

[Tapez ici]

Présentation journée du 19/01/2019

## **Animer ses équipes (bénévoles / salariés)**

### **OBJECTIFS**

- ✓ Appréhender les spécificités de l'animation d'une équipe (bénévoles/salariés) dans le cadre d'une structure associative.
- ✓ Percevoir les facteurs de motivation et les différences explicites et implicites
- ✓ Formaliser collectivement le cadre de référence afin que chacun adhère et prenne sa place

### **CONTENU**

#### Du collectif à l'équipe

- Les attentes d'un groupe et les courbes de progression des individus
- L'arbre du projet et les fondamentaux pour un équilibre de l'équipe
- Quelques freins et leviers à cette évolution

#### Comment fonctionne une équipe

- Les cycles de vie de l'équipe
- Les temps spécifiques dans la vie de l'équipe
- Les relations de l'équipe et ses outils

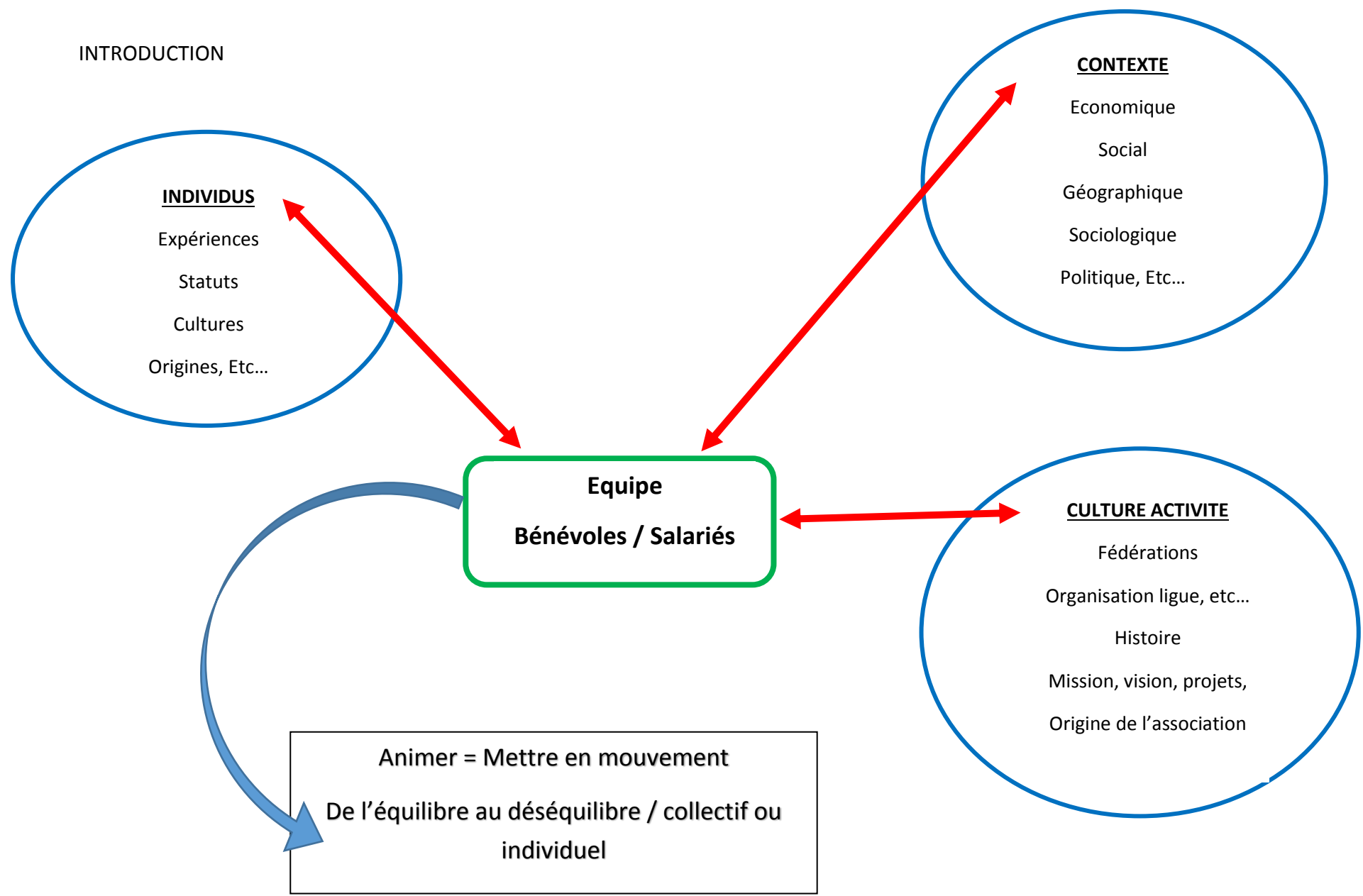
#### Comment perdurer

- Les phases de régulations
- Les phases de progression
- Les phases d'évaluations
- Les phases d'intégrations

**METHODES PEDAGOGIQUES** : Echanges et apports des participants sur leurs visions de l'équipe, Apports théoriques à partir de différents supports, réponses aux questions.

[Tapez ici]

INTRODUCTION



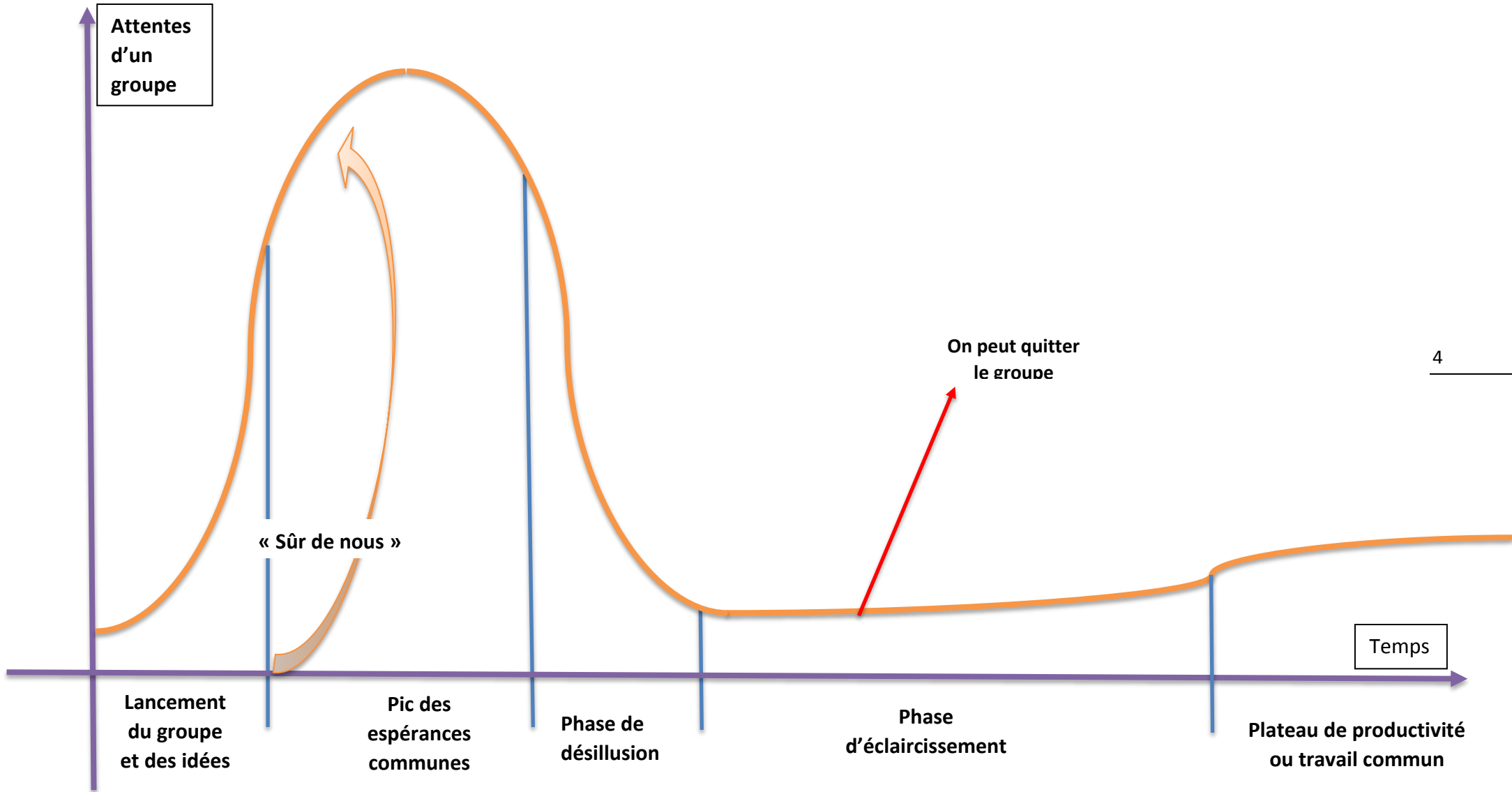
[Tapez ici]

### **Du collectif à l'équipe**

- **Les attentes d'un groupe et les courbes de progression des individus**
- **L'arbre du projet et les fondamentaux pour un équilibre de l'équipe**
- **Quelques freins et leviers à cette évolution**

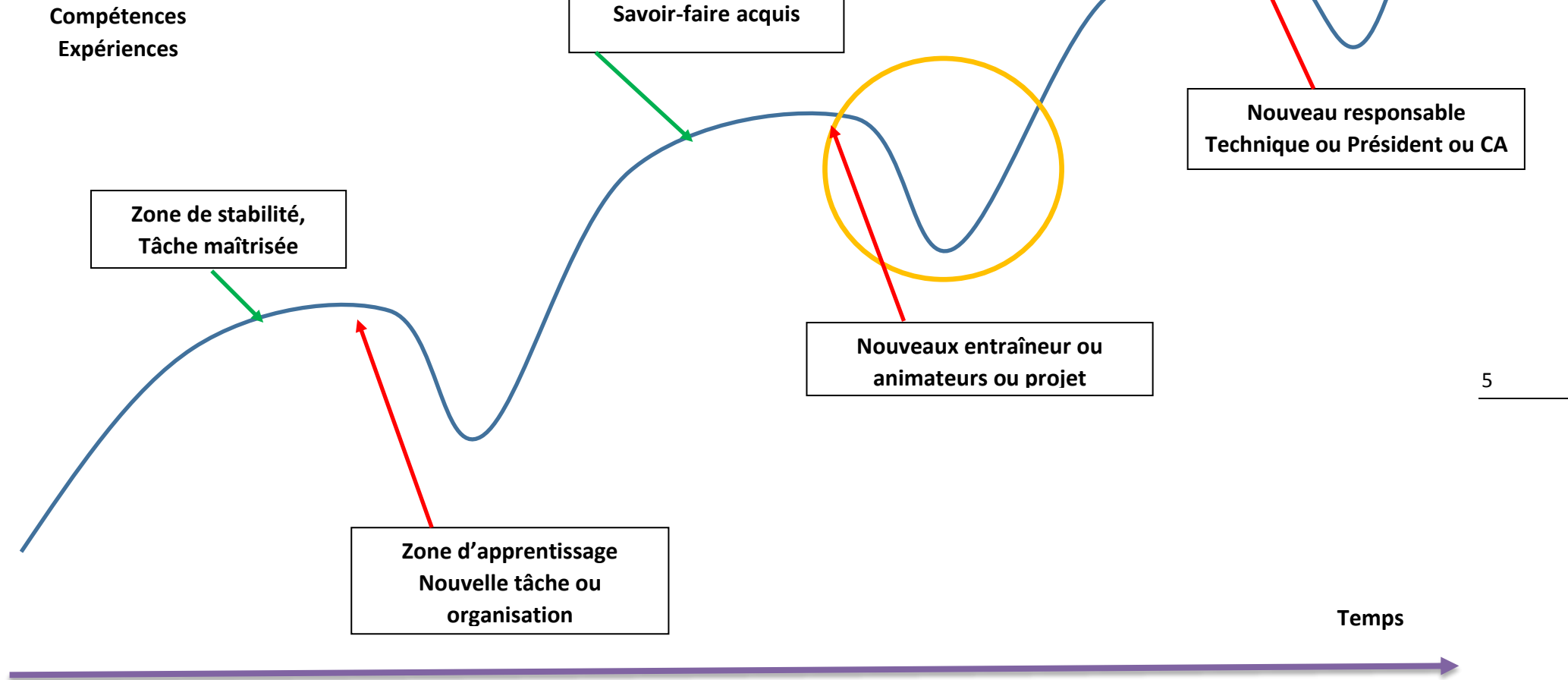
[Tapez ici]

## ➤ Les attentes par rapport aux différentes périodes de constitution d'un groupe



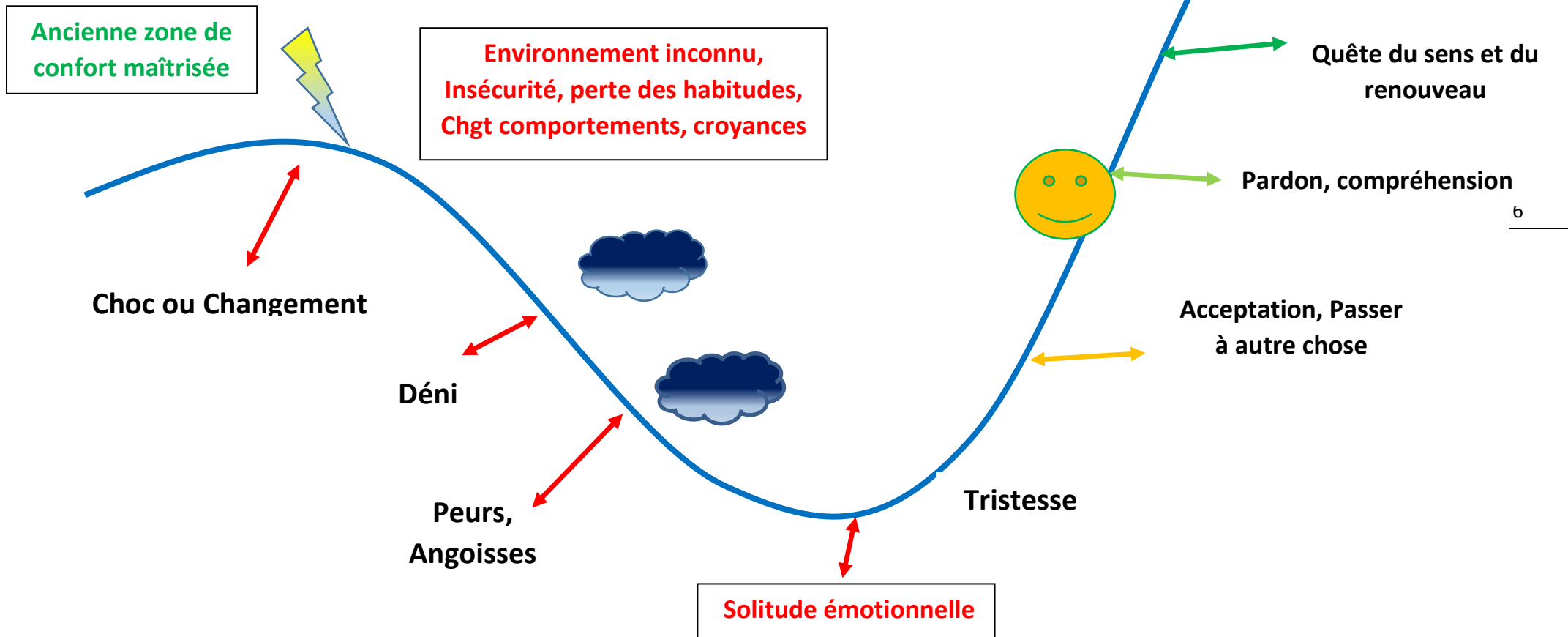
[Tapez ici]

## Courbe de progression



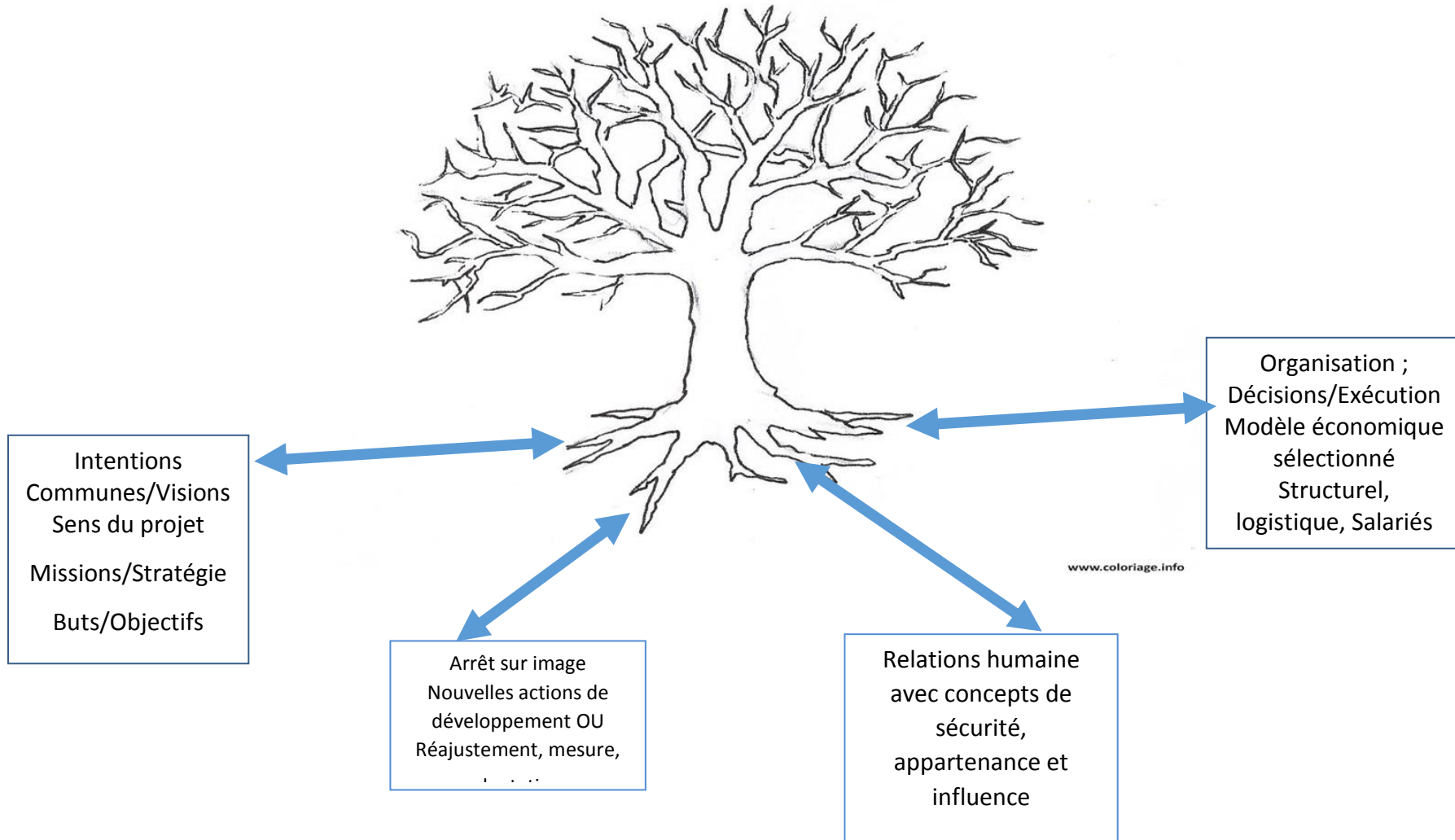
[Tapez ici]

## ➤ Courbe du changement (du deuil)



[Tapez ici]

## L'arbre et les racines du projet (identique tabouret)



[Tapez ici]

## Les freins et leviers se retrouvent dans les racines du projet de l'arbre commun !

FREINS	LEVIERS
Un projet qui n'a pas un sens collectif reconnu par tous	Le sens et les buts sont claires et partagés par tous et de manière régulière
Une organisation fonctionnelle, structurelle ou logistique inadaptée	Tous les aspects de l'organisation sont questionnés, organisés, anticipés, adaptés entre bénévoles et salariés
Une organisation financière sous-évalué ou surévalué	Un groupe économie du projet est constitué afin de démocratiser la question de l'information financière
Un fonctionnement autocratique centralisé par rapport à une seule personne ou un petit groupe de personne sans tenir compte du collectif global et sans jamais le solliciter	Le fonctionnement alterne des temps en petit groupe afin d'agir efficacement, des temps en grand groupe afin de décider ou de se questionner collectivement, avec des temps en binôme ou individuel en lien avec les objectifs des autres temps
Une superposition des « casquettes fonctionnelles » sans être vigilant au contexte ou à l'environnement	Les fonctions respectives et les rôles sont entretenus, respectés, limités, et évalués régulièrement



[Tapez ici]

## Comment fonctionne une équipe ?

- Les cycles de vie de l'équipe
- Les temps spécifiques dans la vie de l'équipe
- Les relations de l'équipe et ses outils

Etapes	Intitulés correspondants Typologies D'animation	Contenus, descriptifs communs
1	<b>Constitution Formation</b>  Entraîneur, leader d'idée, donner du sens	Créer l'équipe, rassembler les capacités, les compétences, les représentations individuelles similaires.  Définir le cap, ce qui fait sens, les objectifs, les rôles respectifs, les moyens, etc... Plus l'organisation est posée collectivement, plus l'équipe a des chances d'évoluer dans les phases suivantes de manière positive.
2	<b>Stabilisation Les turbulences et la normalisation</b>  Participatif, faire en commun, définir collectivement	Apprendre à se connaître, prise de fonction, mise en relation interpersonnelle, Cette étape reste primordiale pour se projeter dans le temps.  S'il existe des « limites » trop floue, alors les individus qui composent l'équipe ne se sentiront pas à l'aise.
3	<b>Intégration La normalisation</b>  Directif, faire respecter le défini collectivement, recadrer, préciser les limites	Le niveau d'acceptation collectif est grandissant, les personnes tirent une certaine fierté d'appartenir à l'équipe.  Les personnes se concentrent de plus en plus sur les objectifs définis auparavant, Ils complètent aussi leurs compétences, installe des dispositifs de relation améliorés.

[Tapez ici]

4	<b>Réalisation</b> <b>La performance</b>  Déléguer, être le chef d'orchestre, contrôler les délégations	Dans cette étape, les composantes humaines s'entraînent mutuellement, Elles cultivent l'acceptation des autres, apprennent à apprécier les différences, acceptent les débats d'idées ou les résolutions de conflits dans une vision optimiste et bienveillante, Il apparaît en général un sens de l'humour collectif durant cette phase d'évolution collective.
5	<b>Maturation</b> <b>La performance</b>  Déléguer, être le chef d'orchestre, contrôler les délégations	La satisfaction collective est présente quant aux progrès accomplis ainsi qu'aux objectifs atteints au fur et à mesure. Le partage des informations est cohérent avec le projet, respectueux des individus, Les niveaux de confiance respectifs des individus ont grandement augmenté dans le groupe. L'équipe réussit des projets significatifs et nouveaux, par une pro-action collective efficiente.  Ils continuent tous à approfondir leurs compétences et leurs connaissances dans la vision du développement harmonieux de l'équipe. Ils n'hésitent plus à célébrer les succès et à mesurer les progrès au fur et à mesure de leur évolution respective.
6	<b>Dissolution</b> <b>La suspension</b>  Entre le leader et le directif, avec une pointe de bienveillance sur la question du deuil individuel	Il arrive que des équipes constituées afin de mettre en place un projet spécifique (type tournoi régional, voire national) sont dissoutes ou mises en sommeil ou bien diminuées en taille humaine durant un certain temps, lorsque le besoin de mise en action a diminué ou que les objectifs ont été atteints.  Cette phase de fin à rupture courte ou rupture longue, peut provoquer des relâchements chez les personnes qui participaient aux objectifs de l'équipe, ou bien une focalisation par certains sur des tâches jusque-là pas nécessairement prioritaires.

[Tapez ici]

## **Les temps spécifiques dans la vie de l'équipe**

*Les temps formalisés et explicites* comme : les réunions de mise en place de projets, d'actions, de résolution de problèmes, de recadrage des objectifs, de gestion de situation compliquées, de planification, d'information aux adhérents, les AG, etc...

**La réunion** : Structuration des temps relationnels (durant une réunion d'équipe).

Notion découverte par Eric Berne, père de l'Analyse Transactionnelle.

### **Le Passe-temps** :

- Discussion sur des sujets triviaux comme la météo, le match de la veille ou les problèmes d'embouteillage pour l'embauche.
- Plutôt que de rester en chiens de faïence, on prend n'importe quoi comme sujet de discussion.
- Une fois passées les convenances, on se demande ce que l'on va bien pouvoir dire à l'autre pour ne pas paraître impoli !
- On se lance alors dans des sujets d'intérêts généraux, on papote en évitant les conflits d'opinions.
- Ce passe-temps présente un risque, il peut constituer une perte de temps lorsqu'il empêche l'activité de se mettre en place. Il peut aussi être le point de départ d'affrontements relationnels par rapport à une divergence dans les opinions.

### **Un rituel** :

- Entrée en matière, action connue par tout le monde, conventionnelle et ne demandant pas trop d'énergie.
- C'est sans risque à condition que l'on respecte ce qui doit se faire au niveau social.

### **Le temps de l'activité :**

- Le groupe échange, réfléchit, discute sur un problème particulier, les membres de l'équipe donnent des avis.
- Ceci ne veut pas dire que l'on est d'accord sur le fond, mais en même temps on est décidé à avancer ensemble dans des projets communs ou la résolution des problèmes.
- S'engager dans l'activité est d'autant plus fructueux que vous aurez pu mettre votre équipe préalablement d'accord sur l'organisation du travail : ordre du jour, utilisation de méthodes convenues à l'avance, durée des interventions de chacun, etc...

### **Mise en retrait :**

- Une façon de ne pas participer durant un moment à une réunion.
- Une personne se retrouve soudain présente et en même temps en dehors de la réunion psychologiquement et émotionnellement.
- Elle n'intervient plus, ne participe plus, semble étrangement absente.

### **Jeux variables (jeux psychologiques) :**

- Une personne qui dit toujours « oui mais » dans une réunion, on rentre un peu dans son jeu et ensuite on lui demande de proposer elle-même une solution. Elle abandonne assez vite son « oui mais » et les deux parties parviennent à se mettre d'accord.
- L'un des deux « joueurs » dans ce type de jeu reste sur une impression de malaise, alors que les 5 autres façons de structurer le temps sont franches, on sait où l'on va.

[Tapez ici]

### **Le Lâcher Prise :**

- Discussion sans enjeux et sincère. L'interlocuteur qui communique sur ce mode en réunion prend des risques. Seulement cette attitude peut-être extrêmement fructueuse, pourtant elle demande une forte implication personnelle à ses utilisateurs et donc elle fait peur !
  - Son immense avantage est qu'elle apporte des signes de reconnaissances intenses, authentiques et gratifiants.
- Beaucoup de conflit naissent du fait que les personnes rassemblées, bien qu'étant physiquement ensemble et apparemment d'accord pour le rester, ne sont pas d'accord sur un mode commun de structuration du temps.
- C'est alors un conflit de processus qui peut apparaître, c'est-à-dire que la base même du conflit est un désaccord non pas sur ce qui se dit ou fait sur le fond (contenu), mais sur la façon de passer le temps ensemble (processus).

13

---

### Organisation réunion :

- Avec ordre du jour,
- Temps de parole réparti,
- Gardien du temps et de la parole tournant,
- Compte rendu des décisions avec numérotation pour faciliter le suivi, puis point tous les mois ou autre,
- Respect de certaines règles communicationnelles définies en commun afin de faciliter les échanges,
- Respecter le temps de travail de la réunion quitte à raccourcir et à passer au temps du rituel convivial.

[Tapez ici]

Les temps informels et implicites comme : l'échange entre deux personnes suite à la réunion, une discussion au bord du terrain de sport, ou dans la salle d'activité entre un intervenant et un administrateur, etc...

Ces échanges installent systématiquement le risque d'accélérer la communication entre les deux personnes et donc les risques de distorsions.

Méthode par la demande de connexion active, auprès de l'autre, afin de vérifier s'il est disponible pour un échange sur un point particulier.

C'est donc à l'interlocuteur qui stimule en premier, à se préoccuper de savoir si l'autre bénévole ou salarié, sera en mesure de lui accorder toute son attention. A fortiori dans un cas inverse où l'on vous stimule de manière régulière, c'est à vous peut-être par moment de placer un signe explicite de « non possibilité de connexion » !

Les temps formels et explicites comme : la planification des réunions, des régulations individuelles ou collectives, des temps de rituels (conviviaux), des temps d'évaluations réguliers ou de mesure de l'avancé des projets ou des actions, des organisations des tâches avec des objectifs définis simplement (méthode SMARTE, etc...),

Cela est la partie apparente de l'organisation, celle qui est affichée, celle qui est validé collectivement, afin d'en faciliter la mise en place et la régulation ultérieure.

C'est aussi la partie qui permet au collectif de s'appuyer dessus afin d'avoir une même vision de la situation de départ et de sa perception par les individus. Une fois cela acté ou collectivement établie, on peut alors écrire la feuille de route ou bien le projet associatif ou sportif de l'association.

Son rappel systématique, ou bien son questionnement régulier permet aux collectifs associatifs de se resituer dans l'histoire et les avancées de l'évolution du projet.

[Tapez ici]

### Comment perdurer ?

- **Les phases de régulations** = réunions = définition des contenus = alternances des contenus = planification = validation par le collectif sur les procédures = validation par le collectif sur les règles « d'écologie relationnelle » = régularité = organisation.
- **Les phases de progression** = formations ou tutorat = attentes des individus = niveau d'implication personnel = organisation collectives pour les absences = identification des formations disponibles = moyens fédéraux existants ou autres = éléments financiers = décision et plan de formation associatif annuel salarié et bénévole = intégration au budget annuel = une personne en charge du suivi administratif et financier.
- **Les phases d'évaluations** = en interne par l'équipe ou par le tuteur ou par le responsable technique ou par la commission = préparation du cadre de l'évaluation = ou bien par de l'externe = DLA = ou système d'accompagnement fédéral = sollicitation = planification = organisation collective.
- **Les phases d'intégrations** = arrivée d'un nouveau salarié ou d'un nouveau bénévole impliqué = protocole standard suite recrutement salarié = ou bien protocole bénévole.
  - *Anticipation de l'intégration :*
    - Rencontre ou sollicitation du bénévole,
    - Identification des personnes ressources, par rapport à lui,
    - Imagination de la stratégie d'intégration,
  - *Le chemin d'intégration :*

[Tapez ici]

- La progressivité,
  - Le cadre,
  - La présentation formelle à l'équipe,
  - L'accueil convivial et informel,
  - La clarification des modalités,
  - Identification et choix de l'accompagnateur (dans l'idéal).
- *L'immersion sur le terrain :*
- Les différentes activités proposées par le club,
  - L'organisation de la communication collective,
  - Les phases de régulation et de mise en adéquation entre compétences, désirs et possibilités,
  - Informations essentielles à connaître sur l'association.

La dernière étape de l'intégration :

- Créer les sentiments de sécurité, d'appartenance,
- Vie du bénévole dans l'équipe :
- La réalisation de ses missions,
  - Sa zone d'influence dans la vie de l'équipe,
  - Sa connaissance du projet associatif,
  - Sa participation aux formations,
  - Les bilans périodiques.



[Tapez ici]

**Quelques ouvrages pour vous permettre d'élargir votre vision dans les objectifs « d'animer une équipe » :**

En relation interpersonnelle : Marshall Rosenberg, Les Mots sont des fenêtres (ou bien sont des murs), Nouvelle édition, La Découverte.

En analyse des erreurs collectives : Christian Morel, Les décisions absurdes 1 et 2, éditions Folio Essais.

En observation des associations : Sous la direction de Dan-Ferrand-Bechmann, Les bénévoles et leurs associations, éditions L'Harmattan, Logiques sociales.

En sociologie des organisations : E. Friedberg et M. Crozier, L'acteur et le système.