

# La Mise au vert, on en est bleu !



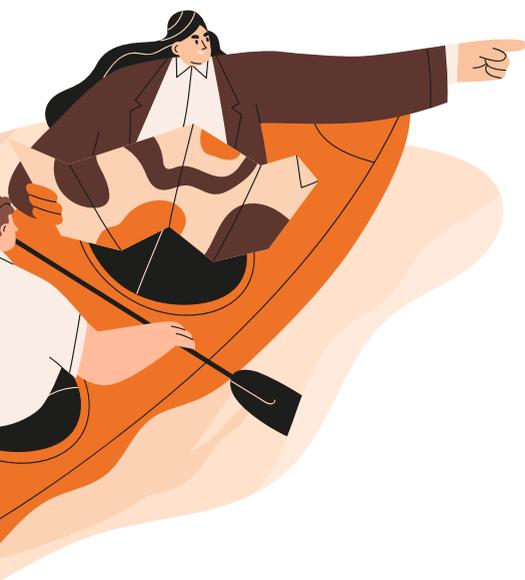
Gîte avec ou sans piscine ? Barbecue ou auberge espagnole ? Soirée karaoké ou jeux de société ? Non, ce ne sont pas les vacances qui se préparent mais bel et bien la mise au vert que vivent chaque année les travailleur-ses de la plupart des Organisations de Jeunesse (OJ), en équipe complète ou réduite. Vues de l'extérieur, ces considérations peuvent donner l'illusion de simples moments de détente (« Ah ! Le gîte avec piscine, le pied ! »). Pourtant, les mises au vert sont réputées pour être productives et fédératrices pour les équipes. Alors, c'est quoi une mise au vert ? Pourquoi cette pratique, très répandue en OJ, rencontre-t-elle autant de succès ? Quels en sont les objectifs ? Et comment réussir une mise au vert et en faire un moment qui allie convivialité et travail ?

## Mise au vert ou team-building ?

Séminaire d'entreprise, convention ou encore mise au vert sont des termes qui recouvrent un même objectif : réunir une partie ou l'entièreté d'une équipe de travailleur-ses, de collaborateur-rices, voire même de

volontaires, pour aborder des sujets précis liés au développement de l'organisation. Dans les faits, ce sont surtout les réalités auxquelles ces termes s'appliquent qui diffèrent. Ainsi, le séminaire et la convention sont davantage liés au secteur des grandes entreprises tandis que la mise au vert est davantage associée au secteur associatif. Cette **nuance** de vocabulaire marque la différence d'esprit entre le secteur marchand et le secteur non marchand. Parlons donc de **mise au vert...**

Même si elle y est de moins en moins utilisée, la mise au vert est d'abord une pratique connue dans le **milieu footballistique**. Elle rassemble les joueur-ses, la veille de match et sous la surveillance du staff, en un lieu – un hôtel ou un centre sportif – afin de renforcer l'esprit de groupe, favoriser



Des temps où l'organisation informelle prend tout son sens, où les relations humaines et la dynamique d'équipe se construisent, moteurs de motivation et de bien-être au travail.

la concentration et, surtout, éviter les tentations festives en vue de créer les conditions favorables à la rencontre. Transposée dans le milieu des **OJ**, la mise au vert vise des objectifs somme toute assez similaires, bien qu'adaptés au contexte : mettre en place des conditions propices à la réflexion et au travail collectif tout en favorisant l'esprit d'équipe, la création ou le renforcement des liens. Celle-ci est généralement prévue sur une ou plusieurs journées, en dehors du cadre professionnel habituel, avec des dispositions prises pour que l'ensemble des participantes, outre l'aspect purement réflexif, vive un moment de cohésion avec repas, activités plus ludiques ou festives et logement compris. Elle peut avoir lieu une ou plusieurs fois par an, selon les moments propices à son organisation.

La mise au vert ne doit pas être confondue avec le **team-building** (renforcement d'équipe en français), qui lui est souvent associé. Il s'agit d'un moment vécu en équipe, en dehors du milieu professionnel

classique, permettant aux membres de l'équipe d'apprendre à se (re)découvrir et mieux se connaître lors d'une activité qui peut être ludique, culturelle, sportive, culinaire, etc. Ce moment peut viser différents objectifs comme améliorer la cohésion de groupe, accueillir un-e nouveau-elle travailleur-se ou simplement casser la routine.

**Un team-building n'est donc pas une mise au vert**, et vice-versa. Alors que le premier cherche à faire vivre au groupe un moment de pure détente au profit de l'esprit d'équipe, la seconde vise d'abord à créer des moments propices à la réflexion, la construction et, éventuellement, la prise de décision en équipe. Ceci étant, il n'en reste pas moins que le renforcement de la cohésion d'équipe est aussi au cœur des mises au vert. En effet, elles incarnent, par les dispositifs mêmes des activités réflexives, un caractère ludique et convivial. Certaines équipes en profitent d'ailleurs pour y intégrer une activité de team-building.

Ainsi, même si ces deux notions ont des objectifs premiers différents, leurs « **proximités** » permet de comprendre qu'on puisse parfois les confondre. C'est d'ailleurs en remontant à la **genèse** des team-building que l'on peut mieux saisir la plus-value sociale et humaine des mises au vert et leur importance dans la vie d'une OJ !

### L'humain au cœur du travail !

C'est dans les années 70-80 que naît, aux États-Unis, le concept de team-building. Celui-ci fait suite à de nombreuses recherches sur le **lien entre dynamique d'équipe et performance**. Ce lien a été mis en lumière bien des années plus tôt, à la fin des années 1920, à une époque où le monde du travail, et particulièrement celui en entreprise, est façonné par les théories tayloristes. Tirées du nom de l'ingénieur américain Taylor, elles consistent en une organisation du travail caractérisée par une division horizontale (chacun-e est spécialisé-e dans une tâche) et verticale (distinction entre celui qui conçoit et celui qui exécute) du travail et un contrôle des tâches par un-e supérieur-e. De plus, le taylorisme lie explicitement le rendement du-de la travailleur-se et sa motivation à la tâche à son salaire. (Mousli, 2007) À l'opposé de cette vision qui voit le salaire comme levier du rendement et seule source de motivation du-de la travailleur-se, **Mayo**, psychologue et sociologue australien à l'origine de l'École des Relations Humaines et qui sera l'auteur de nombreuses études et théories sur l'**importance des relations humaines** dans le management, affirme que le salaire n'en est pourtant pas la seule cause. Il mène, entre 1927 et 1932, une expérience connue sous le nom d'expérience d'Hawthorne (du nom d'une usine de la ville de Chicago), durant laquelle lui et son équipe de chercheurs se rendent compte que, outre les conditions salariales, les conditions sociales ont également une influence sur le rendement. La reconnaissance du-de la travailleur-se de la part de sa hiérarchie, la coopération entre les travailleur-ses et la satisfaction d'appartenir à un groupe sont

autant de facteurs qui influencent la motivation et le rendement au travail.

Même si les études menées par Mayo ont été contestées dès leur publication (pour des raisons méthodologiques notamment), elles permettent toutefois d'éclairer d'un regard inédit l'organisation du travail où la place des relations humaines n'était alors pas prise en considération. Pour Mayo et son équipe, il existe au sein de l'organisation formelle (ce qui est mis en œuvre au niveau de l'organisation du travail pour remplir efficacement les tâches : organigramme, procédures, etc.), une **organisation informelle** qui « *correspond à la fonction sociale qui se joue au sein de l'organisation. Elle naît au travers des relations qui s'établissent entre les membres de l'organisation formelle. Elle est fondée sur une logique de sentiment et exprime les valeurs propres aux groupes qui la composent (...).* Mayo estime donc que pour améliorer sa productivité, il suffit que l'organisation [formelle] laisse les organisations informelles qui la composent fixer leur propres règles et objectifs. » (Elton Mayo et l'École des Relations Humaines, 1995, paragr. 16).

Grâce à cette théorie, l'on peut mieux appréhender les raisons qui poussent non seulement les entreprises mais aussi les OJ à développer des temps spécifiques durant lesquels leurs collaborateur-rices sont amené-es à vivre des moments hors du cadre formel, qu'il s'agisse de team-building ou, plus tard, de mises au vert. Des temps où l'organisation informelle prend tout son sens, où les relations humaines et



la dynamique d'équipe se construisent, moteurs de motivation et de bien-être au travail.

En outre, si l'on s'attarde spécifiquement sur la mise au vert, elle est aussi l'occasion de partager des moments de vie quotidienne en groupe comme, par exemple, préparer et partager un repas ensemble. Or, l'expérience de la vie en groupe avec ce qu'elle demande de décentration, de respect, d'écoute et de conciliation, permet de développer et mettre en pratique les principes de l'**éducation permanente** chers aux OJ.

La mise au vert est donc bel et bien un moment durant lequel le tissu social de l'organisation se renforce, avec tout son impact positif sur le travail. Mais son intérêt s'explique-t-il uniquement par ses plus-values sociales et relationnelles ?

### Des intérêts multiples...

Nous l'avons dit, les mises au vert sont avant tout l'occasion de donner du temps au travail en équipe en dehors du cadre professionnel habituel. Elles permettent aux travailleur.ses de se poser ensemble et de traiter, en présence de tou.tes, toute une série de « **dossiers** » qu'il est souvent difficile d'aborder de cette manière durant l'année, faute de temps ou « moments » dédiés. Quels dossiers ?

### Évaluer

Durant l'année, les projets s'enchainent les uns après les autres et il est souvent compliqué de trouver un moment pour les évaluer, si bien que cette étape passe parfois à la trappe. Il en va de même pour le fonctionnement d'une

équipe, dont l'évaluation est pourtant primordiale, tant par rapport à une nouvelle manière de fonctionner que par rapport aux pratiques quotidiennes ancrées. La mise au vert propose un moment pour réaliser ces évaluations. L'équipe, coupée de son environnement de travail ordinaire, peut ici prendre le temps et le recul nécessaires à l'évaluation de projets, du fonctionnement d'équipe ou encore d'une année de travail.

### Planifier

Particulièrement si elle est organisée au terme d'une année, la mise au vert permet à l'équipe de poser un regard vers l'avenir. Il peut s'agir de fixer les grands événements ou de déterminer les projets à mettre en place durant l'année. Ou encore de réfléchir aux grandes orientations ou aux objectifs que l'équipe souhaite viser à plus long terme.

### Construire

Ce moment où l'équipe est réunie est aussi l'occasion de prendre le temps de se pencher ensemble sur les projets ou sur les événements qui doivent faire l'objet d'une construction collective.

### Rectifier

Il arrive qu'une équipe traverse une période difficile dont les causes peuvent être multiples : manque de personnel, mésentente entre certain-es membres, multiplication de difficultés organisationnelles, ou autres. La mise au vert peut offrir l'opportunité de prendre le taureau par les cornes et de trouver, en équipe, des solutions pour rectifier le tir.

### Se former

La mise au vert peut être l'occasion pour l'équipe de se former ensemble à de nouvelles techniques ou thématiques en lien avec les projets à mener ou d'expérimenter de nouvelles manières de collaborer.



## Célébrer

Après une année bien remplie, un projet mené à terme, ou pour simplement se féliciter du travail accompli en équipe, il est important de marquer le coup et de célébrer collectivement. La mise au vert est l'occasion idéale de fêter ce qui doit l'être, pour favoriser le sentiment gratifiant d'un retour positif sur le travail effectué et les efforts individuels et collectifs engagés.

**Ainsi**, outre son impact positif sur les conditions sociales du travail, la mise au vert offre l'opportunité à l'équipe de prendre le **temps** et le **recul** nécessaire pour (s')évaluer, se projeter, se féliciter et préparer ce qui reste à venir, pour une plus-value sur les projets et le travail objectif. Cela étant, pour que ces objectifs soient accomplis, il faut que certaines conditions soient réunies. Comment, dès lors, préparer une mise au vert pour rencontrer les objectifs que l'on s'est fixés et pouvoir la qualifier de réussite ?

### Petit guide pratique pour une mise au vert réussie

Qu'elle soit concoctée par le-la coordinateur-riche, une membre, une partie ou toute l'équipe, une mise au vert, ça se **prépare** ! Voici donc quelques **conseils** pour une mise au vert réussie.

#### 1. Définir les objectifs

Afin que la mise au vert soit efficace, ses objectifs doivent être clairement définis dès le départ. Il faut que les participant-es soient tenu-es informé-es du contenu sur lequel l'équipe travaillera afin de lever les éventuelles réticences de celles et ceux qui ne percevraient pas l'utilité d'un tel moment. Bien sûr, n'oubliez pas de prendre en compte le côté convivial voire festif de l'organisation.

#### 2. Choisir un thème

Vous voulez rendre la journée ou le séjour plus agréable ? Donnez-lui un thème ! Celui-ci peut, par exemple, être inspiré du lieu dans lequel la mise au vert se déroule ou être en lien avec d'actuels ou futurs projets. Le thème joue le rôle de fil conducteur et permet à l'équipe d'avancer vers les objectifs fixés de manière plus légère et, pourquoi pas, ludique.

#### 3. Choisir une date

Les moments opportuns pour une mise au vert ne manquent pas : en fin d'année ou après un gros projet, durant une période plus calme ou pour faire face à des problèmes à résoudre ensemble... vous avez le choix. Il vous faudra trouver le moment qui sera le plus adéquat en évitant les périodes plus remplies et en étant attentif-ve à ce que l'ensemble des personnes concernées soient présentes, sans quoi la mise au vert perd de son sens. Dans l'idéal, fixez une date à l'avance et intégrez-la dans la planification.

#### 4. Définir un lieu

L'extra-muros est sans aucun doute la règle la plus importante. Réussir une mise au vert nécessite un lieu ad hoc, coupé du cadre de travail habituel et de la routine quotidienne. Vous devez donner envie à l'équipe de participer. Privilégiez dès lors des lieux accueillants et confortables. Gîte avec piscine ou grande salle de réunion ? Maison cosy avec chacune sa chambre ou rustique avec dortoir partagé ? Tranchez ces questions en tenant compte de votre équipe. De nombreux critères détermineront le choix du lieu et seront propres aux pratiques de chaque association. Cependant, le critère principal sera, pour beaucoup, le prix.

## 5. Budgétiser

Évidemment, organiser une mise au vert a un coût, ne serait-ce que pour la location du lieu qui prendra, avec l'alimentaire, une part substantielle du budget alloué. Celui-ci, laissé à la discrétion des associations, ne doit pas être un frein à la mise en place d'un tel séjour. En cherchant bien, en ayant des ambitions à la hauteur de vos moyens et avec de la créativité, vous trouverez chaussure à votre pied.

**En conclusion, parce qu'elle permet de (re)créer du lien entre les membres d'une équipe tout en leur offrant un temps particulier pour réfléchir, se projeter et construire les projets d'aujourd'hui et de demain, la mise au vert est donc un outil qui en vaut la peine ! Parce qu'elle rencontre les principes de l'Éducation permanente tout en apportant une réelle plus-value au travail, tant sur le plan des actions que sur le plan humain, elle mérite un peu d'investissement en temps et en argent, au bénéfice des équipes et des OJ. Y'a plus qu'à !**

Julien DUFOUR ■

### Sources

Mousli, M. (2007). Elton Mayo et l'école des relations humaines. *Alternatives économiques* (256). Extrait de : <https://www.alternatives-economiques.fr/elton-mayo-lecole-relations-humaines/00034698>

Elton Mayo et l'École des Relations Humaines (s.d.), Psychologie des Organisations. Issu de *Sciences Humaines* (52) de Juillet 1995, pp 37-39. Extrait de : [https://unt.univ-cotedazur.fr/aunege/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/222.htm](https://unt.univ-cotedazur.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/222.htm)

### Sites internet

<https://www.cersa.org/seminaire-cest-quoi/>

<https://www.lesitedelentreprise.fr/seminaire-entreprise-organiser.html>

<https://www.cersa.org/team-building-c-est-quoi/>

<https://www.capital.fr/votre-carriere/team-building-definition-et-interet-1440303>