

## « Locomotives et cheminots »

### *Conduite d'équipe, dynamique de groupe et organisation autogestionnaire : où en sommes-nous ?*

---

#### **Préalables**

Depuis plusieurs années, un très grand nombre d'équipes de MM bruxelloises interpellent l'Intergroupes des MM bruxelloises (IGB) à propos des questions de « méthode d'organisation », de « situations insatisfaisantes de communication », de « conduite d'équipe », de « dynamique de groupe » ...

Ces interpellations sont multiples et diverses.

- Ce sont des conversations tenues avec des travailleurs où des situations difficiles voire douloureuses vécues dans l'équipe sont évoquées,
- Ce sont des réunions sectorielles, des ateliers, des séances de formation au cours desquels des participants rendent compte des freins et blocages qu'ils vivent.
- Ce sont dans les équipes des « coups de gueule qui ne font plus réagir personne », des « manipulations de quelques-uns contre les autres », des « c'est un chouette projet mais je pars », des mises en congé de longue durée pour « épuisement émotionnel ».

#### **Pourquoi cette formation ?**

Bruxelles compte aujourd'hui 50 MM et depuis 2009, plus de 20 nouvelles MM ont vu le jour !

Derrière ces chiffres, ce sont des centaines de travailleurs qui, engagés dans leurs équipes, attendent de celle-ci des informations sur son organisation et des précisions sur sa manière d'y fonctionner. Pour beaucoup, leurs attentes n'obtiennent pas satisfaction.

#### **L'autogestion comme mode d'organisation**

Depuis leurs débuts dans les années 70, les maisons médicales choisissent l'autogestion comme mode d'organisation institutionnelle<sup>1</sup>. Ce choix est fait pour favoriser l'atteinte des valeurs<sup>2</sup> et des objectifs<sup>3</sup> qu'elles défendent. La mise en pratique de l'organisation, de la gestion et de la décision autogestionnaire est complexe : elle réclame un cadre clair, une compréhension des enjeux qui la régit et des concepts qui la définissent.

Les maisons médicales bruxelloises cherchent à mettre en œuvre l'autogestion. Travailler en équipe est un défi quotidien où il ne suffit pas, comme travailleur, d'être majoritaire à l'assemblée générale pour « être en autogestion ». Cette condition, nécessaire mais pas suffisante, ne garantit pas la mise en place d'une dynamique collective de fonctionnement démocratique.

Très souvent, nous attribuons au modèle autogestionnaire la cause des difficultés rencontrées dans le groupe. Or nous savons, et la littérature nous le confirme, que ce sont des phénomènes liés aux dynamiques des groupes qui aussi provoquent ces difficultés. Les questions d'appartenance, de reconnaissance, d'acceptation, d'intégration au groupe ... sont fondamentales pour travailler ensemble à des objectifs communs.

Savoir que dans sa constitution, un groupe franchira des étapes, sera traversé de tensions, devra organiser sa « normalisation » pour « produire » son projet permettra de réduire les sentiments délétères qui animent des travailleurs.

#### **Déjà des formations ...**

Depuis plusieurs années, l'IGB organise des formations pour ses MM membres :

- « Raccrochez les wagons .... ou comment prendre le train en marche » s'adresse en priorité aux personnes nouvellement engagées en MM. On y propose, lors de 5 séances, une information de base sur les MM pour permettre aux participants de faire les liens entre les analyses, les objectifs et les principes fondamentaux du mouvement et les situations spécifiques rencontrées en équipes et avec les patients.

---

<sup>1</sup> La note d'orientation « L'autogestion, un outil d'avenir » 26/07/2012

<sup>2</sup> Valeurs de solidarité, justice sociale, citoyenneté, respect de l'altérité, autonomie

<sup>3</sup> Objectifs d'offre de soins de santé primaire de qualité, autonomie des patients, prise de conscience critique de la société, élaboration de politiques de santé et sociales, projets communautaires en santé, convivialité, organisation démocratique pour un travail de qualité)

- « Sur les rails ... » est une formation pour les Assistants Médecins. 6 séances en vue d'améliorer leurs conditions d'accueil et la qualité de leur stage dans la MM.
- « Les séminaires DEQ - Démarche d'Evaluation Qualitative » proposent depuis 2011 aux équipes des MM concernées par la DEQ (4x/an) d'optimiser leurs ressources et enrichir leur travail par un accompagnement collectif.
- « Les ateliers thématiques », « Les midis de la Fédé - les midis de l'IGB », « Les plénières mensuelles des Délégués Référents » sont des rencontres où des temps de formation sont organisés.

La formation « Locomotives et cheminots » vient compléter ces propositions.

## **Objectifs**

- Soutenir les équipes, les travailleurs (et d'autres participants : administrateurs, patients ...) dans leur prise de conscience des phénomènes de groupes.
- Fournir aux participants les mots, les concepts, les clés de lecture pour leur permettre de prendre conscience des phénomènes de groupes qu'ils rencontrent.
- Augmenter la qualité du travail en groupe par l'apaisement des passions relationnelles et le dépassement des obstacles identifiés.
- Décentrer les membres des équipes de leurs dynamiques propres afin de permettre une prise de recul.

## **Objectifs opérationnels**

Cette formation vise à aider les travailleurs dans les équipes à prendre conscience, connaître et comprendre les phénomènes de groupes. Pour ce faire, elle veillera à

- Faire comprendre ce qu'est un groupe et comment il fonctionne.
- Fournir et expliquer les concepts, les connaissances, les clés d'analyse aux participants pour discriminer et prendre conscience des phénomènes de groupes vécus.
- Proposer des outils de lecture construits sur l'expérience et la littérature sur le sujet.
- Par cette connaissance, mieux identifier son comportement en groupe, ses forces et ses faiblesses. Cela passe par une valorisation des différentes qualités personnelles, des connaissances internes et des ressources relationnelles des membres de l'équipe.
- Aider à rendre conscient des phénomènes que le groupe rencontre ; ce qui le renforce, ce qui le fragilise.
- À travers une lecture des phénomènes groupaux, acquérir des compétences individuelles pour faciliter la vie collective et s'émanciper des conflits et disputes.

## **Méthodologie et déroulement**

Autant que faire se peut les méthodologies proposées seront actives, interactives et inductives (jeux de rôles, mises en situation ...).

Ainsi, les moments d'expérimentation seront suivis de temps d'analyse collective du vécu (élucidation collective).

Lors de ces phases d'élucidation collective, certains éléments théoriques seront (re)construits collectivement.

Des contenus théoriques viendront équiper les participants au sortir de ces séquences; un portefeuille de lecture sera produit.

Cette formation est conçue comme une sensibilisation et une initiation à la dynamique des groupes et à la conduite d'équipe. À la sortie de ce séminaire, les participants ne pourront prétendre être expert des domaines abordés.

Des séminaires plus spécialisés pourraient faire l'objet de rencontres ultérieures. Les situations et questions spécifiques des MM et des équipes ne seront a priori pas discutées dans le cadre de cette sensibilisation.

## **Les thématiques proposées**

**Les besoins** : besoins de reconnaissance et d'appartenance au groupe (acceptation ; reconnaissance) ; comment créer des conditions de sécurité et de confiance mutuelle ?

**Les normes du groupe** : pression de conformité et cadre de référence d'un groupe ;

**Les notions de fonction et de rôle** : attentes de rôle, conflits et confusions de rôle.

**Le phénomène de leadership** : types de leadership, les phénomènes d'influence, la question du pouvoir et de l'autorité ;

**Les climats du groupe**: le moral du groupe et son impact la dynamique sur l'activité et en particulier la dynamique de groupe en réunion. L'énergie du groupe, ce qui l'influence ; la gestion de l'affectif.

**Comment communiquer**, faire circuler les informations, adapter sa communication au groupe, échanger avec qualité entre les travailleurs.

**Le pouvoir** : quel type d'organisation et donc de contrôle (d'autocontrôle) produit-on ? Comment être une équipe « performante » (dynamique, autogérée, de qualité ...) ? Comment comprendre ce qui est en œuvre dans des situations de conflits ?

## ***Un séminaire, six modules***

### **Le groupe**

Brève définition : les différents types de groupe. Le groupe restreint à tâche.- Les dimensions du groupe : le groupe, comme lieu d'intégration, de différenciation, de changement, de production de sens - Une typologie : GIBB & TUCKMAN

### **La dynamique de groupe**

Brève définition : les caractéristiques du groupe. Les obstacles à la dynamique - Rôles, statut et fonction - Dynamique sous groupale - Les caractéristiques du leadership, fonction & styles de leader - Une typologie : BELBIN

### **Le pouvoir dans les groupes**

Brève définition : pouvoir et autorité - Différentes approches du pouvoir : comme attribut personnel, comme fonction, comme relation, comme système - La prise de décision

### **La communication**

Communiquer, oui mais comment ? - La nature du groupe ; les normes du groupe - Les avantages et dangers du groupe.

### **Moi ... dans mon équipe**

L'influence de l'énergie du groupe et de son moral - Modèles de conduite d'équipe - Efficacité collective au travail et mise en œuvre d'une organisation participative.

### **... et l'autogestion dans tout ça !**

Mais pourquoi avons-nous choisi ce modèle ? Brève histoire de l'autogestion - Est-ce que ça fonctionne ? L'autogestion comme mode d'organisation - L'autogestion, un outil d'avenir ? Pour une autogestion démocratique et politique.

## ***Public cible***

La formation s'adresse à tous les travailleurs de toutes les équipes membres de l'IGB. Elle est gratuite pour les travailleurs des MM membres de l'IGB. Les coûts sont pris en charge par le Fe. Bi et l'IGB.

Un seul travailleur par équipe et par séminaire de formation.

Idéalement le groupe de participants ne dépassera pas la dizaine de personnes (maximum 12).

Le séminaire forme un tout, la personne qui s'y inscrit s'engage à être présente aux 6 journées.

Une confirmation de participation est envoyée aux travailleurs inscrits.

## ***Modalités pratiques***

- **Durée** : 6 journées, de 9h à 16h30.
- **Dates** : lundi 29 janvier - mardi 30 janvier - lundi 12 février - mardi 13 février - lundi 26 février - mardi 27 février.
- **Lieu de formation** : Bruxelles, lieu avec adresse & précisions à venir.
- **Inscription** : merci d'envoyer votre inscription à [igb@fmm.be](mailto:igb@fmm.be), en précisant votre NOM, PRÉNOM, FONCTION, MAISON MÉDICALE et une ADRESSE EMAIL.

Infos complémentaires : Yaëlle VANHEUVERZWIJN et Serge PERREAU