

Office de catéchèse du Québec

LE CŒUR SUR LA MAIN

Repères pour *l'action bénévole*
dans les communautés chrétiennes

FIDES • MÉDIASPAUL • NOVALIS

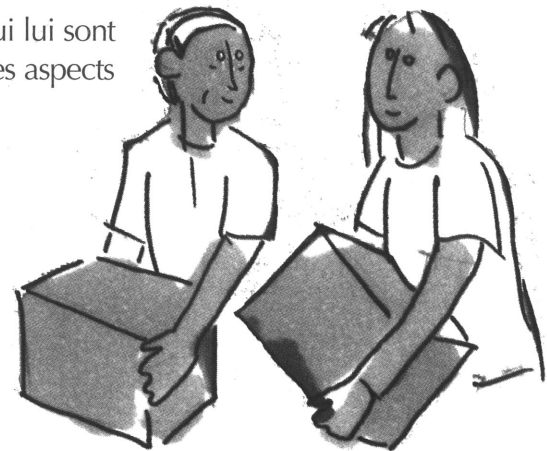
TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Comme bénévole, vous travaillez plus ou moins régulièrement en groupe ou en équipe. Jusqu'à maintenant, plusieurs facteurs ayant une influence sur le travail en équipe ont été vus: les motivations (p. 15), les services (p. 20), les différences entre les personnes (p. 27).

Le travail en équipe comporte des conditions qui lui sont propres.

Cependant, le travail en équipe comporte aussi des conditions qui lui sont propres. Dans cette section, nous examinerons successivement les aspects qui sont liés:

- ▶ à l'intégration des personnes dans un groupe;
- ▶ au partage des responsabilités;
- ▶ à la prise de décisions;
- ▶ à la gestion des conflits qui peuvent survenir;
- ▶ au style de leadership que nous exerçons au sein d'un groupe;
- ▶ à l'animation d'un groupe.



Retour sur votre expérience:

a) Au sujet du travail avec d'autres:

- *Dans votre action bénévole, avez-vous l'occasion de travailler en équipe? Sinon, aimeriez-vous en avoir l'occasion?*
- *Que préférez-vous à l'intérieur du travail en équipe?*
- *Que trouvez-vous difficile?*

b) Au sujet du partage de vos compétences:

- *Le service que vous rendez requiert quels talents, quelles aptitudes, d'après vous?*
- *Dans quelle mesure vos aptitudes sont-elles mises à profit? En êtes-vous satisfait(e)?*
- *Par rapport au service que vous rendez, quels sont vos points faibles? Vos craintes?*
- *Ces craintes sont-elles reliées...*
 - *à un manque de connaissances?*
 - *à un manque de méthode ou de techniques?*
 - *à des difficultés d'ordre interpersonnel?*
 - *aux personnes que vous devez aider?*
 - *à un autre facteur?*

Après avoir parcouru les pages 39 à 53, vous pourriez revenir sur ces questions et réviser vos réponses.

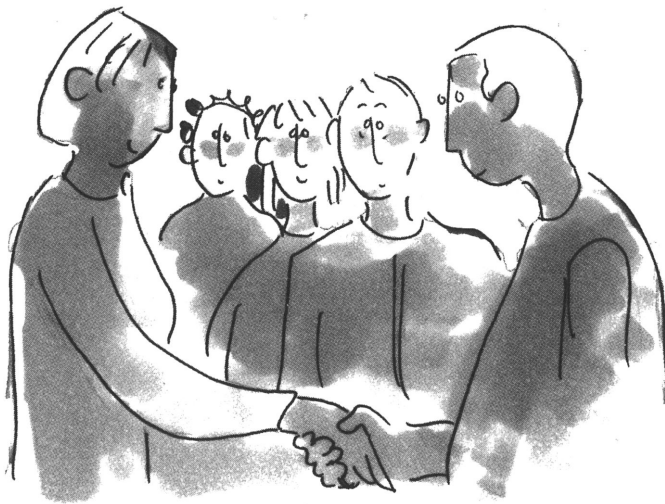
L'INTÉGRATION DES PERSONNES DANS UN GROUPE

La facilité d'intégration et d'adaptation varie considérablement d'une personne à l'autre.

Ce qui suit vous concerne doublement: comme participant, participante, à une équipe; et comme intervenant, intervenante, qui accueille d'autres personnes dans une équipe.

Les attitudes des participants dans un groupe peuvent aller de l'ouverture la plus chaleureuse et la plus confiante aux autres jusqu'au repliement sur soi, voire au sentiment d'être rejeté par le groupe. Entre ces deux extrêmes, il y a toute une gamme d'attitudes possibles: prudence, attentisme, collaboration réelle mais «mesurée», etc.

Pour y voir plus clair, il faut d'abord reconnaître que la plupart de ces attitudes sont le plus souvent reliées à une attente de la personne à l'égard du groupe. Cette attente, qui n'est pas toujours exprimée, est elle-même fondamentalement reliée à deux besoins légitimes de l'être humain: le besoin de sécurité¹⁴ et le besoin de valorisation personnelle.



- *Qu'est-ce qui vous insécurise dans votre action bénévole?*
- *Qu'est-ce qui vous sécurise et sur quoi ou sur qui repose votre sécurité?*
- *Qu'est-ce qui vous valorise?*

¹⁴Au sujet des besoins humains, voir p. 14.

ATTITUDES DES PARTICIPANTS

Parmi les descriptions suivantes, reconnaissez-vous certaines de vos propres attitudes et celles d'autres participants aux activités de votre groupe ou service?

Des personnes...

- semblent avoir peur du groupe, surtout lors du premier contact;
- se regroupent avec d'autres personnes qu'elles connaissent déjà;
- se taisent, ou nient leurs convictions profondes, pour ne pas entrer en conflit avec l'opinion dominante du groupe ou tout simplement par peur ou par discrétion;
- craignent d'être jugées par le groupe (parfois, on se fait «une idée de l'idée des autres à son égard»);
- manifestent une certaine agressivité (peut-être provoquée par un manque de considération ou une remarque personnelle);
- manifestent le besoin de partager leurs convictions;
- manifestent le besoin d'une reconnaissance, d'un appui;
- manifestent le goût de prendre des initiatives.

En résumé, au sein d'un groupe, les participants ont besoin du respect des autres, de l'estime de l'animateur et de la reconnaissance des autres membres du groupe.

Et plus un individu se sent accepté et reconnu, plus il participe à la vie du groupe.

Quand vous êtes participant ou participante dans un groupe:

- *Quelle attitude avez-vous tendance à adopter?*
- *Quelle attitude facilite le plus le travail en équipe?*



ATTITUDES DES INTERVENANTS

Parmi les descriptions suivantes, reconnaissez-vous vos propres attitudes et celles d'autres intervenants, dans le cadre des activités du groupe?

- Accueillir chacun individuellement, surtout lors d'un premier contact.
- Démontrer un minimum de connaissance et de respect de la réalité des participants: leur horaire, leur statut, leur disponibilité, etc.
- Mettre en valeur les expériences et les connaissances de chacun des participants et souligner leurs apports constructifs ou positifs.
- Respecter la «distance» que des participants manifestent parfois entre eux et les activités du groupe ou de l'Église.
- Encourager la participation et remercier.
- Utiliser l'humour (avec prudence, car cela peut être vu comme une moquerie).
- Prévoir des temps d'expression des insatisfactions des participants.



Comme intervenant, intervenante:



- Quelles attitudes vous paraissent le mieux favoriser l'intégration harmonieuse d'une personne dans votre groupe ou service?
- Quelles sont, d'après vous, les attitudes les plus défavorables à cette intégration des personnes?
- Quelles sont les attitudes les plus faciles à adopter? Quelles sont les plus difficiles?

LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Au sein d'un groupe de travail, le partage des tâches nécessite divers types de responsabilité. En soi, il n'y a pas de «bon» ou de «mauvais» niveau de participation. Le degré de responsabilité peut dépendre des circonstances, de la disponibilité des personnes, de leurs charismes ou des objectifs à atteindre.

Lisez les phrases suivantes et retenez ce qui se rapproche le plus des responsabilités qui vous sont confiées dans votre action:

Le partage des tâches nécessite divers types de responsabilité.

Responsabilité particulière

Comme bénévole, vous exécutez une ou plusieurs tâches bien délimitées, dans une activité où vous avez une responsabilité très concrète. Dès lors, le service que vous y rendez est généralement bien encadré par d'autres responsables.

Exemples: accueillir les participants à des rencontres préparatoires aux sacrements, faire du «porte à porte» pour une collecte de fonds, etc.

Responsabilité élargie

Comme bénévole, vous participez à l'organisation ou à l'animation d'une ou de plusieurs activités. Vous devez donc prendre certaines initiatives. Vous avez (ou devriez avoir) votre mot à dire sur le choix des objectifs ou des moyens liés à la tâche qui vous est confiée.

Exemples: accompagner des couples dans une démarche de préparation au mariage, gérer un comptoir d'entraide, etc.

Responsabilité générale

Comme bénévole, vous êtes décideur ou codécideur dans un champ ou un ensemble d'activités. Vous avez donc un rôle à jouer dans les principaux choix à faire dans ce secteur: qu'il s'agisse des orientations générales, des objectifs ou des moyens à privilégier.

Exemples: présider le comité pour la justice sociale ou le comité de liturgie, participer au conseil de pastorale paroissiale, etc.

- *Quel degré ou type de responsabilité est le plus souvent le vôtre? Est-ce que cela vous satisfait? À quoi vos insatisfactions, s'il y a lieu, sont-elles reliées (ex.: aux objectifs, à la disponibilité, au charisme, etc.)?*
- *Dans le cas d'une insatisfaction: quel type de responsabilité conviendrait davantage au service que vous aimeriez rendre?*
- *Qu'est-ce qui fait, d'après vous, que quelqu'un peut se retrouver dans un service qui ne correspond pas à ses aptitudes ou ses compétences?*



LA PRISE DE DÉCISIONS

Votre responsabilité vous appelle peut-être à prendre part à certaines décisions.

En paroisse, il se prend, chaque année, une foule de décisions, des plus modestes aux plus importantes. À l'occasion de réunions de comités, d'assemblées de fabrique ou d'une autre activité, votre responsabilité vous appelle peut-être à prendre part à certaines décisions.

Voici trois types de participation, parmi les plus courants, dans la prise d'une décision.

Type 1: Information

Dans ce cas, la décision principale est déjà prise: on vous fait part de cette décision tout en expliquant pourquoi elle semble être la meilleure. On vous invite à poser des questions de clarification et à décider de votre propre participation aux suites à donner.

Exemple: la paroisse n'aura plus de prêtre résident.

Type 2: Consultation

Dans ce cas, on vous présente une décision sujette à modifications. Ou encore on vous consulte avant de prendre la décision. Comme il s'agit d'une consultation, on expose au groupe le problème ou la situation, en attendant de vos suggestions. Celles-ci seront prises en compte, mais ne seront pas forcément déterminantes dans la décision finale.

Exemple: embaucher une personne en animation pastorale.

Type 3: Discussion

Dans ce cas, la participation implique que le groupe et vous-même preniez la décision en coresponsabilité. On peut définir des limites à cette forme de participation, mais on peut aussi vous laisser décider sans condition. On essaie de prendre la décision à la satisfaction mutuelle des parties en cherchant le consensus ou encore par un vote à la majorité.

Exemple: le choix d'un mode de financement pour réparer l'église.



- *Lequel de ces trois types de participation aux décisions est le plus souvent utilisé dans le service où vous intervenez?*
- *La façon dont se prennent les décisions correspond-elle à vos attentes? Correspond-elle aux buts poursuivis par le service où vous intervenez? Expliquez.*
- *Que suggérez-vous pour accentuer la coresponsabilité, tout en respectant les rôles de chacun, au sein de votre service?*

L'Église et les organismes d'Église n'échappent pas aux situations conflictuelles (cf. Actes 6,1-7; Galates 2). Un conflit, pris en compte et bien géré, débouche sur une situation plus satisfaisante pour les personnes et pour le projet d'une part, et, d'autre part, sur plus de créativité dans les solutions trouvées.

Voici quelques éléments de procédure pour la recherche d'une solution à un conflit:

Avez-vous déjà connu une situation de tension, de crise ou de conflit dans votre communauté?

1. **Reconnaître** qu'il y a conflit. Ne pas attendre pour intervenir.
2. **Déterminer** si le groupe peut gérer le conflit par lui-même, sinon faire appel à une tierce personne neutre.
3. **Nommer** le conflit et déterminer ses conséquences sur la tâche. Éviter de personnaliser le conflit; poser les termes du conflit sur le plan institutionnel (sortir du drame).
4. **Faire reformuler** les objectifs de l'organisme ou de la tâche par les personnes en conflit, pour vérifier comment chacun les comprend. Chaque partenaire d'un conflit a un ou des objectifs positifs (légitimes, réalistes et avantageux) dont il n'est pas toujours conscient. Pour sortir du conflit, il convient d'amener chacun à formuler ses objectifs positifs et ensuite de négocier à partir de là avec équité, c'est-à-dire de manière acceptable par les deux parties. La procédure de négociation ne doit pas disqualifier les personnes.
5. **Redéfinir** de nouveaux objectifs légitimes, réalistes et avantageux pour les deux parties en conflit. Ces objectifs doivent apporter des avantages plus nombreux et plus intéressants que ceux trouvés dans le conflit.
6. **Décider** des mesures à prendre pour continuer la tâche avec le consensus le plus large possible.
7. **Se rappeler** qu'un problème n'est jamais réglé de façon définitive. Même si une solution a été trouvée, elle ne saurait régler une question pour toujours. Il convient donc de vérifier périodiquement si elle est toujours valable ou s'il est nécessaire de la modifier au moment des évaluations.

- Avez-vous déjà connu une situation de tension, de crise ou de conflit dans votre communauté?
- Les étapes décrites ci-dessus ont-elles été respectées? Sinon, pourquoi?
- En quoi ces étapes vous éclairent-elles, pour l'avenir?



¹⁵Ce passage est tiré de: Centre catholique romand de formation permanente, *Faire Église en Suisse romande*, 4.1.7, 1995.

LES TYPES DE LEADERSHIP

Il existe plusieurs façons d'exercer un leadership.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, le leadership n'est pas le privilège d'un seul membre du groupe. Il existe plusieurs façons d'exercer un leadership, et ce à plusieurs niveaux. Par exemple, les responsables de la communauté chrétienne exercent des leaderships plus évidents, mais le coordonnateur ou la coordonnatrice du bazar annuel exerce aussi un leadership. Dès qu'il y a une forme de responsabilité, on retrouve une forme de leadership, c'est-à-dire une forme d'influence sur la vie du groupe.

DIVERS TYPES DE LEADERSHIP

Lisez les descriptions suivantes et retenez ce qui ressemble le plus à votre façon d'exercer un leadership. Veuillez noter cependant qu'il ne s'agit pas de catégories fermées: on peut se reconnaître dans plus d'un style de leadership.

QUI M'AIME ME SUIVE!



Leadership populaire

Le «leadership populaire» est généralement celui des hommes ou des femmes qui se caractérisent par leur spontanéité. Par exemple, une personne naturellement liante et sympathique, avec laquelle tout le monde communique facilement et à laquelle on se rallie spontanément. Assez souvent, cette personne exerce un bon leadership «d'appoint», comme dans l'organisation ou l'animation d'un événement spécial.

Leadership efficace



Les personnes dites «efficaces» sont capables d'une action réaliste et bien organisée pour mettre en œuvre un projet décidé par une équipe. Débrouillardes et compétentes, elles sont à l'aise en des tâches ou missions qui requièrent «le sens de l'organisation». Elles se caractérisent par leur fiabilité à long terme.

Les personnes intuitives détectent d'où vient et où souffle le vent! Elles «sentent les affaires». Assez souvent, elles sont audacieuses et toujours prêtes à remettre les choses en question, à des moments stratégiques. Elles peuvent donc être «dérangeantes», mais, en moment de crise, elles rallieront les gens autour d'une initiative, d'une façon de voir. Il ne faudra pas s'étonner toutefois si elles sont moins constantes, moins assidues que les «efficaces», au quotidien.

Leadership intuitif



Les personnes de style «politique» (à ne pas confondre avec politicien) sont souvent le type de leaders qu'on désigne comme «chefs». Elles savent rassembler et faire travailler ensemble les leaderships précédents. Elles ont une vision globale et donc un sens de l'action bien organisée. Capables de prendre en compte plusieurs aspects d'un problème ou d'une situation, elles sont douées pour établir des stratégies.

Leadership politique



Bien qu'ils puissent paraître plus effacés que les autres, les «militants» sont efficaces sur le terrain, particulièrement dans les relations personnelles. Ils savent rallier les autres, argumenter avec conviction. Les militants vont d'une personne à l'autre, ils interviennent rarement en public. Les gens les respectent, car ils sentent bien qu'ils ne sont pas là pour le pouvoir ou le prestige. Ils sont patients, vont chercher du monde, détectent les bénévoles potentiels. Ils sont doués pour convaincre.

Leadership militant

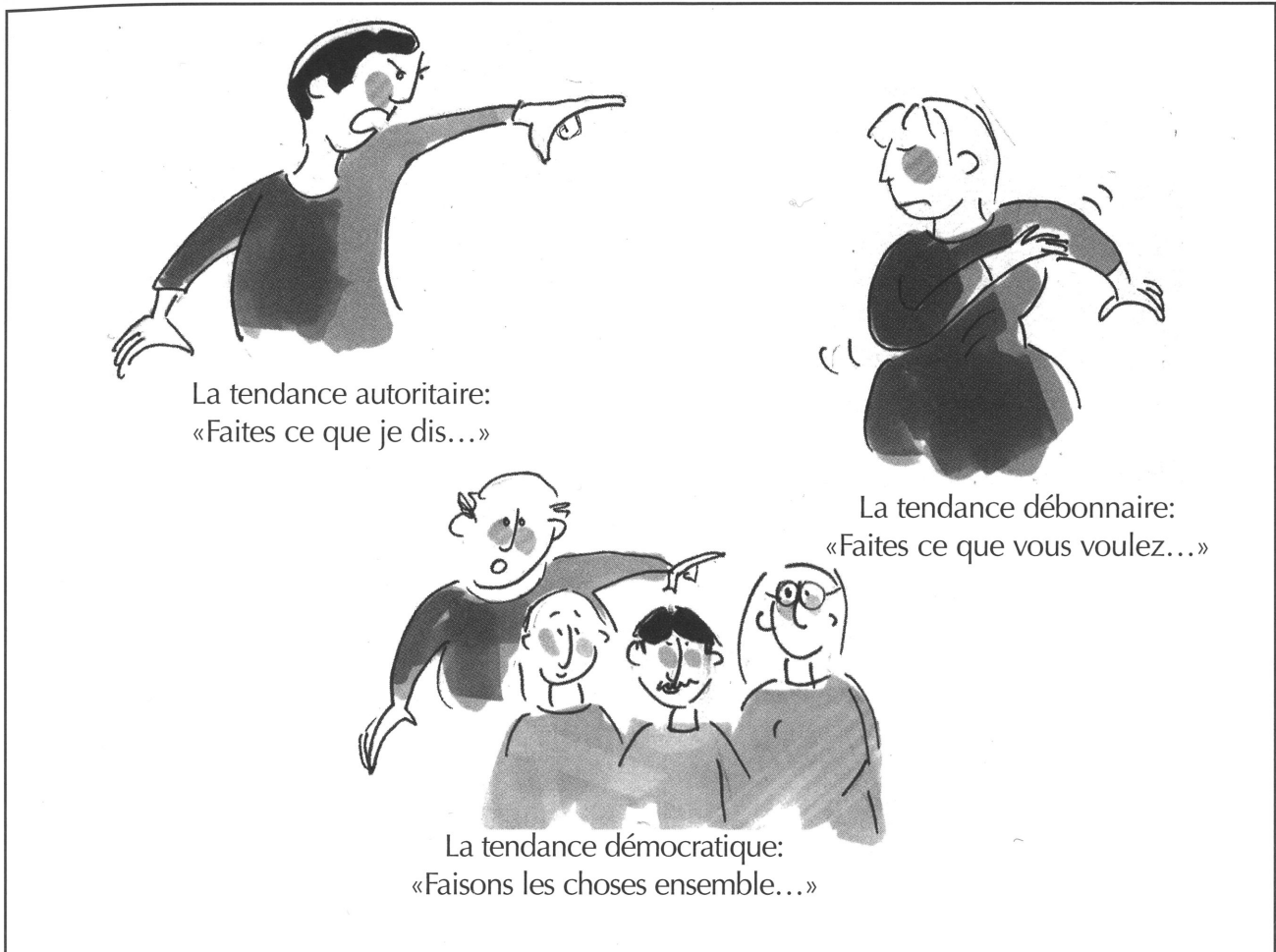


- *Lequel de ces types de participation au leadership se rapproche le plus de votre personnalité?*
- *En quoi ces distinctions peuvent-elles aider votre groupe, votre communauté ou votre milieu à mettre à profit ses leaders?*



ATTITUDES POSSIBLES DES LEADERS

On peut observer assez souvent l'une ou l'autre des trois attitudes suivantes dans la manière d'exercer un leadership. Il y a bien sûr des nuances, des variations possibles entre les trois:



Attention aux nuances qui s'imposent: on rencontre rarement l'une ou l'autre de ces trois attitudes à l'état pur. Il s'agit généralement de tendances ou d'accents. Mais il peut être éclairant d'examiner notre fonctionnement à l'aide de ces critères.



- Si vous êtes en situation d'exercer un leadership, laquelle de ces attitudes adoptez-vous? Pouvez-vous faire confirmer par quelqu'un d'autre cette perception à l'égard de vous-même?
- Quels sont les avantages et les inconvénients liés à chacune de ces trois attitudes?
- Y a-t-il des types d'activités ou des circonstances qui se prêtent davantage à l'une ou l'autre attitude? Expliquez.
- Votre service a-t-il tendance à privilégier l'une ou l'autre de ces trois attitudes? Avec quels effets?