

3.

ANIMER SON ÉQUIPE



Les études sur les organisations démontrent que le niveau de stress est plus élevé dans les structures où il n'existe pas ou peu d'espace de discussion [Mathieu Detchessahar (2001, 2011, 2013) et Yves Clot (2008, 2015)]. Au-delà de l'existence ou non de ces espaces, un second enjeu est sous-jacent : celui de les faire vivre.

Il n'existe pas UNE bonne manière d'animer son équipe. C'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver des méthodes adaptées.

Accepter que le processus de réflexion n'est pas une perte de temps, mais une prise de distance semble être un prérequis. Celle-ci, permettant d'améliorer le fonctionnement du collectif, elle semble être le premier pas vers une meilleure QVCT.

La régularité, le contenu et le mode d'animation sont autant de composantes à interroger dans le processus. Différentes questions peuvent être structurantes et aiguiller la réflexion telles que : « Pourquoi faisons-nous équipe ? », « De quoi avons-nous besoin pour être une équipe ? » ou encore « De quoi avons-nous besoin pour collaborer ? ».



Astuces pour la mise en pratique

- Utiliser les **séminaires d'équipe** comme temps "ressource" pour interroger la manière de fonctionner en collectif.
- Faire une **météo du jour lors de la réunion d'équipe** (arbre d'ostende, « comment je me sens face à... ? »).
- Prendre le temps de se demander et de se dire **de quoi nous avons besoin pour mener à bien son travail** (Pourquoi cela nous semble important de le faire ensemble ?).
- **Penser collectivement les défis individuels**, parler de son métier et comment nous l'exerçons (ex : animation, instruction* aux sosies pour venir questionner sa pratique, mes prochains pas pour avancer sur mon travail et de quoi j'ai besoin pour y arriver).

Conditions de réussite



- S'appuyer sur **les espaces de discussion déjà existants** pour éviter un sentiment de surcharge.
- Créer un **environnement favorable à l'expression** de toutes et tous, et travailler pour le pérenniser car ce n'est jamais un acquis.
- Clarifier **le périmètre de responsabilité de chacun·e** est nécessaire, tout comme les différents espaces de dialogue existants et leurs finalités.
- Engager toutes **les parties prenantes dans ces espaces**, que ce soit par leur présence, la volonté de parler de son travail et de son vécu, ou encore de partager ses pratiques.

* Voir « pour aller plus loin »

Ouvrir un espace de discussion c'est aussi permettre l'expression des émotions. C'est souvent un temps que l'on appréhende, de peur de ne pas savoir réagir face à ce qui est verbalisé. Pour mieux accueillir une émotion, il est important d'identifier l'origine de celle-ci, et de distinguer si elle provient d'une situation personnelle ou professionnelle.



Accueillir l'émotion n'implique pas nécessairement une réaction immédiate de l'interlocuteur. Pour autant, il est nécessaire de montrer que l'on a entendu la personne. En d'autre terme, dans un premier temps, l'écoute active est suffisante pour soutenir une personne.

Le rôle du manager est finalement de distinguer l'espace le plus adapté pour travailler la situation et accueillir l'autre pour ce qu'il est. Un travail sur une posture compréhensive et ouverte peut être nécessaire, et peut être engagé par la question suivante: « Et si c'était moi, qu'est-ce que j'attendrais de l'autre, de mon encadrant.e à ce moment-là ? ».

Effets & limites

L'objectif de cette démarche est de permettre de redonner du sens, de favoriser la valorisation des salarié-e-s, la reconnaissance du travail réalisé et du collectif. Cela permet, un travail sur le dialogue et les échanges de pratiques, de garantir la santé et le bien-être de chacun.e. Ces temps structurés ne peuvent se substituer à des échanges informels, qui permettent de consolider le collectif.

Cadre réglementaire

L'animation du collectif est une manière concrète pour l'employeur de préserver la santé mentale des salarié-e-s. Il est donc, responsable selon l'Article L4121-1 du Code du travail : *adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone, le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.*

Pour aller + loin

- 10 questions sur les Espaces de Discussion (EDD) : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>
- Les écrits d'Yves Clot et de Mathieu Detchessahar
- Fiche animation instruction aux sosies : https://lmahdf.org/wp-content/uploads/2022/07/FA_InstructionSosie_20220608.docx
- Technique d'animation en intelligence collective : <https://www.mieux-apprendre.com/lapproche-du-mieux-apprendre/les-outils/les-jeux-cadres/>
- Des outils et supports d'animation : <https://ludopedagogie.be/>