

Responsable d'équipe en OJ, un défi !

Être responsable d'équipe, sacré job ! Garantir l'atteinte des objectifs de l'organisation, développer une vision d'ensemble, être disponible et à l'écoute pour les membres de son équipe, prendre des décisions, déléguer et répartir les tâches, etc., autant de missions qui lui incombent. Multitâches donc ! Pas toujours facile de tout mener de front... particulièrement en Organisation de Jeunesse (OJ), où le relationnel occupe souvent une place importante dans les équipes. Une corde de plus à avoir à son arc ! Dans cet article, nous souhaitons proposer des pistes pour outiller les coordinateur-rices d'équipe dans leur rôle, en se centrant sur 3 axes principaux de leurs missions : la délégation, la prise de décision et le développement de la cohésion d'équipe.

Le manager : un leader

Les missions essentielles du responsable d'équipe sont les suivantes : fixer des objectifs de travail en concertation avec l'équipe, déterminer la stratégie globale à adopter pour réaliser les missions, répartir les

projets et tâches au sein des membres de l'équipe, coordonner l'avancement des projets de l'équipe, évaluer les membres de l'équipe et les projets. Mais comment s'y prendre ?

Déléguer...

Déléguer une tâche ou une mission est une compétence essentielle pour un-e coordinateur-riche ! Il lui incombe en effet d'organiser l'équipe et de répartir les actions à mener de manière optimale, et le processus de délégation fait pleinement partie de cet aspect de sa fonction. Plus encore, il vient le renforcer et révèle d'autres plus-values.

Pourquoi ?

Déléguer n'est pas toujours évident, et pourtant, c'est tellement important. Certes, pour trouver le



mécanisme parfait, il faudra s'essayer, se tromper, analyser et recommencer. Mais lorsque la machine est en route, les **aspects positifs** voient le jour, tant pour le responsable que pour l'équipe, à différents niveaux :

La motivation des travailleur-euses : Déléguer des tâches aux membres de l'équipe leur permet de s'impliquer davantage dans le projet de l'ASBL et de mieux comprendre les tenants et aboutissants de leurs missions. Ils trouvent ainsi plus de sens dans leur job, sans négliger l'aspect gratifiant/valorisant de se voir confier certaines tâches, d'où une motivation accrue. Responsabilisé-e et valorisé-e, le-la travailleur-euse s'en trouve reboosté-e. Attention toutefois à ne pas les surcharger, au risque de perdre cette motivation.

La gestion du temps : C'est simple, en déléguant certaines tâches aux membres de l'équipe, le-la coordinateur-riche évite la surcharge de travail, se dégage du temps pour les missions et prérogatives

que lui-elle seul-e peut prendre en charge et se rend plus disponible pour son équipe. Notons à ce propos que « perdre du temps » dans des explications nécessaires aux membres de l'équipe, peut permettre d'en gagner par la suite, particulièrement pour les tâches récurrentes.

La priorisation des tâches :

Déléguer les tâches que les travailleur-euses peuvent aisément réaliser sans le-la coordinateur-riche permet à ce-dette dernier-ère de se focaliser sur des missions plus prioritaires, ou délaissées, afin que l'équipe tourne au mieux.

La connaissance de l'équipe et les relations

internes : Déléguer efficacement, c'est le faire en fonction des compétences des membres de l'équipe. Il s'agit en effet de savoir à qui déléguer quelle tâche. En découle une meilleure connaissance des membres de l'équipe par le-la responsable, des contacts intensifiés et basés sur la confiance réciproque et des travailleurs assurés tant de leurs capacités que de leur relation à la coordination.

Quand ?

Déléguer, oui, mais pas n'importe quand... Voici une série de **questions** à se poser afin de savoir s'il est bon de déléguer une tâche ou non :

- *Si j'affecte telle personne à ce travail, cela me libérera-t-il du temps pour me concentrer sur des missions ayant un impact plus essentiel sur le développement de mon association, la réalisation de mes missions ?*
- *L'un-e des membres de mon équipe semble-t-il-elle à l'aise dans le domaine de compétences que je souhaite déléguer ? Pourrait-il-elle apporter un*

angle de vision novateur ou assurer la tâche déléguée avec efficacité ? En a-t-elle le temps ?

- En confiant telle tâche à tel-le collaborateur-riche, cela lui permet-il-elle d'approfondir ses compétences, de les enrichir ? Cela induira-t-il éventuellement un nouvel élan pour l'équipe dans son entièreté ?
- Si je délègue cette tâche, cela permettra-t-il à mon équipe de simplifier davantage et de trouver une motivation supplémentaire ?
- Cette délégation encouragera-t-elle la prise d'initiative chez mes collaborateur-rices ?

Si la réponse à ces différentes questions est « oui », déléguer semble être une bonne idée.

Comment ?

Maintenons que nous connaissons les enjeux et intérêts de la délégation, encore faut-il pouvoir la mettre en pratique. Voici donc quelques **conseils** pour déléguer efficacement :

Sélectionner le-la travailleur-euse le-la plus pertinent-e : Il s'agit de se tourner vers la personne la plus à même/capable de réaliser la tâche confiée, sans négliger sa motivation à la réaliser.

Faire confiance à son équipe : Même si le-la coordinateur-riche d'équipe a son idée sur « comment réaliser l'action », il-elle doit pouvoir lâcher prise et faire confiance aux membres de son équipe. Les différents profils réaliseront l'action de manière différente, et ce n'est pas pour autant que le résultat sera moins bon.

Expliciter le résultat attendu : Attention, encore une fois, cela ne sert à rien d'expliquer la manière de réaliser la tâche. L'important est que la personne à qui on la confie ait bien compris les tenants et aboutissants et le résultat final attendu.

Fixer une échéance raisonnable : Afin de déléguer de manière optimale, il est préférable de le faire dans le bon timing, en laissant le temps suffisant aux

On ne le répétera jamais assez mais la communication est une pièce maîtresse de la fonction de coordinateur-riche d'équipe.

travailleur-euses pour réaliser la tâche de la meilleure manière possible.

Laisser le-la travailleur-euse autonome : Confier une tâche à quelqu'un-e, c'est lui permettre de « s'exprimer » dans son travail. Inutile donc de cadenasser la personne. Mieux vaut qu'elle puisse laisser place à sa créativité et réaliser cette tâche « à sa sauce ».

Mettre à disposition les ressources nécessaires : Bien entendu, il est primordial de donner les outils opportuns au-la travailleur-euse à qui l'on confie une mission.

Rester en permanence à l'écoute : Déléguer ce n'est pas se débarrasser d'une tâche pour ne plus s'en préoccuper, ni reléguer les tâches que l'on n'a pas envie de faire. Il faut rester disponible et à l'écoute pour le-la travailleur-euse à qui on délègue. Cela permettra de le-la rassurer mais aussi de garder un œil sur la bonne avancée du travail. Dans cette optique, fixer des rencontres régulières pour pouvoir faire le point est judicieux.

En filigrane de tous ces bons conseils, une dernière recommandation, mais non des moindres : **communiquer** ! La communication est essentielle au processus de délégation, à l'instar de tout travail en équipe. Elle permet d'instaurer un climat de confiance mutuelle, de rassurer les intervenants, de repérer les difficultés et d'y pallier si besoin. C'est la clé !

Ainsi, **déléguer est essentiel** ! Le temps n'est pas extensible et les compétences de l'équipe peuvent être mises à contribution, au profit de l'association, de l'équipe elle-même et de ses individualités.



Ni dictateur-riche, ni nounou, le-la manager-euse se positionnera davantage comme un leader modèle qui tente de conduire l'équipe vers le meilleur en lui accordant sa confiance et en valorisant ses aptitudes !

Prendre des décisions...

En tant que responsable d'équipe, vous devez prendre des décisions, tantôt simples, tantôt plus compliquées, surtout lorsque celles-ci ont un impact certain sur les membres de l'équipe ou la structure.

Voici 6 **astuces** pour aider le-la coordinateur-riche à prendre une décision :

- 1. Garder les objectifs en vue :** Avant de prendre une décision, il faut s'assurer d'avoir les objectifs à atteindre bien en tête. Ces objectifs doivent être maîtrisés par l'ensemble de l'équipe afin que chacun-e puisse avoir toutes les cartes en main pour prendre et/ou comprendre la décision prise.
- 2. Peser le pour et le contre :** C'est se poser cette question : quels sont les impacts positifs et/ou négatifs de la décision que je m'apprête à prendre ? La jauge entre les « plus » et les « moins » guidera inévitablement le-la responsable. Lorsque le temps le permet, on peut réaliser cette démarche avec un ensemble de décisions envisageables — émergeant d'un brainstorming par exemple —, en listant les avantages, inconvénients et répercussions éventuelles sur l'équipe, la structure, le projet... pour nous aider à faire le choix le plus judicieux.
- 3. Faire confiance à son intuition :** Particulièrement lorsque la décision doit être prise rapidement, être à l'écoute de son corps et de ses émotions peut constituer une aide importante. L'intuition est un outil puissant et précieux qu'on a tendance à oublier. C'est dommage car nous cherchons parfois des réponses que nous avons au fond de nous. « *Notre corps et nos émotions se révèlent souvent être de bons indicateurs des décisions que l'on doit prendre. Si, au moment de prendre une décision, vous hésitez, vous êtes triste, mal à l'aise, nerveux, en colère ou effrayé, il semblerait*

que cette décision ne soit pas la bonne. À l'inverse, si vous vous sentez enthousiaste, excité, serein ou en état de bien-être général, n'hésitez plus. Les signaux corporels qui accompagnent les émotions sont un autre élément à prendre en compte lors de la prise de décision. Par exemple, une douleur physique, une tension musculaire, un mal de tête ou de ventre, le rythme cardiaque qui s'accélère ou des frissons sont autant d'indicateurs qui ne doivent pas vous laisser indifférent au moment de faire un choix. » (Galiana, 2019)

- 4. Consulter l'équipe :** Pour qu'une décision soit comprise, acceptée et vécue au mieux par l'équipe, il est intéressant d'y faire appel. Offrir à l'équipe la possibilité d'exprimer son point de vue, voire de prendre part à la décision, c'est lui témoigner de la considération et montrer que l'on essaie de trouver la meilleure solution pour tous-tes. Et, il y a toujours plus d'idées dans plusieurs cerveaux que dans un seul ! Attention toutefois à cibler les décisions pour lesquelles l'avis de l'équipe est pertinent (toute décision ne doit pas être abordée collectivement) et à se laisser la marge de manœuvre souhaitée vis-à-vis de celle-ci en fonction de la décision à prendre. En outre, il est également possible de faire appel à quelqu'un-e d'extérieur pour aider à la réflexion. Cette personne neutre peut amener un autre point de vue, son expérience et son objectivité.
- 5. Prévoir un plan B :** Lors d'une prise de décision, il arrive qu'on fasse le mauvais choix. Ce n'est pas grave, tout le monde peut se tromper. Mais il est important de pouvoir rebondir rapidement. Anticiper l'inadéquation d'une décision et avoir imaginé d'autres possibilités en cas d'échec est donc pertinent. La première idée n'a pas fonctionné, peut-être que la deuxième sera la bonne.
- 6. Aucune décision n'est irréversible :** Selon l'entrepreneur Richard Branson, « *la plupart des décisions que nous prenons ne sont pas nécessairement définitives, ce sont des décisions réversibles. Même si elles semblent irrévocables, en réalité il est possible de faire marche arrière. Vous*

pouvez franchir la porte, voir comment vous vous sentez et revenir de l'autre côté si cela ne fonctionne pas. Pour une entreprise qui tente d'être innovante, ses dirigeants doivent prendre un maximum de décisions réversibles. » (<https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog>) Il ne faut donc pas avoir peur de revenir en arrière lorsque le choix posé s'avère être infructueux dans le temps.

Voici donc les pistes que l'on vous propose pour décider en toute tranquillité... Et maintenant, à chaque manager-euse de décider comment il veut décider !

Fédérer son équipe...

Fédérer une équipe consiste à en souder les membres et à créer de la cohésion. Pourquoi ? Afin d'atteindre plus efficacement les objectifs de l'organisation et favoriser le bien-être au travail. La cohésion du groupe est centrale pour la performance collective. Le groupe doit former un tout fort et solidaire pour appréhender le travail d'équipe de manière efficiente et faire face aux aléas et difficultés qu'il peut rencontrer. D'un point de vue individuel, il est un élément mobilisateur pour motiver chaque collaborateur-riche à donner le meilleur de lui-elle-même.

Découvrons les **leviers** pour fédérer une équipe :

Définir un objectif commun : Toute équipe se construit et se fédère autour d'un projet commun, d'un but partagé, d'un objectif rassembleur. C'est le liant indispensable à la base de l'existence même du groupe. Solidement constitué sur ses fondations, il est à même d'atteindre les objectifs fixés.

Fixer un cadre : Définir un cadre, c'est à la fois offrir un espace défini de liberté et prévoir les écarts et anticiper les tensions potentielles. Grâce au cadre, les membres de l'équipe connaissent les règles du jeu et donc les limites à ne pas dépasser mais surtout, les nombreuses possibilités qu'ils ont pour développer leurs capacités et leur créativité.

Communiquer, toujours communiquer : On ne le répétera jamais assez mais la communication est une pièce maîtresse de la fonction de coordinateur-riche d'équipe. Dans l'optique de fédérer une équipe, une communication interne positive, ouverte et constante permettra de : donner la place à chaque travailleur-euse, maintenir un contact avec les collaborateur-rices, mieux comprendre les problématiques de chacun-e et prévenir les conflits/les tensions.

Créer du lien : Cela nécessite de susciter les interactions et les collaborations entre les membres : projets collectifs, réunions d'équipe, mises au vert, rencontres informelles, etc., autant d'espaces et de moments partagés qui permettent de tisser du lien et d'encourager la cohésion de groupe. Le-la responsable d'équipe, à titre de membre de l'équipe, doit également être engagé-e dans ces moments lorsque cela est opportun. Certes, il n'est pas toujours évident de trouver le juste milieu entre « avoir une bonne (voire amicale) relation avec les membres de son équipe » et « garder la distance nécessaire pour assurer son rôle de coordinateur-riche » mais rien d'impossible. Toute relation implique nécessairement un volet émotionnel qu'il faut appréhender pour créer et tirer parti d'une bonne ambiance et cohésion de l'équipe.

Maintenir la confiance : Il ne s'agit pas seulement d'investir du temps et de l'énergie pour fédérer une équipe, il faut aussi entretenir la cohésion et le lien au quotidien. Planter une graine et faire pousser une plante est une chose. S'assurer qu'elle s'épanouisse au quotidien en est une autre. Il y a 5 points à verrouiller pour s'assurer de maintenir la confiance et fédérer une équipe dans la continuité : tenir ses engagements, garder la confidentialité, s'intéresser sincèrement à l'autre, reconnaître et assumer ses erreurs et manifester de la reconnaissance et donner du feedback aux membres de l'équipe !

Alors, prêt-e à fédérer ?!



Conclusion

Le job de responsable d'équipe, spécifiquement en OJ, est un emploi multifacettes, profondément ancré dans le relationnel, passionnant, tout autant qu'énergivore et stressant. La multitude et la diversité des tâches et actions à mener de front exigent des compétences nombreuses et variées. Parmi celles-ci, 3 nous semblent primordiales et ont fait l'objet d'un développement plus poussé dans cet article : déléguer, décider et fédérer. **En espérant que cela permettra de soutenir les coordinateur-rices dans leurs missions, même si chacun-e reste libre – et est même invité-e – de manager son équipe avec les cartes, les atouts et la personnalité qui sont les siens !**

Sébastien JACQUET ■

Sources

- Galiana, D. (2019). *6 techniques efficaces pour prendre des décisions*. <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/6-techniques-prendre-decisions/>
- Manager GO !. (2022). *Comment fédérer une équipe ? Les leviers*. Extrait de : <https://www.manager-go.com/management/federer-une-equipe.htm>
- Manager GO !. (2021). *Comment déléguer efficacement ?*. Extrait de : <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/comment-deleguer>
- Site internet : <https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog>
- Site internet : <https://reussir-son-management.com/federer-une-equipe/>