

Le debriefing.

Conduire des entretiens d'explicitation auprès d'une équipe

Armelle Balas Chanel

La pratique de la conduite d'entretien en validation des acquis et en analyse de la pratique permet de constater combien un sujet a du mal à se percevoir comme sujet agissant de manière singulière au sein d'un collectif de travail : « nous avons fait telle ou telle chose » vient plus facilement aux lèvres de l'interviewé que « j'ai fait telle chose avec untel. Pendant qu'il faisait ceci, je faisais cela »⁵.

La conduite d'un entretien de debriefing auprès d'une équipe⁶, sans accentuer particulièrement cette posture, pose la question de l'organisation pratique d'un entretien « collectif » et des aspects théoriques que cette organisation soulève. A qui donner la parole ? Comment la donner ? Quelle type de verbalisations doit-on attendre et quel type peut-on rencontrer ? A quoi faut-il être vigilant ? En quoi conduire un entretien collectif diffère-t-il d'un entretien individuel ?

Pour répondre à ces questions d'organisation et de théorisation, j'ai cherché à clarifier les buts possibles de ce type d'entretiens, la nature de l'information attendue quand l'objet de l'entretien est de savoir comment l'équipe a « fonctionné », les règles du jeu qu'il semble nécessaire d'instaurer pour que les buts visés aient quelque chance d'être atteints.

Je reviendrai ensuite à deux exemples issus de mon expérience, comme « intervieweuse d'une

équipe », pour souligner les questions que ces expériences ont fait émerger.

But d'un tel entretien ?

Un entretien d'explicitation du fonctionnement d'une équipe peut avoir plusieurs objectifs :

Informar l'intervieweur,

Permettre à chacun de prendre conscience de la manière dont il a agit,

Permettre à chacun de « comprendre » comment les autres membres de l'équipe ont « fonctionné »,

Comprendre comment l'équipe « en est arrivé là » et comment chacun a contribué au résultat, Eventuellement, permettre de remédier, de manière efficace et pertinente à un dysfonctionnement.

Quels types de verbalisations ?

La psychophénoménologie, par la place accordée à la subjectivité, indique quelques pistes de ce qui peut-être recueilli (prévisible, recherché, espéré ?) dans ce type d'entretien : il s'agit de permettre à chacun de dire ce qu'il a vécu, de son point de vue (singulier), dans ce moment collectif.

Son vécu procédural (actions pratiques et matérielles, actions mentales, actions de communication) : ce chacun a fait, comment il l'a fait, comment il a su qu'il fallait le faire, ce qu'il a perçu et identifié, ce qu'il a décidé et comment il l'a exécuté, ...

Et, en particulier, d'un point de vue cognitif, les buts visés par les uns et par les autres, leur compréhension de l'environnement, les connaissances mobilisées, ce que chacun visait en faisant ce qu'il faisait, ce à quoi il a fait attention, ce qui était important pour lui, etc.

Mais, au-delà de la description individuelle, l'explicitation va faire émerger les interactions : les communications verbales et non verbales, l'organisation de l'équipe, le leadership, les relations interpersonnelles.

La description du déroulement de l'action d'une équipe peut également faire émerger les aspects psychologiques tels que les rôles que chacun attribue à autrui, les émotions présentes dans la situation et la manière dont chacun a géré ces émotions.

⁵ J'ai écrit ceci à la suite des expériences de l'année 2004-05, pour garder trace, pour réfléchir et « théoriser », et pour échanger avec les membres du GREX. Je le propose ici pour pouvoir échanger sur les questions théoriques et pratiques que cet « exercice » d'accompagner une équipe dans l'explicitation soulève.

⁶ Ce terme convient le mieux au type de groupes concernés par ces entretiens. « Dans la catégorie des groupes primaires, l'équipe est une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio-affective et aux relations interpersonnelles de face-à-face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune » Mucchielli *Le travail en équipe* ESF, formation permanente en SH, 1984.

L'explicitation peut aussi faire émerger ce qui fonde les pratiques de chacun : les croyances individuelles, les valeurs et les identités présentes dans le déroulement de l'action collective.

Mais elle peut faire émerger les croyances et les valeurs collectives voire des identités collectives.

Les règles du jeu qu'il semble nécessaire d'instaurer :

Pour qu'un tel entretien puisse se dérouler dans de bonnes conditions et pour que les participants lui donnent du sens et y « adhèrent », il m'a semblé nécessaire de définir au préalable les « règles du jeu » auprès des participants.

Voici les quelques points auxquels je me suis initialement attachée, pour mettre en place ces entretiens :

/ Définition de l'objectif de l'entretien « collectif » : qu'est-ce qu'on veut savoir ?

/ Présentation du rôle de chacun (animateur, participants, observateurs éventuels)

/ Modalités de prise de paroles :

! Chacun parle « en je ». Il peut dire, ce qu'il a vécu (et peut donc parler de ses partenaires mais à condition que ce soit pour parler de ce qu'il en a perçu, pensé et jamais pour « parler à la place de... »).

! Chaque parole énoncée dans ce cadre (en « je ») est respectable. Si quelqu'un veut apporter son point de vue, ce n'est pas pour réfuter le point de vue de l'autre mais pour montrer en quoi le sien est différent : différence d'action, différence de perception, différence d'identification, différence de connaissances, .

! Chacun peut demander la parole pour « insérer » son point de vue à un moment qui est en train d'être décrit.

Le but est de favoriser la description des actions de chaque protagoniste pour savoir comment le groupe a fonctionné pour arriver au résultat auquel il est arrivé.

Deux exemples d'entretiens collectifs que j'ai conduits et les questions qu'ils ont générées.

Nancy

Formation de formateurs, 10 stagiaires, j'anime la formation et je propose de conduire moi-même l'entretien collectif (c'est le premier que je conduis). C'est une situation d'exercice pour « voir » comment ça marche, ce que ça « provoque », à la demande des participants.

L'interrogation formalisée par le groupe :

« Comment on en est arrivé à commander 7 cafés alors que 6 eussent été suffisants ? »

(je n'ai pas participé à la situation de référence évoquée et choisie par le groupe, je n'en connaissais rien, au début de l'entretien)

Les observations :

La description commence par celui qui a commencé l'action (A1) c'est à dire : il envisage de commander le café et commence à recenser les personnes qui en souhaitent ; il perçoit que A2 va prendre les choses en main et renonce à poursuivre la tâche qu'il s'était fixée. Lors de l'entretien, il décrit jusqu'au moment où la « balle » revient à (A2) qui entre en jeu dans la scène et devient l'acteur principal, c'est à dire : A2 perçoit que le recensement n'est pas efficace et que A1 lui « cède » le pas, il reprend, à sa manière le recensement, etc. . A1 a donc décrit ce qu'il a fait, perçu, identifié, décidé et réalisé dans cette interaction. A2 a pris le relais jusqu'à ce qu'une nouvelle interaction avec A3 se présente dans la description. A3 a ensuite pris le relais. A certains moments de la description du déroulement de l'action, mon rôle d'animatrice est de permettre à chacun de décrire ce qu'il a « fait » (perçu, compris, pensé, fait ou pas fait !) à ce moment-là. Chacun demande la parole pour compléter le point de vue de l'un ou l'autre des autres A, non pour « refuser » ce qui a été dit, mais pour apporter son « point de vue » à ce moment-là : un peu comme si des personnes disposées autour d'une table à différents endroits décrivaient ce qu'elles perçoivent selon qu'elles sont dessus, dessous, à droite ou à la hauteur du plateau

Le résultat.

Un « protagoniste » qui avait estimé avant le début de la description qu'il n'avait pas « contribué » à l'action, demande à prendre la parole pour décrire ce qu'il a fait (mentalement, car il n'a rien fait physiquement) à un moment de cette action collective.

Chacun décrit ainsi comment il a « contribué » au résultat atteint : par exemple, certains ont repéré la « dérive » mais ont estimé qu'ils se trompaient sans doute, d'autres se sont dit « je ne m'en mêle pas », d'autres ont pensé à la place de certains protagonistes ... etc.,

Le groupe « découvre » ainsi comment il a fonctionné (individuellement, dans ses interactions, dans les représentations de soi et des autres, ...) et peut en tirer des conclusions sur la manière dont il aurait pu « mieux fonctionner ».

Chacun contribue à souligner, dans le débriefing de cet entretien, ce qu'il lui a permis de

découvrir : l'interprétation d'une manière d'agir, l'activité mentale individuelle non « partagée », le « rôle » attribué à l'un ou l'autre, les croyances, J'y apporte mes propres observations : le rôle du « ne rien faire » physiquement, quand l'activité mentale a quand même lieu.

Conclusion :

C'est moi qui ai précisé les règles du jeu mais j'ai sollicité l'objectif auprès du groupe (ici, unanime, avec comme déjà une « réponse » sur le « responsable » de cette commande erronée). J'ai distribué la parole en veillant aux demandes de prise de parole. J'ai veillé au respect des règles du jeu, notamment à faire parler en « je » et de ses propres actions ou perceptions. Les participants ont pris la parole à tour de rôle, selon leur apparition sur la « scène ». Ils ont parlé chacun à leur tour mais ont pu « s'intercaler » dans la description d'un moment particulier. L'ambiance était « bon enfant », même si des propos étaient exprimés sur la perception de tel ou tel A dans la situation.

Les éléments contextuels ont eu de l'importance car ils ont permis à chacun de se repérer temporellement : « au moment où A1 dit telle chose », « au moment où A3 revient », « au moment où la tasse circule de main en main ».

Environ de Paris

Cet exemple, par son imperfection, est intéressant pour ce qu'il nous apprend en « contre-exemple ». Il m'a permis de m'interroger sur les conditions à mettre en place pour l'explicitation d'une activité d'équipe, notamment en termes de contrat de communication.

Il s'est déroulé durant une formation de formateurs. J'étais l'animatrice de la formation.

Il s'est déroulé lors d'un exercice, durant lequel un participant a animé le débriefing. Le but était de s'entraîner à conduire ce type d'entretien et d'observer ce que cela produisait.

J'étais initialement parmi les observateurs, j'ai repris la conduite de l'entretien, à la demande du stagiaire (sans penser à proposer ce rôle à un autre participant) quand il a jugé « qu'il n'y arrivait pas ».

L'interrogation, formalisée par la consigne que j'ai proposée :

« Comment le groupe (de 4 personnes) a conçu le schéma heuristique produit lors d'un exercice en sous-groupe, durant la première journée de formation ? » La production avait été

plutôt fructueuse, sans que cela ait été explicitement dit par quiconque. Les intervieweurs n'avaient pas participé à cette élaboration, j'étais passée une ou deux fois pour voir si le groupe n'avait pas besoin de moi.

Les observations

Avant l'entretien :

Au moment de la présentation de l'exercice et des règles du jeu, une personne du sous-groupe (A4) dit qu'elle ne souhaite pas « débriefier » ce moment-là. Je ne demande pas « pourquoi », car je ne le souhaite pas et que je ne le fais pas en entretien individuel.

En revanche, j'anime un échange parmi les participants pour savoir si cette situation est quand même gardée pour l'exercice. Chaque personne du groupe en formation donne son point de vue. Le groupe et moi décidons donc que cette situation peut être gardée comme situation prétexte, dans la mesure où les participants à la formation peuvent se trouver confrontés à ce type de situation, dans leur activité professionnelle.

Pour ma part, je pense que l'expérience peut se tenter et qu'elle est intéressante pour voir les effets d'une telle posture.

Je propose que les 4 protagonistes soient autour d'une table avec l'intervieweur, A4 au même titre que les autres A, avec « l'ouverture » de pouvoir prendre la parole dès qu'il le souhaiterait, à condition qu'il respecte alors les règles du jeu initiales. Accord de A4 et des autres A sur cette posture particulière de A4. Les autres participants à la formation sont en retrait, comme observateurs. Je suis parmi ceux-là.

Durant l'entretien :

Je perçois très vite des lourdeurs considérables de mise en mots par le groupe. Une sorte de frein dans les verbalisations : il n'y a pas de demandes de prise de paroles. La parole ne circule pas et il faut déployer une grande énergie pour obtenir une description du déroulement de l'action. A4 reste assis très droit sur sa chaise, les autres A sont plus penchés sur la table.

Les B éprouvent une grande difficulté à formuler des questions (B1 = stagiaire, B2 = formatrice). Régulations fréquentes : rappel de l'objectif de l'entretien, questionnement sur les silences et les difficultés de mise en mots.

Difficulté des A à parler en « je » : même pour ceux qui semblent avoir beaucoup contribué à la réalisation du schéma, A1 décrit ses propres actions sans « oser évoquer » ce qu'il

perçoit de A4. A2 cherche à retrouver le contenu du schéma et à « prouver » qu'il était riche en données. La description du déroulement de l'action semble très incomplète (pas d'informations sur l'action de A4, peu d'informations sur les actions de A2 et de A3). A3 s'exprime peu.

Les verbalisations sont plutôt en termes de commentaires sur le résultat atteint et de recherche du contenu de la production. Il semblerait que 2 personnes sur 4 aient plus contribué à la production du schéma que les deux autres.

J'arrête l'exercice pour passer à une phase de « débriefing du débriefing » où, de manière amusante, les « langues se délient ». Il n'y a pas eu d'exploitation quant au mode de fonctionnement du groupe dans la situation de référence.

Résultats :

Je livre ici ce que j'ai retenu de ce débriefing de l'entretien collectif (sans notes particulières, j'animais cet échange qui avait aussi pour fonction de faire baisser la « pression » perceptible. Les questions que vous me poserez me permettront sans doute d'aller plus loin dans cette analyse).

Un observateur a vécu ce moment de manière quasi « insupportable » (« alors qu'il n'y avait apparemment pas d'enjeux, c'était très lourd. Qu'est-ce que cela doit être, quand il y a des enjeux au sein d'une équipe de travail ! j'avais envie de partir. »).

Frustration de A2 qui a le sentiment que ce débriefing laisse croire que le résultat du schéma heuristique n'a pas été bon, alors qu'il le juge très correct.

A4 a vécu de manière positive le fait de pouvoir prendre la parole à tout moment pour rendre compte de son vécu (même s'il n'a pas « usé » de ce droit).

A3 a eu un sentiment d'inégalité de n'avoir pas « senti » pour lui cette même liberté ; cela ne lui ayant pas été spécifié comme cela l'a été pour A4.

A1 renouvelle l'affirmation que le silence « demandé » par A4, l'a empêché de parler de ce qui lui revenait de A4 en situation.

Intérêt de constater les effets d'une organisation où l'accord de communication est donné « en théorie » mais pas durant l'entretien.

Mon analyse, a posteriori : Cette situation qui semblait « sans enjeux » particuliers (les participants n'ont pas de liens professionnels : ils appartiennent tous à une même entreprise,

mais dans des sites géographiques éloignés les uns des autres) n'est pas si neutre que cela. En réalité, les enjeux se situent au niveau du groupe en formation : comment chacun « prend sa place » dans un collectif de travail, lors du premier exercice en petits groupes. Comment chacun évalue le travail produit par le sous-groupe auquel il a plus ou moins participé.

La mise en situation de s'entraîner, (en formation, devant la formatrice), à conduire un entretien collectif a sans doute contribué à rendre la situation encore plus difficile (le débriefing du débriefing se déroule bien, alors que ce qui est évoqué et décrit est perçu par tous comme « un moment difficile »). Cette expérience me rendra plus prudente, quand au choix d'une situation de référence, que je laisserais aux participants !

Cette situation, difficile à animer, a été très intéressante pour le travail de réflexion concernant l'animation d'un « débriefing collectif » !

La négociation avec le groupe, pour savoir si cette situation pouvait servir de situation prétexte à un exercice, n'est pas un contrat de communication. La négociation préalable pour décider si cette situation pouvait servir de situation de référence et si le « retrait » de A4 était admis par le groupe en formation a été perçu comme un contrat de communication. Ce n'en est pourtant pas un. L'entretien a commencé par une phrase proche de : « je vous propose de décrire comment vous avez fait pour réaliser le schéma de la première journée. Le but est de savoir comment le groupe a procédé. Qui veut commencer à parler ? » Les réponses non verbales auraient sans doute dû l'alerter (postures, regards, silences ...).

On sait que, même au sein du GREX, quand les objectifs d'un entretien ont été négociés, le B « passe un contrat de communication » avec le A. Les effets de l'un et de l'autre ne sont pas les mêmes.

Mais quel contrat de communication passer avec une équipe, comment le passer, comment « percevoir » la réponse individuelle de chaque A, comment intégrer le fait que A4 soit d'accord pour le débriefing mais pas pour y contribuer a priori ? Un débriefing par l'explicitation ne peut-il se dérouler qu'à la condition que tous les A soient d'accord ?

Voilà toutes sortes de questions pour lesquelles je commence à ébaucher des réponses mais dont j'aimerais débattre avec ceux qui le sou-

haitent.

Mes propositions, a posteriori :

La question du « contrat de communication collectif »

Quel sens a l'entretien, en termes d'explicitation, si une personne ne veut pas participer ? Est-il impossible de conduire un entretien d'explicitation collectif, si un des protagonistes est sur la réserve ? Comment prendre en compte cette réserve pour permettre le travail de débriefing et l'ouverture de la prise de parole pour chacun ?

Il me semble que, sans chercher à savoir pourquoi la personne ne souhaitait pas « débriefier » cette situation, il aurait été intéressant (dans la négociation de la mise en œuvre de l'entretien) de s'informer sur ce qu'elle souhaitait en dire « Et quand tu ne veux pas débriefier, qu'est-ce que tu souhaites nous en dire ? ». Par gêne du « pourquoi » je n'ai pas ouvert la réflexion de ce côté, ce qui aurait permis une négociation plus avancée.

Par ailleurs, il me semble qu'il y a quelque chose à jouer dans la « neutralité bienveillante de B pour A et des A(s) vers les autres A(s) ». Autrement dit, même si chacun a exprimé son accord pour que le débriefing se joue, il manquait un accord « confortable » sans « malaise », d'acceptation de ce silence (définitif ou provisoire). Nos travaux de recherche montrent, depuis quelques années « l'harmonie » nécessaire entre A et B ; Pierre Vermersch parle « d'accord d'attelage ». On peut penser que l'attelage s'agrandit quand il y a plusieurs A et que cet accord doit être formel et significatif d'un « plein accord » de la part de chacun, repérable peut-être dans une synchronisation de la part des participants, que j'ai perçue comme inexistante à Environs de Paris, mais que j'ai rencontrée à Nancy.

L'organisation spatiale.

Il est peut-être envisageable qu'une personne ne souhaite pas participer a priori à un débriefing mais que la description des uns « l'appelle et l'interpelle » et l'incite à prendre la parole.

Dans les environs de Paris, l'organisation de la description a été « rigidifiée » par la disposition spatiale (parce que le groupe de 4 était délimité, a priori) et par le choix affiché de A4 de ne pas contribuer au débriefing.

A Nancy, tous les participants à la formation étaient assis autour d'une même table. Certains se sont déclarés « protagonistes » au moment du choix de la situation à explorer, mais chacun a pu se sentir « interpellé » au moment où,

la description se faisant, il percevait qu'il avait participé à ce moment singulier.

Comment favoriser l'évocation collective ?

L'expérience de Nancy montre combien la description du déroulement de l'action par un A en évocation permettait aux autres A de « suivre » et revivre le moment évoqué. Tout en écoutant la description chacun « revivait » le moment de son point de vue. C'est la mise en mots d'autrui qui faisait émerger les points de vue singuliers, dans leur singularité. C'est cet « accord d'attelage » annoncé par les règles du jeu, mais « naturel » dans ce groupe, qui a permis que chacun s'autorise à demander la parole et à compléter « de son point de vue » la description du déroulement de l'action. Ecouter et être tourné vers soi pour retrouver son propre vécu. Ecouter, non avec un esprit critique, mais avec la présence à soi-même.

En conclusion

Il semblerait que conduire un entretien collectif auprès d'une équipe requiert les mêmes conditions et les mêmes pratiques que l'explicitation individuelle, mais cela en requiert d'autres que nous n'avons pas encore formalisées.

J'aborde ici la question du contrat et celui de la position de parole incarnée, mais il y a beaucoup d'autres points qui méritent d'être explorés à propos de l'explicitation d'une action collective. Alain Dauty et moi avons commencé à travailler ensemble sur cette question de façon à « formaliser » les apports théoriques en vue des formations que nous animons l'un et l'autre. Une présentation de nos travaux est envisagée à la journée pédagogique de décembre.

Vos expériences, vos questions et vos remarques enrichiront ce chantier.

