

EXERCICE DE SENSIBILISATION À L'INTERVENTION SOCIOPSYCHOLOGIQUE

COMMENT INTERVENIR CHEZ « OMÉGA » ?

Pierre De Visscher

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle

Pour tout correspondance relative à cet exercice, s'adresser à Pierre De Visscher, Centre de dynamique des groupes et d'analyse institutionnelle, Parc scientifique du Sart Tilman, rue du Bois St Jean 9, 4102 Seraing, Belgique ou par courriel <Pierre.DeVisscher@ulg.ac.be>.

Intentions

Sensibiliser aux démarches initiales de l'intervention sociopsychologique en organisation.

Objectifs

Au terme de l'exercice les participants devraient être davantage capables de :

- A. décrypter le contenu d'une demande organisationnelle et de différencier demande de commande ;
- B. préparer de façon systématique un entretien relatif au processus demande-offre ;
- C. diagnostiquer les tenants et aboutissants d'une situation complexe ;
- D. rédiger une offre d'intervention appropriée :
 - D1. formaliser contractuellement un contact,
 - D2. préciser en une offre écrite nature, timing et conditions d'une intervention,
 - D3. préparer un cahier de charges,
 - D4. construire le séquentiel des phases d'une intervention éventuelle.
- E. au terme d'une réunion-discussion et par le biais d'un travail d'équipe, aboutir à élaborer une offre collective, professionnellement sophistiquée et en concordance avec les valeurs et la méthodologie de l'organisme de formation.

Nature de la tâche

Prise de décisions multiples.

Forme de la tâche

Résolution de problèmes suivie de prises de décisions en réunion.

Situation

Déterminer les modalités d'une intervention sociopsychologique dans un centre de rééducation pour adolescents, intervention sollicitée par le directeur administratif de l'établissement.

Nombre de participants

La phase individuelle de l'exercice ne se circonscrit pas à un nombre déterminé de participants, surtout si l'exercice (alors limité à la phase individuelle) est utilisé à des fins de sélection ou d'appropriation d'un futur collaborateur. Par contre la phase groupale ne devrait pas dépasser sept personnes, le surplus éventuel se constituant comme observateurs restituant.

Matériel

À chaque participant est remis successivement une lettre de demande d'intervention et un document reprenant les données censées avoir été récoltées. Chaque participant utilisera un ordinateur portable.

Procédure et durée

Première phase : lancement de l'exercice (10 minutes)

Le formateur précise la situation concernée et spécifie quelles sont les étapes (individuelle puis collective) de l'exercice et leur durée. Il lit à haute voix puis distribue les instructions individuelles et la lettre du demandeur ; il répond succinctement aux questions posées.

Deuxième phase : travail individuel (140 minutes : 45 + 90 + 5)

Troisième phase : lecture silencieuse, par chacun, des documents transmis par les collègues (de 20 à 30 minutes en fonction du nombre de participants)

Les participants prennent connaissance des réflexions et propositions émises par les collègues ; ils disposent de ce temps pour ré-analyser la situation, répertorier les suggestions à émettre, fixer leur stratégie de débat, le tout sans communiquer entre eux.

Les trois premières phases occupent normalement une demi-journée, une autre demi-journée étant consacrée aux trois phases restantes.

Quatrième phase : réunion discussion, prises de décisions, élaboration d'un document final, exprimant l'offre définitive, résultat d'un travail collectif (60 minutes)

Cinquième phase : pause et rapport des observateurs (50 minutes)

Une pause de 20 minutes permet aux participants au débat de se situer en position « méta » et aux observateurs de préparer leur rapport. Suit le rapport des observateurs, les participants se taisant en un premier temps et ne réagissant aux observations qu'*a posteriori* (maximum 30 minutes).

Sixième phase : élucidation (de 60 à 90 minutes)

- A. Analyse en débat collectif de la plus ou moins grande correspondance des performances individuelles écrites aux objectifs annoncés (*conferatur* plus haut). Ces objectifs sont cités à cette occasion par le formateur.
- B. Clarification des analyses par l'induction progressive de quelques notions de base ; le formateur complète à l'occasion le débat par l'injection, à doses autant que possible homéopathiques, de précisions théoriques et/ou historiques, notamment : – distinction entre « commande » et « demande » sous-jacente ;
 - attention à porter à la demande implicite des différents membres de Oméga, qu'il y a lieu de rendre explicite ;
 - nécessité que la première démarche active de l'intervention soit une analyse avec les intéressés de cette commande et de cette demande.
- C. Analyse de la procédure de traitement des informations, des étapes de la prise de décisions, de ce qui ressort finalement des décisions finales prises.
- D. Élucidation des facteurs d'ordre affectif qui ont été rationalisés notamment dans le choix des solutions. Mise en lumière des phénomènes de « contretransfert institutionnel » des membres du « staff d'analyse » tel qu'il est apparu dans la discussion.

Durée totale (pause et élucidation comprises) : de 340 à 380 minutes.

ANNEXE 1 : Instructions remises à chaque participant

Vous êtes un formateur du C.I.S. (Centre d'Intervention Sociopsychologique) habilité à traiter les phases initiales d'un processus de formation et/ou d'intervention sur demande d'une organisation. Vous venez de recevoir une lettre ci-jointe d'un M. Léopold Rorive, directeur administratif de l'Asbl Oméga, dont vous n'aviez jamais entendu parler.

- (A) En un premier temps, faites l'inventaire systématique des questions que vous aurez à poser à M. Rorive lors de l'entretien que vous aurez avec lui. Énumérez ces questions de façon lisible et exhaustive : énoncez par écrit les raisons qui vous portent à vouloir poser ces questions.
- (B) En un second temps, écrivez lui pour lui faire comprendre la nécessité d'un rendez-vous que vous tiendrez dans votre bureau au C.I.S. Rédigez la lettre en formulant des réserves discrètes quant aux restrictions de temps et de coût qu'il émet.

Vous avez quarante-cinq minutes pour mener à bien les deux temps de cette phase initiale.

- (C) En un troisième temps, vous recevrez un document qui reprend les données de fait que vous auriez récoltées ou à tout le moins celles que vous seriez censé avoir notées lors de l'entretien.
- (D) En un quatrième temps, sur la base des documents précités, formalisez contractuellement le contact. Précisez, en une offre écrite, la nature, le timing et les conditions de l'intervention éventuelle que vous pourriez proposer. Préparez un cahier de charges et un séquentiel provisoire des phases de l'intervention.

Vous disposez de nonante minutes pour mener à bien les phases trois et quatre.

À l'issue de ce travail individuel vous transmettez l'intégralité des documents rédigés par vous au(x) formateur(s), aux observateurs éventuels et à chacun des participants, dans l'hypothèse où chaque participant dispose d'un ordinateur portable : transmission informatique par envoi, à chacun, d'attachés en pdf. *Durée : 5 minutes*

Oméga Asbl
Centre de rééducation pour adolescents à problèmes
482 route de Sinous 4922
Fairnes

C. I. S.
Parc Scientifique
Au Coordinateur des formations sur demande

Monsieur le Coordinateur,

Me référant à votre document publié en page 21 du programme du C.I.S., relatif aux interventions sur demande, je souhaiterais que vous nous fassiez une proposition concrète quant à l'examen et la résolution de problèmes communicationnels qui se jouent au sein de notre institution.

Nous sommes l'Asbl Oméga. Nos objectifs sont d'ordre thérapeutique et concernent des adolescents en difficulté physique et surtout psychosociale. Nous bénéficions des services à temps partiel de quatre médecins, certains membres de notre conseil d'administration : le Dr Ralong, généraliste, la Dr Vroom, pédopsychiatre, le Dr Mitoul, pédiatre, le Dr Dessonge, médecin du sport et de la réadaptation physique. Nous avons aussi une équipe de psychologues, d'éducateurs et d'infirmières pour gérer les différents pavillons de notre institution. La gestion de cette équipe diversifiée, sous la responsabilité de Mme Mitoul, diplômée en travail social, n'est pas sans poser des difficultés.

En outre le personnel non qualifié de l'établissement semble manifester un certain mécontentement dont les raisons nous échappent et le délégué syndical a récemment agité la menace de la grève.

Si vous intervenez dans notre institution, vous comprendrez que ce ne peut être qu'à des conditions qui sont celles d'une association sans but lucratif. Aussi nous inquiétons nous des coûts éventuels. Je suppose qu'une enquête courte sur les raisons d'un mécontentement et sur des difficultés communicationnelles est réalisable. Eu égard à votre compétence reconnue, ce sera sans aucun doute : vite fait bien fait. De toutes façons, il faudrait éviter que le travail quotidien en pâtisse d'autant que des coûts supplémentaires pourraient surgir si certains de nos membres devaient être immobilisés dans leur activités quotidiennes.

Je me tiens à votre disposition pour toute information complémentaire. Recevez, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Léopold rorive
Directeur administratif

ANNEXE 2 : Données recueillies lors de l'entretien

Vous êtes un formateur du C.I.S. (Centre d'Intervention Sociopsychologique) habilité à traiter les phases initiales d'un processus de formation et/ou d'intervention sur demande d'une organisation. Vous venez de recevoir une lettre ci-jointe d'un M. Léopold Rorive, directeur administratif de l'ASBL Oméga, dont vous n'aviez jamais entendu parler.

L'ASBL Oméga a été fondée il y a vingt ans à l'initiative d'un industriel, soucieux de remédier aux problèmes difficiles de l'adolescence au départ de l'expérience qu'il a vécue avec ses deux fils. Il est à l'origine de l'achat du domaine et des premiers investissements.

Le Conseil d'Administration comprend le fondateur, M. Dulong, deux médecins MM. Dessonge et Mitoul, un juge au tribunal de commerce M. de la Formerie, la présidente locale de la Ligue des Familles, Mme Humane et le curé-doyen régional, l'abbé Sandre.

L'institution est sise en un lieu fort isolé au sein d'un parc de trois hectares.

Elle comprend une maison de maître ancienne comprenant douze pièces, les unes aménagées en bureaux, les autres en locaux médicaux d'ordre divers.

En caves (assez vastes) se trouvent les cuisines et les buanderies.

Quatre pavillons (intitulés respectivement « Confiance », « Force », « Vigueur », « Persévérance ») contiennent chacun une douzaine d'adolescents qui y vivent à demeure tout en suivant une scolarité plus ou moins normale dans la ville voisine (transport par un autobus, propriété de l'ASBL) Neuf adolescents handicapés physiques légers sont regroupés dans le même pavillon. À chaque pavillon est attaché une psychologue à mi-temps et trois éducateurs(trices) à temps plein. L'un(e) d'entre eux(elles) « fait la nuit » par roulement tous les quatre jours. L'indemnisation du travail de nuit fait problème.

Mme Mitoul, assistante sociale, est censée gérer l'ensemble du personnel psycho-socio-médical. Des conflits quotidiens surgissent, notamment avec les psychologues (dont l'une était déjà là lors de la fondation de la maison) et certains éducateurs mais aussi avec les deux infirmières qui travaillent au bâtiment central.

Le reste du personnel, sept personnes en tout, (le cuisinier, le chauffeur de l'autocar, un homme à tout faire, quatre employées «de surface») dépend directement du directeur administratif. Le cuisinier, M. Plain, est fort soucieux de la qualité des repas ce qui entraîne un surcoût. Il est par ailleurs le délégué syndical. D'une façon générale, le problème des rémunérations du personnel est un sujet de friction.

M. Rorive, très soucieux de l'avis du Conseil d'Administration qui se réunit quatre fois l'an, se dit très rigoureux au niveau des dépenses quotidiennes. Il a insisté, lors de l'entretien, sur la nécessité, si réunions il doit y avoir, de ne pas faire perdre trop de temps aux médecins qui, étant à temps partiel, exigeraient d'être indemnisés pour les heures y consacrées.

Il n'a pas avisé jusqu'ici le Conseil d'Administration de sa démarche auprès du C.I.S.