une ambiance de foyer, puisque son père était directeur d'un foyer à Genève. Même si ses parents ont toujours fait l'effort de distinguer la vie familiale de la vie du foyer, Leila a quand même eu un regard privilégié sur la vie du foyer. C'est aussi dans une famille chrétienne que Leila a évolué. Elle-même s'est engagée dans cette religion jusqu'à ses 19 ans. Elle était très en accord avec ce qui était enseigné, car pour elle, c'était une église qui s'ouvrait, qui se questionnait, qui avait des communautés, des moments de partage qu'elle appréciait et qu'elle considérait comme étant de l'ordre du « post-soixante-huitard ». Pour elle, ses parents ont toujours réussi à poser le cadre sans jugement et lui ont laissé une grande liberté quant à la façon de prendre ses décisions.

A l'école primaire, elle a eu un professeur qui enseignait avec la méthode Freinet et c'est quelque chose qui lui a beaucoup plu et l'a marquée dans la façon d'être co-actrice d'une histoire. Entre huit et dix-neuf ans, elle pratiqua le canoë avec une bande de garçons un peu plus âgés qu'elle, qui étaient très différents de ses camarades de l'école. Ce fut, pour elle, l'occasion de s'enrichir à travers d'autres pairs que ceux qu'elle côtoyait à l'école.

A 19 ans, Leila part toute seule au Brésil. Après quelques déboires, elle se retrouve dans un groupe de jeunes qui étaient alors passablement engagés et militants. C'est comme ça qu'elle a découvert des bribes d'éducation populaire et d'animation socio-culturelle qui l'ont mise un peu sur les rails du travail social. De retour en Suisse, elle s'engage

comme bénévole à Terre des Hommes pendant six ans, tout en étudiant les sciences politiques à l'université. Pour elle, c'est surtout ces années de bénévolat qui l'ont nourrie en diversité de façons de faire.

Elle trouve ensuite un poste dans un syndicat où elle reste durant dix années. Malgré un modèle collégial, elle remarque des prises de pouvoir indirectes par certaines personnes. Il y avait parfois, raconte-t-elle, des décisions qui étaient prises par la force. Pour elle, même si la force peut aider par moments, elle ne délègue pas les problèmes de la même façon qu'une voie plus paisible de recherche de justesse.

Après ces dix années, Leila a voulu revenir à ses premières amours : l'animation socio-culturelle. Ayant connu l'équipe des Tuileries par le passé et une place se libérant, elle y fut engagée, il y a douze ans de ça. Elle a donc également vécu la transition entre le modèle de fonctionnement avec coordinateur et le modèle sans. Mais pour elle, elle n'a jamais senti Théo dans une posture de chef.

### **Lise**

Lise a 53 ans. Elle est issue d'une famille dont le père est très clairement le chef, même si sa mère tient les rênes de manière implicite au sein du foyer. C'est aussi une éducation avec pas mal de chantages, mais sans jamais de passage à l'acte. La famille de Lise, c'est aussi une grande fratrie avec quatre filles et un garçon. Il existe une grande solidarité entre les quatre filles. Elles construisent une forme de protection entre elles, devant les incertitudes de ce type d'éducation. Elles se liguent face au pouvoir parental et peuvent transgresser les règles sans être jugées à l'intérieur de la fratrie.

Durant son parcours professionnel, Lise a toujours eu des supérieurs hiérarchiques masculins et raconte avoir souvent eu des problèmes de jalousie avec les femmes. Elle n'a jamais eu de problème de pouvoir avec ses chefs, qui lui ont toujours fait confiance. Pour elle, s'il y a cette confiance, elle se sent à l'aise. C'est donc plutôt avec des collègues, souvent femmes, qu'elle a remarqué de nombreux jeux de pouvoir, qui l'ont parfois mise dans des positions délicates.

Quand elle est arrivée aux Tuileries, c'était encore Baptiste qui était le coordinateur. Etant jeune animatrice, elle avait besoin de pouvoir suivre les conseils d'un chef. Après les différents problèmes qu'elle avait rencontrés auparavant, Baptiste était un peu l'image du père qui rassure et protège, et en qui elle avait vraiment confiance. S'en sont suivies des tensions avec l'arrivée d'Antoine puis de Mathys, jusqu'à l'avènement de la coordination partagée. Aujourd'hui, Lise ne se verrait plus travailler avec un chef. Comme elle le dit : « Je n'ai plus besoin d'un papa, je suis grande maintenant ».

### **Florian**

J'ai 35 ans et suis fils unique. C'est au collège que je rencontre mes premiers échecs scolaires. Je me dirige alors vers un apprentissage d'électronique. Après avoir fini cet apprentissage, je travaille quelques mois dans un studio d'enregistrement. S'enchaînent alors divers petits boulots : livreur, manoeuvre sur un chantier, professeur de basket-ball et finalement aide soignant dans un EMS. A 23 ans je rallie le Népal en vélo depuis Genève. A mon sens, ces deux années de voyage, m'ont en grande partie permis d'ouvrir mon esprit à d'autres cultures et surtout à d'autres modes de penser. Ce que je veux dire par là, c'est qu'au-delà du fait de respecter et de comprendre d'autres cultures ou d'autres manières de faire, elle sont devenues normales dans mon esprit. Mon mode de pensée s'est largement diversifié suite à cette expérience. Au retour de ce voyage, j'ai fait partie d'une troupe de théâtre de rue durant deux ans. C'est finalement là que

j'apprends, pas toujours facilement, à travailler en autogestion au sein d'une petite équipe de sept personnes. S'ajoute à ça la promiscuité de vivre sur les routes durant plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Lassé de ces kilomètres parcourus, je postule pour un poste de moniteur dans une maison de quartier genevoise. Je suis engagé comme moniteur, mais aussi comme technicien dans la salle de spectacle qui appartient à la maison de quartier. Je vais rester six ans dans cette MQ où j'obtiendrais un poste d'animateur en cours d'emploi au bout de cinq ans. Après avoir frôlé un burn-out, je décidais, un an après le début de mon cours d'emploi, de changer de lieu. Je postulais alors à la maison de quartier des Tuileries. Voilà maintenant trois ans que j'y travaille.

Il est à noter que de l'âge de 18 ans à 32 ans, mis à part mes deux ans de voyage, je n'ai habité que dans des colocations souvent nombreuses. Je pense que ces expériences m'ont permis d'acquérir certains outils pour vivre et s'organiser en groupe. Outils que j'utilise régulièrement dans mon travail aux Tuileries.

## Qu'est-ce qui fait que ça marche ?

Nous voilà donc avec le contexte posé, avec un lieu, une histoire et des individus. La question reste donc de savoir comment on fait avec tout ça pour que ça fonctionne ? Et sans chef ? C'est ce que nous allons essayer de découvrir tout au long de l'analyse.



# Analyse

## Dynamique de groupe

### Préambule

Avant de commencer, il est important de rappeler que dans cette équipe, il y a trois nouveaux venus, de surcroît plus jeunes et quatre plus anciens qui étaient déjà présents avant le changement de système de coordination. Parmi les plus jeunes, il y a Mathilde et moi-même, arrivés il y a environ trois ans et Noa qui est arrivé il y a un peu moins d'un an. Nous verrons, tout au long de l'analyse, que les trois plus jeunes (ou en tout cas les deux plus jeunes vu que je n'ai pas fait d'auto-entretien) se mettent souvent en regard des quatre plus anciens ou ont, en tout cas, des visions différentes des quatre plus anciens.

Il est à noter aussi que ce travail se focalise sur un moment donné dans une équipe qui est restée stable tout au long de ma recherche. Il n'en reste pas moins qu'à chaque nouvel arrivant, la dynamique de groupe s'en trouve modifiée, souvent de manière inconsciente. Le comportement de chacun apporte une modification à l'ensemble des relations du groupe. « Le principe de totalité induit que le comportement de chaque membre est lié aux comportements de tous les autres et en dépend directement. » (Rouff, 2007). Depuis ma position d'animateur, j'ai été particulièrement intéressé par l'arrivée de deux nouveaux collègues consécutifs pour voir comment leur incorporation au groupe produisait un changement sur celui-ci. Autrement dit, le « nouveau » doit s'adapter au groupe qu'il rejoint, mais le groupe doit tout autant s'adapter. Consciemment, le groupe doit pouvoir changer, pour laisser une véritable place à ce nouvel arrivant, mais le nouvel arrivant va produire des changements au sein du groupe et ceci de manière bien souvent inconsciente pour le groupe. Et de là vient cette question : est-ce que tout le monde peut trouver sa place dans le groupe en autogestion ?

Nous allons commencer par analyser quelles sont les dynamiques de groupe qui sont à l'oeuvre dans cette équipe. Pour ce faire nous utiliserons en grande partie le cours de Monsieur Thiébaud. La définition que nous choisirons pour la dynamique de groupe sera la suivante : « Ensemble de phénomènes psycho-sociaux et des lois naturelles des groupes. » ainsi que : « Ensemble des méthodes d'action qui permettent d'agir par le biais des groupes restreints sur les personnes et les groupes plus vastes. » (Thiébaud, 2008a). Pour analyser les dynamiques qui sont à l'oeuvre dans un groupe, nous pouvons donc voir qu'il y a une multitude de facteurs à prendre en considération. Pour organiser cette analyse, nous allons nous appuyer sur le tableau de D. Anzión<sup>5</sup> (Thiébaud, 2008a). Dans ce tableau, Anzión classe les groupes humains en cinq catégories : les foules, les bandes, les groupements, les groupes primaires ou restreints et les groupes secondaires. Selon ces cinq catégories apparaissent différents critères. En observant ce tableau, nous pouvons voir que les groupes primaires et secondaires possèdent les aspects qui correspondent le plus à notre équipe. Une différenciation des rôles élevée, une durée qui s'étend dans le temps sur plusieurs années, un nombre d'individus restreint : sept pour

---

<sup>5</sup> voir tableau n°1 p.26

**TABLEAU I**  
*Classification des groupes humains*

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

notre cas, des relations humaines riches et fonctionnelles, une certaine pression de conformité en termes de croyances et de normes, voire de valeurs, une conscience des buts (de l'association) élevée et des actions communes importantes, spontanées, voire novatrices. De ce tableau, Thiébaud fait émerger six « caractéristiques :

- Nombre restreint de membres, tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres, être perçu réciproquement par lui et que de nombreux échanges interindividuels puissent avoir lieu.
- Poursuite en commun et de façon active des mêmes buts, dotés d'une certaine permanence, assumés comme buts du groupe, répondant à divers intérêts des membres, et valorisés.
- Relations affectives pouvant devenir intenses entre les participants (sympathies, cohésion, conflits, etc.) et constituer des sous-groupes d'affinités.
- Forte interdépendance des membres et sentiment de solidarité ; union morale des membres du groupe en dehors des réunions et des actions en commun.
- Différenciation des rôles entre les membres.
- Constitution de normes, de croyance, de signaux et de rites propres au groupe (langage et code du groupe). » (Thiébaud, 2008a)

Nous développerons ces caractéristiques au regard des entretiens et des portraits. De facto, il n'y aura que cinq caractéristiques puisque je me suis permis de mettre la caractéristique « Différenciation des rôles entre les membres » avec la première caractéristique « Nombre restreint de membres, tel que (...) ». Afin de structurer chacune de ces cinq caractéristiques, elles seront subdivisées en sous-partie que j'ai nommée à partir des éléments ressortis des entretiens de mes collègues.

### **Première caractéristique : Structuration**

Ce groupe, dit primaire, se caractérise tout d'abord par une différenciation des rôles élevée à très élevée. Le rôle est défini comme étant l'attitude d'un individu dans un

groupe ainsi que le comportement attendu par les autres membres du groupe. Dans le groupe primaire, chaque membre a une perception individualisée des autres et vice-versa et il existe de nombreux échanges interindividuels dus au nombre restreint de ses membres. Les extraits des entretiens sur les rôles de chacun explicitent cet élément.

Revenons maintenant sur les différents rôles tels qu'ils sont ressentis et présentés par les interviewés.

### **Théo**

Théo pense avoir un rôle structurant dans l'équipe. Son ancienneté lui permet de poser, durant des discussions, des balises historiques, structurelles et organisationnelles incontournables, que ce soit sur la construction du socle de la MQ ou de son fonctionnement. Pour lui, ce rôle lui est aussi donné par les autres et les éléments, cités plus haut, qu'il amène sont rarement remis en question à l'exception de l'aspect associatif qui reste un thème qui peut le mettre en difficulté par rapport à l'équipe.

### **Sophie**

Sophie est quelqu'un de direct, qui amène des idées fortes, qui peut taper du poing sur la table, qui réagit fort quand cela ne lui convient pas. Elle permet de recadrer des discussions qui pourraient partir dans tous les sens. Elle sert de frein aussi, quand elle pense qu'il faut redimensionner un projet, et ceci pour le bien-être de tous. Elle freine, dans une idée de prendre soin de ses collègues. C'est aussi elle qui va avoir le rôle de dire quand il y a une tension et de la sortir au grand jour.

### **Mathilde**

C'est l'énergie positive, le sourire, le dynamisme. Elle ose, elle essaie, elle provoque. Elle va, par moments, transgresser ou nuancer les règles, ou ne pas réussir à les respecter et, comme elle le dit elle-même, elle va amener des précédents dans l'équipe. Il est à noter que Mathilde joue un rôle assez différent dans les moments en lien avec les usagers des moments en équipe où elle va peut-être être un peu plus discrète. Mais même plus discrète, elle exprimera son avis clairement, souvent en soutien de positions déjà exprimées par les autres.

### **Noa**

Pour commencer, Noa joue le rôle du petit dernier. Il est encore discret et ne maîtrise pas encore tous les tenants et les aboutissants de certaines problématiques. Néanmoins, son calme et sa retenue amènent une sorte de stabilité déjà physique. Ne parlant que peu, il se retrouve finalement garant d'une forme de stabilité en cas de dérapage. C'est-à-dire que si quelque chose ne lui convient pas du tout ou s'il sent arriver une forme de dérive, il va le dire et être entendu avec attention.

### **Leila**

Elle est très apaisante et donne une part importante au soin de chacun et au bien-être de l'équipe, notamment sur la manière qu'a l'équipe de se parler. Mais Leila, c'est aussi une personne dotée d'une capacité de compréhension complexe et fine des problématiques, qu'elle verbalise. Ceci avec des connaissances institutionnelles reconnues. Elle va souvent réussir, quand l'équipe est d'accord sur le fond, à améliorer la forme pour que tout le monde soit encore plus à l'aise avec une décision par exemple.

### **Lise**

Lise, au même titre que Théo, tient aussi un long bout d'histoire de la MQ. Ayant pu se trouver dans une position de bouc émissaire par le passé, elle est très attentive au bouc

émissaire potentiel, aux fragilités potentielles et aux non-dits. Et elle va mettre le doigt dessus pour le bien de tous. Elle se retrouve donc souvent la confidente des membres de l'équipe.

Chacun des membres joue dans l'équipe un rôle spécifique, que j'ai décidé de caricaturer pour souligner cette différenciation : Théo, la balise; Sophie, la force vive; Mathilde, la rebelle; Noa, la fraîcheur; Leila, la force calme; Lise, l'amie.

Outre la capacité de chacun à définir son rôle dans l'équipe, il est intéressant de comparer cette autoperception avec la perception qu'en ont les autres.

Très souvent en adéquation avec la vision qu'en ont les autres, cette mise en regard permet d'affirmer qu'il existe une forte reconnaissance du rôle des membres de l'équipe.

Pour Théo, la distance entre sa propre perception et celle des autres est peut-être la plus importante, mais sans être antagoniste pour autant. Si le reste de l'équipe s'accorde à dire qu'il est un peu « le vieux sage » de la MQ, qui va calmer par moment des discussions qui pourraient s'enflammer, les autres mettent en avant d'autres caractéristiques dont Théo n'a pas parlé par lui-même. Pour l'équipe, c'est avant tout le rôle du créatif qui ressort. Théo est celui qui amène de nouvelles idées, qui n'a pas peur de faire du nouveau ni de requestionner les valeurs du groupe, ce qui peut amener des tensions par moment. Il reste aussi pour certains, celui qui va rapidement avancer de son côté, ce qui demande à ceux qui travaillent en groupe avec lui d'aller le chercher pour avancer ensemble.

Pour Sophie, la vision qu'elle a de son rôle et la vision qu'ont les cinq autres collègues sur elle sont assez homogènes. Les autres reconnaissent en elle cette force vive, entraînante dans sa franchise et directe lorsqu'il s'agit de dire les choses, ainsi que son rôle de « frein » bienveillant lorsque l'équipe s'emballe dans un nouveau projet par exemple.

Tout le monde se rejoint également sur le rôle que joue Mathilde dans le groupe. Considérée comme « la rebelle de l'équipe », elle est perçue par l'équipe comme étant fraîche et dynamique, osée et drôle, ce qu'elle décrit elle-même à grands mots.

La vision de Noa sur son propre rôle et celle de ses collègues est également très proche. L'équipe s'accorde sur le fait que bien que discret, il amène une sorte de stabilité, apaisante. Tout le monde sent chez lui une forte présence et une écoute attentive, et l'équipe prend très au sérieux son point de vue lorsqu'il questionne une pratique par exemple. Si quelque chose ne lui convient pas du tout ou s'il sent arriver une forme de dérive, il va le dire. En l'entendant, l'équipe va se dire que si ça le dérange au point qu'il le verbalise, c'est qu'il va falloir rediscuter la problématique.

Pour toute l'équipe, Leila, c'est la personne centrée, calme et sereine. Etant souvent d'accord sur le fond, l'équipe doit souvent négocier sur la forme. C'est souvent Leila qui amène l'équipe à trouver des consensus sur la forme. Là aussi, les visions des uns des autres sont semblables.

Lise est non seulement reconnue comme étant une grande amie, voire comme un guide pour certains dans certaines circonstances, mais elle est aussi considérée pour sa grande intelligence dans sa manière de travailler. Attentive à la complexité des dynamiques du groupe, elle fait l'unanimité dans la description et la reconnaissance de son rôle.

Pour terminer, mes collègues ont également souhaité parler de mon propre rôle, avec lequel je me sens en adéquation. Au-delà de la notion de l'humour, ils me voient plutôt comme un modérateur. Modérer en amenant du bon sens, mais en amenant aussi un troisième angle de vue souvent issu de ma propre expérience.

Nous avons tous un rôle particulier dans cette équipe. Ces extraits d'entretiens témoignent de cette forte interconnaissance des rôles de chacun. La reconnaissance réciproque de nos personnalités, de nos forces et de nos faiblesses confirme également ce haut degré de différenciation des rôles. Cette reconnaissance des différents rôles facilite les échanges interindividuels. Par exemple, on sait vers qui aller, en fonction de nos besoins. Ce point sera, entre autres, développé dans le prochain chapitre.

## **Deuxième caractéristique : Relations affectives**

Dans un groupe primaire ou secondaire, les relations affectives peuvent devenir intenses entre les participants, que ce soit en termes de sympathie ou de cohésion, mais aussi en terme de conflits et de tensions. Des sous-groupes se constituent occasionnellement en fonction d'affinités notamment.

### **Une famille ?**

Dans cette équipe, l'on peut effectivement observer des relations affectives assez fortes. Lise compare les rôles de chacun dans cette équipe aux rôles que l'on pourrait trouver dans une famille.

*« Pour moi, on a un peu ce côté famille... » Lise*

D'ailleurs les trois jeunes de l'équipe font souvent ce lien aussi. Pour eux, Lise et Théo sont un peu les parents de l'équipe. Partant de là, certains vont prendre le rôle du jeune adulte un peu turbulent, de l'ado récalcitrant, ou du petit dernier. Pour Théo, une équipe d'animation, ce n'est pas une famille, mais il n'en reste pas moins que l'on mobilise beaucoup cet outil du « savoir-être ». Il est évident qu'en travaillant dans l'animation socio-culturelle, on se dévoile beaucoup et que le travail en équipe en milieu ouvert permet d'apprendre les uns des autres. Il y a toujours une crainte de comparer son milieu professionnel à son milieu privé de peur de casser cette barrière que beaucoup se mettent entre le privé et le professionnel (Papermann, 2005, p.19). Pourtant, dans une équipe où les affinités et les relations peuvent devenir intenses et où, nous le verrons plus loin, la bienveillance (le Care) est omniprésente, certaines relations peuvent bien souvent s'apparenter aux relations que l'on pourrait entretenir dans notre cadre privé. De plus, contrairement à d'autres milieux professionnels où l'on jouerait un rôle au travail très différent de celui que l'on pourrait avoir dans le privé, dans une équipe d'animation, le fait de travailler avec son être, nous amène à rester assez entiers et donc à ne pas jouer un rôle très différent du rôle que l'on jouerait à l'extérieur du cadre professionnel. Ceci réduit encore cette barrière privé / public.

### **Les affinités**

Ces affinités se manifestent souvent par des sous-groupes. C'est-à-dire que pour chaque situation chaque membre de l'équipe va savoir vers qui aller. Il y a dans les entretiens une multitude d'exemples qui montrent comment chacun choisit d'aller vers telle ou telle personne selon la situation. En voici quelques exemples :

« C'est qu'il y a tout le monde qui sait comment aller avec quelle personne »

**Mathilde**

« On se choisit dans l'équipe aussi dans les situations difficiles. Tu vas chercher la personne dans l'équipe avec qui tu es peut-être le plus à l'aise à un moment donné dans une situation donnée et tu lui demandes conseil. »

**Lise**

« Selon le sujet et quand ça touche à l'équipe, par exemple avec Linda [notre secrétaire] en ce moment, je vais voir Lise (...). Selon d'autres trucs, je vais voir Sophie. Avec [nom d'une monitrice] par exemple, ça allait pas du tout. Alors je demande comment faire à Sophie. Parce que si j'y vais moi avec mes mots, je la démonte. (...) Je vais assez régulièrement voir Théo. Je pense que Théo, c'est un de mes conseillers favoris. En fait, ça dépend des sujets. »

**Mathilde**

Une partie de la régulation de cette équipe vient donc du fait que chacun peut avoir une perception individualisée de chacun des autres membres et entretient des relations affectives souvent fortes avec eux. Ces relations sont en partie dues au temps passé ensemble, mais sont aussi liées au fait qu'il y a, comme nous l'avons déjà dit plus haut, une forte différenciation des rôles. Ceci nous permet alors de bien souvent trouver LA personne qu'il nous faut à un moment donné. Pour Sophie, cela va même plus loin. En effet, pour elle, certaines affinités seraient même garantes du bon fonctionnement de l'équipe :

« Par contre pour moi, ça va pas péter entre nous. Je pense pas. Je pense que c'est trop solide. Je pense qu'il y a un socle trop solide qui est peut-être les trois nanas : Leila, Lise et moi. Je pense qu'il y a quelque chose de vieux, qui date et qui est vraiment mega solide. Enfin moi, je me vois pas me fâcher avec elles. Mais pas du tout. Et entre les trois, je pense qu'on a des caractères suffisamment différents pour faire qu'une équipe comme ça, où on s'aime, elle tienne. » **Sophie**

Ces affinités peuvent aussi apparaître durant les colloques, où par exemple Lise ou Sophie vont aider Mathilde à expliciter une problématique ou un malaise. Mathilde est souvent celle qui va transgresser les règles. Le vendredi soir, durant l'accueil ado, qui est réservé aux 12 - 17 ans (règle qui a été décidée en équipe), Mathilde va régulièrement ouvrir aux plus âgés ou aux plus jeunes parce qu'elle sent que ça a du sens à ce moment-là. Celle-ci se sent alors « traîtresse » et peut avoir du mal à expliquer ce choix durant le colloque. Dans ces moments-là, c'est Lise ou Sophie qui vont l'aider, sans l'accabler, à expliquer pourquoi elle a choisi de transgresser cette règle à ce moment-là. Autrement dit, elles arrivent à sentir, grâce à une affinité forte entre elles, que Mathilde est en difficulté sur ce sujet et vont venir l'aider à formuler ce malaise. Mathilde nous dit :

« C'est finalement moi qui pourrais être la plus traîtresse de l'équipe. Je me vois comme ça des fois. Et j'ai une Sophie en face qui va me dire : « T'as fait ça, et alors ? C'est pas grave. C'est pas top, regarde, on pourrait essayer de faire comme ça.. » et elle m'amène à penser que je peux faire la même chose autrement, et que au lieu d'être dans le « je fais par derrière et je vous mets devant le fait accompli » elle me pousse à vous dire : « mais moi, j'aimerais travailler comme ça avec les ados et encouragez-moi ». Sophie, elle m'a très souvent rassurée par rapport à ça. » **Mathilde**

Il y a donc ces affinités ouvertes et bienveillantes des anciens sur les nouveaux qui nous ont permis, je pense, de rapidement trouver une véritable place dans l'équipe.

### **Les conflits**

Malgré le fait que les entretiens montrent qu'il règne entre les membres de l'équipe beaucoup d'affection, de bienveillance voire d'amour, il est évident que tout n'est pas si rose. Il y a, par exemple, une relation entre deux membres de l'équipe qui a toujours été un peu difficile. Voilà maintenant environ dix ans que Théo et Sophie travaillent ensemble malgré les tensions qu'il peut y avoir entre eux par moments. Comment ces deux individus s'arrangent pour travailler ensemble, trouver leur place et se reconnaissent l'un l'autre dans leurs compétences respectives ? Un des premiers éléments de réponse vient du fait qu'ils ont rapidement mis le doigt sur leurs dissensions et ont choisi d'en parler ensemble. Ils ont réussi à comprendre que cette tension était plus due à leur caractère qu'à leurs compétences réciproques. D'ailleurs, le reste de l'équipe nous dit la même chose. Suite à ça, ils ont décidé de ramener leur histoire en équipe, dans le but d'éviter que cette relation serve à créer des alliances malsaines ou des clans. Le deuxième élément, qui nous explique comment tient cette relation dans la durée, vient de l'équipe elle-même. Lise explique que chacun a trouvé ses petits outils pour gérer les tensions lorsqu'elles surviennent :

*« Bah, nous on régule pas mal autour. On a tous nos petits outils. Y'en a un c'est « soyons sereins », l'autre elle reformule, Florian, il va amener un troisième angle de vision pour que les gens arrêtent de se focaliser sur un truc qui n'a plus de sens. On a tous nos manières de faire je dirais. » **Lise***

Malgré cette relation parfois tendue qu'entretiennent ces deux collègues, ils n'hésitent pas à dire dans leur entretien qu'ils ont confiance l'un en l'autre et qu'au-delà de leurs caractères, qui peuvent les énerver par moments l'un l'autre, ils se trouvent respectivement très compétents et reconnaissent que chacun amène une plus-value évidente à la MQ. Je rajouterais qu'au regard de mes propres observations, ce n'est pas une énorme tension qui serait quotidiennement perceptible. Elle apparaît de temps à autre, souvent par rapport à un sujet de colloque un peu sensible. Il y a, comme dirait Théo, quelque chose de presque énergétique, qui ne passe parfois pas entre eux.

Quoi qu'il en soit, ce qui est intéressant c'est, tout d'abord, de voir qu'une équipe arrive à fonctionner malgré un binôme parfois tendu, mais surtout, que pour certains, cette relation est même bénéfique au groupe, qu'elle le sert. C'est-à-dire que certains savent que certaines choses sortiront par là et en profitent.

*« S'il y a des gens qui voulaient dire quelque chose, ils savent que ça va sortir par nous deux. » **Sophie***

*« Si on est une équipe qui fait tout pareil et qui pense pareil, c'est inintéressant. Et ces coups de gueule qu'ils ont [Sophie et Théo], pour moi, ils nous font avancer aussi. Donc, quelque part, ça nous arrange d'avoir ces coups de gueule » **Lise***

Il y a donc bien cette différenciation des rôles élevée, ajoutée à des relations affectives fortes qui peuvent aller jusqu'à des conflits, mais qui amènent cette richesse des individualités.

« On est très complémentaires dans l'équipe. Pour moi, il n'y a aucun membre de l'équipe qui ressemble à l'autre. C'est peut-être ce qui fait la richesse de notre équipe » **Lise**

Pour finir cette caractéristique, j'utiliserai les mots de Lise qui montrent bien cette relation qui peut-être tendue, mais qui est néanmoins bénéfique pour l'équipe :

« Théo veut rouler vite par envie et passion et Sophie freine pour le bien-être et l'harmonie » **Lise**

### **Troisième caractéristique : Interdépendance**

Toujours dans ce groupe primaire, voire secondaire, il existe une forte interdépendance des membres et un sentiment de solidarité important et réciproque. Cette interdépendance passe par des complémentarités fortes, que chaque membre de l'équipe constate et vit au quotidien.

« Il y a pas mal de complémentarité je trouve, et puis en même temps, chacun va développer [sa pratique] là où il a les forces. » **Théo**

« On a un bout de chemin commun à partager. (...) C'est génial parce que même dans les moments de tension, les moments difficiles, il y a cette confiance de savoir qu'on est en chemin, on estime tous qu'on a pas tout, on n'a pas la science infuse, personne d'entre nous. On est vraiment aptes et d'accord de partager nos illusions, nos désillusions, nos idéaux, nos envies, etc. » **Théo**

Cette complémentarité passe aussi par nos compétences respectives que chacun va développer, mais aussi par notre manière d'être. Un premier exemple vient du « small kid » qui est le secteur des 4 - 8 ans, que je partage avec Sophie. Nos deux caractères relativement différents amènent une forme d'équilibre à l'équipe. Noa nous dit :

« Je pense que Sophie, elle a ce côté un peu rude des fois, elle t'envoie un truc : boum. Ça claque quoi. Et toi Florian, tu as cette manière peut-être plus intellectualisante d'amener les choses, qui crée un bon équilibre que ce soit avec les moniteurs ou avec les enfants » **Noa**

Et puis, la complémentarité, c'est aussi de pouvoir s'enrichir des connaissances, de la sensibilité, des compétences, de la vision des autres. Nous verrons plus loin que nous avons beaucoup de valeurs communes, mais que malgré ça, nous enrichissons nos idées grâce aux autres. C'est ce que Desjours (2008) appelle la coopération. D'ailleurs, comme il le dit, cette coopération doit s'appuyer sur des qualités démocratiques qui, et nous nous efforcerons de le démontrer, sont largement agissantes dans cette équipe. Il rajoute que : « Cette coopération n'amène pas que des solutions efficaces, mais amène aussi des règles qui organisent le vivre ensemble » (Desjours, 2008). Cette interdépendance est bien imagée dans cet exemple de Sophie :

« Moi, je pense que ça m'arrive super souvent d'avoir une idée, d'en discuter avec quelqu'un et qu'il m'amène une autre vision, du sens. On est souvent d'accord où on veut aller, mais l'autre amène d'autres paramètres, d'autres chemins ou d'autres visions qui permettent d'affiner la manière d'y aller » **Sophie**

## Quatrième caractéristique : Valeurs

Toujours selon Thiébaud (2008a), un groupe restreint poursuit de manière commune et active les mêmes buts qui sont assumés comme étant les buts du groupe, répondant aux divers intérêts des membres. C'est grâce à une certaine permanence dans les relations que ce phénomène peut avoir lieu : plusieurs années dans notre cas.

### La charte

En ce qui concerne les buts et les valeurs d'une maison de quartier, dépendantes de la FASE sur le canton de Genève, tout animateur peut, en premier lieu, s'appuyer sur la charte cantonale. Aux Tuileries, nous avons donc ce texte fondateur comme première valeur commune. Pour l'ensemble de l'équipe, c'est un objectif que l'on partage. Ce texte est de l'ordre du travail prescrit et nous y adhérons, mais se rajoutent à tout ça, les valeurs plus personnelles de la MQ et finalement les valeurs de chaque individu. Il y a donc des détours qui sont faits pour arriver à nos buts et à la mission inscrite dans la charte. De plus, ce qui est intéressant, c'est que les valeurs de la charte sont surtout mentionnées dans le cadre du lien avec les usagers, mais pourquoi ne pas utiliser les mêmes valeurs à l'intérieur de l'équipe ? Il semblerait que cette équipe le fasse :

*« Ce qu'on préconise vis-à-vis de nos usagers, et bien nous on l'utilise aussi beaucoup à l'intérieur d'une construction d'équipe et la construction d'une relation d'équipe. Et puis après, c'est aussi le rapport des valeurs vers lesquelles on a envie que le monde tende, bah du coup appliquons-les. Je veux dire, c'est que, à partir du moment où on les applique dans notre petit système, qu'on arrive à être plus crédibles. » Théo*

### Les valeurs communes

Les valeurs communes de l'équipe sont donc des valeurs issues de la charte que nous utilisons aussi pour nos relations d'équipe. Effectivement, pourquoi ne pas stimuler le bien-vivre ensemble aussi à l'intérieur de l'équipe ? Autrement dit les valeurs défendues en équipe sont les mêmes qui sont défendues auprès de la population. Ensuite, il y a les valeurs plus particulières à la MQ. Pêle-mêle en voici déjà une liste issue des entretiens : le lien, la rencontre, l'accueil chaleureux, la convivialité, le respect, la confiance, la bienveillance. A ceci se rajoutent des pratiques que sont la non-punition, la non-exclusion ou encore le non-chantage. Dit comme ça, cela pourrait donner l'impression qu'il n'y a rien de très nouveau par rapport à d'autres lieux d'animation. Pourtant, si l'on prend par exemple la convivialité ou l'accueil, il y a une véritable attention et une profonde réflexion de l'équipe sur ce que veut dire accueillir. Je peux dire sans trop d'hésitation que nous sommes même reconnus pour ça dans le monde des maisons de quartier genevoises. Lise parle d'une carte de visite que nous avons su créer à travers ces valeurs, pourtant basiques, mais qui ont été vraiment travaillées de manière très pointue. Avec la non-punition ou la non-exclusion aussi, on pourrait se dire que beaucoup de lieux travaillent avec ces méthodes, mais là encore, la maison de quartier des Tuileries va très loin dans ces manières de faire et développe une réflexion pointue sur ces pratiques. Je me permets d'insister sur ceci pour bien montrer que, quand des valeurs ou des pratiques pourtant assez largement répandues sont poussées assez loin, elles ne font plus forcément l'unanimité. Et justement ce sont bien ces valeurs qui unissent les différents membres de cette équipe, malgré des caractères différents, des rôles différents, des âges différents, des vies et des modes de vie différents et même des tensions. Ces valeurs fondamentales de l'équipe et de l'association aujourd'hui sont donc un des socles de cette cohésion pour l'équipe qui se retrouve autour.

« Les buts et les valeurs que nous avons en commun nous permettent de la bienveillance, malgré nos différences. » **Lise**

« On est quand même tous d'accord de la manière dont on travaille, qu'on a tous envie de travailler de cette manière-là. » **Sophie**

« Mais je crois qu'on travaille pour la même chose, il y a véritablement de ça. »  
**Lise**

« Ce qui est intéressant dans cette équipe, c'est qu'on a clairement des valeurs communes, dont celle d'être passionnés par ce que l'on fait et que la passion, c'est le résultat de ce partage, de quelque chose que l'on partage vraiment. » **Leila**

### « On n'a pas besoin de chef ! »

En parlant des valeurs avec mes collègues durant les entretiens, nous avons rapidement constaté que certaines de ces valeurs fondamentales pour l'équipe amènent aussi naturellement à travailler sans chef. C'est pourquoi, alors que je parlerai plus précisément de cette notion de hiérarchie dans le chapitre « Pouvoir », en voici déjà quelques mots en termes de but et de valeurs.

« C'est des trucs des années 50 ou 60. C'est tout cet état d'esprit de se dire qu'on a pas besoin de chef. On peut bosser ensemble. On peut avancer ensemble. On a pas besoin de quelqu'un qui tient. On a besoin de gens qui savent d'autres choses que nous et qui vont peut-être nous diriger sur certains trucs et nous dire quoi faire. Mais on a pas besoin d'un chef qui surveille, etc. On peut avoir chacun des places, des rôles, des compétences, des responsabilités sans pour autant être le chef d'un autre » **Sophie**

Les membres de l'équipe expliquent les avantages et la plus-value immédiate à travailler de cette manière. Pour Sophie, cette manière de faire permet de pouvoir être entière dans son boulot et pas seulement dans son secteur. Elle ajoute qu'elle va même préférer des tâches de coordination pas parfaitement réalisées, parce qu'on est plusieurs, qu'un coordinateur qui ne serait pas parfait. Il y a une tolérance qui se crée parce qu'on sait ce que chacun porte. La plupart des membres de l'équipe nous disent aussi qu'ils trouvent toujours un peu bizarre de voir un collègue animateur, avec les mêmes compétences académiques, devenir supérieur hiérarchique. De plus, bien souvent, celui-ci va perdre du temps de terrain et donc se distancer de la réalité de ces collègues. Pour Lise, qui a vécu les deux modèles, c'était beaucoup plus difficile d'avoir l'information avec un coordinateur, il fallait souvent aller la chercher de manière très active. Alors qu'aujourd'hui, il est beaucoup plus difficile de retenir des informations. Pour elle aussi, le fait d'avoir une information continue et des échanges forts et quotidiens amènent un décloisonnement (une faible sectorisation) de la MQ alors que, toujours pour elle, un coordinateur encouragerait, même inconsciemment, une sectorisation forte.

### Le style

Tous mes collègues parlent aussi du plaisir qu'ils ont à faire ce qu'ils font. Un bout de réponse vient aussi des styles de chacun qui sont largement acceptés, valorisés et surtout bien souvent utilisés dans les différents projets de la MQ. Et encore une fois, grâce aux grandes différences entre nous, il y a de la place pour tout le monde selon ce que l'on fait. Autrement dit, on fait beaucoup avec ce que chacun aime et apporte. Lise

avec le théâtre et le clown, Théo avec la musique, Florian avec la montagne ou encore Noa avec le cinéma.

### **Construction et co-construction des valeurs**

Comme je l'expliquais plus haut, il y a des valeurs fondamentales, outre celles promulguées par la charte cantonale, qui unissent cette équipe, mais d'où viennent-elles ? Pour mes collègues, il y a eu une longue construction qui s'est faite avec le temps. Aujourd'hui, il y a des valeurs sur lesquelles on ne déroge plus. La non-punition par exemple est arrivée par le « small kid » avec Sophie et Kaya (un ancien collègue) qui ont mis en place cette manière de travailler et cette pédagogie s'est gentiment partagée au sein de toute la MQ. Comme Sophie le dit dans son portrait, elle pense qu'elle avait déjà cette manière de penser l'éducation en elle, mais ne la pratiquait pas. Elle est arrivée mûre aux Tuileries pour mettre ça en pratique. Mais qu'en est-il alors de la co-construction pour des nouveaux comme Mathilde, Noa ou moi-même ? Avons-nous une place pour amener du changement ? La réponse est double. D'abord, il est clair que l'équipe, au travers des engagements, va aller chercher des personnes qui seront prêtes à accepter en grande partie ces valeurs.

*« C'est vraiment « on a quelque chose à faire ensemble, tous ». On a du chemin à faire ensemble. Et, on s'est choisis les uns les autres quand même donc... »* **Théo**

*« Je pense que quand Florian et Mathilde sont arrivés, je pense qu'il y avait ce souci de bienveillance. Je crois qu'on a amené de manière assez claire ce sur quoi on déroge pas. Et on est allé chercher des gens qui ont cet esprit-là dans notre quête de nouveaux collègues. »* **Lise**

Ces exemples nous montrent les limites de ce qui pourrait être renégocié et co-construit avec de nouvelles personnes : les valeurs éducatives (non-punition, non-exclusion et non-chantage). L'équipe cherche à intégrer des personnes qui partagent, a priori, ces mêmes valeurs éducatives. Cela engendre deux effets majeurs. Premièrement, l'équipe alors composée de personnes en accord sur ces pratiques n'a pas besoin de remettre en question ces valeurs, ce qui serait probablement différent si elle était composée de personnes amenant des valeurs fondamentalement différentes. Deuxièmement, il reste clair que lors d'un recrutement, en amont de la mise en pratique effective de ces valeurs, de nombreuses personnes pourraient croire qu'elles y adhèrent, remarquant par la suite que cela ne leur convient pas. Si tel est le cas, et nous y reviendrons plus loin, l'équipe choisit alors de se séparer de ce membre, plutôt que de renégocier ces valeurs établies.

Cet état de fait ne signifie pas que l'équipe s'est figée, n'évolue plus ou refuse de négocier toute forme d'apports. En effet, de la construction est encore possible. Par exemple, depuis trois ans, l'équipe, à force de parler d'amour, utilise « l'amour inconditionnel<sup>6</sup> » comme véritable technique de travail. Et amener l'amour, inconditionnel de surcroît, amène de longues réflexions d'équipe. A ce sujet, nous sommes encore en pleine construction d'une pratique commune, ce qui laisse donc une bonne place aux plus jeunes. C'est d'ailleurs surtout Mathilde et moi-même qui amenons cette nouvelle

---

<sup>6</sup> Je me sers ici de cet exemple de l'amour inconditionnel pour montrer qu'un mécanisme de construction est encore à l'oeuvre dans cette équipe. Il n'est donc pas ici question d'expliquer ce que recouvre la notion d'amour inconditionnel.

manière de travailler de manière assez récurrente. Sophie, en parlant de nos manières de faire, dit :

« *Il y a pas si longtemps, on a parlé des limites de tout ça.* » **Sophie**

« *Parce qu'il y a des doutes ?* » **Florian**

« *C'est même pas qu'il y a des doutes, c'est qu'on est tout le temps en train d'ouvrir plus. Maintenant avec l'amour inconditionnel. Donc c'est tout le temps en train de s'ouvrir plus.* » **Sophie**

On sent dans ces propos que la co-construction est donc toujours en marche, même si certaines valeurs ne seront que difficilement remises en question. La question reste peut-être de savoir jusqu'où pourra aller cette équipe dans cette pédagogie ? Nous n'avons pas encore à ce stade pu déterminer si l'absence de chef permet justement que ces valeurs ne soient pas « bridées » et continuent d'être en perpétuelle évolution. Quelle influence un chef pourrait-il avoir sur cette dynamique ? Nous supposons que c'est également à travers la coordination partagée, soit l'horizontalité des relations entre collègues que de telles pratiques peuvent se développer et s'amplifier de la sorte, rencontrant d'autres types de facilitations et de contraintes que dans une équipe organisée de manière verticale.

### **Cinquième caractéristique : Manières d'être et de faire**

Dans ce groupe restreint, il est aussi question de la constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe, autrement dit le langage et les codes du groupe. Y'a-t-il une pression de conformité dans le sens « d'une exigence du groupe à l'égard de ceux qui en sont membres » (Thiébaud, 2008a) ?

#### **Les manières d'être**

Jean-Yves Prax (2004), dans un tableau dont je n'ai repris que les points importants, nous explique les conventions du travail collaboratif :

- **Intégrité** : honnêteté, éthique, loyauté, respect, fiabilité, engagement
- **Habilitation** : savoirs, savoirs-faire, compétences individuelles et collectives
- **Ouverture** : intérêt aux autres, partager ses compétences, apprendre de ses erreurs
- **Charisme** : empathie, envie de bien faire, bonne volonté, générosité
- **Attente** : être à l'écoute des autres, rechercher un compromis ou consensus

Nous verrons que ces différents éléments animent en grande partie les membres de l'équipe, que ce soit en termes de manières d'être dans ce chapitre, mais aussi en termes de confiance dont nous parlerons plus loin. Un des éléments clés qui transparait dans tous les entretiens est tout d'abord ce rapport face au pouvoir.

« *Je pense qu'on est tous des sacrés carafons, on a tous une grande gueule d'une manière ou d'une autre, mais je pense qu'on a pas besoin du pouvoir. (...) Avec les enfants c'est pareil, le fait de les laisser t'injurier ou de les laisser avoir le dernier mot, c'est parce que t'as pas besoin du pouvoir. Et ta propre autorité, tu la connais, tu la sais, t'es pas inquiet sur ton autorité.* » **Sophie**

Il n'y a pas que Sophie qui parle des caractères forts de ses collègues. Tous, disent que nous avons tous nos propres caractères bien différents, mais qu'ils restent des caractères plutôt énergiques.

Ensuite, il y a trois notions ou traits de caractère qui reviennent dans tous les entretiens : l'honnêteté, l'authenticité (être vrai, ne pas jouer de jeu, être entier) et la franchise. Ce sont trois éléments qui constituent l'animateur type aux Tuileries. Même si ces notions peuvent paraître banales, surtout dans l'animation socio-culturelle, mon expérience dans cette équipe me permet de savoir que lorsque mes collègues parlent de ces notions, ils les ressentent profondément, ils les vivent intégralement.

L'équipe parle ensuite de savoir être à l'écoute. Noa nous en parlait dans son portrait, racontant qu'il avait toujours été celui qui prenait du temps pour écouter ses amis. Savoir être à l'écoute et réussir à avouer ses limites aussi.

*« On est honnête avec soi ou si on l'a pas été, on le reconnaît. Il y a cette humilité, cette capacité de reconnaître, de revisiter, de se questionner. » **Leila***

*« Être à l'écoute... bon ça c'est un peu classique, mais oui, être à l'écoute. Avoir ce côté solidaire entre nous. Et puis être vrai quoi. J'ai vraiment l'impression que dans cette équipe il faut être vrai pour que ça passe. (...) Faut dire les choses et puis être soi-même. » **Noa***

*« La confiance, le fait d'être transparent, de poser les choses sur la table, de dire que ça va pas, de dire que tu n'arrives pas à faire un truc, de pas garder les trucs dans son coin. Et là, on va chercher les ressources, reconnaître nos différences... et éviter ces non-dits aussi. Et je crois qu'on essaie pas mal avec cette équipe. » **Lise***

Ce sont ces manières d'être qui permettent alors le travail collaboratif et la coopération. Dans cette équipe, il semblerait que tout le monde possédait déjà ces manières d'être avant d'arriver, mais certains disent qu'elles se sont renforcées. Certains parlent d'état d'esprit, mais qu'en est-il de cette pression de conformité ? Perrenoud explique que, dans un groupe ou une équipe et dans les jeux de pouvoir qui s'y jouent, il y a une part de « conformisme, de la standardisation progressive des perceptions et des jugements. » (Perrenoud, 1996, p.34) Il ajoute encore que certains en sortiront plus gagnants que d'autres.

Les exemples des personnes qui n'ont pas su/pu trouver leur place dans l'équipe parlent de cette pression de conformisme à l'oeuvre dans certaines dynamiques d'équipe.

### **Ceux avec qui ça ne va pas**

Dans ces normes et ces manières d'être qu'il faudrait avoir pour travailler dans cette équipe, il y a quelques exemples de personnes avec qui cela n'a pas fonctionné. Cela va nous permettre de pointer du doigt les caractères, les manières d'être ou de faire qui ne correspondent pas avec cette équipe. Les caractéristiques qui ressortent largement des entretiens sont l'égoïsme de ces personnes, allant même jusqu'à la mauvaise foi. Ils expliquent que pour l'un des derniers animateurs avec qui il y a eu des tensions, ils n'arrivaient pas à lui dire ce qui n'allait pas sans qu'il se sente attaqué. Il refusait les critiques qui lui étaient faites. C'est-à-dire que, contrairement au reste de l'équipe, qui sait assez facilement dire « j'ai fait une erreur, je suis désolé, j'ai besoin d'aide », il n'arrivait pas à admettre ses erreurs et ni à apprendre de celles-ci.

Ensuite, il y a eu des animateurs avec de très bonnes idées, mais qui n'étaient que très peu sur le terrain et qui laissaient faire les autres. Là encore, l'équipe a de la peine à travailler avec ce genre de personnes qui ne partagent pas le terrain avec eux au

quotidien. Ils nous disent qu'il faut pouvoir partager la réalité pour pouvoir en parler et la réfléchir ensemble.

Ce qui est intéressant de noter, c'est que Théo nous explique que, dans trois cas d'animateurs qui n'ont pas fait l'affaire aux yeux de l'équipe, il aurait pu travailler avec eux. Il apparaît être le seul membre de l'équipe à être prêt à travailler avec des gens qui n'auraient pas toutes les caractéristiques mentionnées plus haut. Dans bien des cas, il arrivait à voir les compétences spécifiques que ces personnes avaient à amener à la MQ et était prêt à assumer les difficultés qu'il aurait fallu affronter.

*« C'est comme Lise et Sylvain, il y a des trucs qui ne jouaient pas, c'est clair. (...) Mais moi quand j'ai bossé avec lui, c'est clair que je ramassais derrière, mais de dieu la pêche qu'il avait devant, j'adorais. (...) Il y a deux ou trois trucs qu'on a faits avec Sylvain où il me disait à la fin « eh c'est super, on bosse ensemble, c'est vachement bien ». C'était le pied, vraiment, moi j'avais aussi pris mon pied, mais je sais que derrière je ramassais, mais voilà, j'aurais été prêt à le faire. » **Théo***

Il reste le seul de l'équipe à s'exprimer ainsi par rapport à « ceux avec qui ça ne va pas ». Le reste de l'équipe est bien plus exigeant avec les animateurs engagés aux Tuileries.

### **Manières de dire les choses**

Outre les manières d'être reconnues et attendues par l'équipe, il existe également un certain nombre de codes et de pratiques quant à la manière de dire les choses, propres à ce groupe restreint particulier. Il y a tout d'abord les outils connus de la médiation, de la communication non violente (CNV), de l'observation, de l'attention à la communication non verbale. Une bonne partie de l'équipe s'est formée au dialogue philosophique également. Pour Leila, cela nous aide beaucoup. Et puis, il y a la communication non verbale qui demande d'avoir une interconnaissance assez forte entre les différents membres de l'équipe. Sophie nous dit par exemple que des fois il lui suffit d'un regard pour comprendre ou inciter quelqu'un à dire quelque chose.

*« Donc là, il y a souvent un regard échangé entre elle et moi où là, j'ai l'impression de l'inciter à ce qu'elle dise quelque chose et qu'elle est soutenue. » **Sophie***

Mathilde, elle, a appris à parler en « je », de ne pas accuser et de pas agresser. Pour elle, c'est un de ses principaux problèmes, elle « agresse » beaucoup. Ces petits outils lui permettent de faire attention à ça. Reste bien sûr l'humour dont tous les interviewés parlent. L'humour sans moquerie, mais avec tendresse, permet bien souvent d'adoucir certains échanges et surtout permet de rigoler. Sophie nous parle de l'importance de « bien se marrer » dans une équipe. Pour elle, nous sommes une équipe qui rigole beaucoup et cet élément amène de la cohésion d'équipe.

Ce qui ressort fortement aussi, c'est que les membres de l'équipe se sentent libres de dire les choses et se disent et se sentent réciproquement ouverts à recevoir. Mathilde, qui a de la peine à mettre les formes quand elle n'est pas d'accord avec un sujet, trouve qu'elle a tout de même la place de dire les choses.

*« Des fois, j'arrive pas à contrôler mon flot ou mon énervement, ça se voit physiquement, mais j'ai la chance d'avoir des collègues bienveillants ! Qui ne m'en tiennent pas rigueur. Et qui m'aident à utiliser d'autres formes. » Mathilde*

Il y a donc une attention particulière sur la forme qui est utilisée. La forme va être retravaillée jusqu'à ce que ce qui doit être dit soit compris dans son sens véritable. Il y a une succession de mécanismes qui permettent de retraduire, de choisir les bons mots, de reformuler jusqu'à ce que cela puisse être entendu.

*« On va pas rester avec des non-dits. Donc, ça ne tient pas qu'à des outils, ça tient à un état d'esprit aussi, à une complémentarité qui sonne juste, au fait qu'on laisse pas traîner des trucs et qu'on va oser s'exprimer. Si j'exprime quelque chose sur un collègue, j'exprime quelque chose qui me pose question, je suis pas en train de dire qu'il est con ou qu'il a mal fait. » Leila*

Il y a donc bel et bien une place pour dire les choses, notamment parce que nous allons prendre le temps de trouver la bonne forme pour être entendus. Cela peut passer par d'abord en discuter avec un collègue avec qui nous avons une affinité sur un sujet pour qu'il nous aide à trouver la bonne forme. Mathilde explique qu'elle fait beaucoup ça avant d'amener une problématique en colloque par exemple. Elle va aller voir Lise, Théo ou encore Sophie pour qu'ils l'aident à trouver les mots justes à sa pensée. Elle peut alors amener ça en colloque de manière plus juste afin qu'il n'y ait pas d'incompréhensions.

### **Les choses qu'on ne dit pas**

Il n'a pas été facile durant les entretiens de faire parler des choses qu'on ne dit pas (c'est un pléonasme !). Une fois encore je me suis appuyé sur mes auto-observations que j'ai pratiquées durant ces mois de recherches. Je me suis rendu compte qu'il y a plein de petites choses qu'on ne dit pas, soit pour éviter une petite tension inutile soit pour son confort personnel (gain de temps, gain d'énergie, etc.). Je ne pense pas qu'il y ait d'énormes non-dits pour autant – les notions d'authenticité et de franchise que nous venons de traverser le confirment –, car, comme nous venons de le voir, la plupart des choses importantes sont dites, même quand ce n'est pas facile à dire.

Toutefois, il y a quand même quelques mécanismes qui sont à l'oeuvre à certains moments donnés. Pour vérifier cette hypothèse, je donnais, durant les entretiens, un exemple personnel : cette année, je n'ai pas ramené en équipe la ligne graphique du rapport d'activité, alors que je le fais chaque année. Je l'ai clairement fait pour gagner du temps et pour éviter de perdre de l'énergie à devoir convaincre mes collègues que cette ligne allait très bien. Cet exemple peut paraître insignifiant (et il l'est d'ailleurs), mais c'est le mécanisme qui est intéressant et, à mon avis, inhérent au travail en équipe. Grâce à cet exemple, certains collègues ont pu me donner quelques exemples de non-dits.

Il y a, tout d'abord, des non-dits autour de cette relation entre Sophie et Théo. Certains membres de l'équipe peuvent entendre des choses à un moment ou à un autre, mais ces propos n'arrivent pas jusqu'au colloque. En effet, tout le monde s'accorde sur le fait que cela ne servirait à rien d'en parler toutes les semaines. Il existe donc des « petits non-dits » et si ceux-là deviennent plus importants, alors les choses ressortent en équipe. Comme le disent certains, tout ça est sous contrôle et reste, dans l'ensemble, assez bon enfant. Un autre exemple que certains membres de l'équipe citent est celui de Théo. Comme nous l'avons vu dans son portrait, Théo est souvent celui qui amène de nouvelles idées et qui peut rapidement s'enflammer sur un projet. Mais certains, dont Sophie, vont essayer de le calmer en lui rappelant que l'on fait déjà beaucoup de choses et qu'il faut

faire attention à notre temps de travail. Théo, va alors, et selon les dires des autres collègues (ce n'est pas lui qui en parle), ne pas tout dire. C'est-à-dire qu'il sait que s'il dit vraiment tout ce qu'il veut mettre dans un projet, tout le monde lui dirait que c'est beaucoup trop gros. Il y aurait donc un bout de retenue d'information qui, de toute manière, va être connue par la suite, mais au moment où le projet est déjà engagé. Par la suite, l'équipe va lui dire que c'est bien plus gros que prévu, mais en même temps l'équipe va trouver ça génial et elle va alors s'engager avec lui sur la réalisation finale du projet. Il n'y aura donc pas de reproches envers lui, puisqu'il nous a fait vivre un super projet. Mais, quoi qu'il en soit, il va y avoir un mécanisme de non-dits, ou en tous cas de retenue de l'information, qui va permettre à Théo d'arriver à ses fins et, souvent, de prouver à l'équipe que cela en valait la peine.

### **Comment on dit que ça ne va pas**

« La tyrannie d'une équipe démocratique peut être plus forte et plus difficile à supporter que l'autorité d'un chef désigné d'en haut » (Perrenoud, 1996, p.37). En effet, une des grosses difficultés dans le fait de travailler sans chef, c'est de savoir comment on fait pour dire à un collègue ce qui ne fonctionne pas bien dans sa pratique. Comme le dit Leila, c'est toujours difficile de ne pas se retrouver à six contre un, avec un côté un peu « staliniste », alors qu'avec un responsable, il y aurait une convocation par un supérieur hiérarchique qui pourrait dire ce qui ne va pas. Dans notre cas, il y a vraiment un élément de responsabilité collective sur une personne, qui est au même niveau hiérarchique que le collectif.

*« Mais c'est vrai que j'ai pas du tout aimé ce passage-là [le processus qui a amené à la fin de contrat de Sylvain] parce qu'il y a vraiment cette notion de légitimité collective sur le fait que ça joue ou que ça joue plus qui est hyper délicate. »* **Leila**

De manière générale, chaque situation de ce type a servi à faire mieux pour la fois suivante, mais toujours pour Leila, nous n'avons pas encore trouvé une manière de faire qui ait vraiment atteint sa maturité. Pour ce qui est de la dernière expérience de ce type que j'ai moi-même vécue, l'équipe trouve que le processus qui a été mis en place s'est plutôt bien déroulé. La première étape de réajustement d'une pratique est venue du binôme de Sylvain et Lise. Lise était dérangée par l'attitude professionnelle de Sylvain. Elle a commencé par parler avec lui de ce qui lui posait problème. Ne réussissant pas à se faire comprendre, elle a ramené ce problème en colloque. Le problème alors identifié était que Sylvain avait de la peine à accepter ses erreurs. Il se sentait accusé et ne ressentait pas la bienveillance dont les propos qui lui étaient adressés étaient empreints. Mathilde a essayé de lui parler aussi :

*« C'était un excès de confiance en soi qui était juste mal placé, il se braquait beaucoup. Il avait toujours raison, on ne pouvait rien lui dire. Moi, j'ai essayé d'aller le voir en dehors des colloques, parce que ça me touchait quand même. Je lui demandais si ça allait. Je lui disais: « C'était pas facile. T'as entendu des choses ? Comment tu peux travailler là-dessus ? Comment tu transmets les choses à Lise ? Pourquoi Lise elle est dans la panique avec toi ? Il y a quelque chose, il y a une panique. Elle t'exprime une panique » et puis il voulait pas entendre, il était juste pas d'accord. »* **Mathilde**

La problème est revenue en colloque et les choses se sont accélérées. Tout le monde, et surtout les trois filles (Mathilde, Sophie et Leila), ont pris le temps d'observer sur le terrain ce qui n'allait pas. Pour éviter ce côté procès qu'il pourrait y avoir durant un colloque et

pour soulager Lise, le choix a été fait que Sophie et Leila parleraient à Sylvain en tête-à-tête. Pour Leila ce choix a été fait pour ces raisons :

*« En l'occurrence, une, parce qu'elle allait aller droit dans le bide. Sophie, c'était clair qu'elle allait le pousser dans ses retranchements, et moi, je me suis plus vue pour qu'il soit dans quelque chose qui soit juste pour lui et pour nous » **Leila***

Suite à cette discussion, Sylvain a décidé de lui-même d'arrêter et de quitter la MQ. La question reste de savoir qu'elle aurait été la suite du processus s'il n'avait pas pris cette décision et que les choses avaient empiré. Comment l'équipe aurait-elle pu « forcer » quelqu'un à partir, alors qu'elle n'a pas la position hiérarchique pour le faire ? Aurait-il fallu s'adresser à la FASe pour qu'elle prenne le relais en sa qualité d'employeur officiel ? Voilà peut-être une des limites de ce système horizontal. L'équipe reste assez partagée sur cette expérience. Certains pensent que l'on n'aurait pas pu faire beaucoup mieux et d'autres pensent que le processus manque encore de maturité.



# Le pouvoir

« Il est impossible de travailler ensemble sans être confrontés au pouvoir. » (Perrenoud, 1996, p.1)

Dès lors, afin d'analyser les dynamiques de groupe de l'équipe d'animation, nous sommes obligés de prendre en compte ces mécanismes de pouvoir. Bien que, de prime abord, on pourrait penser qu'une absence de chef annihilerait une partie de ces mécanismes, nous verrons comment les mécanismes de pouvoir se déploient et prennent forme au sein de l'équipe.

Comme nous le dit Foucault (2004), le pouvoir n'est pas au-dessus ou en plus des relations humaines. « Les mécanismes de pouvoir font partie intrinsèque de toutes ces relations, ils en sont circulairement l'effet et la cause. » (Foucault, 2004, p.4). Mais une fois de plus, il est souvent difficile d'en prendre véritablement conscience, d'autant plus dans un système volontairement non hiérarchique où les mots : pouvoir, chef, etc. sont souvent vus comme étant péjoratifs. Perrenoud (1996) l'explique de cette manière : « (...) vivre dans les organisations complexes, c'est, plus encore que dans n'importe quel groupe social, acquérir *une forme d'expertise pratique en matière de pouvoir*. Le paradoxe est que cette expertise est en partie « honteuse », donc cachée et peu partagée, parce que le pouvoir reste *tabou*. Dans les métiers de l'humain, il est mal perçu, mal vécu, dénoncé pour des raisons idéologiques dans la tradition antiautoritaire, ou facilement associé à une volonté de puissance « pathologique ». Cela vaut tant pour l'autorité formelle que pour le *leadership* entre égaux. » ( Perrenoud,1996, p.38-39).

Perrenoud nous dit aussi que « Tout pouvoir, quel qu'il soit, tente toujours de se présenter comme l'incarnation de la raison, plutôt que comme une domination arbitraire. » et que « le détenteur du pouvoir se présente comme l'interprète du bien commun. » (Perrenoud, 1996, p.26). Chacun se rend alors à l'évidence. Partant de là, il est difficile de percevoir le pouvoir puisque celui qui amène la solution la plus logique, la plus raisonnable va évidemment emporter les voix de tous sans que ceux-ci se rendent compte qu'il s'agit bel et bien de pouvoir. Perrenoud (1996) nous rend toutefois attentifs au fait que ce mécanisme atteint ses limites dans le cadre de situations dilemme. En effet, dans une situation dilemme, il y a bien souvent plusieurs solutions toutes aussi imparfaites les unes que les autres, mais tout aussi raisonnables les unes que les autres. C'est probablement ce qui explique une partie de l'ambivalence de l'équipe lorsque celle-ci doit décider de se séparer de l'un de ses membres. Les dynamiques de prise de pouvoir dans ces moments se heurtent à la complexité des réponses qu'il faudrait apporter collectivement en compensation d'un pouvoir légitimé par un statut hiérarchique par exemple.

## **Leadership et compétences**

De prime abord, l'équipe ne sent pas de prise de pouvoir. Chacun tient un bout de la MQ et tient les rênes de manière collective. Il y a pourtant des leaderships temporaires qui s'instaurent régulièrement. Qu'en est-il donc d'une coopération symétrique venue d'un projet commun ? Perrenoud nous explique plusieurs choses que j'ai synthétisé de cette manière :

- Il y a des moments de leadership temporaire, lié à des intuitions, des énergies, des compétences, de l'information, des relations, à la chance, etc. Le pouvoir est donc visible en alternance.
- C'est un équilibre instable.

- Si quelqu'un prend le rôle du « pouvoir » en premier, il risque de le garder. Le pouvoir appelle le pouvoir. Par exemple, une fois qu'un sentier est tracé, tout le monde le suit. Il est difficilement concevable de passer par ailleurs, en dehors des sentiers battus.
- Les membres d'un groupe sont contents que quelqu'un prenne les choses en main.
- Rares sont les équipes qui maintiennent un équilibre des leaderships.
- Il y a un déséquilibre statistique qui, bien souvent, tend à s'accroître. C'est-à-dire qu'un membre du groupe a du pouvoir pas toujours, mais en général.

(Perrenoud, 1996, p.24)

En ce qui concerne ces leaderships qui apparaissent, l'équipe l'explique avant tout par nos compétences respectives. Les tâches de coordination sont par exemple réparties en fonction de nos compétences et de nos envies. Elles sont renégociées chaque année. Il y a donc un leadership accordé à une personne durant une période donnée. De plus, l'équipe lors de nouveaux engagements va justement aller chercher, au-delà des valeurs, des compétences qui pourraient amener de la complémentarité et donc du partage de pouvoir.

*« Les compétences que les autres amènent, tu es toujours époustoufflé. Et dans les engagements, il y a des compétences qui sont quand même recherchées pour compléter l'équipe. » **Leila***

Lise explique que dans son binôme avec Théo, ils ont clairement réussi à se dire qui savait faire quoi, qui était bon dans quoi et se laissent donc prendre le leadership selon ce qui est à faire. Ils vont aller chercher l'expertise de l'autre quand ils sentent ou quand ils savent que l'autre fait ou sait mieux. Une fois de plus, cela demande de savoir accepter ses limites et ses non-connaissances, ce qui n'est pas forcément facile puisque cela pourrait démontrer que l'on est moins compétent que l'autre. Lise nous dit que justement, c'est dans le fait de se reconnaître dans ses différences et dans ses compétences que l'équipe arrive à fonctionner aussi bien.

Noa dit la même chose. Il parle de mettre ses compétences au service de l'équipe. Pour lui, c'est donc la manière la plus logique de travailler puisque celui qui a les compétences à le pouvoir, contrairement à une structure hiérarchique où un moins compétent peut avoir le pouvoir. Perrenoud (1996) explique bien que dans des organisations statutairement égales, le leadership va être pris par le plus compétent contrairement à des organisations de type vertical où un moins compétent peut être le chef d'un plus compétent. Il serait bien plus raisonnable que celui qui a les compétences ait le pouvoir. Cette approche a cependant des limites que je ne traiterai pas ici, mais qui vaudraient la peine de rechercher plus avant, notamment en ce qui concerne la construction sociale des compétences. En effet, une approche en terme de rapports sociaux de sexe, nous permettrait de déconstruire ce concept et de démontrer que l'accès au développement de certaines compétences est biaisé par la construction sociale des catégories de genre. Dès lors, la légitimité des prises de pouvoir légitimée par la notion de compétence peut aussi être exclusive à l'égard des minorités, telles que le groupe social de la gent féminine.

Leila aussi reconnaît que quand elle fait un accueil tout public (où il y a beaucoup d'adolescents) ou quand il y a une discussion autour des ados, pour elle, ce que Mathilde (qui est en charge du secteur ado) va amener est « hyper important ».

*« Je la reconnais comme étant nettement plus compétente que moi dans cette histoire-là. » **Leila***

Et puis, il y a le simple fait qu'à certains moments, c'est tout de même plus facile d'avoir une personne qui est référente, qui a la vision globale et qui alors dirige pendant l'espace du projet. Chacun dans l'équipe a ses projets qui sont un peu leur bébé et vont chaque année s'en occuper et donc prendre le leadership durant sa réalisation. Il n'en reste pas moins que même sur ces projets, chacun arrive à lâcher si besoin est. Sophie par exemple n'a pas pu s'occuper d'un week-end famille à cause de son état de santé et a donc dû « lâcher » à quelqu'un d'autre la réalisation de ce projet cette année. Elle nous dit qu'elle n'a pas eu de problème à le faire.

Il semblerait donc que contrairement aux mises en garde de Perrenoud (1996), le partage des leaderships temporaires est assez équilibré dans cette équipe. Mais il y a aussi des leaderships plus généraux qui existent, souvent en lien avec le simple fait d'être là ou pas. Théo, par exemple, étant le seul à 100% est très présent dans la MQ et tient donc plus de choses que d'autres membres qui travaillent à temps partiel. Mais nous avons chacun des moments dans l'année où nous sommes plus là que d'autres. Sophie trouve, par exemple que Lise qui était pendant plusieurs mois en formation et donc beaucoup moins présente, a pris une nouvelle place dans l'équipe depuis qu'elle est revenue.

*« Tu sens qu'elle prend plus de poids et d'importance et de référence, donc des fois, c'est vrai que ça change. » **Sophie***

De manière encore plus générale, il y a les places que l'on prend qui sont en lien avec les rôles que nous avons. Lise parle de rôles symboliques, qui vont particulièrement être visibles durant les colloques où nous sommes tous présents. Pour Noa, qui a cette vision du nouvel arrivant, trois pôles de pouvoir sont agissants durant ces moments. Il y a le « small kid », Sophie étant un peu la garante de notre manière de faire en termes de pédagogie et moi-même qui amène ce troisième angle en parlant de ma propre expérience. Ensuite, il y a Théo avec sa connaissance historique de la MQ et de l'histoire institutionnelle de la FASE en général et pour finir Lise avec son intelligence du travail, sa simplicité et sa justesse. Leila et Mathilde étant un peu en retrait dans ces moments-là. Pour Lise, c'est Théo et Sophie qui auraient comme une parole sacrée durant ces moments d'échanges. Une parole sacrée qui peut bien sûr être remise en question, mais qui reste une voix forte et que l'on respecte. Perrenoud (1996) nous explique que le fait d'être animateur du colloque peut donner un certain pouvoir. En l'occurrence, j'avais justement proposé à mes débuts aux Tuileries d'organiser une animation tournante des colloques puisque je trouvais que parfois le colloque partait dans tous les sens. Cette idée avait été abandonnée. Il n'en reste pas moins que Lise s'occupant de l'ordre du jour des colloques (chacun vient lui dire les points qu'il aimerait aborder), elle prend, en partie et par moment, ce rôle d'animatrice de séance. A chaque colloque, un garant du temps est désigné, tâche que j'occupe quasiment à chaque fois. Ces postures particulières que nous occupons nous amènent une forme de pouvoir sur ce qui est dit. Je vais peut-être plus facilement dire que l'on est en retard au moment d'un sujet qui ne me passionne pas que lorsque le sujet me touche particulièrement.

Ce qui ressort aussi et surtout chez les jeunes de l'équipe, c'est la notion de responsabilité individuelle. C'est-à-dire que bien souvent, on ne sait pas encore très bien de ce que l'on peut décider tout seul et de ce qui doit être ramené en équipe. Cela nous place, de facto, dans une situation où l'on va aller, dans le doute, demander aux plus anciens ce qu'il faut prendre comme décision. Il y a donc une sorte de pouvoir qui se joue entre les trois plus jeunes et les autres plus anciens. Mais même en prenant ceci en considération, les jeunes n'ont pas l'impression qu'un déséquilibre statistique des

leaderships soit à l'oeuvre. Ils ont plutôt l'impression que justement ce déséquilibre tend plutôt à diminuer avec le temps.

Reste la question de savoir s'il peut y avoir des prises de pouvoir qui ne seraient pas en lien avec des compétences. Pour faire parler mes collègues de ce pouvoir particulier, je leur donnais un exemple venu encore une fois d'une auto-observation. En organisant une petite fête de quartier avec ma collègue Mathilde, je me suis rendu compte que j'avais pris un leadership au début de l'après-midi de montage, d'abord dû à des compétences, mais qui avait fini par perdurer tout au long de la journée et qui n'était plus du tout en lien avec des compétences à la fin. C'est-à-dire qu'au bout d'un moment, je continuais à lui dire quoi faire et comment le faire alors qu'elle était tout aussi capable que moi de le décider. De son côté, elle aussi s'est mise dans cette position et venait me demander comment faire quelque chose qu'elle aurait pu décider toute seule sans aucun problème. Perrenoud explique d'ailleurs que le leadership peut être largement indifférent du contenu de la tâche (Perrenoud, 1996, p.21). Même sans compétences, mais en ayant l'habitude de diriger, de négocier, de mobiliser, d'expliquer, de convaincre, quelqu'un peut tout à fait jouer un rôle dans la coopération. Il n'en reste pas moins que ce leadership que j'ai pris et maintenu tout au long de la journée s'est arrêté à la fin de cette fête et nous nous sommes revus le lundi avec à nouveau une relation horizontale et équilibrée. Perrenoud (1996) donne aussi l'exemple du médecin qui part en week-end avec son équipe. Il va être difficile pour ses subalternes de sortir de cet habitus, de passer de la soumission à l'égalité. Même chose pour le médecin lui-même. Théo qui a eu la fonction de coordinateur aurait pu par exemple continuer de maintenir ce leadership naturel, mais il ne l'a pas fait. Une fois de plus c'est toujours ce trait de caractère de ne pas avoir besoin du pouvoir qui semble traverser l'ensemble de l'équipe, qui a permis ce changement de posture.

*« Ouais, c'est clair. Si si, il a été brave. Bah déjà, il a lâché 200.- donc c'est aussi sympa. (...) Non, il y a eu un vrai changement de posture. Qui s'est peut-être fait progressif sur certains trucs, mais il a vraiment joué le jeu. Ouais, ça, chapeau, parce que c'est pas évident. » **Sophie***

D'ailleurs pour Théo :

*« Le seul bon pouvoir, c'est celui qui est partagé (rires). Et puis le seul bon pouvoir c'est celui qui sait qu'il ne peut grand-chose. »*

Reste que « Le pouvoir, dans une tâche collective, est souvent celui des idées, (...) » (Perrenoud, 1996, p.21). Et c'est là où Théo, avec ses innombrables nouvelles idées pourrait prendre des bouts de pouvoir. Nous avons eu l'opportunité d'avoir une collaboration avec une institution genevoise d'art contemporain. Théo et moi-même, ayant plein d'idées en lien avec ce thème, nous nous sommes lancés là-dedans en « forçant » un peu l'équipe à nous laisser faire. Mais c'est bien ces idées qui nous ont permis, petit à petit de faire accepter à l'équipe qu'il était important de monter ce projet.

*« Par exemple, le repas à la Voirie [c'est le projet dont nous parlons], ça a été fait un peu comme vous [Théo et moi-même] vouliez que ça soit fait. Mais est-ce que c'est des prises de pouvoir ? Je ne sais pas, moi je ne crois pas. Je crois qu'à un moment donné l'équipe dit : « allez-y, gaffez-vous, mais allez-y ». Et je pense que si vraiment on avait dit : « non, n'y allez pas! », vous n'y seriez pas allés... Je pense... J'espère... » **Lise***

Nous voyons dans ces propos encore une fois comme il peut-être difficile pour les membres de l'équipe de dire qu'il y a des prises de pouvoir par certains à certains moments. Pourtant, il y a bel et bien un bout de prise de pouvoir dans cette situation puisque nous avons réussi à faire cette fête alors que l'équipe n'était pas forcément d'accord avec nous au départ. Le pouvoir reste donc une donnée inhérente à toute relation humaine. Toutefois, le pouvoir, dans cette équipe, semble réparti de manière assez équilibrée dans le temps et en fonction des activités et ne tend pas à s'accroître. Il y a assurément un bout de certains caractères qui n'ont pas besoin de puissance, ainsi que ces compétences qui sont assez bien réparties entre les membres de l'équipe, qui nous permettent cette répartition du pouvoir. Autrement dit, vu que chaque membre a besoin de la compétence d'un autre à un moment ou à un autre, le pouvoir ne peut que se partager.

### **Prise de décisions**

A la lecture des entretiens et grâce aux observations effectuées, j'ai remarqué que c'est surtout quand il y a des décisions à prendre, complexes parfois, que des jeux de pouvoir vont rentrer en action. Les décisions sont, comme je l'ai expliqué, prises à l'unanimité et sans vote. Ce qui, à priori, veut dire que tout le monde est satisfait de la décision prise. Nous verrons que c'est bien souvent le cas effectivement, mais qu'il y a quelques bémols à apporter. Je cite volontairement les mots de Perrenoud une deuxième fois puisqu'ils amènent un facteur intéressant sur ces prises de décisions collectives : « La tyrannie d'une équipe démocratique peut être plus forte et plus difficile à supporter que l'autorité d'un chef désigné d'en haut. » (Perrenoud, 1996, p.35). C'est-à-dire qu'il est plus difficile de se désolidariser d'une décision que nous avons participé à prendre et à laquelle on a souscrit, que de se désolidariser d'une décision venue d'en haut et qui ne nous appartient pas.

Quelles sont donc les méthodes des membres de l'équipe pour faire passer leurs idées ? En interviewant mes collègues, je me suis rendu compte qu'ils avaient, une fois encore, de la peine à parler d'alliances ou de stratégies, mais sans utiliser ces mots, ils parlaient bel et bien de ça. Leila, Lise ou encore Mathilde nous disent la même chose. Elles vont commencer par aller chercher les collègues qui pourraient être proches de leurs idées pour pouvoir l'affiner et l'argumenter de manière plus complète une fois en grand groupe. Elles vont aussi aller consulter les personnes qui auraient vécu des expériences similaires dans le passé pour s'en enrichir. Par la suite, elles vont aller voir les personnes directement concernées par la décision pour qu'elles y amènent leur expertise. C'est à ce moment-là qu'elles vont ramener à l'équipe l'idée ou l'envie qui leur tient à coeur. Cette idée sera donc en partie déjà enrichie et co-construite en sous-groupe.

Une fois en grand groupe, Noa nous dit toutefois qu'il pense qu'il y a toujours beaucoup d'ouverture chez chacun des membres, ce qui permet d'aller ensemble vers une solution acceptable pour tous. Leila nous dit par exemple :

*« J'aime bien aller chercher quelque chose qui n'est pas dans mon réflexe primaire, et puis de me laisser surprendre et de voir ce que ça va donner. »*

**Leila**

Thiébaut nous présente les avantages et les inconvénients d'une décision prise par consensus :

« Cette décision par consensus présente, elle aussi :

certaines avantages :

- Les opinions des *minorités*, (...), sont prises en considération.
- Les échanges d'*information*, très denses permettent à chacun d'évoluer, de *progresser*, dans ses opinions personnelles.
- Possibilité que des solutions alternatives (...) peuvent apparaître. On ne s'en tient pas, de manière rigide, à l'idée de départ. Au contraire, on trouve des *améliorations* nouvelles.

et certains inconvénients :

- Méthode lourde, parfois irréaliste.
- Risques de tensions entre les membres opposés, voire d'éclatement si les divisions ne peuvent pas être dépassées.
- Risque de manipulation (de la « masse » par la prise de pouvoir d'un leader).
- L'accord est souvent long et difficile à trouver. » (Thiébaud, 2008b)

Pour ce qui est des avantages, Leila, nous montre bien que c'est justement grâce à ce processus de décision en collectif que l'on peut arriver à trouver des solutions satisfaisantes pour tous ou à faire encore mieux que ce que l'on pensait pouvoir faire. Comme nous avons pu le voir dans les rôles, il semblerait que je sois justement celui qui essaye d'amener ce troisième regard qui permet de rapprocher les opposés et de trouver des consensus qui ne soient pas un mélange un peu mou de deux idées antagoniques, mais plutôt d'essayer de trouver une troisième solution qui englobe véritablement ces deux idées là.

Pour l'inconvénient du temps que cela pourrait prendre, il semblerait qu'effectivement la décision est plus longue à prendre, mais une fois prise, vu que tout le monde est d'accord avec, il va y avoir un grand gain de temps par la suite puisqu'il n'y aura pas à la renégocier inlassablement.

*« Et chaque fois, on est plus ensemble à décider parce qu'on crée aussi les outils pour le partage de la coordination. C'est aussi quelque chose... C'est pas les mêmes outils de travailler tout seul sur quelque chose que de travailler sur un vrai partage d'information. » **Théo***

*« Ça prend plus de temps ? » **Florian***

*« Ça prend du temps, mais une fois que c'est en place, pas forcément. » **Théo***

*« Tu gagnes du temps par la suite ? » **Florian***

*« Tu gagnes du temps ouais et je suis sûr qu'on gagne beaucoup de temps lié aux tensions, aux prises de tête... mais tellement, tellement. On a un dynamisme incroyable avec ça je trouve. » **Théo***

Pour ce qui est des bémols dont je parlais, ils sont en lien avec le fait que, par moments, la décision prise ne reflète pas complètement ce que l'on aimerait. J'expliquerai plus loin que c'est souvent quand on sait que l'autre a une plus grande connaissance du sujet que l'on va dire : « écoute je te fais confiance, tu t'y connais plus que moi, j'aurais pas fait ça comme ça, mais je te suis complètement là-dedans ». La confiance donc. Il n'en reste

pas moins que même en confiance, cela va être difficile de défendre cette décision. L'équipe nous dit que même dans ces cas-là, elle sait rester loyale.

*« Cet accord, s'il est pris en consensus, il est forcément pris en disant : « je suis d'accord que l'on décide ça et que cette décision soit assumée par quelqu'un qui la tient, et que l'ensemble de l'équipe soit solidaire derrière ». Bon, il se peut que quelqu'un dise à un moment donné : « ok, la décision c'est ça, mais c'est pas moi qui vais aller au front pour la soutenir parce que je me sens pas de le faire ». Ça, c'est arrivé. Parce que si on est dans une décision un peu différente, ça peut être un peu plus difficile à soutenir. Par contre je serai loyal avec. » **Théo***

L'équipe, dans son ensemble, est d'accord pour dire qu'elle aurait vraiment de la peine à voir un collègue qui aurait une voix qui tranche ou une voix supplémentaire. D'ailleurs depuis que le système de coordination partagée a été mis en place, personne n'a transgressé une décision prise. Ce qui ressort aussi fortement des entretiens de cette thématique du consensus et de la prise de décision, c'est que très souvent, l'équipe est d'accord sur le fond de la discussion, grâce à tous les facteurs dont nous avons parlé plus haut, et c'est donc sur la forme que la plupart des discussions sont menées. Le fait d'être très souvent d'accord sur le fond nous permet donc de prendre du temps, parfois beaucoup selon certains, à affiner la forme de la décision.



# La confiance

Dans tous les entretiens, la confiance est une notion qui revient régulièrement dans la bouche de mes collègues. Tout le monde dit avoir confiance l'un en l'autre. La présence de cette confiance permet alors de pouvoir coopérer, de lâcher prise, de déléguer, etc. Mais la notion de confiance reste complexe à définir. Comment se construit-elle ? Comment la stimuler et la maintenir ? Quels sont les outils qui le permettent ? C'est à cela que nous allons essayer de répondre. « La confiance est un facteur déterminant de la performance collective, en particulier dans le cas des communautés virtuelles ou/et d'équipe dont la production est à forte intensité immatérielle. Même si, d'expérience ou d'intuition, nous partageons tous cette conviction, les mécanismes de création de la confiance restent énigmatiques et peu maîtrisables... » (Prax, 2004, p.1). L'auteur nous dit que, encore plus dans des organisations à forte intensité immatérielle (l'animation socio-culturelle en est un bel exemple), la confiance est importante pour travailler ensemble. Prax nous donne aussi les différents éléments qui constituent la confiance et son processus de création. Premièrement, c'est un choix raisonné. C'est-à-dire que l'on connaît les compétences de l'autre et que l'on sait qu'il va pouvoir le faire, peut-être mieux que nous d'ailleurs : un ratio effort/bénéfice. Deuxièmement, le label: nous allons faire confiance à telle marque ou à un médecin alors que nous n'avons aucune affinité avec. Dans notre cas, c'est peut-être en ayant l'avis d'autres collègues d'autres lieux que nous allons pouvoir gagner ce type de confiance. Troisièmement, la confiance affective, voire esthétique, qui est en grande partie émotionnelle, voire irrationnelle. C'est ce que Prax appelle aussi le « délit de sale gueule ». Nous verrons plus loin que c'est l'une des premières confiances qui se met en place. Une sorte de confiance instantanée. Dernièrement, les codes partagés, c'est-à-dire un engagement à respecter les normes et les valeurs morales ou éthiques du groupe, comme nous l'avons vu dans le chapitre sur la dynamique de groupe.

Cette confiance affective reste fragile. Elle n'est que le petit socle fragile sur lequel une confiance « forte » va pouvoir se construire. C'est pourquoi Prax (2004) nous dit que dans une équipe, il ne faut pas confondre l'affinité et la confiance, la confiance étant étroitement liée aux compétences. C'est-à-dire que chaque collègue fait confiance à l'autre pour sa capacité à faire quelque chose. « La confiance est en forte interaction avec la compétence. » (Prax, 2004). Prax nous donne encore les éléments qui permettent de renforcer cette confiance. Nous pouvons voir qu'une partie de ces éléments ont déjà pu être vérifiés dans les chapitres précédents. La confiance est donc renforcée (ces éléments sont une synthèse d'un tableau de Prax (2004)) quand :

- Les communications sont fréquentes.
- L'information est partagée.
- Les tâches, rôles et responsabilités sont bien définis.
- Chacun tient ses échéances.
- Il existe un état d'esprit positif et les encouragements sont nombreux.
- L'entraide est importante.
- Les attentes de chacun et du groupe sont clairement identifiées.
- Le niveau d'engagement est égal pour les membres du groupe.
- Le degré de performance est élevé.

Logiquement, le contraire de ces éléments va donc péjorer la confiance entre les membres du groupe. Nous pouvons voir que certains éléments sont en lien avec des aspects pragmatiques, des manières de faire, des outils (partage de l'information, tâches

et responsabilités bien définies) alors que d'autres aspects sont plus en lien avec la personnalité des acteurs.

Ce qui reste difficile avec la confiance, c'est que, dans un cadre professionnel, la confiance se vit dans une perspective rationnelle. « C'est une attente sur les motivations d'autrui à agir conformément à ce qui était prévu dans cette situation. » (Prax, 2004). Mais, comme nous l'avons vu avec le pouvoir, dans une organisation avec des réalités complexes et des choix difficiles à effectuer, voire des situations dilemme à traverser, un individu va pouvoir agir d'une manière dont on ne s'attendait pas. Il va donc falloir, encore une fois, savoir se reconnaître dans nos différences et les accepter. Leila nous explique toutefois que, même si on ne comprend pas forcément la réaction d'un autre, elle a confiance, elle sait que ça va marcher et que malgré des incompréhensions passagères, une fois qu'une confiance solide est présente, ces événements ne vont pas lui faire perdre confiance.

### **Processus de construction de la confiance**

Commençons par comprendre comment se crée la confiance. Quand un nouvel animateur arrive, il y a déjà, grâce à des échos que nous pouvons avoir d'autres lieux par exemple, une confiance instantanée qui se met en place. Une sorte de pari sur la personne. Partant de là, la personne va devoir prouver qu'elle est capable de... « Au début, un acteur va contribuer grâce à une confiance instantanée, mais limitée. » (Prax, 2004)

Leila nous explique que c'est toujours difficile pour elle les engagements de nouveaux collègues, car c'est toujours difficile de se faire une idée. Avec Noa par exemple, c'est à une fête d'équipe deux mois après son arrivée que Leila a pu commencer à prendre confiance en lui. Malgré le fait qu'il n'ait pas prouvé de compétences particulières ce soir-là, le simple fait de le voir détendu et être lui-même, lui a donné ce début de confiance.

*« Par exemple, Noa au début, j'étais un peu flippée, parce que moi je suis nulle avec ces entretiens, je ne sais jamais si ça va être un bon ou un mauvais collègue, moi je n'engagerais jamais personne, c'est affreux ! Et du coup, j'ai eu deux ou trois signes, parce que j'avais pas fait grand-chose avec lui, mais ces signes m'ont suffi à être en confiance » **Leila***

*« C'est quoi ces signes ? » **Florian***

*« Par exemple à la fête de Noël, je l'ai vu tellement bien là au milieu, tellement joueur dans cette soirée-là, parce que finalement il est allé plus loin que la retenue professionnelle, il était heureux. J'ai vu quelque chose de lui que je n'avais pas encore vu qui était ce fait d'y aller et d'être bien dans ce qu'il était. » **Leila***

*« Et ça, ça te donne de la confiance ? » **Florian***

*« Bah ouais. Parce que c'était pas faux. Il a été très vrai dans ce moment-là. » **Leila***

Sophie a vécu la même chose durant cette soirée-là. Ce qui est intéressant c'est que Leila et Sophie lui ont formulé leur sentiment durant cette soirée et Noa en parle dans son entretien et nous explique que ces petits feedbacks lui ont permis de se sentir plus en confiance dans l'équipe.

*« Bah oui. La fête d'équipe, c'était assez proche de mon arrivée. J'ai commencé en septembre et c'était en décembre. Et c'est vrai que par exemple Sophie, elle m'avait sorti un truc à mon bilan qui m'avait un peu marqué, mais qui était vrai. Elle avait dit : « moi, Noa, je peux pas dire comment il bosse, j'ai jamais bossé avec lui. » Ça m'avait un peu agressé au début, mais au final elle n'avait pas tort. Leila aussi j'avais pas beaucoup bossé avec elle au début. Et bien c'est ces deux personnes qui m'avaient glissé des mots cools à cette fête. Leila elle m'a dit : « en tous cas, je me réjouis de continuer avec toi, c'est vraiment génial avec toi » et une Sophie qui m'avait dit : « en tout cas, j'ai pas beaucoup bossé avec toi. Je t'avais dit ça la dernière fois, mais alors là, quand je t'ai vu ce soir, ça m'a trop donné envie de bosser avec toi. » Et c'est des moments qui m'ont vachement touché et qui ont changé cette relation que j'avais, en tout cas, avec ces deux personnes. On est quand même dans un travail où on n'a pas forcément la reconnaissance de ses collègues, (...) et cette fête, elle m'a fait vachement du bien. Le fait que je me sente vraiment accepté par tout le monde. » **Noa***

Prax nous parle du processus de l'effet Pygmalion. C'est-à-dire qu'à partir du moment où une personne reçoit un feedback positif, cette personne va se sentir en confiance et encore plus chercher à prouver aux autres qu'ils peuvent lui faire confiance. Elle va encore plus s'engager. Elle sera incitée à renforcer sa contribution. « C'est un mécanisme amplificateur en boucle : un jugement négatif (ou positif) de A casse (ou renforce) la confiance de B en lui-même, ce qui a pour effet de renforcer A dans son jugement initial. » (Prax, 2004)

Mathilde, qui est en binôme sur le secteur ados avec Noa, nous parle aussi de ce processus de création de la confiance avec Noa, qui peut prendre un certain temps. Elle le met en miroir avec ses propres débuts. Pour elle, ça ne coule pas de source, il faut la construire petit à petit.

*« Avec Noa, on est dans la création de liens dans notre binôme donc je lui délègue des trucs, il y en a qui ont été faits, d'autres, il y a eu des oublis. Mais en fait, je me dis : « cool Mathilde, il est en train d'apprendre ». Il vient d'arriver, c'est pas grave et ça ne péjore pas le travail. Ça ne péjore pas le lien. Le pauvre, ça le torture encore plus donc je me dis c'est qu'il a envie de tellement bien faire... Et là, je me revois moi à sa place et je me souviens comment Théo il a fait avec moi au début. Parce que Théo, il a vraiment super bien fait tout ça avec moi au début. Il m'a mis une bulle, il a été par étape. Sur le moment, on s'en rend pas compte. Moi, c'est maintenant que je me rends compte comment Théo, il m'a portée avec lui. » **Mathilde***

Nous sommes donc bien dans un processus qui peut mettre un certain temps, mais c'est en partie grâce à des outils pragmatiques et des moments plus ou moins formels et définis que ce processus de création de la confiance se met en place. C'est ce que nous allons voir maintenant.

### **Moments et outils pour créer la confiance**

Il y a les moments informels qui, et nous avons pu le voir avec Noa, Sophie et Leila, permettent de se rencontrer d'une autre manière et de stimuler cette confiance. Cette confiance affective qui, selon mes collègues, est fortement présente dans notre groupe. Car en plus de permettre les prémisses de la confiance, elle permet aussi par la suite de la maintenir, de la stimuler et de la renforcer.

« Ça a un monstre sens ces soirées d'équipe. Il y a beaucoup de choses qui sortent. Et pis la découverte des collègues. Moi j'hallucine, par exemple, de découvrir trois ans après qu'il y en a une qui est une pure chanteuse. C'est qu'on se découvre encore et ça, c'est passionnant dans nos échanges. Et à chaque fois, ça augmente le niveau de confiance que je vais avoir avec vous tous et mon niveau de confiance à moi en plus » **Mathilde**

Tous parlent de ces moments qui renforcent la confiance entre nous: de rigoler ensemble, de pouvoir être soi-même et de sentir que l'on n'est pas jugé par les autres tout en restant entièrement soi-même, sont autant d'éléments qui renforcent clairement notre confiance mutuelle.

Pour beaucoup, c'est la régularité et le nombre élevé de nos échanges qui exacerbent ce processus. Noa et Mathilde amènent un aspect intéressant, qui est en lien avec l'architecture du lieu. La MQ n'a, en effet, pas d'étage et est construite comme une immense salle avec des parois en verre. Selon eux, grâce à cette disposition, l'on peut toujours avoir un oeil sur l'autre, le croiser, lui glisser un mot, etc.

« On a des échanges partout, tout le temps avec n'importe qui. » **Mathilde**

« Après, il y a la manière dont la maison est faite. Je trouve que c'est vraiment génial parce que c'est vraiment ouvert donc du coup on peut toujours avoir un oeil sur tout le monde. » **Noa**

Ce lien entre architecture et liens sociaux pourrait faire l'objet d'un travail en soi, je ne m'attarderai donc pas sur ce point, mais effectivement, je pense que l'architecture d'un lieu rentre grandement en ligne de compte en ce qui concerne la rencontre, la dynamique de groupe et, par conséquent, la création de confiance. La régularité donc nous amène aussi cette dynamique. Le fait de savoir que l'on va croiser untel ce jour-là ou un autre à un autre moment pas exemple. Noa m'a résumé en une tirade quasiment tous les moments qu'il y a pour nos échanges :

« Pour toi, c'est quoi les outils pour créer des échanges entre nous ? Les outils, les temps, les endroits ? » **Florian**

« Bon il y a le colloque qui est vraiment l'outil principal. Ouais, et puis les accueils [que l'on fait par binômes toujours différents] c'est toujours un moment où on apprend à se connaître. Il y a des gens avec qui je fais plus d'accueil que d'autres, que j'ai l'impression de plus connaître que d'autres. Même si maintenant je commence à connaître bien tout le monde. Les après-accueils aussi où on se boit une bière, on discute. Aussi les réunions qu'on a au secteur ados le vendredi soir, c'est aussi des moments assez particuliers. Le dernier, il y avait un membre du comité qui avait amené une bouteille de rhum. Voilà, on s'est bu deux petits verres de rhum après le boulot. C'était chouette, on a pas mal discuté. C'est des moments comme ça aussi où on apprend à se connaître. Il y a aussi les événements qu'on fait. J'en ai fait un seul pour l'instant où je bossais avec toi et Théo et c'était aussi une manière de mieux se connaître et de pouvoir vraiment travailler ensemble dans le moment présent. Il y a Linda [une des secrétaires] quand elle donne ses cours de danse, c'est sympa, tu la croises, tu discutes cinq minutes avec elle. Roger [notre technicien] aussi, je le vois tous les vendredis. Ça aussi la régularité ça fait qu'on sait que le vendredi je vais voir Roger avec des petits moments un

*peu instaurés. On se pose derrière le bar à 18h15, on discute un peu et voilà. »*

**Noa**

Sophie résume ça avec beaucoup de simplicité, mais c'est pourtant sûrement là que se trouve l'une des clés de compréhension :

*« Donc un des outils ici, c'est qu'on bosse ensemble. Le fait qu'il y ait ce fait de partager de l'animation ensemble. Ça, c'est quand même un gros outil parce que ça veut dire qu'on a tous le sens basique ensemble sur des trucs. Y'a des gens avec qui tu comprends moins certains trucs peut-être et quand tu bosses avec tu comprends d'autres choses et ça crée d'autres occasions de discuter. »* **Sophie**

Un des gros outils que tout le monde mentionne et qui a été instauré au moment de la création de la coordination partagée, c'est le « quart d'heure » qui est un moment au début de chaque colloque. C'est un moment formel où l'on peut parler de son état, de ses joies, de ses tristesses, de ses émotions, d'une expérience forte, etc. Pour mes collègues, c'est un moment qui permet de se dévoiler encore plus et de permettre aux autres de comprendre où l'on en est et dans quel état on est.

*« Donc on se donne des outils pour se dévoiler, des outils pour clarifier, comme le quart d'heure »* **Théo**

Le fait de se livrer ou de se dévoiler demande d'avoir confiance, mais en le faisant la confiance en est stimulée et grandit entre nous, comme si la confiance amenait la confiance. Le cercle de la confiance. Ce que Prax (2004) appelle le processus cumulatif, « une sorte de spirale qui peut être positive ou négative ». Pour Noa, ce quart d'heure permet de développer les liens et donc la confiance et vice-versa.

### **Le partage d'informations**

Comme l'écrit Prax (2004), la confiance est renforcée quand il y a une communication fréquente et qu'il y a un partage des informations. Là aussi, l'équipe donne une liste assez exhaustive des outils que l'on a pour que l'information tourne correctement. Pour ce qui est des informations au niveau de l'association, et donc avec le comité, le système en tuitage des réunions du comité que nous avons, reste l'une des clés de voûte de cette transmission. Il est en effet, impossible de retenir une information puisque nous sommes toujours deux, et en binômes différents, à chaque fois. Ensuite, il y a tous les moyens traditionnels de communication :

*« Donc le colloque est vraiment un espace central pour ça. On passe pas mal par l'écrit aussi. On s'envoie pas mal des documents, des choses comme ça. »* **Lise**

Il y a aussi ce listing des courriers reçu que Théo a mis en place quand il est arrivé à la coordination. C'est-à-dire que chaque membre de l'équipe reçoit une liste de tous les courriers reçus avec le sujet et l'endroit où ils sont classés. Quand le courrier semble être plus particulièrement destiné à une personne, celle-ci en reçoit une copie complète, mais tout le monde peut quand même aller la voir. Théo a mis ce système en place suite à son expérience avec Baptiste.

*« Parce qu'à l'époque, Baptiste, il retenait des infos, mais je te dis pas lesquelles ! Des infos hyper importantes. Parce que ça l'arrangeait pas de les partager. »* **Théo**

Sophie nous éclaire sur ce listing et nous dit qu'elle n'a que rarement l'impression de ne pas avoir une information.

*« Je trouve que c'est très rare dans cette équipe d'avoir ce sentiment-là. Je pense qu'il y a un gros travail qui est fait de la part de Corinne [notre secrétaire] qui dispatche bien et qui sait. Qui réfléchit un petit peu plus que juste tel domaine, c'est telle personne. Elle va facilement se dire que ça, ça peut intéresser lui ou elle. Donc je pense que c'est surtout de la rigueur et du boulot. Et puis après, de se causer toujours. On se croise, on se cause. »*

**Sophie**

L'aspect négatif de communiquer autant reste de savoir ce qui doit être communiqué ou non. Toujours cette responsabilité individuelle. Nous en arrivons par moments à devoir nous freiner dans ce que l'on communique en colloque puisque l'on se rend compte que ce n'est pas si important d'avoir telle ou telle information et que l'on perd parfois beaucoup de temps pour des informations qui sont négligeables. Une sorte de souci de vouloir trop bien faire. Lise nous dit tout de même que cela n'alourdit pas tant que ça et que c'était bien plus difficile pour elle d'aller chercher et trouver l'information du temps où il y avait un coordinateur. Ensuite, les courriers reçus depuis la création de ce listing sont devenus de plus en plus nombreux et le travail de notre secrétaire devient de plus en plus important. Enfin, à l'instar du taux d'abstention chez les jeunes en Suisse durant les votations, ce listing qui pourtant permet largement d'éviter la retenue d'informations n'est que très peu utilisé par les plus jeunes de l'équipe. Comme si cela coulait de source de l'avoir et qu'il n'était pas très important, n'ayant pas connu les problèmes de communication antérieurs à notre arrivée. Noa m'avoue par exemple qu'il s'en sert comme papier brouillon quand celui-ci n'est pas recto verso. Et, je dois l'avouer, je fais de même!

### **Le lâcher-prise**

Une fois cette confiance rationnelle présente, le travail collaboratif va pouvoir se mettre en place. Nous allons pouvoir déléguer parce que nous avons confiance. Mais est-ce si facile, même à compétences égales et avec de la confiance, de lâcher-prise? Sur ce point, les membres de l'équipe sont assez différents. Lise n'aura aucun problème à déléguer. Mathilde aura elle un peu plus de peine, car elle aime avoir un certain contrôle sur ce qui doit être fait et pour moi-même, cela reste assez difficile. En effet, je ne me départis pas de mon idée que même si nous avons tous confiance les uns en les autres, une tâche déléguée ne va jamais être faite exactement comme nous l'aurions fait. Pour certains, tant que cela fonctionne correctement au final, cela est suffisant, mais pour d'autres, comme Mathilde ou moi-même, c'est plus difficile. Sophie aussi nous dit que ce n'est pas si évident pour elle de lâcher, surtout ce qui la touche de près comme le « small kid », ou les week-ends famille, qui sont un peu ses bébés. La forte confiance qu'elle a en moi, pour le « small kid » par exemple, lui permet de lâcher-prise. Elle va toutefois avoir besoin de rester informée sur ce qui se passe, ou comment ça se passe. Ceci plus par intérêt et par bienveillance que pour surveiller. Théo nous explique comment il fait pour bien vivre ces lâcher-prises et pourquoi :

*« On est tous conscients que l'on ne peut pas construire exactement comment on le veut, parce qu'on a envie de travailler ensemble. Donc on va construire*

*un petit bout de ce qu'on veut, mais avec tout ce que l'on va lâcher aussi. Et ça, on est tous comme ça. Alors oui, cette confiance-là, je l'ai totalement dans chacun d'entre nous. » **Théo***

Il y a donc une véritable confiance rationnelle ainsi qu'une confiance sur nos valeurs et les codes partagés qui est présente dans l'équipe.

*« Si le reste de l'équipe dit : « ça va aller », alors moi je me dis que ça va aller. Et on n'est pas tellement dans une équipe qui s'en fout. Si quelqu'un dit que ça va aller, c'est qu'ils vont assumer. Donc moi, après j'ai confiance. » **Sophie***

Perrenoud (1996) nous rend attentif aussi à ces situations complexes, ou dilemme, où il va être difficile de prévoir ce que l'autre va faire comme choix. Ces décisions, ou solutions raisonnables dans des situations dilemmes par exemple, où il n'y a que des solutions imparfaites et incertaines. Il y a deux réponses à mon sens. L'une va être, encore une fois, de reconnaître l'autre (celui qui prend ou a pris la décision) comme plus compétent que soi pour la prendre, même si on avait agi différemment. De la confiance rationnelle. L'autre réponse va être de pouvoir dire à l'autre que peut-être il a fait faux ou qu'il aurait pu mieux faire. Nous avons déjà vu que les membres de l'équipe étaient assez ouverts à la critique. Il va donc y avoir un feedback à nouveau, mais pas forcément positif. Prax (2004) dit que « dans un groupe, l'erreur doit être admise, c'est un signe très fort de la confiance et du fonctionnement du groupe. » Avoir le droit de faire faux, tout en gardant la confiance de l'équipe. Les différents mots de mes collègues montrent bien que chacun a effectivement la place de faire faux et d'apprendre de ses erreurs.

*« Tu vois, c'est ça qui m'a étonné ici, c'est que des fois, j'ai trouvé que j'avais fait des grosses grosses boulettes et qu'on me fait quand même confiance quoiqu'il arrive. Du non-jugement. » **Mathilde***

*« Et je pense que vu qu'il y a la confiance entre nous, tout le monde ose dire qu'il a merdé et ça roule parce qu'on sait. » **Sophie***

*« ...si une personne fait un truc de travers, on va lui dire : « mais qu'est-ce qui t'arrive ? », on va pas faire comme si elle faisait rien de travers. (...) Il y a quelqu'un qui va mettre le doigt sur quelque chose qui va de travers et il ne va pas le mettre pour t'enfoncer, mais pour t'amener à autre chose » **Leila***

#### **« On a envie de ça »**

Il y a, comme dans le chapitre sur le pouvoir, toute une part d'état d'esprit qui semble aussi animer mes collègues et qui facilite la création de cette confiance. Un quelque chose de difficile à analyser, mais qui reflète assez bien la vision de l'équipe. En voici quelques exemples :

*« Moi, j'ai confiance en la vie quoi ! J'ai confiance que la vie va me donner les moyens d'avancer, de comprendre des trucs et puis j'ai confiance en moi (...). Donc, en fait, moi je dirais que si je parle de confiance, c'est plutôt de confiance en soi et en son propre chemin qu'il s'agit » **Théo***

*« Pour toi, c'est quoi les outils que l'on a pour créer de la confiance ? » **Florian***

*« Je pense que le premier outil, c'est que l'on a envie de ça. » **Leila***

Il semble donc y avoir une confiance en soi forte chez tous mes collègues, qui semble faciliter ces relations de confiance qui se sont construites et qui se maintiennent depuis (très) longtemps chez certains d'entre eux.

# Engagement, souffrance et bien-être

« Estelle Morin (2006) définit le travail comme " avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel, et crée de la valeur, qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle ". » (Barthod-Prothade, 2012, p.123).

## **Exigence personnelle et/ou collective**

Une caractéristique de la manière de travailler à la maison de quartier des Tuileries, relative à la manière d'être, attendue par l'équipe et désirée par ses membres peut être appelée « exigence personnelle, voire collective ». Cette exigence est intimement liée à l'investissement des personnes dans leur travail, qui leur procure un sentiment de bien-être important, ainsi que certaines souffrances.

Ainsi, dans l'équipe, chacun va donner le meilleur de lui-même.

*« On est exigeants, je pense, avec nous l'équipe, chacun avec soi-même et puis on est exigeants avec les gens qui travaillent avec nous. Je trouve qu'on met la barre assez haut des fois. C'est bien. » **Lise***

L'équipe parle d'une exigence sur la manière d'être, notamment. L'exemple des moniteurs est assez flagrant. L'équipe a, en effet, réussi à faire valider par la FASE un deuxième cahier des charges pour les moniteurs des Tuileries, qui amène vraiment des notions de savoir-être. Des compétences donc fines et pas toujours faciles à formuler. Ce sont des exigences qui vont parfois être difficiles à apprendre à quelqu'un. Par contre, une fois ces exigences remplies, il y a pour les moniteurs, une certaine souplesse sur ce qui pourrait être important dans d'autres lieux. Nous avons par exemple une monitrice avec qui la ponctualité reste un problème ou encore un autre moniteur qui nous annonce au dernier moment ses absences. A aucun moment l'équipe ne s'est posé la question de savoir s'il fallait être moins souple avec eux. En effet, ces deux moniteurs amènent tellement en termes de savoir-être avec les usagers, mais aussi avec l'équipe, que cette dernière est largement prête à faire des compromis sur le reste. Il y a donc une sorte d'ambivalence dans cette exigence. Une sorte d'énorme exigence avec beaucoup de bienveillance.

Au sein de l'équipe d'animation aussi, la plupart d'entre nous ressentons une assez forte exigence sur nos épaules, surtout pour les plus jeunes de l'équipe. Mais, dans le même temps, chacun finit par accepter d'avoir des moments moins énergiques ou de tomber malade, sans pour autant se sentir accablé par les autres.

*« Je vois, moi qui suis malade par exemple en ce moment [Sophie est à 50% de son temps de travail depuis quelques mois], je pense que dans une autre boîte, je sentirais des tensions et tout, chose que je ne sens pas du tout ici. Ça, c'est sûr qu'on reste quand même vachement humains. Mais même avec les monos, on est très exigeants. Mais quand ils assurent à fond sur le boulot, on est quand même vachement souple sur le reste. » **Sophie***

Il y a tout de même une exigence collective omniprésente qui n'est pas véritablement formulée, mais que tout le monde sent d'une manière ou d'une autre. Comme le dit Sophie, on ne se sent pas accablés par les autres une fois qu'on est malade, mais c'est avant de tomber malade que certains ont de la peine à dire stop. Même Théo, qui fait partie des anciens et qui sent moins cette pression, dit qu'effectivement, ce n'est pas

facile d'avouer que l'on a une faiblesse et qu'on est en train de flancher, quand on voit tous ses collègues qui sont « à fond et au taquet ». On se dit que cela pourrait être mal vu. Il n'en reste pas moins que c'est vraiment les jeunes de l'équipe qui sentent le plus cette pression. Les mots de Noa et de Mathilde parlent d'eux-mêmes :

*Moi, c'est clair que je me mets de la pression. Il faut que je fasse des paliers pour être de plus en plus compétent, pour vraiment être au niveau de l'équipe parce que c'est vrai que moi, je vous mets tous un peu sur un piédestal et je pense que j'ai raison de le faire parce que je pense que vous êtes six bons animateurs. (...) Pour moi, vous êtes vraiment un exemple de réussite. » **Noa***

*« Moi, j'ai senti la mega vague où on te disait : « vas-y fonce ». C'est plutôt moi qui me suis mis une pression de dingue par rapport aux gens que j'avais en face de moi. Enfin, vous m'avez tous scotchée. (...) Mais c'était atteindre le niveau de l'équipe. Parce que moi je trouve qu'on bosse avec des gens ultras compétents. » **Mathilde***

Sophie finit par dire que cette exigence est avant tout là pour bien faire son travail et pour se sentir bien avec soi-même. Cette exigence lui permet de rentrer le soir chez elle satisfaite de ce qu'elle a accompli durant la journée, ce qui lui amène une forme importante de bien-être.

Cette exigence du travail bien fait a également un prix. Nous verrons de manière plus précise plus loin dans ce chapitre comment l'investissement des travailleurs, partiellement lié à cette volonté de bien faire que nous avons nommée exigence ici, amène des formes d'épanouissement, mais aussi de souffrance.

### **La vision globale**

Henri Arvon dans « L'autogestion » explique que le taylorisme (la seule satisfaction salariale suffit) fonctionne jusqu'à ce que les besoins matériels soient en grande partie satisfaits, « Dès lors, la stimulation ne peut provenir que d'incitations psychologiques supérieures. » (Arvon, 1980, p.109)

À mon avis, ce sont ces incitations psychologiques supérieures que nous créons bien plus en nous partageant le pouvoir aux Tuileries. J'ai personnellement vécu un modèle avec une directrice et un système très sectorisé. Force est de constater qu'il me manquait quelque chose en terme de stimulation, mais aussi de sens. Comme dans une usine « tayloriste », comment être motivé à fabriquer une pièce dont on ne connaîtra jamais l'utilité ? Comparer une maison de quartier à une usine à la chaîne peut paraître surprenant de prime abord, pourtant il me semble qu'au niveau de l'humain qui le vit, le fonctionnement est le même. Plus on a prise sur l'ensemble d'un processus, plus il peut y avoir de compréhension, de créativité et donc de plaisir à la tâche et au résultat final quand il y en a un.<sup>7</sup>

Pour arriver à obtenir les facteurs cités par Morin et ainsi obtenir en retour du bien-être, les membres de l'équipe parlent de cette vision globale de la MQ qui leur permet de plus s'impliquer, de se sentir concernés, de participer à l'ensemble, d'avoir prise sur l'ensemble des processus. La plupart des personnes de l'équipe font, pour la plupart,

---

<sup>7</sup> J'ai personnellement expérimenté le travail à la chaîne pendant six mois durant mon apprentissage d'électronicien. J'ai donc pu sentir la frustration d'exécuter la même tâche sans savoir à quoi elle servirait au final.

des comparaisons entre leur ancien lieu de travail où se trouvait un supérieur et les Tuileries. Le fait de tout se partager leur amène cette vision globale.

« Qu'est-ce que ça t'amène la coordination partagée ? » **Florian**

« Moi, ça m'éclate. Parce que pour moi, je suis partie prenante de l'ensemble de l'histoire. Je fais partie du truc. Je suis dans le bateau. C'est trop cool. Ça m'éclate bien moi, » **Mathilde**

« Bah, un job super, une manière de bosser qui me convient complètement et une possibilité d'avoir une vision de la maison et d'avoir l'impression de faire partie et de porter la maison ensemble. » **Sophie**

« La coordination partagée, elle tourne plus autour du fait d'être, de se sentir concernés. Pour moi, c'est vraiment le changement qu'il y a eu. Tu te sens autrement concerné par le global, quand tu es en coordination partagée. » **Leila**

« Ce qui se passe au « small kid », ça m'interpelle, ça me touche, et je crois qu'on est tous comme ça dans l'équipe aussi. De penser qu'on partage pas toutes nos activités, mais on est suffisamment dans les visions des autres pour pouvoir s'y intéresser véritablement. Moi, j'ai travaillé beaucoup en secteur à un moment donné. J'avais l'activité enfant, tout le monde s'en foutait. Personne se demandait ce que je faisais le jeudi, à l'époque. Là, le mercredi matin [journée aérée du « small kid »], je vois des trucs, je suis là, je suis invitée à manger à midi et je m'en réjouis, je vois ce qui s'y passe, tu vois ? Et du coup, on se sent légitimé pour, à un moment donné, poser des questions à l'autre. En lui disant : « vous avez fait quoi vendredi avec les ados ? Ahhh c'est chouette. ». Moi, j'ai un intérêt pour ce que font les autres aussi. » **Lise**

Cette vision globale que nous partageons, qui semble amener plus d'engagement de la part des membres de l'équipe amène donc du bien-être. Mais au-delà de cet engagement, c'est l'ensemble des facteurs que nous avons vus jusqu'à présent qui semblent amener ce bonheur. Théo le résume joliment ainsi :

« Mais bon, le bonheur, et bien ce que je suis en train de faire comme métier ça correspond exactement ou très très bien à ce que j'ai envie de faire dans la vie. Donc ça m'apporte beaucoup de bonheur. (...) c'est juste que j'ai l'impression que je fais ce que je dois faire... dans cette vie-là et pis que j'ai la chance que cela m'apporte, non seulement de l'énergie, parce que je partage plein de choses avec plein de gens, mais aussi de l'énergie financière parce que ça me permet de vivre. Donc c'est juste le top. Ça, c'est le bonheur quoi. C'est un équilibre que j'ai trouvé. Le bonheur, c'est relatif. C'est une satisfaction de pouvoir donner ton énergie là où tu la sens en place. » **Théo**

« Moi, c'est une des premières fois où j'aime autant un boulot. Je dis pas que c'est tous les jours la fête, mais moi j'aime bien venir au boulot. Quand je suis au boulot, je suis content. C'est quelque chose qui est assez rare et c'est une qualité de vie géniale. Le fait de bien s'entendre avec toute l'équipe aussi je trouve ça génial aussi. Je suis juste sur un petit nuage comme je te dis. » **Noa**

## Les souffrances

Ces deux derniers extraits nous montrent à quel point les membres de l'équipe réussissent à trouver les facteurs nécessaires à leur épanouissement professionnel. A y trouver du bien-être. Mais il semblerait comme je l'avais formulé dans l'une de mes hypothèses qu'une certaine souffrance puisse émerger de cette grande implication, encore une fois plus chez les jeunes de l'équipe. Noa m'a raconté récemment l'un de ses rêves :

*« J'ai rêvé que j'avais fait une boulette et que Théo me disait que du coup, j'allais refaire trois mois d'essai. Je me suis réveillé un peu en sueur. »* **Noa**

Noa me raconte encore la pression qu'il a sentie en arrivant.

*« Au départ j'ai quand même eu un coup de pression en voyant tout ce qu'il fallait faire. Ça m'a mis la pression et c'est vrai qu'il y a ce côté global où on voit un peu tout, où on parle de tout et où on est tous responsables de cette baraque. Mais ça, je trouve ça génial. Après, plus qu'un poids que j'ai sur les épaules, pour l'instant je le vois plutôt comme une angoisse d'avenir où je me demande si je vais réussir à maîtriser tout ce qu'il faut maîtriser. »* **Noa**

La souffrance chez les deux jeunes vient aussi d'un manque de confiance en soi qui s'est bien régulé pour Mathilde.

*« C'était une souffrance due à un manque de confiance en [m]soi et en fait, c'est l'équipe qui a réussi à me sortir de ça et à me donner confiance. »*  
**Mathilde**

Pour Noa, il y a souvent dans notre métier un manque de reconnaissance. Il y a heureusement pour lui ces moments informels qui permettent un peu de se reconnaître dans ses compétences et dans ses actes. Pour ce qui est de la reconnaissance, Desjours (2011) nous dit que ce que les gens attendent, c'est plus une reconnaissance symbolique qu'une rétribution financière, que l'on reconnaisse la qualité de leur travail. Molinier ajoute qu'« être reconnu pour ce que l'on fait n'est donc pas une expérience ordinaire. Dans les faits, elle est même plutôt rare. C'est l'espoir d'être reconnu qui joue un rôle fondamental dans la possibilité de continuer à travailler en s'impliquant dans ce que l'on fait et sans tomber malade. » (Paperman et Laugier, 2005, p.304). La reconnaissance par ses pairs est donc primordiale pour pouvoir se construire positivement dans son travail. Nous l'avons d'ailleurs déjà vu dans le concept d'effet Pygmalion et de ces feedbacks positifs ou négatifs. Les membres de l'équipe ont tous le sentiment d'être reconnus dans leur travail. Je peux d'ailleurs moi-même en témoigner puisque je me suis souvent inquiété de la qualité de mon travail, surtout au niveau du relationnel et j'ai, à chaque reprise, pu compter sur mes collègues pour me rassurer d'une part, mais aussi pour être honnête avec moi, d'autre part. C'est cette envie de bien faire, voire de vouloir trop bien faire, qui semble créer cette souffrance surtout chez les trois jeunes de l'équipe. Nous allons voir maintenant comment l'équipe fait pour traiter ces souffrances et pour qu'elles ne se transforment pas en symptômes plus graves.

# Amour, bienveillance et soin

« *Je pense que ce qu'on a, qui est très important, c'est la bienveillance. Ça, c'est essentiel.* » **Leila**

## Bienveillance

Comme je l'ai expliqué dans l'introduction, je me suis rendu compte que la notion de bienveillance revenait à de nombreuses reprises dans les entretiens. Fort de ce constat, je me suis donc penché sur cette idée-là. C'est le concept du *Care* qui semble être le plus proche de ce dont parlent mes collègues. Dans mes lectures sur le sujet, le *Care* est souvent mis en avant dans les relations accompagnants / accompagnés, mais il va pouvoir nous servir aussi dans cette relation entre membres d'une même équipe. En plus de ces nouvelles lectures, j'ai refait un petit entretien collectif avec tous mes collègues pour qu'ils me disent ce qu'était la bienveillance pour eux. Je me servirai donc de ces deux sources d'informations pour analyser ce qui se joue là autour.

L'ouvrage collectif de Papermann et Laugier, « *Le souci des autres* » nous amène à mieux comprendre cette notion. Le *Care* est difficilement traduisible par un seul mot en français. Il recouvre les notions d'amour, d'affection, de prendre soin, du souci des autres. Cette notion a d'abord été théorisée par les mouvements féministes, tels que les travaux de Carol Gilligan, et est donc souvent assignée aux femmes : le *mothering* (Papermann et Laugier, 2005, p.203). Depuis, certains auteurs s'attachent à réhabiliter cette notion sensible du *Care* au-delà des frontières du genre. Pour Papermann, le *Care* n'est pas réservé aux plus démunis ou aux plus fragilisés, mais il n'est pas facile de se dire que l'on dépend de quelqu'un pour satisfaire ses besoins primordiaux, surtout quand on a l'impression d'aller bien (Paperman et Laugier, 2005, p.12). Pourtant tout un chacun peut être vulnérable, sensible ou dépendant à des moments donnés. « Prendre la mesure de l'importance du *Care* pour la vie humaine (...) suppose donc de reconnaître de façon plus « réaliste » (...) que ne le font les théories sociales et morales majoritaires que la dépendance et la vulnérabilité ne sont pas des accidents de parcours qui n'arrivent qu'aux « autres », quels qu'ils soient : ce sont des traits de la condition de tout un chacun, (...) » (Papermann et Laugier, 2005, p.12).

Deux difficultés apparaissent quand on parle de *Care* au sein d'une équipe de professionnels. Premièrement, et nous l'avons déjà mentionné plus haut, le *Care* va être perçu comme étant normal dans des relations familiales, amoureuses, amicales. Il va être plus difficile de se l'approprier dans un cadre public puisque cela risque de casser un bout de cette barrière privé / professionnel. L'équipe des Tuileries semble facilement s'affranchir de ça. Mathilde va même assez loin lorsqu'elle s'exprime sur le sujet :

« *On s'aime énormément les uns les autres. Je crois. C'est une grande forme d'amour là-dedans. Moi, je sais que je vous aime énormément. Vous êtes haut placés dans les gens que j'aime en général dans ma vie, même si je vous vois pas plus que ça en dehors. Et ça, c'est quelque chose que j'ai ressenti quand j'ai passé la porte de cette baraque. C'est un sentiment que je vous aime. J'ai une attache avec vous. Chacun d'entre vous. Et qui fait que même si ça doit péter une fois, qu'on se clash [qu'on se fâche], j'ai tellement l'impression qu'on aura ce recul de se dire : « là, elle est en train de péter [de s'énerver], c'est pas moi Mathilde, mais il y a quelque chose, Mathilde, va la voir, elle a sûrement besoin soit d'un câlin, soit de se fâcher.* » (...) Donc pour moi, je

*crois qu'il y a un grand fond d'amour, mais je crois qu'on est tous des dingues d'amour. » **Mathilde***

Deuxièmement, pour Molinier, le *Care* doit être invisible pour être efficace. (Papermann et Laugier, 2005, p.303) Cette invisibilité lui apporte un grand déficit de reconnaissance et n'est souvent pas considéré comme une compétence. « Que le travail de *Care* doive s'effacer en tant que travail, qu'il doive ne pas se laisser apparaître, contribue à ce qu'il soit sous-évalué dans le registre du faire et surévalué dans le registre de l'être. Le travail de *Care* est en règle générale confondu avec la féminité (la femme-douée-pour-le-relationnel), ou avec le féminin de l'homme ; il est perçu comme un don de soi qui serait une émanation de l'âme et non comme un savoir-faire acquis avec l'expérience. Le travail de *Care* est ainsi référé à des « qualités morales » qui sont aussi des « qualités de genre » et que l'on ne peut donc pas codifier ou rémunérer. Comme le souligne Danièle Kergoat (Kergoat et al., 1992), la définition sociale d'une compétence professionnelle ne peut reposer sur une liste de « qualités individuelles ». » (Papermann et Laugier, 2005, p. 304). Je pense qu'il est donc assez rare de voir une équipe aussi attentive à réussir à parler de cette notion de bienveillance. Pour la plupart de mes collègues, cette bienveillance s'est amplifiée au fil des années et est aujourd'hui un élément constituant de l'équipe. Sophie nous explique comment, à son sens, cette bienveillance s'est amplifiée année après année :

*« Elle vient d'où cette bienveillance ? » **Florian***

*« Je pense qu'elle fait des petits quand même. Quand tu trempe dedans, tu te rends compte que c'est vraiment génial et donc tu deviens comme ça et en même temps, tout à coup, tu as des apports de gens qui viennent comme ça. Regarde, t'as des [nom d'un moniteur], qui débarque dans l'équipe et qui respire la bienveillance innée. On sait pas pourquoi, on sait pas d'où elle vient, mais c'est un grand être bienveillant. Et tu as d'autres gens qui n'auraient pas forcément ça au départ. Moi je suis pas forcément bienveillante et tout ça, mais qui, parce que tu trempe là-dedans, tu t'ouvres à ça. Alors je pense qu'elle vient de quelques êtres qui ont apporté ça et après tu as toute la conjonction qui fait que ça entraîne et que ça retourne tout le monde. Parce que moi j'ai l'impression que ça retourne tout le monde. C'est comme une vague. » **Sophie***

Malgré le côté invisible de ce *Care*, certains ont réussi à trouver des exemples de cette bienveillance qui règne entre nous.

*« Moi je vois des trucs avec les secrétaires, avec Corinne qui me fait un petit cadeau l'autre jour. Corinne, c'est peut-être pas forcément quelqu'un qui se confie facilement, mais c'est parce qu'on est une équipe comme ça et qu'il y a beaucoup d'affection et du coup ça vient. » **Sophie***

Lise nous donne aussi la vision qu'elle a de cette bienveillance :

*« Et bien la bienveillance, c'est aussi tenir compte de l'autre quand il est pas bien dans sa vie. C'est vrai qu'on se donne aussi le droit à des moments dans l'équipe, d'avoir plus ou moins d'énergie par rapport à ce qu'on est censés faire et qui peut être court-circuité par ce qui se passe dans nos vies. Et cette bienveillance, c'est laisser le temps aux gens, c'est Théo qui perd son père par exemple et qui a besoin d'un moment. Des difficultés personnelles que tu peux*

*avoir dans ta famille ou des tristesses parce qu'il y a ton enfant qui part deux ans à l'étranger. C'est ces choses-là, tu vois ? Ce sont des choses qu'on se laisse le droit de poser en équipe. Et on donne le droit à l'autre d'être un peu moins... Justement on disait qu'on s'engage personnellement, mais on a aussi le droit à un moment donné d'oser dire qu'on a ces difficultés, et que nos vies peuvent être difficiles. Et ça, c'est une chance, je pense. » **Lise***

Il y a donc vraiment ce soin, malgré cette forte exigence de l'équipe, qui permet à chacun de voir ce que l'autre va pouvoir donner de lui-même à un moment donné. Cela va donc laisser la place aux personnes d'être peut-être moins productives à certains moments, sans pour autant se sentir jugé ou sentir une pression de la part de ses collègues.

*« ...on sait que la personne qui aura traité un truc l'aura fait du mieux qu'elle peut. Ou au mieux qu'elle peut à ce moment-là. Peut-être qu'elle était down. »*

**Sophie**

Cela permet aussi de pouvoir amener des critiques à un collègue sans que celui-ci ne se sente attaqué. Tous mes collègues me disent qu'à chaque fois qu'ils ont été dans une situation où d'autres collègues leur disaient que ce n'était pas top ce qu'ils avaient fait, ou qu'ils auraient pu faire différemment, ils ont toujours senti ces critiques comme étant bienveillantes et positives. Ils ne se sont jamais sentis attaqués ou écrasés par le reste de l'équipe.

*« Tu oses dire à quel point tu n'es pas d'accord sans que l'autre se sente attaqué. » **Lise***

### **Prendre soin**

Prendre soin des autres donc, mais prendre soin de soi aussi. Et là aussi, la plupart de mes collègues, et moi-même portons une attention non négligeable à cet aspect. Comme nous l'avons déjà vu, des souffrances peuvent apparaître pour diverses raisons. D'ailleurs, pour Desjours (2011), elles sont inhérentes à tout travail : « c'est la souffrance qui guide l'intelligence ». Ces souffrances vont donc en partie se traiter dans le cadre professionnel, mais une grande partie va être ramenée à la maison.

*« La souffrance, elle a pas une origine toujours très claire. Elle a des déclencheurs. N'importe quoi peut déclencher ça, mais évidemment le travail et le travail d'équipe comme ça, ça déclenche de la souffrance. Ça va de soi. C'est des résonances et où l'autre n'est pas seul responsable de ce qui est en train de t'arriver. Quelque part, pour moi, c'est plus important que notre alchimie tienne bien et que quand je ressens de la souffrance, j'arrive bien à définir ce qui appartient au groupe, et là où le groupe peut agir pour que je souffre moins, et ce qui m'appartient à moi et ça, je le prends à la maison. »*

**Théo**

La encore, Desjours (2011) nous dit que cela est nécessaire : « le travailleur est obligé, pour tenir, de mobiliser des quantités de ressources dans son temps hors travail » et encore « le travail et le hors travail ne peuvent pas être disjoints et ne peuvent pas aller l'un sans l'autre ». Théo pense que de savoir prendre soin de soi en dehors est capital pour travailler en équipe.

« Métaboliser, ça veut dire prendre sur soi, prendre cette souffrance... ? »

**Florian**

« Et travailler, pas à l'intérieur du groupe, mais pour soi et chez soi sur sa propre souffrance. J'ai connu des gens qui n'arrivaient pas à faire ça, c'est impossible de travailler avec eux bien. » **Théo**

Lise aussi nous dit qu'il est essentiel que chacun puisse prendre du temps hors du travail pour prendre soin de soi, que ce soit avec un psychiatre, une énergéticienne, en méditant, etc. Encore plus dans les métiers du travail social où l'on travaille beaucoup avec son être. Sophie rajoute que bien souvent, les lieux où il n'y a pas cette attention de chacun sur soi et les autres, il y a dysfonctionnement.

« Ah bah oui, ça bouleverse le travail social (rires). Je pense que ça bouleverse et il y a des trucs qui nous rattrapent automatiquement. » **Lise**

« Mais je pense que là où ce n'est pas présent, bah ça dysfonctionne justement, les gens pètent les plombs. Pas partout, mais je pense qu'on fait des boulots où on se retrouve à devoir réfléchir à tout ça et où ça se mélange à la vie privée. » **Sophie**

Cette disposition de chacun à être prêts à faire ce travail, hors travail, semble être l'une des clés d'un bon fonctionnement d'équipe. Chacun semble y accorder beaucoup de temps et d'importance. Il semble y avoir un effet de masse qui s'instaure aussi : plus il y a de soin dans l'équipe, plus je me donne du soin, etc.

« Je pense que j'ai jamais pris autant soin de moi depuis que je suis là. Le soin que je me donne, il est en corrélation, il y a un écho par rapport au soin qu'il y a dans cette équipe » **Leila**

Ce soin et cette bienveillance sont donc omniprésents dans nos relations quotidiennes. Cela peut-être aider ou soulager un collègue quand on sent qu'il ne va pas bien. Le remplacer lors d'un moment accueil pour qu'il aille se reposer. Une multitude de petites choses, souvent invisible, qui vont faire du bien à l'autre et à la relation. Et puis, il y a aussi cette bienveillance des anciens pour les nouveaux, mais qui ne s'apparente que rarement à du paternalisme de celui qui sait sur celui qui ne sait pas. Cela va surtout être les anciens qui vont dire aux plus jeunes, dans leur « course folle pour rattraper à tout prix le niveau de l'équipe », de se calmer, de prendre un jour de congé, etc. Lise est peut être, celle qui est le plus à l'écoute de ses propres limites, due à son histoire certainement. Cette sensibilité va lui permettre de déceler des signes de fatigue ou de surcharge chez ses collègues et ainsi de pouvoir les rendre attentifs à lever le pied.

« Je pense que ça m'arrive, par exemple un peu à Florian, à Mathilde quand elle s'emballa de leur dire : « récupérez un bout. Non ne venez pas lundi! » Ou Noa qui se pose plein de questions sur son pourcentage, comment l'organiser. Je pense que je suis attentive à ça. » **Lise**

« Le soin que l'on donne, c'est pas à l'autre, mais à la relation. » **Théo**

Noa, qui a été très « chouchouté » à son arrivée m'explique qu'il a dû mettre un frein à cette bienveillance. En effet, il a ressenti le besoin au bout d'un moment de dire : « Vous inquiétez pas, ça va aller, je vais m'en sortir ». Sophie aussi parle de rares moments où il y a presque trop de bienveillance et où finalement les tensions, par exemple, ne peuvent

pas sortir comme il le faudrait. Ces deux exemples restent toutefois anecdotiques en comparaison des bienfaits que procure cette bienveillance aux yeux de mes collègues.



## Magie et alchimie

Il y aura toujours, à mon sens, des choses inexplicables dans les relations humaines. Il y a quelque chose de l'ordre de la croyance, d'une forme de spiritualité, de magie qui font que des personnes se rencontrent et partagent un bout de chemin de vie. Ces histoires-là ne peuvent ou ne doivent pas être rendues scientifiques, car elles sont l'essence même des relations humaines, son côté sacré.

Plutôt que de chercher encore une fois à analyser les extraits d'entretiens qui relatent cette dimension magique, je préfère rendre là quelques mots de ces animateurs qui, en dépit de leurs différences personnelles, partagent tous ce sentiment, d'être pris dans une dynamique rationnelle et irrationnelle, que l'on peut en partie expliquer, mais dont la dimension magique subsiste.

*« Après, cette magie, c'est l'alchimie des gens. » **Lise***

*« Moi, il y a une grosse attache affective dès le départ. Le coup de foudre quoi. Ça s'explique pas. Il y a un truc magique. Est ce que ça vient de l'endroit ? Du collectif ? je sais pas et je m'en fous en fait. (...) Ça fait partie des murs apparemment. C'est un truc, ça s'explique pas. » **Mathilde***

*« Et moi, je crois en ces rencontres. Je suis pas là par hasard. C'est pas pour rien que j'ai eu ces expériences avant qui m'ont amenées comme ça aux Tuileries. On est, certainement, fait pour faire un bout de chemin ensemble » **Mathilde***

*« C'est vraiment « on a quelque chose à faire ensemble, tous ». On a du chemin à faire ensemble. » **Théo***

*« Et puis, c'est le sens même de notre travail, cette espèce de magie du communautaire, il me semble que c'est un truc qui est très fort dans cette maison. Ça, c'est quelque chose auquel on tient et du coup, tout ce qu'on peut mettre autour de ça, chacun le fait. Et c'est pas du cinoche, ça fait partie de cette espèce de truc sain qui fait que ça nous emporte, ça nous emmène et qu'on est justement pas à dysfonctionner parce que : « wouah, c'est là ». **Leila***



# Conclusion

Comme je l'ai déjà dit dans l'introduction, c'est grâce à mon expérience de terrain aux Tuileries que j'ai choisi les différentes thématiques et donc les différents cadres théoriques qui me paraissaient les plus opportuns pour analyser le fonctionnement de cette équipe. Les différents entretiens m'ont, par la suite, conforté dans ces choix. Je pense avoir réussi à travers ces différents thèmes (pouvoir, confiance, compétence, exigence, bien-être, souffrance, bienveillance, etc.) à couvrir une grande partie des mécanismes qui sont à l'oeuvre dans cette équipe. Je pense que même en m'étant concentré sur une seule problématique, les enjeux et donc les cadres théoriques sont fort nombreux. Il en ressort que chaque cadre théorique est peut-être moins approfondi que si je ne m'étais concentré que sur un seul. Mais je pense qu'au final le travail reste plus complet bien que n'allant pas forcément au bout de chaque partie, que si je m'étais focalisé sur un seul élément. Pour moi, c'est l'ensemble de ces éléments qui permettent d'expliquer ce qu'il se passe dans cette équipe et non pas un seul. D'ailleurs, ces différents cadres théoriques ne sont pas si éloignés les uns des autres. En lisant des textes sur le pouvoir par exemple, les notions de confiance ou de compétences étaient omniprésentes. Et j'ai pu faire le même constat dans la plupart de mes lectures. Il y a donc de forts liens entre chaque cadre théorique ce qui a permis, à mon sens, d'avoir une certaine homogénéité dans la partie analytique de ce travail. Je pense donc avoir réussi, à travers ces thématiques – et en y ajoutant la bienveillance et cette touche de magie – à faire le tour des dynamiques qui animent cette équipe d'animation.

## **Liens avec les hypothèses**

Pour cette conclusion, je vais revenir sur mes questions et mes hypothèses de départ et les mettre en miroir avec les éléments amenés dans l'analyse, dans le but de présenter les principaux éléments qui permettent de travailler ensemble et sans chef.

### **Question 1**

Quels sont les mécanismes et les outils (confiance, partage du pouvoir, partage de l'information, moments d'échanges formels ou informels) qui facilitent cette gestion?

### **Hypothèse 1.1**

Une sectorisation souple ainsi que des binômes différents sur chaque projet permettent de gérer ensemble tous les aspects de la maison de quartier et donc de se partager le pouvoir et les informations.

Il apparaît au terme de cette recherche que cette sectorisation souple, que j'évoquais dans mon hypothèse, soit plus une conséquence qu'une cause de la coordination partagée. Chaque membre de l'équipe possède une vision globale qui s'est accentuée en assumant des tâches de coordination, porte un regard plus précis sur le fonctionnement de la MQ, mais aussi sur les secteurs des autres. Dès lors, l'intérêt de chacun a engendré une compréhension plus complexe de l'ensemble des secteurs. Cette meilleure compréhension a permis à chacun de questionner, de revisiter ce que faisaient les autres, jusqu'à co-construire chaque secteur ensemble plutôt que par binôme. Ajoutant les remplacements réguliers entre les secteurs, l'équipe se sent

véritablement concernée par l'ensemble de la MQ. Cette sectorisation souple permet par conséquent d'également mieux partager de l'information et de limiter les prises de pouvoir. En effet, l'on va plus facilement partager de l'information de notre secteur avec des personnes qui semblent y prêter un réel intérêt qu'avec des personnes qui, comme le disait Lise, « s'en foutent » de ce que l'on fait le mercredi avec les enfants, par exemple.

De plus, le système de répartitions des tâches et des publics (en binômes voire en trinômes, différents sur chaque projet) permet à chacun de travailler avec tout le monde à un moment donné. Nous partageons donc tous un bout de chemin à un moment ou à un autre. De ce fait découle une connaissance interindividuelle bien plus forte qu'avec des secteurs clos comme il y en a dans beaucoup de lieux d'animation socio-culturelle. Cette interconnaissance permet enfin de construire de la confiance et de se transmettre les responsabilités des projets sans trop de difficultés, pragmatiques ou émotionnelles.

### **Hypothèse 1.2**

Une coordination partagée doit se contextualiser dans un cadre de travail où règne une réelle confiance entre les collègues.

Cette hypothèse n'était finalement pas des plus pertinentes. Il est évident qu'avoir confiance les uns envers les autres va être d'une grande aide, voire sera même indispensable, surtout quand on travaille en se partageant le pouvoir. Nous avons pu voir que la confiance, qu'elle soit affective ou rationnelle, est effectivement largement présente entre nous. Mais finalement, ce qui est intéressant c'est de comprendre comment elle se construit, se stimule et se conserve.

### **Hypothèse 1.3**

Il faut mettre en place des outils et des manières de faire pour que cette confiance puisse naître entre chacun (quart d'heure du colloque, soirée d'équipe, etc.)

L'analyse des entretiens nous a montré qu'il existe deux formes de confiance préalables au recrutement de nouveaux travailleurs. Premièrement, une forme de confiance *instantanée*, donnée par principe, un peu comme un pari et se dire que ça va aller. Deuxièmement, il existe une forme de confiance dans le « label » (Prax, 2004). Par exemple, si un lieu, dont on connaît le fonctionnement et les valeurs nous dit que c'est une personne d'intérêt, nous allons déjà pouvoir avoir un bout de confiance qui s'esquisse.

Par la suite, ces premières formes de confiance évoluent et se transforment en une forme de confiance *affective*. Sophie et Leila ont évoqué la naissance de cette confiance qui s'est créée envers le nouvel arrivant, durant une soirée d'équipe, en rencontrant cette personne dans un cadre « hors travail » où elle n'avait rien à prouver, et pouvait se contenter d'être elle-même. Ces moments informels permettent donc l'émergence de cette confiance affective. Par la suite et au fur et à mesure des collaborations effectives, une dernière forme de confiance va naître : la confiance *rationnelle*. Les individus sont, par exemple, certains que la personne fait ce qu'elle dit, qu'elle est présente quand elle doit l'être, etc. Différents moments formels favorisent également le processus de créations et de maintien de la confiance. Moments comme le « quart d'heure » où l'on va parler de choses souvent personnelles, voire intimes. Dans ces moments, le mouvement est double : il faut avoir confiance pour oser se dévoiler, et le fait de se dévoiler et de voir que l'on peut le faire sans risque va augmenter notre confiance également. C'est la spirale de la confiance (Prax, 2004). Les risques que l'on pense prendre en donnant sa

confiance diminuent une fois cette « forte » confiance présente. Dès lors, des erreurs (souvent dues à des décisions complexes issues de situations dilemmes) pourront être faites, sans qu'elles n'endommagent ou brisent le lien de confiance.

### **Question 2**

Qu'est-ce que la coordination partagée amène en termes de bien-être et de souffrance ?

### **Hypothèse 2**

La coordination partagée amène une vision plus globale de la maison de quartier et donc plus d'engagement voire plus d'exigence de la part des employés et donc plus de bien-être. Mais ce plus grand engagement peut amener à son tour plus de poids sur les épaules et donc amener à des souffrances.

J'ai formulé cette hypothèse sur la base de ma propre expérience aux Tuileries, mais elle s'avère n'être que partiellement vérifiée. Il est désormais clair que la coordination partagée amène une vision plus globale de la MQ. Cela a pour effet d'exacerber l'intérêt de chacun sur l'ensemble des activités et tâches de la MQ et favorise l'engagement des personnes. Tous cependant ne ressentent pas cette responsabilité partagée comme une forme de pression ou un poids sur les épaules, qui amène parfois à certains de la souffrance. Cette dissension sur ces ressentiments s'explique par l'ancienneté des travailleurs dans l'équipe. Les plus jeunes éprouvent de plus grandes difficultés à porter cette responsabilité, car ils ont l'impression de ne pas être aussi compétents que les anciens et ont donc tendance à se démenner pour « rejoindre le niveau de l'équipe ». Pour les autres, c'est probablement l'importance de leur histoire dans la MQ, conjuguée à leur expérience commune de cette transition avec et sans chef, qui leur confère un sentiment d'être non seulement capables, mais de jouir de cette position en toute connaissance de cause.

Le témoignage de Lise rassemble néanmoins ces différentes perspectives liées à l'âge et à l'expérience en confiant qu'elle n'aurait pas été prête à fonctionner de la sorte à ses débuts dans l'animation et qu'elle était bien contente d'avoir un chef qui pouvait la protéger et la guider à ce moment-là. L'expérience professionnelle certainement et l'expérience de vie probablement amoindrissent les souffrances liées au partage des responsabilités et au sentiment d'exigence très fort dans l'équipe. Il n'en est pas moins que pour tous, anciens et plus jeunes, ce système amène bien plus de bien-être que de souffrance.

### **Question 3**

Quelles qualités personnelles et professionnelles doivent animer les employés de cette MQ et pourquoi certains n'ont pas réussi à trouver leur place dans ce modèle ?

### **Hypothèse 3**

Des comportements et des manières d'être spécifiques (authenticité, ne pas avoir besoin du pouvoir, humour, etc.) sont primordiaux pour qu'une personne trouve sa place dans l'équipe.

Nous avons vu dans l'analyse qu'en effet, cette authenticité, ce savoir-être, cette intégrité parfois quelque peu freinée par la peur du jugement de l'autre ou par un manque de confiance en soi ou en l'autre, est très présente au sein de l'équipe.

C'est peut-être ce respect de notre authenticité qui forge nos caractères forts et déterminés. De plus, personne dans l'équipe ne semble avoir ce besoin de puissance sur les autres, ou sait en tous cas en faire bon usage. A ces deux manières d'être se rajoute l'honnêteté, valeur qui demande un travail important pour être reconnue et instaurée dans une équipe de travail. Cela est toutefois facilité par la présence d'une forte confiance entre les membres de l'équipe. L'honnêteté attendue, voire exigée par l'équipe concerne principalement la capacité de chacun à oser exprimer des points de vue différents (cela concerne principalement les jeunes de l'équipe) et d'avouer et reconnaître ses faiblesses, ou ses erreurs. Cela pourrait s'avérer difficile pour un nouvel arrivant, mais chacun semble pourtant ouvert à cette honnêteté. Lors de mon arrivée aux Tuileries, les anciens nous ont laissé la place d'être honnête en nous encourageant à dire si l'on n'était pas d'accord ou que l'on voulait faire différemment, sans nous juger. Nous n'avons jamais entendu les plus anciens dire : « ça, on l'a déjà fait, ça marche pas » ou encore « on a toujours fait comme ça, pourquoi est-ce que l'on changerait ». Dans cette équipe chacun laisse la place aux autres (et pas seulement entre anciens et nouveaux) d'essayer, de réessayer, de se tromper, de recommencer, etc., ce qui permet de pouvoir rester honnête avec ce que l'on fait, avec ce que l'on est et avec les autres.

#### **Question 4**

Quelles valeurs sont partagées et pourquoi ? Comment ces valeurs sont-elles le ciment de l'équipe et en quoi favorisent-elles le fonctionnement de la coordination partagée?

#### **Hypothèse 4**

Les valeurs de base de l'association et les manières de faire (la pédagogie) doivent être partagées par les membres de l'équipe pour que la coordination partagée fonctionne.

Là encore, l'hypothèse se vérifie largement au regard de l'analyse. Il y a tout d'abord, ces valeurs « quasi universelles » de l'animation socio-culturelle (solidarité, respect, etc.) en grande partie issues de la charte que tout un chacun doit bien évidemment partager. Se rajoutent à ça des valeurs de bienveillance et d'accueil (accueil des usagers, mais aussi des membres de l'équipe). Nous l'avons vu, cette compétence appelée *Care* est difficile à identifier vu qu'elle est souvent invisible. Elle n'en reste pas moins une compétence primordiale et qui n'est pas forcément innée. Et enfin viennent les valeurs éducatives et leurs manières de faire (non-punition, non-chantage, non-exclusion) qui sont adoptées par tous et exécutées de manière poussée et systématique. La remise en question de toutes ces valeurs et manières de faire n'est quasiment pas possible. Nous allons pouvoir les revisiter, les modifier, mais en aucun cas les remettre en question. Elles ont dès lors, parfois pour effet d'exclure des personnes qui ne les partageraient pas. Un nouveau collègue va donc devoir y adhérer ou s'en aller !

En revanche, quand un nouveau collègue rejoint l'équipe en adhérant à ces valeurs, un mécanisme d'amplification de ces valeurs va s'enclencher. Une des plus-values de la coordination partagée à la maison de quartier des Tuileries est donc de pouvoir vivre ces valeurs complètement, de les revisiter, de les comprendre de manière complexe et d'avoir une approche très fine de ces manières de faire. Le désavantage majeur, par contre, est ce risque de repli sur soi, voire d'isolement, car ce fonctionnement en vase clos, où l'on recherche des personnes qui pensent comme nous a pour effet d'une part de nous enfermer, peut-être dans notre logique réflexive et d'autre part, d'en exclure ceux qui ne s'y plieraient pas. Je pense toutefois que nos nombreux échanges avec d'autres maisons de quartier, d'autres collègues ou encore avec la FASE, sont des garde-fous

importants pour cette dérive potentielle. Comme nous l'avons vu, les membres de l'équipe sont quand même largement d'accord de se remettre en question et d'écouter d'autres voix.

### **Liens avec les objectifs**

- Comprendre comment une équipe d'animation arrive à travailler sans chef et quels sont les facteurs organisationnels et humains qui facilitent ou qui sont essentiels à ce fonctionnement.

Au risque de me répéter, je pense avoir réussi à mettre en lumière un certain nombre de pratiques et de facteurs qui permettent à cette équipe de bien fonctionner sans chef.

En ce qui concerne les pratiques, je pense que je les avais déjà identifiées au moment d'écrire mes hypothèses et qu'elles se sont confirmées durant ce travail. En voici toutefois une liste non-exhaustive : « quart d'heure du colloque », fêtes d'équipe régulières, présence des animateurs aux comités en tuilage, présence de tous les animateurs aux accueils tout public par binôme, fonctionnement en binômes différents selon les projets qu'ils soient en lien avec l'animation ou avec de l'administratif, réflexions sur les différents secteurs d'animation en équipe, même si un seul binôme s'en occupe sur le terrain, processus d'engagement en grand groupe (jusqu'à 12 personnes pour les dernières phases), une à deux journées de réflexions par année, etc.

En ce qui concerne les facteurs facilitant ce système, ils sont aussi nombreux et n'étaient, contrairement aux pratiques, pas tous apparus à mes yeux au début de cette recherche. En voici aussi une liste non-exhaustive : l'architecture du lieu qui facilite les contacts et les moments d'échanges informels, les valeurs communes des sept animateurs, une forte différenciation des rôles qui permet d'avoir une richesse de compétences, de modes de pensée, de manières de faire, de manières d'être avec pourtant des traits de caractères communs, qui permettent de se partager le pouvoir, d'accepter les critiques ou encore de ne pas avoir peur de dire que l'on a fait une erreur, etc. S'ajoute à ça pas mal d'humour et le fait d'y croire, tout simplement.

- Comprendre de quelle manière je m'inscris dans cette structure et dans ce groupe. Autrement dit, conscientiser certains mécanismes qui sont souvent inconscients et naturels et qui pourtant sont inhérents au bon fonctionnement de l'équipe.

Là aussi, je pense avoir fait un bout de chemin durant ces six mois de recherche. J'ai déjà parlé précédemment d'exemples concrets où ma posture de travailleur-chercheur m'avais permis de conscientiser certains de mes propres mécanismes durant une activité ou un moment donné. Je pense être autrement plus attentif aujourd'hui à ce qui se joue entre nous dans l'équipe, à ce qui pourrait être « dangereux » pour l'équipe ou à ce qui pourrait être bénéfique. Même au niveau de mes collègues, un processus s'est en quelque sorte mis en place puisqu'ils sont chacun en train de lire les entretiens de leur collègues. Ces lectures n'étant pas encore finies, il est difficile de dire aujourd'hui ce que cela va amener, mais un moment à notre prochaine journée de réflexion est d'ores et déjà prévu pour en parler de manière plus précise.

- Faire mieux connaître, voire valoriser ce mode de fonctionnement souvent méconnu et ceci même dans des institutions à caractère social.

Ce travail n'ayant encore été ni défendu ni validé, il n'a pas encore été lu par autrui. Je peux toutefois déjà dire que durant le processus de cette recherche, j'ai pu en parler

avec d'autres collègues, d'autres maisons de quartier ainsi qu'avec certains représentants de la FASE. Comme je le disais déjà plus haut, il y a toujours une certaine appréhension, voire une frilosité quand à ce mode de fonctionnement. Il y a même eu des étonnements quant au fait de faire une recherche sur ce sujet comme s'il n'y avait pas de véritable intérêt à ce fonctionnement. Toutefois, les discussions sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus intéressées. Etant reconnue comme une MQ particulièrement dynamique et qui fonctionne bien, de plus en plus de personnes commencent à faire des liens entre notre dynamisme et notre coordination partagée, et viennent poser des questions. J'ai beaucoup entendu de personnes me dire que si ce modèle fonctionnait si bien chez nous, c'était en grande partie dû à la rencontre d'animateurs qui s'entendent bien, un peu comme du hasard au final. Je pense avoir pu démontrer en grande partie qu'il y a bien plus que du hasard ou de la chance qui sont à l'oeuvre dans notre équipe, même si effectivement une part de magie ou d'alchimie reste évidemment présente.

### **Pour finir**

Je pense, à travers ce travail, avoir partiellement réussi à montrer les outils et les manières de faire (organisation des accueils tout public en binômes différents à chaque fois, présence en tuilage aux réunions du comité, fêtes d'équipe, quart d'heure, listing des courriers, etc.), les compétences (*Care*, complémentarité des compétences, etc.), les facteurs (architecture du lieu, histoire du lieu, etc.), les manières d'être et les caractères (honnêteté, authenticité, ne pas avoir besoin du pouvoir, etc.), qu'il faut avoir pour arriver à travailler sans chef dans une équipe aussi nombreuse. A tout cela se rajoute un peu de magie et d'alchimie inexplicable qui lie le tout. Les critères sont donc nombreux pour arriver à un bon fonctionnement et effectivement, c'est peut-être plus difficile à mettre en place, tant il faut prendre soin de beaucoup d'aspects techniques et d'aspects humains. Mais, à l'instar des mécanismes de prise de décision, une fois que tout cela fonctionne bien, le travail en est réellement amélioré, en termes de bien-être et de satisfaction pour les travailleurs, mais aussi pour les usagers. Pour des raisons de confidentialité, j'ai changé le nom de cette maison de quartier et n'ai donc pas joint de programme ou de rapport d'activités. Mais, en ayant travaillé dans d'autres lieux par le passé, il me paraît évident que les Tuileries est l'une des maisons de quartier les plus dynamiques de Genève. Ce fait est d'ailleurs tout à fait reconnu par les différentes institutions qui nous chapeautent ainsi que par les autres lieux d'animation de la place. Il est évident pour moi qu'il y a un fort lien entre notre fonctionnement interne et les résultats obtenus sur le terrain. Nous utilisons à l'interne les mêmes méthodes que nous utilisons sur le terrain et ceci amène un réel sens pour nous ainsi que pour les habitants du quartier. Je finirai avec un extrait d'entretien qui n'a pas été utilisé, mais qui ne pouvait pas ne pas apparaître.

*« On se prend pas non plus pour les grands animateurs socioculturels de la république et du coup, on y va à notre petit niveau. On a un peu ce « small is beautiful » en nous. On n'est pas dans des grands discours même si on a des grandes discussions. » **Leila***

### **Pour aller plus loin**

En effectuant cette recherche, il est évident que d'autres questions sont apparues, mais n'étant pas forcément en lien direct avec ce travail, elles ont été mises de côté.

Tout d'abord, la question même de ce travail pourrait être largement remise en question. Effectivement, les sept animateurs travaillent sans chef. Mais quand est-il des secrétaires, de notre technicien, de notre nettoyeuse ? Comme je l'ai dit, ils viennent par exemple aux

phases finales d'engagement de nouveaux animateurs, ce qui est plutôt rare dans les maisons de quartier de Genève, et je pense que leurs compétences particulières leur permettent d'avoir un bout de ce pouvoir partagé. Donc à ce niveau-là, je pense qu'au-delà des sept animateurs, le partage du pouvoir existe aussi en partie. Il y a aussi la question du rapport avec le comité de gestion qui reste notre employeur à un certain niveau. Mais, c'est surtout par rapport aux moniteurs que la question pourrait se poser. Le statut même du monitorat est déjà très particulier, puisqu'il est limité dans le temps et est relativement précaire (temps partiels, salaire modeste). Sur le terrain, par exemple au « small kid », je travaille seul avec quatre moniteurs. Qu'en est-il de mon statut hiérarchique surtout avec certains moniteurs qui sont là depuis bien plus longtemps que moi et font preuve d'autant, voire de plus de « compétences terrain » que moi ? Quelle légitimité ? Si l'on voulait vraiment travailler sans chef ne faudrait-il pas abolir ce statut également ? Au-delà de la question financière se poseraient d'autres types de questions. Le fonctionnement du groupe d'animateurs est particulier, notamment par le fait de sa petite dimension. Serait-il toujours possible d'appliquer les mêmes valeurs et autres manières de faire avec une trentaine de personnes ? C'est peut-être vers les entreprises participatives, ou en autogestion, qu'il faudrait se tourner pour avoir des esquisses de réponses. Quoi qu'il en soit, une des suites que l'équipe pourrait donner à ce travail, serait de reconsidérer ce rapport hiérarchique que nous avons sur les moniteurs, pour peut-être être encore plus en accord avec notre manière de faire.

Ensuite, il serait très intéressant de poursuivre cette recherche dans le cadre des études de genre. Si la bienveillance, souvent considérée comme étant une compétence naturelle pour les femmes, elle semble être partagée par les hommes de l'équipe également. Outre le fait que ces compétences dites « naturelles » sont issues d'une construction sociale genrée, et non pas biologiques ou innées, je pense à ce propos que les hommes de l'équipe n'ont pas à cœur d'entretenir le mythe de la virilité et, au contraire, se laissent le droit de laisser transparaître leur part de « féminité ». Il n'en reste pas moins que sur beaucoup d'autres points la séparation des tâches reflète les logiques de construction sociale du genre.

*« Comment vous vous distribuez ces tâches ? » **Florian***

*« Justement, je dirais intérêts et compétences. C'est à dire, par exemple la logistique c'est plutôt (rires) les mecs qui prennent certains bouts. » **Lise***

Toutes les parties techniques sont donc largement assumées par les hommes de l'équipe. Théo me dit même que, quand il m'a vu arriver (il était le seul homme dans l'équipe à ce moment-là), qu'il était content de voir arriver un « mec » dans l'équipe.

*« Et puis autrement, moi je dirais que ce que tu as apporté clairement en arrivant, c'est : enfin un mec (rires)... Parce que j'étais beaucoup seul... Y avait peu de mecs dans l'équipe quand t'es arrivé et puis quelqu'un qui sait bricoler, qui sait de quoi on cause quand on parle technique, c'est con hein, mais voilà, pour moi c'était un bol d'air. » **Théo***

Il y a donc là véritablement de quoi réfléchir sur ces séparations qui sont à l'oeuvre, même au sein d'une équipe qui dit se partager le pouvoir.



# Lien avec le travail social

En finissant ce travail, je me rends compte qu'il pourrait servir, à son humble niveau, de « petit mode d'emploi de la coordination partagée ». Comme je l'ai déjà dit dans l'introduction, il y avait cette envie, peut-être un peu militante, de montrer que l'on peut travailler différemment et tout aussi bien, voire mieux. Cette manière de faire a, évidemment, tout son sens dans l'animation socio-culturelle, puisque les valeurs de participation citoyenne, de démocratie participative, de vivre ensemble et de responsabilisation sont l'essence même de ce métier (s'il en est un ?). Je pense donc que pour certains lieux, qui dysfonctionnent, cette manière de faire pourrait clairement être une réponse valable. Evidemment, il n'est pas là question de dire que ce modèle pourrait être transposable tel quel dans sa globalité et sans une certaine temporalité. Nous avons vu que certaines pratiques ou certains aspects de cette équipe se sont construits avec le temps. Nous avons vu, par exemple, que certains outils amènent de la confiance et que, par la suite, d'autres outils peuvent être mis en place justement grâce à cette confiance. Il y a donc un long processus pour arriver à ce qu'est cette équipe aujourd'hui. Je pense toutefois qu'il serait tout à fait possible de venir sélectionner une ou deux pratiques mentionnées dans ce travail et de les appliquer dans un autre lieu. Ce « quart d'heure » que nous avons au début de chaque colloque par exemple ou encore cette manière que nous avons de tous faire des accueils tout public sont là de bons exemples de pratiques assez facilement transposables sans pour autant devoir complètement bouleverser l'organisation d'une équipe.

Aujourd'hui, malheureusement à mes yeux, la réponse à un dysfonctionnement va être de mettre un supérieur hiérarchique pour régler le problème. Dans mon ancien lieu de travail qui rencontrait de nombreux problèmes avec les usagers, le comité et au sein de l'équipe, et ce, malgré la présence d'un coordinateur, les réponses institutionnelles proposées par la FASE et le comité de gestion de l'association concernée furent de mettre en place un directeur. Même les maisons de quartier, avec leur histoire associative et souvent militante, ne sont pas épargnées par l'intronisation de cette forme de nouvelle gestion (*New public management*). Pourtant, dans l'équipe des Tuileries, nous pensons que cette forme plus participative de gestion pourrait aller bien au-delà des lieux d'animation socio-culturelle. La FASE, par exemple, qui vit une période mouvementée au sein de son Conseil de fondation aurait tout à gagner, à mon sens, à s'ouvrir à une forme de management plus participatif et à s'affranchir en partie de ces barrières hiérarchiques. En équipe, nous nous prenons même, par moments, à rêver que les divers services et départements communaux et cantonaux qui nous chapeautent s'autorisent aussi le droit de lâcher-prise, de rendre plus participatives leurs décisions et puissent se laisser surprendre par les effets positifs qui peuvent émerger quand on se partage le pouvoir. Cet élan utopiste, même s'il peut prêter à sourire, reste à mon sens essentiel pour conserver l'esprit qui anime l'animation socio-culturelle. Autrement dit, plutôt que de nous mettre dans une posture défensive pour conserver nos valeurs et nos manières de faire, allons plus loin et essayons de dire qu'au-delà du sens qu'elles ont pour l'animation socio-culturelle, elles peuvent avoir du sens et se mettre en application dans bien d'autres champs professionnels ou institutionnels.



# Remerciements

Je remercie tout d'abord l'équipe d'animation des Tuileries sans qui ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Merci à eux d'avoir autant partagé durant nos entretiens et de m'avoir soutenu tout au long de cette recherche. J'en profite aussi pour remercier le comité de gestion de l'association des Tuileries qui a accepté ma démarche.

Un grand merci aussi à ma Directrice de mémoire, Madame Clélia Perrozzi, pour ses conseils, ses remarques, ses corrections, sa patience et surtout pour son dynamisme.

Pour finir, un immense merci à Alex, my love, pour avoir été là du début à la fin de ce travail. Merci pour la méthode, l'aide pour l'analyse et pour tout ce temps passé à gérer les doutes et les craquages.



# Bibliographie

Arvon, H. (1980). *L'autogestion*. Paris : Presses Universitaires de France.

Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien-être donne-t-il du sens au travail ?. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, (46), 123-157. 10.3917/rips.046.0123

Beaud, S., Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain* (4<sup>e</sup> éd.). Paris : La Découverte.

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population*. Paris : Gallimard/Seuil.

Morin, E. (2006). *Donner un sens au travail*. Récupéré le 13.09.2013 de [www.santepsy.ulaval.ca](http://www.santepsy.ulaval.ca)

Olivier de Sardan, J.-P. (1995). La politique du terrain, sur la production des données en anthropologie. *Enquête*, (1 | 1995), 71-109. Récupéré le 02.10.2013 de <http://enquete.revues.org/263#quotation>

Paperman, P. & Laugier, S. (Dir.). (2005). *Le souci des autres. Ethique et politique du care*. Paris : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Perrenoud, P. (1996). *Pouvoir et travail en équipe*. Université de Genève : Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation. Récupéré le 13.09.2013 de [http://www.unige.ch/faspse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php:1996/1996\\_10.html](http://www.unige.ch/faspse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php:1996/1996_10.html)

Prax, J.-Y. (2004). *Le rôle de la confiance dans la performance collective*. Récupéré le 01.04.2014 de <http://www.usabilis.com/articles/2004/confiance.htm>. Non-numéroté.

Rouff, K. (2007). La systémie, une approche efficace. *Lien social*, (842). Récupéré le 30.09.2013 de [http://www.lien-social.com/spip.php?article1832&id\\_groupe=6](http://www.lien-social.com/spip.php?article1832&id_groupe=6)

Schnapper, D. (2011/3). L'Expérience-enquête au Conseil Constitutionnel. Réflexion sur la méthode. *Sociologie*, (volume 2), 295-309. Récupéré le 13.09.2013 de <http://www.cairn.info/revue-sociologie-2011-3-page-295.htm>

Thiébaud, S. (2008). *Conduite et Participation à des réunions de travail* (Module C4). Genève : HES-SO, Haute école de travail social. Non-numéroté.

Thiébaud, S. (2008). *Dynamique de groupe* (Module C4). Genève : HES-SO, Haute école de travail social. Non-numéroté.

## Films

Desjours, C. (2011). *J'ai Très Mal au Travail*. [Vidéo en ligne]. Récupéré le 01.04.2014 de <http://www.souffrance-et-travail.com/rubriques/video/films-documentaires/mal-au-travail/>

Desjours, C. (2008). *Le stress au travail*. [Vidéo en ligne]. Récupéré le 01.04.2014 de [http://www.dailymotion.com/video/x82e0c\\_christophe-dejours-stress-au-travail\\_news](http://www.dailymotion.com/video/x82e0c_christophe-dejours-stress-au-travail_news)

Hamer, B. (2003). *Kitchen stories*. [Vidéo en ligne]. Récupéré le 13.09.2013 de [https://www.youtube.com/watch?v=MAch\\_CwKyjI](https://www.youtube.com/watch?v=MAch_CwKyjI)

### Sites internet

Charte Cantonale : Récupéré le 01.04.2014 de <http://fase-web.ch/site/fondation/Lachartecantonale/index.htm>

Fédération des centres de loisirs et de rencontres : Récupéré le 01.04.2014 de <http://www.fclr.ch>

Fondation pour l'Animation Socio-culturelle genevoise : Récupéré le 01.04.2014 de <http://www.fase-web.ch>

### Compléments bibliographiques

Alter, N. (Dir.). (2006). *Sociologie du monde du travail*. Paris : Presses Universitaires de France.

Bakounine, M. (2000). *Dieu et l'état*. Paris : Mille et une nuits.

Balandier, G. (1991). *Anthropologie politique* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Presses Universitaires de France.

Balandier, G. (1974). *Anthropo - logiques*. Paris : Presses Universitaires de France.

Balandier, G. (1971). *Sens et puissance*. Paris : Presses Universitaires de France.

Béroud, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail: éléments de repérage et de discussion. *Participations*, (5), 5-32. 10.3917/parti.005.0005.

Brunot, R. & Grosjean, L. (1999). *Apprendre ensemble : pour une pédagogie de l'autonomie*. Grenoble : Centre Régional de Documentation Pédagogique de l'Académie de Grenoble.

Céfaï, D. (2010). *L'enquête de terrain*. Paris : La découverte/M.A.U.S.S.

Chapoulie, J.-M. (2000). Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie. *Sociétés Contemporaines*, (40), 5-27. Récupéré le 13.09.2013 de [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/socco\\_1150-1944\\_2000\\_num\\_40\\_1\\_1811](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/socco_1150-1944_2000_num_40_1_1811)

De Boeck Supérieur (Ed.). (2013/1). Participation dans le monde du travail. *Participations*, (5), 244.

De Boeck Supérieur (Ed.). (2013/1). De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ?. *Participations*, (5), 33-51. 10.3917/parti.005.0033.

De Boeck Supérieur (Ed.). (2012/2-3). Recherche et travail social : critiques des outils et critiques des fondements. *Pensée Plurielle*, (30-31), 282.

De Boeck Supérieur (Ed.). (2011/1). Pratiques du travail social : le poids des structures sociales. *Pensée Plurielle*, (26), 134.

Durand, C. (2000). Vatin F., Le travail, sciences et société. Essai d'épistémologie et de sociologie du travail. *Revue française de sociologie*, (41-2), 373-375. Récupéré le 13.09.2013 de [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_2000\\_num\\_41\\_2\\_5272](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_2000_num_41_2_5272)

Landour, J. (2013/1). Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel. *Genèses*, (90), 25-41.

Gaudard, P. & Buillard, P. (1976). *24 jours en autogestion pédagogique avec un groupe éducatif*. [Mémoire de fin d'études]. Lausanne : Ecole d'études sociales et pédagogiques.

Girod, V. & Pitarelli, E. (Dir.). (2008). *Dans quelle mesure les principes autogestionnaires peuvent-ils s'appliquer à une organisation ?* [Mémoire de diplôme HES]. Valais : HES-SO. Récupéré le 06.10.2013 de <http://doc.rero.ch/record/9159> (oai:doc.rero.ch:20080421082938-VN)

Lièvre, P. & Rix-Lièvre, G. (2011/1). Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas «ancrée» au Groenland. *Management & Avenir*, (41), 449-471.

Marchive, A. (2012/4). Introduction. Les pratiques de l'enquête ethnographique. *Les sciences de l'éducation - Pour une ère nouvelle*, (45), 7-14.

Mothé, D. (1976). *Autogestion et conditions de travail*. Paris : Les Editions du Cerf.

Naudier, D. & Simonet, M. (Dir.). (2011). *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*. Paris : La Découverte.

Passeron, J.-C. & Revel, J. (Dir.). (2008). *Penser par cas*. Paris : Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

Petitpierre, J. & Chevailler, N. (1996). *Ephémérides : présentation et réflexion autour d'une expérience de local autogéré pour jeunes dans une commune de la campagne genevoise*. [Mémoire de fin d'études]. Genève : Institut d'études sociales.

Sandoz, S. (2011). *Les centres socioculturels autogérés, une nouvelle approche du travail social ?* [Travail de Bachelor]. Genève : Haute école de travail social.

Schmidt, D. (1976). *Tendre vers... ou une idée d'autogestion à l'épreuve de la réalité*. [Mémoire de fin d'études]. Genève : Institut d'études sociales.

Steffen, R. (1983). *Un regard sur une école en autogestion*. [Mémoire de fin d'études]. Lausanne : Ecole d'études sociales et pédagogiques.

Wacquant, L. (2002). *Corps & âme. Carnets ethnographiques d'un apprenti boxer (2e éd.)*. Marseille : Agone Mémoires sociales.

Wicht, L. (2013). *L'enquête de terrain, Perspective méthodologique (Module OASIS)*. Genève : HES-SO, Haute école de travail social.



# Annexes

## Annexe n° 1 Grille d'entretien Théo

Premier entretien très libre qui servira à rendre les futurs entretiens plus fins et plus précis. C'est un entretien exploratoire qui va déjà pouvoir confirmer une partie de mes thèmes d'hypothèses ou les démentir. La retranscription pourra aussi faire émerger de nouveaux éléments.

### **Première partie**

Sur sa vision à lui de mon rôle à moi. Je ne sais pas encore si je garderai cette partie.

### **Deuxième partie**

Portrait du collègue : son âge, d'où il vient, qu'elle est son histoire et les faits marquants de sa vie qui l'on amené jusqu'à la maison de quartier des Acacias.

### **Troisième partie**

L'histoire de la coordination et de la coordination partagée : comment est-elle née ? Comment a-t-elle évolué jusqu'à aujourd'hui ?

### **Quatrième partie**

Comment fonctionne, pragmatiquement, la coordination partagée à la MQ ?  
Quelles sont les règles, les relations ?

Qu'est-ce qui fait que cette coordination partagée fonctionne et comment fonctionne-t-elle ?

en terme de pouvoir  
en terme de confiance  
en terme de manière de dire les choses  
en terme de prises de décision  
en terme de bien-être voire d'amour

Comment vois-tu le rôle de chacun dans l'équipe ? Quels rôles jouent-ils dans quels moments et pourquoi ?

Qu'est ce que ce système t'apporte et apporte à notre travail ? Et à notre bien-être ou non ?

Quels sont les points négatifs ?

Qu'en est-il des personnes qui n'ont pas trouvé leur place ici dans cette équipe ? Pourquoi ?

## Annexe n° 2 Grille d'entretien générale

L'idée est de faire parler des jeux de pouvoir, des rôles, de comment se crée et se maintient la confiance et quelles sont les dynamiques de groupe au sein de l'équipe en partant d'exemple de terrain et en restant sur le registre du faire.

son portrait

Rôles : trouve un titre, ou un mot clé pour définir la personnalité des autres membres de l'équipe et dis-moi pourquoi tu as choisi ce mot ?

Comment se passent les relations dans l'équipe ?

Complémentarité ? Donne un exemple

Manque-t-il de certains rôles ?

Régulation des personnalités :

Que se passe-t-il si quelqu'un va trop loin ?

Qui lui dit ?

Comment décidez-vous d'intervenir ?

Quand et comment se font les échanges ?

Formels

Informels

Est-ce qu'on peut tout dire ?

Qu'est-ce que tu ne dis pas ?

Pourquoi ne le dis-tu pas ?

quels sont les outils pour nos échanges (quart d'heure, tête d'équipe, etc.)

Comment se transmettent les informations ?

Comment ça marche ?

Quand est-ce que ça ne marche pas ?

Qu'est-ce que cela a comme répercussions sur toi ? (confiance, trahison, empêchement de travailler...)

Au sein de l'équipe, en travaillant pour l'AAA, penses-tu que l'on partage tous les mêmes buts ? Si oui, quels sont-ils ?

A-t-on une vision commune ?

Comment se construit-elle ?

Sur quoi est-elle basée ?

Valeurs communes ? Peux-tu les nommer ?

Que se passe-t-il si quelqu'un ne la partage pas ou plus ?

Je pense que ça fonctionne parce que nous partageons un certain nombre de choses communes. Peux-tu me parler de comment tu vis... :

Quelle est ton éthique de travail ?

Est-elle partagée par les autres ?

L'avez-vous coconstruite ? Ou est-elle imposée

Que se passe-t-il si quelqu'un ne la partage pas ou plus ?

Si coconstruite, comment renégocie-t-on avec un nouveau collègue ?

Exigences demandées par rapport au travail :

On veut faire mieux que les autres ? On veut faire de notre mieux ?

Que se passe-t-il quand quelqu'un fait une erreur ?

Le groupe réagit comment ?

Penses-tu avoir la place et la liberté d'apprendre de tes erreurs ?

Et les autres ?

Ton engagement / implication dans ton travail ? Au-delà du prescrit et du cadre professionnel ? (responsabilité individuelle)

Est-ce une norme ?

Comment gères-tu la souffrance dans ton travail ? La ramènes-tu à la maison ?

Que se passerait-il pour quelqu'un qui se contenterait de faire « le minimum » ?

Quels sont les comportements essentiels à adopter pour trouver sa place dans l'équipe ?

Y a-t-il une manière de dire les choses qui passe mieux ?

Sur quel ton t'adresses-tu généralement aux autres ?

Est-ce partagé ?

Qu'en est-il de l'humour ? (l'amour)

Est-ce une manière commune de nous exprimer ?

Que se passe-t-il quand ça ne te convient plus ?

Comment peux-tu le dire et à qui ?

Que se passe-t-il quand on n'est pas d'accord ?

Fais-tu souvent des compromis, des concessions ?

Comment fait l'équipe pour arriver au consensus ?

Y a-t-il déjà eu des votes et pourquoi ?

Comment fais-tu pour obtenir gain de cause quand les autres ne sont pas d'accord avec toi ou ton projet ?

Y a-t-il des stratégies ?

Formes-tu des alliances ?

Si oui, vers qui te tournes-tu et pourquoi ?

Te sens-tu en conflit de loyauté parfois ? Avec qui et pourquoi ?

Y a-t-il des chefs identifiés dans l'équipe ?

A quels moments ?

A propos de quoi ?

Est-ce en rapport avec des compétences spécifiques / savoir-faire ?

Si un chef est identifié pour ses compétences, est-ce que cela implique que tu doives lâcher prise ?

Est-ce vraiment pour ces compétences ?

Comment défends-tu ta place ?

A quels moments faut-il complètement lâcher ?

Qu'est-ce que ça te fait ressentir ?

Déléguer des tâches : quand le fais-tu et pourquoi ?

Quand est-ce que c'est difficile ? (lâcher-prise, confiance)

Pourquoi est-ce difficile ?  
Y a-t-il une question de fierté, d'égo ?

Qu'est ce que la coordination partagée amène à notre travail  
Et t'amènes en terme de bien-être au travail ?  
D'où vient ce bien-être ? (est-ce parce que tu peux avoir un oeil sur l'ensemble)  
Est-ce lourd à porter que d'avoir des responsabilités ?

Pour moi, notre équipe fonctionne bien, mais j'ai l'impression que c'est très fragile et qu'à tout moment, tout peut péter. Qu'en penses-tu?

## Annexe n° 3 Arborescence de la coordination partagée

Arborescence sur les projets de la mq  
et partage des responsabilités  
(Principe de co-animation)

<b>COORDINATION</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
Ligne budgétaire	Théo Linda Lise	trésorier
Ressources humaines Personnel, stage, monos et remplacement,...	Linda Sophie Corinne Leila	
Lien avec secrétariat Corinne, Linda et Gaya	Lise Equipe	
Lien avec Roger et Gladys (technicien et nettoyeuse)	Théo Equipe	
Préparation colloque	Lise Sophie	
Courrier durant colloque	Théo Mathilde	
Prise des PV	Leila Sophie Mathilde en soutien	
Liens avec le comité Suivi des séances du comité  ODJ et PV	Gaya Corinne  Les animateurs par deux, en alternance, avec chaque fois un qui sert de lien entre le comité précédent et le suivant	Président - e

Communication : Fichiers, mailing liste, colibri à mettre à jour Média et newsletter, administration du site internet	Florian Corinne Théo Leila	un membre(s) du comité
CCV	Mathilde Noa	un membre(s) du comité
Lien avec la Fas'e	Equipe	Comité
Autorités	Equipe selon sujet	Comité
Conseil d'établissement 1ère école  2ème école  3ème école	Lise  Leila  Selon besoin	
<b>LOGISTIQUE</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
maisonette	Mathilde Lise Théo	
Locaux, nettoyage	Gladys	
Entretien/Maintenance	Roger Théo Noa	
Inventaire matériel	Corinne Roger Equipe	

Véhicule	Roger Noa Théo	
Son, lumière	Florian Noa	
Clefs	Roger Théo Noa	
Réseau informatique	Théo Florian	
Lien avec la régie	Théo Mathilde Roger	
Bistrot	Théo Mathilde	
Locaux TA	Roger Leila autre MQ	
Locaux « Small kid »	Roger Florian Sophie	
<b>SECRETARIAT, ADMINISTRATION</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
Fichiers	Linda Corinne	

Salariés	Théo Lise Linda	
Comptabilité	Linda	
Caisse Bistrot	Théo Corinne	
Programmation caisse Bistrot	Théo Florian	
Secrétariat	Corinne	
Economat	Corinne Florian	
<b>SECTEUR JEUNES</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
Enfants 4-8 ans	Sophie Florian	
TA 8-12 ans	Leila autre MQ	
Ados	Mathilde Noa	
Jeunes Adultes	Mathilde Noa	
<b>GROUPE CITOYENS</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>

association d'habitant, etc	Tous	
urbanisme	Leila Florian	2 membres du comité
<b>RESEAU</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
Institutionnel, associatif, HUG, SPMI, intersyndical, UAC,...	Tous selon sujet	
<b>LIEN, CONVIVIALITE</b>	<b>QUI</b>	<b>COMITE</b>
Location, prêt de salle, cours et ateliers	Théo Lise	
Prêt de matériel et minibus	Roger Florian	
ACTIVITES MQ intérieur		
Resto	Lise Sophie Théo en appui	
Mercredi famille	Lise Théo	
Accueil tout public	Tous	
ACTIVITES MQ extérieur		

Chaises Longues	Mathilde Noa	
Grillades	Théo Noa	
Charrette	Lise Théo	
vélo	Lise Théo	
Evénements MQ	Tous	
Week end famille	Florian Sophie	