

Les idées narratives au service d'un collectif de managers

OBJECTIF :

- **Reconstruction d'une équipe suite à un management jugé peu respectueux des personnes.**

Par Françoise QUENNESSEN et Jean Louis ROUX



Françoise Quenessen

Je me suis formée aux Pratiques Narratives à la Fabrique Narrative à Bordeaux (France).

En tant que praticienne narrative je privilégie l'accompagnement via mail, skype et téléphone, sans négliger les séances en live.

quennfr@gmail.com



Jean Louis Roux

Je me suis formé aux Pratiques Narratives avec Michael WHITE, chez Mediat Coaching, puis à la Fabrique Narrative à Bordeaux. J'interviens auprès des groupes en difficulté et en souffrance dans les entreprises, les services de soin et de santé.

J'exerce également, auprès de clients particuliers, dans le cadre de mon cabinet.

jeanlouisrouxtherapeute@orange.fr ou www.institutnarratif.com

Pour cette mission nous avons travaillé en équipe. Le choix de deux praticiens narratifs m'a paru évident après les premiers entretiens individuels que j'ai eus avec chacun des membres du groupe quand j'ai réfléchi au meilleur accompagnement que je pouvais leur proposer. J'ai opté pour la rédaction d'un « document collectif » ; cela nécessitait de pouvoir poser des questions, être attentif aux réponses, « noter les silences », observer les attitudes. Il fallait pouvoir participer activement à l'animation de cérémonies définitionnelles auxquelles je voulais avoir recours, les jugeant nécessaires au recueil d'informations sur les difficultés que rencontrait l'équipe auprès de laquelle nous allions intervenir. Une personne seule ne pouvait tout assumer.

Entrée en matière,

Problème posé :

Une équipe de managers a été malmenée durant une année par un Directeur très exigeant vis-à-vis de ses proches collaborateurs eux-mêmes managers d'équipe sur un plateau d'un opérateur téléphonique. Plusieurs personnes ont dû s'arrêter de travailler suite à des dépressions, conséquence des brimades subies. Des clans se sont créés pour résister au mode managérial qui leur était imposé. D'autres personnes ont suivi le Manager maltraitant dans ses exigences tout en n'étant pas en mesure « d'avoir du choix »¹ pour accepter la relation avec ce Directeur qui leur imposait avec véhémence son point de vue sur la qualité médiocre de leur travail. Au-delà de cette période de management, d'importants ressentiments ont subsisté dans l'équipe et empêchaient la relation entre des personnes du même groupe. Le Directeur pris à parti par des leaders syndicaux a été déplacé afin que soit mis fin à la forme brutale de management mise en place. Il s'en est suivi pour cette entité des périodes d'intérim qui n'ont pas su faire renaître une relation satisfaisante au sein de cette équipe.

Nous avons été invités par la direction de cette entité de production à discuter de la situation et du retentissement sur le fonctionnement de l'équipe de managers. Après cet entretien qui nous a permis d'avoir l'histoire du point de vue de la direction nous avons décidé de proposer de mettre en œuvre les idées narratives en utilisant une des métaphores de travail avec les groupes dans le but d'écrire un « **document collectif** ».

Cet article va décrire les étapes de notre intervention ainsi que les outils mis en œuvre au regard de l'intention que nous avons vis-à-vis des managers que nous allions rencontrer. Notre intervention doit faire en sorte que les personnes collaborent ensemble et communiquent pour retrouver une cohésion d'équipe au sein de l'unité de production.

Durant ces dernières années, l'approche narrative, à laquelle nous sommes formés, nous a permis d'avoir un regard différencié sur la résolution des conflits dans les organisations en laissant une large place à l'expression des souffrances, en permettant que s'exprime ce qui n'a pas été respecté et honoré et ce à quoi les personnes ont su résister dans les groupes et les équipes au sein des entreprises. Nous avons introduit ce travail à partir des pratiques narratives car nous défendons l'idée que l'expérience des managers présents dans le groupe était une ressource experte quant à la résolution du conflit dans lequel nous les découvrons à notre arrivée dans l'entreprise.

Les étapes de notre intervention

Après avoir rencontré le directeur et la DRH de cette entité, j'ai pris rendez-vous avec la directrice du site de production pour faire le point sur la situation, l'écouter sur sa propre

¹ Se dit de quelqu'un ayant développé suffisamment de choix pour vivre des situations diverses sur le plan émotionnel sans être affecté au-delà du raisonnable.

analyse de la situation et, dans le même temps valider que les idées que je souhaitais mettre en œuvre avaient son assentiment. Je passais ce premier rendez-vous à expliquer les sources de nos outils et la manière dont il me semblait possible de travailler. La directrice venait d'arriver sur ce poste. Elle n'avait pas été mise au courant de l'histoire managériale qui entourait l'équipe. Elle me raconta ses premières actions en direction de l'équipe, ses premiers constats et les cas particuliers qui la composaient. En effet, trois personnes étaient en conflit de manière importante et généraient dans l'équipe des dysfonctionnements, des clans et des comportements **transverses**. Il semblait, pour cette directrice, que le contexte et l'organisation de l'unité de production la mettait dans une situation différente de celles de son dernier poste. Ce poste étant pour elle une promotion, il était important qu'elle réussisse à remettre en ordre de production cette équipe de managers.

Nous décidons de prendre rendez-vous pour les entretiens individuels avec chacun de ses managers.

Entretiens individuels

Après avoir écouté l'histoire de la Direction et le récit de la Directrice du site de production, je me suis concentré sur les entretiens individuels pour lesquels je recherchais des questions qui me permettaient d'avoir une information sur l'histoire et ses conséquences traumatiques. Mes questions vont volontairement aborder de manière évasive le passé des personnes au sein de l'équipe.

A partir de ces deux entretiens avec la Direction, la DRH et la Directrice de l'unité de production, j'ai construit l'entrée en matière de mes entretiens individuels. Ce travail me permet de réfléchir au contexte à partir duquel je vais travailler. J'élaborais en même temps une liste de questions auxquelles je donnais un caractère intentionnel au regard des histoires recueillies auprès des cadres de l'entreprise.

Cette liste comprend deux parties :

- Des questions à partir de la situation dans laquelle se trouvent les managers
- Des questions à partir de l'histoire de l'équipe, de leur espoir, et comment ils souhaitent agir pour l'équipe.

Pour préparer mes entretiens, j'ai écrit une entrée en matière afin de faire correspondre mon propos avec la nature des entretiens que je souhaitais conduire avec chacun des membres de l'équipe en prenant soin de leur demander leur autorisation avant ~~d'entreprendre~~ de les questionner.

Entrée en matière des entretiens

Bonjour, je suis content de vous rencontrer.

Je suis ici parce que l'on m'a parlé de vous et des difficultés que rencontre votre équipe.

J'ai besoin de savoir comment vous allez contribuer à m'aider à vous accompagner dans la mise en place d'un projet commun ?

Il va de soi que vous n'êtes en rien tenus de me parler d'autres choses que de ce qui a trait à votre vie professionnelle.

Avant que vous m'en parliez, j'aimerais savoir ce que vous êtes à même d'attendre de quelqu'un comme moi pour vous aider à concevoir vos rêves et vos espoirs professionnels pour ce site de production dans lequel vous travaillez ?

Je suis curieux d'entendre votre version de l'histoire professionnelle de ce site et j'aimerais savoir quelles sont les compétences, les talents que vous avez mis en avant pour résister aux événements qui se sont déroulés ?

- Puis-je vous poser des questions ?
- Êtes-vous d'accord de parler de cela ?
- Ou bien souhaitez-vous que nous parlions d'autre chose qui est important pour vous ?
- Si vous aviez des relations professionnelles satisfaisantes, comment pourriez-vous en parler ?

J'utiliserai vos notes lors de notre première journée en groupe, mais de manière anonyme, sans rien dévoiler de votre identité.

- Êtes-vous d'accord avec cela ?

Lors de notre travail en grand groupe, il y aura une personne pour m'accompagner. Sa mission est d'écrire vos mots afin de pouvoir les utiliser pour créer un document fondateur de votre communauté.

Ce travail d'écriture est aussi pour moi une surface réfléchissante qui me permettra d'intervenir à partir de ce canevas et d'en reprendre les éléments quand je m'exprime face aux personnes. Il m'est arrivé d'oublier cette trame pour m'adapter à des personnes me présentant des situations particulières.

Des questions à partir de l'histoire de l'équipe

Décrivez-moi une compétence ou une connaissance qui vous aide à vivre ce moment difficile, racontez-moi une histoire autour de cette compétence ?

- Qu'est-ce qui n'a pas été respecté de votre point de vue ?
- Quelles sont les valeurs que vous souhaiteriez voir partager ? Mises en commun ?
- Qu'est-ce qui était important pour vous dans le fait de prendre parti ?
- Quelles étaient les valeurs que vous défendiez ?
- Que pourriez-vous me dire des solutions que vous seriez à même de proposer ?
- Quelles sont les valeurs que vous aimeriez voir partagées ? Mises en commun ?
- Quels sont vos espoirs et vos rêves pour cette unité ? Pour votre vie au sein de cette équipe managériale ?
- Quels sont les liens qui existent entre les équipes, qui pourraient amener une forme collaborative sur les résolutions techniques et de services des équipes ?
- Qu'est-ce qui semble vous manquer pour vous entendre aujourd'hui et fonctionner dans de bonnes conditions ?
- Quel pourrait être pour vous l'identité de l'équipe ?
- Qu'est-ce qui la rassemblerait ? A quoi cela pourrait ressembler professionnellement ?
- Que comprenez-vous de ce qui se passe à l'heure actuelle ?
- Que serait pour vous, dans l'équipe, ce que l'on pourrait appeler "bonne qualité de vie" ?
- Qu'est-ce que vous ne voudriez pas ?
- Quelle est votre vision de l'équipe ?
- Quels sont vos valeurs concernant votre implication dans l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui vous manque pour pouvoir travailler ensemble ?
- Nous allons travailler ensemble, quelles sont vos attentes ? Qu'attendez-vous de moi ?

- J'aimerais en savoir un peu plus, comment les choses se présentent à partir de votre point de vue ?
- Qu'est-ce que pouvez-vous me dire de ce avec quoi vous êtes aux prises ?
- Que pensez-vous que je dois savoir sur votre situation ? Quand cela a-t-il commencé ?
- Si vous deviez mettre un nom ou un titre à cette difficulté, comment l'appelleriez-vous ?
- Quels sont les effets que "**ce**" a eus sur votre plus grand plaisir dans votre travail ? Sur votre jouissance de la vie ?
- Comment "**ce**" agit sur vos relations et la coopération avec l'équipe ?
- Y a-t-il des parties de votre coopération ou des relations qui n'ont pas été totalement minées par "ceci" (éléments ou situations spécifiques) ? Quelles sont ces parties et comment pourriez-vous les décrire ?
- Quelles stratégies avez-vous utilisées pour continuer le travail quotidien alors que ce conflit dure depuis plus d'un an ?
- Qu'est-ce que vous souhaitez tout particulièrement qu'il se passe lors de notre journée ensemble ? Pourquoi est-ce que ce serait une bonne chose ?

Questions à partir de la situation

- Comment les équipes fonctionnent ?
- Que connaissez-vous de vos confrères ? Que pourriez-vous m'en dire ?
- Quel est le niveau de relation que les équipes devraient avoir entre elles ?
- Quel est le type de collaboration que vous pourriez souhaiter pour votre entité, au travers des quatre équipes ? Et des relations avec les autres membres ?
- Comment voudriez-vous vivre le regroupement des équipes venant de trois sites géographiquement éloignés ?
- Quelles seraient les valeurs qui vous aideraient à mieux vivre ce regroupement ?
- Quel sens pourriez-vous donner pour vous à des actions ou un projet sur l'entité ?
- D'après vous quelles sont les valeurs professionnelles que partage l'équipe managériale ?
- Qu'est-ce qui vous amènerait à collaborer avec vos confrères, sur quelles valeurs ? Avec quelle forme de respect pour chacun d'entre vous ?
- Quel est l'intérêt de travailler ensemble ?
- Quelle est l'influence que vous avez-vous eue sur l'équipe en sachant que vous vivez un regroupement ?
- Comment avez-vous contribué, et comment contribuez-vous à l'existence de l'équipe dans ces relations après avoir vécu des moments difficiles ?
- Que pourriez-vous me dire de ce qui vous réunit ?
- Qu'est-ce que vous voulez ne pas vivre lors du travail que nous allons faire ensemble ?
- Qu'est-ce que je peux exposer de ce que vous me dites pour lancer le travail que nous allons faire en commun ?
- Je vous invite à vous joindre à nous le.....

Durant la journée consacrée à ces entretiens deux personnes ont refusé de participer. Une, parce qu'elle était venue par obligation et ne souhaitait pas que s'établisse une relation entre elle et moi, une seconde parce que son thérapeute lui avait confirmé qu'elle n'avait pas à me parler. J'en pris note. Toutefois, j'invitais la seconde personne à venir prendre un café afin que nous fassions connaissance, ce qu'elle refusa également.

Après les entretiens, j'avais une idée précise de ce qu'avait vécu chacun d'entre eux et de ce qu'ils pouvaient espérer de ce travail. J'avais également des récits portant sur leur histoire dans l'équipe et leur espoir à retrouver du plaisir à venir travailler. J'avais également une « carte » des relations entre les personnes dans l'équipe en fonction des « clans » et position de chacun.

Ce que je trouve intéressant dans le fait de faire des entretiens en amont, c'est de commencer à externaliser le problème, tout du moins à le contextualiser grâce aux questions narratives que j'ai posées, mais aussi de redonner la parole aux personnes de ce groupe de managers en abordant ~~pour chacun~~ ce qui avait été important pour chacun d'eux dans le fait d'avoir résisté à cette période de violence. J'ai posé des questions sur l'expertise de chacun des managers vis-à-vis de leur collègue. Cela a permis d'entamer une conversation de regroupement des compétences des managers auxquelles ils avaient fait appel dans l'équipe à un moment donné.

La narration de la préparation en amont de l'intervention (cf. note de fin d'article)

Clarifier le rôle que l'on joue : la transparence

Je vous donne ici, le support écrit qui m'a soutenu lors du démarrage de la première journée. Je me suis inspiré de Michael White²/Dorte Nissen³ pour écrire le texte ci-dessous.

Les méthodologies que nous apportons ici, sont des pratiques et des structures de conversation qui contribuent à identifier, à décrire richement et à honorer les connaissances et les compétences en rapport avec les efforts que vous avez su produire pour aborder les soucis et les situations difficiles.

Nous en avons parlé lors de nos entretiens, mais je tiens à rappeler ici que notre intention n'est pas de tout régler, mais de contribuer essentiellement à ce que vous puissiez vivre en accord entre vous et avec votre milieu professionnel. Nous sommes là pour vous accompagner, pour réécrire une histoire professionnelle, pour vous aider dans vos efforts pour aborder ce qui pourrait être une nouvelle forme de coopération dans votre équipe managériale. Nous ne pourrons pas faire ce travail à votre place, mais simplement vous guider dans sa réalisation.

- Nous pouvons aller du conflit vers la coopération
- Nous pouvons passer d'une mauvaise ambiance pour aller vers une bonne ambiance.

La manière dont nous allons travailler n'est pas constituée d'un programme implémentant un processus obligatoire de changement. Elle est constituée de pratiques de narration que vous allez animer suivant les indications méthodologiques que nous allons vous donner et avec notre accompagnement et qui vont vous permettre de construire une histoire vous conduisant à mieux comprendre ce qui peut vous unir dans votre engagement professionnel.

Nous n'aborderons pas cette journée avec des outils de changements pour changer quoi que ce soit, avec des buts pré établis ou basés sur des idéaux.

² Article

³ www.dulwichcentre.com.au/explorations-2010-2-dorte-nissen.pdf

Françoise et moi allons vous accompagner, questionner les moments particuliers des histoires que vous allez nous raconter et vous encourager dans votre engagement à participer aux moments de travail en commun.

Ce que nous apportons par notre pratique ne nous appartient pas. Notre espoir c'est que tout au long de la journée, tout ce qui va épaissir vos histoires va vous aider à remplacer des structures et des pratiques par d'autres, plus en résonance avec votre culture et votre tradition de travail.

Exposé de la démarche :

Nous allons travailler ensemble pendant trois journées durant lesquelles nous allons être animés par l'intention de réécrire une histoire commune à laquelle vous serez en mesure de collaborer. Nous allons le faire comme si nous faisons un voyage et vous allez élaborer un livre de bord.

Pour cela nous allons utiliser des méthodologies de réflexion qui vont vous amener à raconter des histoires. Françoise et moi-même allons vous guider dans la narration de ces histoires et leur mise en forme sur le plan documentaire.

A l'issue de ces trois journées vous aurez produit un document où vous aurez défini les modalités de votre relation au sein de votre équipe managériale. Ce document que vous allez écrire sera votre document. Il servira de référence. Il définira quelle est la forme de la relation et l'histoire que vous souhaitez privilégier pour l'avenir.

L'équipe managériale que vous êtes pourra revenir dessus à tout moment.

A l'issue des trois prochaines journées nous aurons deux demi-journées de suivi des avancées liées au voyage que nous allons faire.

Françoise, qui est avec moi, et qui sera là les autres jours, collabore avec moi, et va surtout prendre note de vos mots sur le paper board. Elle est comme moi assujettie à la plus stricte confidentialité sur les événements, les propos qui se produiront dans cette salle.

Avant de lancer la journée de travail j'ai tenu à poser là aussi un cadre précisant l'engagement que je prenais à garantir aux participants la possibilité de s'exprimer librement.

Présentation et sécurisation des personnes

Cette présentation et la mise en place du cadre de sécurité étaient dans cet exemple nécessaire au regard des échanges violents qui pouvaient subvenir dans cette équipe. Le fait d'assurer que nous nous positionnions de manière claire comme les garants du maintien du cadre et que nous ne transigerions pas aux règles que nous avons énumérées nous a permis de commencer à travailler. Nous avons insisté également sur l'idée qu'il n'était en aucun cas nécessaire de parler de la sphère privée

Tout ce qui sera dit et se passera dans cette salle est confidentiel.

Pour le travail que nous allons faire, je suis le garant du déroulement des échanges que nous allons avoir.

Dans le travail que nous allons faire vous n'êtes pas obligé de parler de choses privées, mais essentiellement de choses professionnelles. Vous avez le droit de rester dans le domaine professionnel.

Dans l'espace dans lequel nous travaillons et durant tous les exercices et/ou échanges il ne peut y avoir :

- Aucun jugement de valeur,
- De discours moralisants,
- De moqueries,
- De conseils en direction des personnes qui sont appelées à travailler devant vous ou avec vous.

La première journée avec le groupe

Le choix d'utiliser la rédaction d'un document collectif avec un groupe nécessite de faire en sorte de recueillir de l'information. Nous avons utilisé les quatre questions⁴ qui sont dans le chapitre du livre de David Denborough. Je vous disais plus avant que j'ai introduit dans ma pratique avec les groupes une considération relative au temps de l'histoire des personnes. Je tiens compte du temps passé, du temps présent, du temps futur, particulièrement quand une histoire forte est porteuse d'un traumatisme, ou d'une situation ayant entraînée des souffrances et où il apparaît que les personnes ont su vivre et travailler ensemble.

J'organise mes cérémonies définitionnelles en introduisant trois groupes de temps :

- Le groupe du passé,
- Le groupe du présent,
- Le groupe du futur.

J'ai donc rédigé trois fois quatre questions en fonctions de ces trois temps. Lors du lancement des cérémonies définitionnelles, nous avons donc demandé aux personnes présentes de se répartir librement dans chacun des temps de l'histoire : passé, présent, futur. *Dans cette équipe de managers des gens sont entrés dans l'unité après les évènements traumatiques, mais ont subi l'histoire en place. Pour les intégrer dans ce travail cette forme d'organisation leur propose une référence à « leur temps ». Cela a eu pour effet de faciliter leur implication.* Si j'ai introduit ces trois temps, c'est que j'ai constaté, lors d'autres interventions, que dans les équipes, les savoirs, l'expertise et les compétences peuvent avoir été perdus de vue ou avoir servi de socle à l'identité du groupe, que les liens qui unissent le groupe, qui ont construit le groupe ou qui ont uni les personnes dans leur capacité à travailler ensemble sont ignorés ou devenus invisibles. Pour certaines personnes, leur arrivée dans l'entreprise après les évènements en font des personnes qui méconnaissent l'histoire de l'équipe ou de l'entreprise. Il m'est apparu intéressant que les groupes présents et futurs soient témoins du passé et que soient inclus dans leur renarration les éléments du passé avant qu'eux-mêmes abordent ce qui est relatif à ce qu'ils vivent dans le présent et dans le futur. Pour la narration du futur, cela offre une surface réfléchissante non négligeable pour projeter dans le futur des espoirs et /ou

⁴ (L'approche narrative collective – David Denborough – page 65 – Hermann l'Entrepôt)

des plans d'action. Toutefois, chaque groupe a fait une narration de ses réflexions et réponses qu'ils apportent aux quatre questions que nous leur avons remises.

Les questions pour chacun des groupes sont écrites avec des nuances. Il n'est pas nécessaire de forcer le trait sur les « temps » pour que les personnes agissent d'elles-mêmes sur les représentations et les contenus de l'histoire qu'elles vont nous raconter en fonction des temps, puisque chacun d'entre eux s'est identifié par rapport au temps dans lequel il intervient.

Cérémonie définitionnelle - première journée

Nous avons distribué les questions aux trois groupes de personnes après avoir donné les consignes relatives à ce travail en groupe.

LES QUATRE QUESTIONS – Le groupe passé

1 – Quels sont les talents, les savoirs ou les valeurs qui vous ont aidés plus particulièrement, vous et vos collègues lorsque vous avez rencontré des difficultés ? A quoi souhaiteriez-vous rendre hommage plus particulièrement ?

2 – Pouvez-vous nous raconter une histoire sur les talents, les savoirs ou ces valeurs : Qu'est-ce qui vous a permis de maintenir le plateau, les échanges et la cohésion de service en direction des clients et de vos collaborateurs ?

Comment ces talents, savoirs ou valeurs ont-ils contribué à cela ?

3 – Quels est l'origine de ces talents, de ces savoirs ou de ces valeurs en lien avec votre équipe managériale : Comment les avez-vous appris et de qui ?

4 – Est-ce que ces talents ou ces valeurs sont reliés d'une façon ou d'une autre à des traditions de valeurs liées à l'entreprise, à l'équipe managériale, ou à sa culture ?

Comment êtes-vous en mesure de rattacher ces talents, savoirs à votre culture actuelle et quels leviers cela peut être pour l'avenir de votre groupe managérial.

LES QUATRE QUESTIONS – Le groupe du présent

1 – Quels sont les talents, les savoirs et les valeurs qui sont en mesure d'aider les groupes de managers à s'éloigner des difficultés que vous rencontrez ?

2 – Pouvez-vous nous raconter une histoire sur les talents, les savoirs ou les valeurs qui sont importantes et que les membres de votre groupe mettent à l'œuvre au profit du groupe de managers dans votre quotidien professionnel ? Quelles sont les origines de ces talents, de ces savoirs ou valeurs ?

3 – Que pourriez-vous nous dire sur la manière dont les talents, les valeurs, les savoirs sont mis en œuvre dans votre groupe aujourd'hui ? Comment savez-vous qu'ils sont présents dans votre groupe managérial ?

Comment sont-ils exprimés ou partagés ? De qui les tenez-vous pour les utiliser dans votre quotidien professionnel ?

4 – Est-ce que ces talents ou ces valeurs sont reliés d’une façon ou d’une autre à des modes de fonctionnement actuels de votre équipe managériale ?
Y a-t-il des images qui vous viennent ou des situations auxquelles ces talents et savoirs pourraient se raccrocher ?

LES QUATRE QUESTIONS – Le groupe du futur

1 – Quels sont les talents, les savoirs ou les valeurs qui vous serviront particulièrement de référence pour prévoir l’avenir de vos relations au sein de votre groupe managérial ? Comment cela vous aidera-t-il à réfléchir à l’élaboration de solutions pour répondre à des situations d’organisation managériales, techniques et humaines ?

2 - Pouvez-vous nous raconter une histoire sur ces talents, ces savoirs ou ces valeurs ? Comment l’histoire vous aidera-t-elle à tenir des rôles décisifs pour vous et pour autrui dans le maintien des valeurs managériales de l’unité ?

3 – Connaissant les valeurs, les talents de votre groupe managérial, comment ferez-vous pour entretenir, développer et transmettre vos valeurs, les talents des membres du collectif managérial à vos collaborateurs ?

4 - Comment ces talents, ces valeurs seront reliées d’une façon ou d’une autre à vos traditions collectives et comment intégrerez-vous les nouveaux évènements en lien avec vos évolutions managériales et professionnelles ?
Quelles références pouvez-vous faire, quelle histoire pouvez-vous raconter pour entretenir le lien, les valeurs et les talents de l’unité ?

Pour commencer cette première journée :

Nous avons lu une ligne éditoriale des entretiens. Il me semblait important de dire ce que j’avais compris des 12 entretiens individuels sans dévoiler ce que chacun avait pu me dire en particulier.

Mon intention ici était de :

- Dire ce que j’avais compris des notions communes qui ont eu un impact sur leur travail...
- Qu’est ce qu’il est important de comprendre et de savoir et qui est en lien avec l’état de la communauté managériale de l’unité ?

Cette lecture de la ligne éditoriale tirée des entretiens a permis au groupe de confirmer les éléments de ma compréhension, ce qui posait l’idée que le premier niveau de notre travail était partagé.

Je vous donne le contenu de la ligne éditoriale des entretiens : Cette ligne éditoriale est en quelque sorte un premier « document collectif » écrit avec les mots des managers.

Ce que j’ai compris, c’est que l’histoire que vous avez vécue, vous n’en voulez plus, qu’elle ne vous intéresse pas, que c’est du passé « décomposé », et vous vous tournez vers l’avenir.

Que certains d'entre vous en subissent les conséquences alors qu'ils n'ont pas vécu cette période.

Ce que j'ai compris des échanges avec vous lors des entretiens, c'est qu'il a été exprimé des valeurs, d'équité, de respect, d'engagement, d'honnêteté et de solidarité et que ces valeurs sont porteuses d'idées pour favoriser un haut niveau de relation.

J'ai compris que vous souhaitiez être soutenus dans le temps, que vous souhaitiez retrouver une confiance, trouver un projet commun, que vous aviez besoin de clarté pour l'avenir.

Ce que j'ai compris, c'est que vous aviez des attentes sur le retour de la sérénité, que vous aviez de l'espoir dans la démarche que vous entamez, que vous souhaitiez travailler en paix avec des collègues qui puissent compter sur vous et retrouver l'exercice de la parole.

Ce que je comprends, c'est qu'il y a une volonté que vous avanciez en groupe en sachant ce qui vous unit et que nous puissions vous dire les choses.

J'ai noté que la cohérence est une référence importante pour assurer un « tronc commun » de la communication dans les équipes.

Ce que je comprends également, c'est que le fait que vous ne collaborez pas engendre un sentiment que les conditions de travail pourraient être mieux ailleurs.

Ce que je comprends, c'est que partir est le meilleur choix que certains pourraient faire pour trouver ailleurs un collectif qui leur permettrait d'être utiles et reconnus.

Ce que j'ai compris aussi, c'est qu'une meilleure implication des managers dans les décisions, c'est important. J'ai aussi compris que vous souhaitiez être accompagnés en tant que manager par le Directeur de Production.

Je terminais ma lecture par une affirmation et une question d'approbation de ce que je venais de lire au groupe.

- On est là aujourd'hui pour travailler l'ensemble de ces sujets.
- Est-ce que ce que je viens de vous dire vous parle ? Cela correspond-il à ce vous souhaitez pour vous ?

A partir de ce moment, nous avons mis en place les explications nécessaires au bon déroulement des cérémonies définitionnelles. Nous avons expliqué l'alternance des rôles entre narrateur et témoins extérieurs⁵, les règles de paroles et de sécurité pour les narrateurs et les témoins extérieurs et notre responsabilité à garantir ce cadre de déroulement. Nous avons distribué les consignes aux groupes (chacun devant tenir le rôle de témoin extérieur) et les points sur lesquels ils devaient porter leur attention durant la narration des personnes des différents groupes.

Chaque groupe avait donc les quatre questions le concernant et les consignes de témoin extérieur.

⁵ Cartes des pratiques narratives – Michael White – page 190 et suivantes - Satas

Pour les groupes qui seront en posture d'écoute, vous allez écouter de la manière suivante :

1. Identifier les expressions

Alors que vous écoutez l'histoire de la vie professionnelle de vos collègues qui sont au centre de cette réunion, quelles expressions ont attiré votre attention ou captivé votre imagination ?

2. Décrire les images

Quelles images de la vie des gens, de leur identité et du monde en général ces expressions ont-elles évoquées ? Qu'est-ce que ces expressions vous suggèrent quant aux buts, valeurs et croyances, espoirs, rêves et engagements de vos collègues ?

3. Incorporer les Résonances

Qu'est-ce qui dans votre travail explique que ces expressions ont retenu votre attention ou ont résonné pour vous ? Avez-vous une idée de quels aspects de votre expérience de travail ont résonné avec ces expressions ou avec les images évoquées par ces expressions ?

4. Reconnaître le transport

En quoi avez-vous été transporté du fait d'être témoin de ces expressions de vie ? A quel endroit cette expérience vous a-t-elle amené où vous ne seriez pas arrivé autrement si vous n'aviez pas été membre du public de cette conversation ? De quelle manière êtes-vous devenu autre du fait d'être témoin de ces expressions et du fait de répondre à ces histoires de la façon dont vous l'avez fait ?

Quand vous serez dans la posture de témoin extérieur, vous écouterez les narrations et vous ferez cela sans notes, vous vous mettrez en situation d'écouter.

Nous accompagnerons chacun des groupes, lui poserons des questions qui aideront à générer un apport d'information riche.

L'impact des questions :

Les quatre questions données ont eu un effet sur la narration des groupes. L'intention était que chacun des groupes dans leur narration établisse un niveau de l'échafaudage devant les conduites à élaborer un futur commun à partir d'un « **passé décomposé**⁶ ».

Narration des groupes - Le déroulement des cérémonies définitionnelles

1 - Le passé - témoignage du groupe :

Témoins extérieurs présent/futur

2 - Le présent - témoignage du groupe :

Témoins extérieurs passé/futur

3 - Le futur - témoignage du groupe

Témoins extérieurs passé/présent

⁶ Expressions qu'une personne avait employées dans les entretiens.

Ce travail de narration et de renarration des groupes nous a pris l'ensemble de la journée. Des étapes ont été franchies particulièrement entre le moment où le groupe « présent » a fait sa narration et la renarration faite par les témoins extérieurs des groupes « passé » et « futur ». Il s'est produit un basculement quand les témoins extérieurs se sont mis à parler de ce qui était important dans le groupe comme « la convivialité » qui est devenue une valeur centrale de référence des personnes présentes dans le groupe. Ce point où ce moment d'exception a été identifié et mis en valeur par le groupe nous a permis de développer des histoires préférées et de retrouver des moments communs dont chacun se souvenait.

Ce qui a été marquant dans la seconde partie de cette première journée, c'est que plus les groupes faisaient des narrations et des renarrations de l'histoire de l'équipe, plus les souvenirs (moments d'exception) en lien avec les émotions et les événements sont apparus. Ces émotions ont été exprimées et respectées par chacune des personnes, y compris par les personnes étant à l'origine de tension dans l'équipe.

Certains participants étaient étonnés qu'il puisse y avoir autant d'émotion chez leur collègue, ce qui les a conduits à être eux-mêmes en relation avec leurs propres émotions et à les exprimer à leur tour.

Le déroulement des cérémonies définitionnelles utilisant des positions comme le passé, le présent et le futur a permis d'obtenir un basculement lors de la narration du groupe représentant le présent. Les narrateurs du groupe "présent" se sont enrichis des histoires du groupe "passé" au point que les témoins extérieurs faisant partie du groupe "futur" sont parfois intervenus pour demander aux narrateurs du groupe "présent" de ne pas anticiper sur leur intervention.

Les narrateurs du groupe "futur" dans leur narration ont projeté une vision du futur de l'équipe. Pour clôturer cette première journée, nous avons fait un tour de table en utilisant les questions suivantes :

Projection vers le futur - Questions de fin de journée

- Qu'est-ce qui est plus clair à l'issue de cette journée ?
- Quels sont les progrès possibles que vous allez planifier dans l'intention de bien vous occuper d'une bonne coopération dans votre groupe managérial ?

Certains, à la fin de cette première journée ont posé des actes comme être à l'écoute des attentes de l'autre, être plus vigilant à ne pas laisser un collègue seul pendant l'heure du repas, demander à l'autre ce qu'il attend de moi au lieu de lui imposer mon point de vue, etc.

Deuxième journée

Pour démarrer cette seconde journée nous n'avons pas dérogé au rituel du thé et ... du café-croissants. A l'issue de ce moment d'accueil, nous avons invité le groupe à répondre à des questions sur les événements de l'intersession. Cela nous permettait de comprendre ce qui pouvait avoir été mis en œuvre, soit de manière individuelle, soit de manière collective, qui aurait permis une reprise de contact entre les membres de l'équipe.

Nous devons préciser que dans l'intersession des événements douloureux nous ont été signalés : inquiétude sur la santé d'une des membres de l'équipe, le congé d'un autre membre pour lui permettre de souffler. Les réactions de l'équipe ont été solidaires et des liens de paroles se sont remis en place.

Questions aux groupes en début de journée - Questions aux groupes sur les initiatives prises⁷

- Qu'est-ce que vous avez fait depuis la dernière fois qui vous a permis de parler ensemble et de ne pas revenir au problème ?
- Quelles petites actions avez-vous entreprises pour tenir le problème à distance ?
- Donnez un exemple – où étiez-vous – qu'est-ce qui c'est passé ?
- Comment appelleriez-vous cela ?
- Est-ce que cela était une manière de faire habituelle, ou avez-vous eu un effort particulier à fournir ?
- Si vous avez eu un effort à faire, comment avez-vous franchi cette étape ?
- Quelles étaient vos intentions en prenant cette mesure ?
- Y a-t-il d'autres choses que vous auriez faites récemment qui seraient connectées à ces différentes actions ?
- Qui ne serait pas étonné de vous voir faire ce que vous avez fait ?
- Quelles autres mesures avez-vous vu prendre par vos collègues et qui sont importantes pour vous ?
- Qu'est-ce que ces mesures rendent possible ?
- Pourquoi est-ce une bonne chose ?
- Comment vous avez réussi à agir dans le cadre de votre quotidien professionnel ?
- Qu'est-ce que cela dit, sur la façon dont vous préférez être aussi un professionnel et un collègue ?
- Ces préférences dont vous parlez ici – quand et avec qui les avez-vous appréciées ?
- Alors comment souhaiteriez-vous contribuer à la coopération et à la bonne ambiance dans votre groupe ?
- Si le fait de ne plus vous parler ou de ne plus vous respecter devait apparaître à nouveau, que pensez-vous que vous feriez ?

Comme nous avons construit cette deuxième journée autour de la lecture d'un document collectif, écrit avec les mots recueillis au cours de la première journée, nous avons rédigé un document d'une dizaine de pages environ. Dans ce document, les attentes, les valeurs et les émotions du groupe transparaissent⁸. Pour faire cette lecture, nous avons mis en place un cadre solennel et demandé l'attention de tous les participants. La lecture a pris environ 20 minutes au-delà desquelles nous avons interrogé le groupe sur ce qui manquait à leurs mots, ce que nous avons omis de mettre, etc.⁹.

- Cela vous paraît-il correct avec les quatre questions données à chacun des groupes lors de la première journée ?
- Y a-t-il des mots qui manquent ?
- Que souhaitez-vous qu'il soit ajouté dans ce que nous venons de lire ?

⁷ Ces questions sont inspirées de l'article de Dorte Nissen

⁸ Voir sommaire du document en annexe.

⁹ Nous avons enregistré notre intervention afin de pouvoir retranscrire les mots des participants fidèlement.

Volontairement, nous avons choisi de lire le texte avec une certaine solennité en essayant de nuancer la lecture quand j'abordais des phrases et des mots dont nous avons pu observer l'importance qu'ils revêtaient pour les participants. À l'issue de la lecture de ce texte, nous avons interrogé les participants sur ce qu'il manquait dans ce texte et ce qu'il nous fallait rajouter. Certains nous ont dit, par exemple :

« Je n'ai pas retrouvé le mot de rameurs, je n'ai pas retrouvé l'intensité des émotions du moment fort que nous avons vécu ensemble ».

Ce premier retour en arrière nous a permis de nous recentrer sur la parole donnée, et de noter les points du texte à renforcer avec les mots oubliés dans cette première rédaction.

La relecture du document - Deux phases :

- La lecture du document,
- Le travail de réflexion autour des questions d'élargissement de la parole.

Une question d'ordre technique s'est posée dans l'intersession ; il nous semblait que recommencer toute une journée des cérémonies définitionnelles pouvait s'avérer fastidieux. Nous avons orienté notre choix sur la préparation de questions qui devaient permettre de faire travailler les groupes et compléter le document que nous avons lu le matin même. Les questions préparées étaient par nature externalisantes. Cela devait contribuer à une réflexion permettant de renforcer les projections sur un modèle d'équipe préférée.

La lecture du document

Quand nous avons lu le document, les participants ne l'avaient pas en mains. Notre intention était de leur donner le document après notre lecture afin qu'ils soient concentrés dans un premier temps sur l'écoute. La deuxième intention était qu'ils constituent des groupes et qu'ils relisent le document. Nous leur soumettions alors l'idée qu'ils accompagnent leur lecture d'une réflexion autour de questions externalisantes.

Cette réflexion et cette relecture soutenue par des questions externalisantes avaient pour but d'intégrer de manière complémentaire au document que nous leur avons remis, les mots et les développements issus de leur réponse aux questions que nous leur avons donné. Pour que le groupe partage pleinement les réflexions des uns et des autres et puisse donner son ressenti autour des questions externalisantes nous avons organisé une cérémonie définitionnelle, pour chacun des groupes. Les narrations et les renarrations de chaque groupe nous ont permis d'amender le document.

Nous avons constitué des groupes en désignant les personnes au hasard afin de mélanger les personnes du groupe. Nous leur avons remis les questions.

Pendant que vous écoutiez la relecture des mots de votre groupe :

- Qu'est-ce que cela a suscité chez vous ?

- Qu'est-ce qui vous a touché et qui vous amènerait à compléter le texte sur les différents paragraphes ?
- Dans le document que nous avons relu, certains mots, métaphores, valeurs, idées ont pu vous amener à avoir de nouvelles représentations, de nouvelles images ? Quels contenus peuvent avoir ces éléments ?
- Que pensez-vous qu'il manque dans ce document pour compléter les espoirs et les attentes que vous avez pour votre groupe de managers ?
- Quels sont les sujets que vous souhaiteriez ajouter dans ce document ?
- Qu'est-ce qui dans le document vous paraît intéressant de promouvoir pour l'équipe ?
- Que pouvez-vous ajouter à ce qui a été dit, écrit qui rende hommage à vos valeurs ?
- Que souhaitez-vous voir écrit qui vous permettrait de contrer un éventuel retour des premiers signes du problème ? Quelle description pourriez-vous en faire ?
- Que pourriez-vous nous dire de la nature, la forme et la coopération de votre équipe de managers ?

Le temps des narrations et des renarrations nous a pris le reste de la journée. Nous avons néanmoins récolté des mots, des histoires qui sont venues conforter le document collectif que nous avons commencé de rédiger.

Chaque groupe est venu nous exposer ses réflexions, textes et commentaires sur les questions que nous leur avons confiées pour travailler. De nouvelles étapes ont été franchies dans l'expression de ce qui était important dans l'équipe.

A l'issue de cette seconde journée, nous n'avons pas fait tout le chemin que nous avions prévu tant la narration et le questionnement des histoires nous a intéressé.

Une question me restait toutefois :

Certes le document servait de référence pour toute l'équipe pour des lectures en groupes, mais comment allait-il se transformer en action, renforcer un engagement et une action commune dans le cadre de la vie professionnelle ? Que pouvaient-ils nous proposer pour nous aider à tenir notre posture ?

Une information nous a perturbés : l'annonce de l'arrivée d'un collaborateur de la directrice du site, prévue la veille de notre prochaine rencontre. Nous avons demandé au groupe comment il pensait l'accueillir, ce qu'il aurait à lui dire, et surtout quelles attentes il allait lui formuler pour lui signifier le sens qu'ils entendaient donner à leur projet d'équipe. La réponse fut imprécise car ils étaient peu habitués à donner leur point de vue sur ce qui les concerne. Nous les avons alors laissés avec une réflexion sur ce sujet.

Pour la troisième journée

Cette troisième journée était la dernière que nous avons avec le groupe. Cette journée devait être consacrée à la relecture du document collectif par les membres du groupe sans noter d'autres mots. Chacune des personnes a lu un paragraphe du texte, laissant la parole à l'autre au moment où il était satisfaisant de le faire. Après cette relecture, nous avons remis au groupe le document, de manière solennelle, dans une version reliée, en leur rappelant les mots et les phrases, les valeurs et émotions que contenait ce document.

Dans l'intersession, et bien en amont de cette dernière journée, il me semblait qu'il fallait, au-delà de la construction de nouveaux liens entre les personnes, donner une impulsion à cette équipe pour qu'elle « **nous quitte** » et s'engage sur des actions pour lesquelles les personnes du groupe et le groupe lui-même auraient finalisé les orientations.

N'étant pas satisfait de mes réflexions, je me suis replongé dans les écrits de Michael White et particulièrement dans Cartes des pratiques narratives¹⁰. Je relus le passage où Michael White décrit les travaux de Lev Vygotsky sur la zone de proche développement.

Je me suis aidé aussi des travaux de Shona Russel et Sue Mann qui lors d'un séminaire à Paris nous ont fait part de leur expérience avec des groupes et l'édification d'un « **voyage** » permettant aux participants de traverser la zone d'apprentissage pour donner un autre sens à leur collectif professionnel.

Lors de ma lecture, j'ai été interpellé par les notions de « **savoir ce qu'il serait possible de savoir** » et « **de faire** ».

Je me suis posé la question de « **savoir ce qu'il serait possible de savoir** » et « **de faire** » me référant à Shona Russel et Sue Mann citées ci-dessus.

Je considérais que chacun des membres de l'équipe possédait des capacités, et que ces mêmes capacités pouvaient être utilisées pour la conduite des plans d'action définis par les membres de la communauté managériale. Nous venions de faire un travail sur deux journées autour du document collectif. Le groupe avait retrouvé des compétences, des valeurs, une identité fondée sur « **la convivialité de ce groupe de personnes** ». Cela fournissait au groupe une plateforme concrète de description de leurs relations et de la manière dont ils avaient réuni à nouveau leur collectif managérial. Il nous semblait qu'il manquait ce qui concrètement les amènerait à entrer dans l'échange, la connaissance et l'interaction sur le plan professionnel à partir de leur désir, leurs capacités et espoirs exprimés, même si ces sujets étaient présents dans le document collectif.

Se connaître les uns et les autres n'est pas chose aisée. Sur la base de ce que je lisais, j'ai développé une mise en situation de découverte mutuelle de chacun des membres du groupe à partir de la notion de « **pouvoir faire** » c'est-à-dire accomplir indépendamment seul « **Qu'est-ce que vous savez que vous savez faire individuellement?** » savoir qui pourrait s'ancrer dans le collectif comme compétence individuelle au service du groupe.

Cette reconnaissance de chacun nous semblait être un atout au sens « **à apprendre à désigner les actions dans lesquelles je suis en mesure de m'impliquer avec une compétence individuelle liée à un savoir collaborer dans le collectif** »

« **Que savez-vous mettre de vos capacités aux services des autres ? Comment vous le feriez savoir ?** »

Mise en place de l'exercice – Pouvoir savoir

Pour cet exercice, nous avons mis en place des binômes qui ont travaillé avec le tableau de questions que vous trouverez ci-dessous. Pour chacun des binômes, il s'agissait de

¹⁰ Cartes des pratiques narratives - Page 275 et suivantes

s'interviewer sur ce qui était possible de savoir faire individuellement et ce qui relevait de leur compétence individuelle pouvant être mise au service du collectif managérial.

La procédure de travail est celle qui est décrite ci-dessous :

1a – Introduction sur le travail de relecture du document rédigé avec les mots des personnes
- Lecture du document au groupe – Questions : y a-t-il des mots qui manquent ? Que souhaitez-vous qu'il soit rajouté dans ce que nous venons de lire ?

1b – les binômes vont travailler une heure pour chacun, une heure à tour de rôle pour chacune des personnes.

1c – retour en grand groupe de narration et renarration de chacun des binômes sur les savoirs individuels et collectifs

Initiative personnelle et collaboration d'équipe

Questionnement sur la mise en œuvre **des ses intentions individuelles et de leur implications dans un collectif.**

1a – travailler par deux sur les savoirs individuels et sur ce qui est possible de savoir accomplir en collaboration

1b – Pour le praticien : dessin de la sphère au tableau (cf. annexe) (recueil de la narration de ce que je sais individuellement, ce qui est possible de savoir accomplir en collaboration)

Ici, nous allons interroger le groupe ce qui lui paraît importants dans le cadre de la cohésion d'équipe en définissant les thèmes qui correspondent le plus à leurs espoirs, aux relations qu'ils souhaitent entretenir, les projets de fonctionnement que désire chacun des membres au sein du collectif.

1c – Plan d'action : de ce que vous rassemblez, de ce que vous savez, quels sont les thèmes que vous voulez voir apparaître dans un plan d'action ?

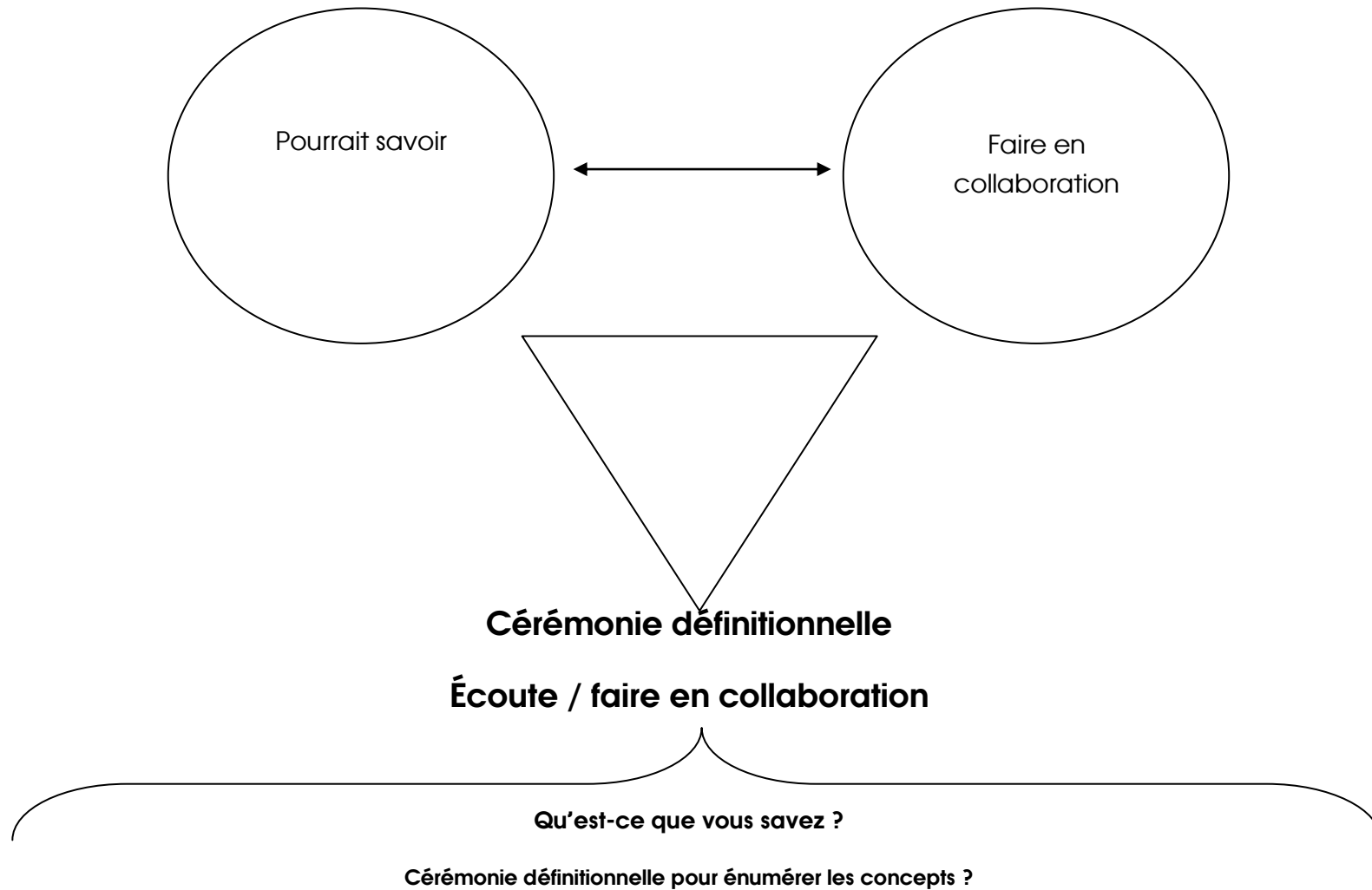
Que mettriez-vous de ce que vous avez rassemblé dans chacun des thèmes comme sujet d'action à mettre en œuvre ?

Le groupe de managers a défini quatre thèmes. Nous ne lui avons pas laissé le choix d'en mettre plus afin qu'il n'y ait pas de dispersion des sujets.



Initiative personnelle et collaboration d'équipe

Principe de l'exercice :

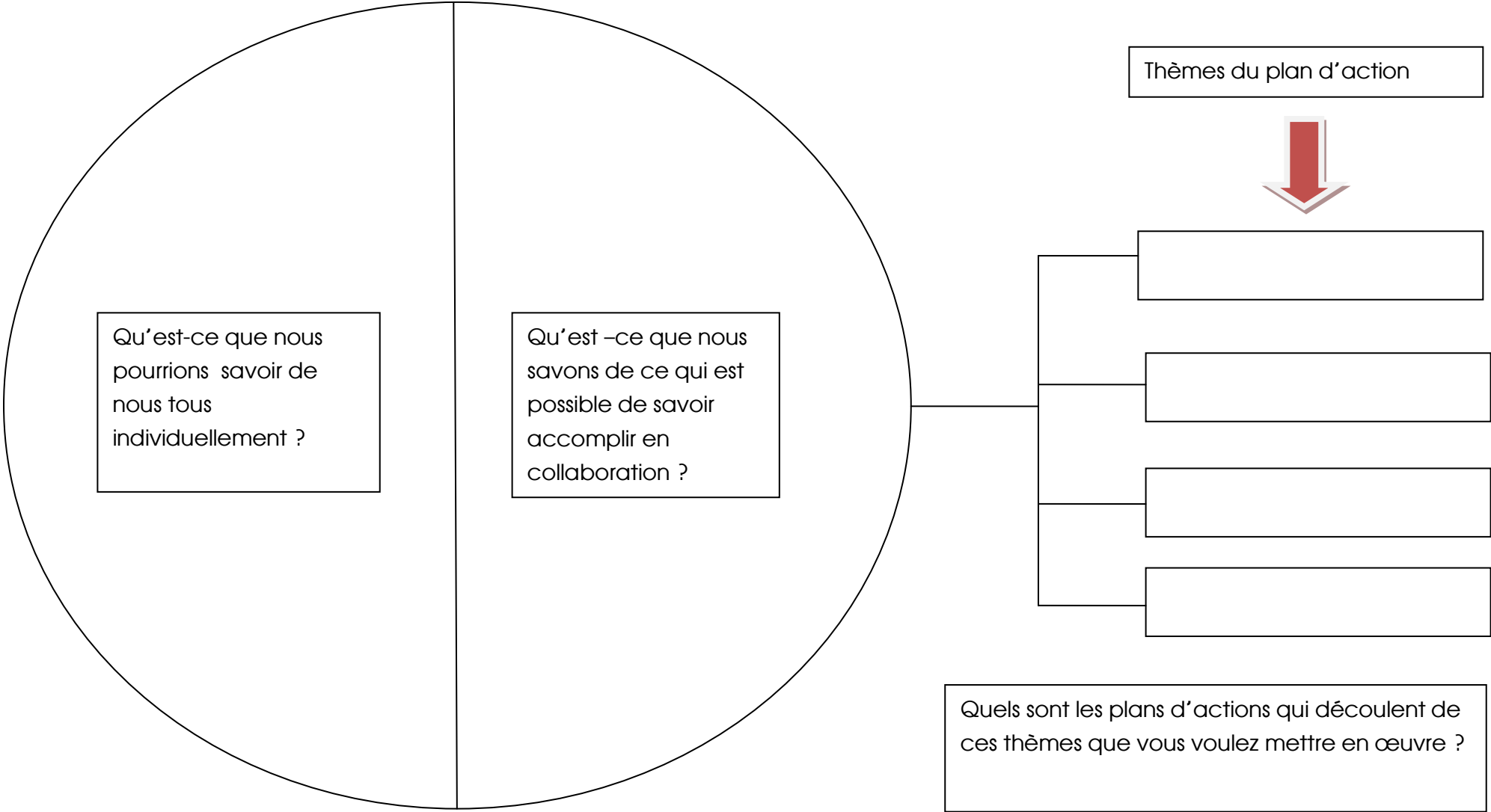


<p>Pouvoir faire (accomplis indépendamment) Par 2 /interview</p>		<p>Faire en collaboration (ce qui est possible de savoir accomplir en collaboration) Narration des Binômes</p>
<p>Qu'est-ce que vous savez que vous savez faire individuellement?</p> <p>De quoi vous avez besoin pour le faire dans votre quotidien professionnel ?</p> <p>Comment ce que vous savez faire peut-il être utilisé dans une collaboration avec les autres ?</p> <p>Quelles sont les tâches qui vous paraissent familières et qui permettent de collaborer avec les autres ?</p> <p>Quel est le chemin qu'il vous est nécessaire de faire pour collaborer avec les autres ?</p> <p>Comment vos valeurs s'inscrivent-elles dans l'idée que vous vous faites de votre rôle dans l'équipe ?</p> <p>Quelle possibilité ouvre le fait de savoir ce que savez de vous maintenant ?</p>	<p>Chacun explique ce qu'il sait faire et accomplir en collaboration.</p> <p>Question aux personnes :</p> <p>Qu'est-ce que vous comprenez de ce que vous voyez et lisez ?</p>	<p>Que savez-vous mettre de vos capacités aux services des autres ? Comment vous le feriez savoir ?</p> <p>Si dans l'organisation du plateau, vous êtes sollicité pour vos compétences, à quel moment vos collègues peuvent-ils compter sur vous ?</p> <p>Dans quel domaine particulier de vos compétences ?</p> <p>Quelle forme de collaboration souhaitez-vous mettre en place ? Qu'est-ce qui selon vous est important pour les autres managers ?</p> <p>Quelles capacités mettrez-vous particulièrement à leur service ?</p> <p>Comment évaluez-vous le fait d'être sollicité pour vos compétences par les autres managers ?</p> <p>Comment envisagez-vous que le lien social construise vos compétences quand elles sont au service des autres managers ?</p>

Carte des compétences individuelles

Cartes des compétences auxquelles j'ai la possibilité de recourir

Dessin d'une organisation collaborative – Identitaire



Conclusion :

À la fin de cette journée chacun des membres de l'équipe s'était inscrit dans un plan d'action en y faisant apparaître les compétences et les capacités qu'il était à même de mettre à disposition du collectif pour atteindre ses objectifs de plan d'action.

Lorsque chacun d'eux était en train d'achever de positionner sur les plans d'action, nous avons posé la question au groupe de savoir quand et comment ils allaient démarrer ces plans d'action. Il s'ensuivit un silence, jusqu'au moment où la Directrice de l'équipe s'est levée et a dynamisé ses managers autour du lancement des plans d'action.

Nous devons dire qu'à ce moment-là nous étions, Françoise et moi-même, silencieux et le fait que la Directrice se lève nous a permis de sortir de la posture centrée. Chacune des personnes du groupe avait participé sans retenue à la conception de chacun des thèmes sous forme de plan d'action.

Nous avons conclu la journée par un questionnement individuel en utilisant les questions ci-dessous :

A partir de ce que vous avez dit ou entendu les autres dire aujourd'hui, qu'est-ce qui est important pour vous ?

Qu'avez-vous appris ou qu'est-ce qui vous est apparu plus clairement ?

- Quels effets est-ce que ça peut avoir pour vous d'avoir noté tout ça ?
- En périodes de pressions importantes qui peuvent revenir si le conflit menace d'attaquer la coopération à nouveau, qu'est-ce que vous aimeriez faire et pour quelle raison ?
- Y a-t-il des choses que vous aimeriez faire un petit peu moins, un petit peu plus, et pour quelle raison ?
- Quelle est la personne que vous aimeriez voir vous demander si vous arrivez à rester dans vos intentions pour vous et vos confrères ?
- Tout le monde a-t-il dit ce qui est devenu plus clair ? Et évoquer tout les progrès possibles qu'il planifiait dans l'intention de bien s'occuper de la bonne ambiance ?

Nous avons envisagé de faire une quatrième journée dont l'objectif était de valider le démarrage des plans d'action. Lors de la rentrée de septembre 2011, nous étions convenus avec la Directrice de nous contacter pour fixer un rendez-vous avec l'équipe afin de faire le point sur l'évolution du changement et les modalités de réalisation mises en place par le collectif de managers. Aux différents coups de téléphone et e-mails que nous avons adressés à la Directrice, nous n'avons pas eu de réponse quant à la planification de cette quatrième journée.

Décidant de ne pas en rester là, nous avons pu avoir des informations sur l'équipe, par une personne de la même société qui œuvre au déploiement managérial et rencontre régulièrement les directeurs et directrices d'entités.

Avec le retour que nous a fait cette personne, il s'ensuit que l'équipe a vu les tensions qu'elles subissaient apaisées, d'autres ont choisi, avec l'aide de la direction, de changer d'équipe, enfin d'autres se sont remises en route et travaillent en cohésion avec leurs confrères. Les

plans d'action n'ont pas été mis en œuvre, mais ce qu'il est intéressant de constater, c'est que le tableau rassemblant les post-its (voir photos ci-dessus) et les plans d'action tel que vous pouvez le voir plus haut dans cet article, est toujours affiché dans le bureau de la Directrice. Si nous nous attardons à faire une hypothèse, nous pouvons dire que l'idée d'élaboration d'un « totem » restant visible pour tout le monde est une bonne initiative.

Pour le Directeur Général et la DRH avec qui nous avons fait le point également, il est clair que l'équipe est stabilisée, l'équipe fonctionne, les gens vont bien et que, pour certains, les choses se sont apaisées. Il y a eu deux nouveaux recrutements ce qui semble avoir permis de renforcer également la cohésion de l'équipe et ses relations professionnelles.

Il s'en est suivi pour la Directrice de l'entité un engagement dans une formation en management, en alternance et de longue durée. Il va sans dire que le document collectif écrit par cette équipe a probablement permis d'aider cette directrice à comprendre le chemin qu'elle devait parcourir et l'investissement personnel qu'elle devait réaliser pour accompagner son équipe sur le chemin désigné lors de tout ce travail.

Nous sommes à l'écoute des expériences similaires dans le domaine de la métaphore du document collectif. Merci de nous transmettre vos travaux et/ou vos compléments d'outils à partir de vos réflexions.

Nous espérons que vous nous contacterez pour toutes questions, commentaires, suggestions.

Jean Louis ROUX - 61 rue Marc SANGNIER 33130 BEGLES – France

Phone : +33 5 56 44 07 47

Mobilphone : +33 06 07 13 26 78

Email : incs@orange.fr

A Michael White et David Epston.

Bibliographie :

- Cartes des Pratiques Narratives – Michael White – Editions le Germe Satas
- L'approche narrative collective – David Denborough – Traduction Catherine Mengelle – Editions Hermann l'Entrepôt.
- Pensée et langage – traduction de Françoise Sève – Editions la Dispute.
- Keeping 'good atmosphere' alive: Narrative ideas in organisational consultancy *By Dorte Nissen*

La préparation des journées d'échanges avec le groupe.

Dans sa forme, notre intervention était quantifiée à huit journées. Une journée pour les entretiens, trois journées consacrées au travail avec le groupe, trois autres journées¹¹ à la rédaction du document collectif à partir des mots des personnes présentes, et enfin, une journée consacrée au suivi du groupe dans la mise en œuvre des plans d'action.

¹¹ Le groupe comprenait 12 personnes

Ayant constaté dans les entretiens que peu de managers connaissaient les ressentis, les histoires et les valeurs de leurs confrères, je fis le choix de faire rédiger un document collectif à ce groupe de manager. Cet outil est exigeant. Je ne pouvais à la fois écouter les personnes, les questionner, observer les silences et écrire les mots qu'ils employaient dans leur réponse à mes questions¹². Je décidai d'associer à l'opération une autre praticienne narrative, Françoise Quenessen, qui devint à partir de ce moment une aide précieuse me permettant d'être disponible au groupe. Sa présence m'a permis d'échanger sur les choix des méthodologies, de remettre en question des outils ou des angles de réflexion s'avérant inappropriés. Elle m'a également permis de valider des choix auxquels je tenais au-delà de mes propres doutes.

Le travail à deux est facilitateur tant l'attention du praticien est prise par le groupe et l'interaction concernant ce qui se passe dans les échanges entre les participants. Dans notre organisation, les rôles se répartirent de la manière suivante : Je conduirais l'animation du groupe et Françoise prendrait note des mots des personnes sur un paper board. Ce rôle de « scribe » est précieux car dans les narrations des groupes. L'affichage écrit des mots sur un tableau joue le rôle de double-historisation en permettant au(x) narrateur(x) et aux témoins extérieurs de relire leurs mots en les voyants affichés. Nous en voulons pour preuve que lorsque Françoise écrivait trop petit les témoins extérieurs intervenaient pour que les mots soient écrits en plus gros.

Pour proposer au groupe le travail que nous allions faire, j'ai préparé une entrée en matière expliquant ce que nous allions réaliser en accentuant ma présentation sur le cadre sécurisé dans lequel chacun allait pouvoir s'exprimer. Pour reprendre la métaphore présente dans le livre de David Denborough¹³, je demandais à la Directrice de préparer « une tasse de thé » pour démarrer la journée. Etant en France, nous avions aussi prévu du café et des croissants ! Ce moment nous a permis d'observer le groupe. Je pense que le groupe n'était pas familier de cette pratique. Le temps consacré pour démarrer la journée à cette « tasse de thé » a permis de poser un premier axe de changement quant à l'accueil de cette équipe, quand elle est sollicitée dans le cadre d'un échange portant sur leur communauté de managers.

¹² J'ai toutefois pris de nombreuses notes qui ont complété les notes de Françoise.

¹³ L'approche narrative collective – David Denborough – Editions Hermann/L'entrepôt