



TATÔNNEMENTS D'UNE ÉQUIPE

Une méthode et des outils pour faire évoluer le fonctionnement d'une équipe

Stéphanie, Pauline et Pascale, de la maison de quartier SEVE, nous racontent l'évolution de leur fonctionnement et partagent quelques uns de leurs outils, utilisés pour accompagner la transition.

« C'était pas gagné d'avance... » de 120 à 150 enfants, une équipe de direction importante et une majeure partie de ces directeurs/trices qui n'avait pas vécu le chantier ALSH 2017. Il y avait donc un « pourquoi pas », avec d'un côté les enthousiastes et de l'autre les réservés – « on attend de voir », voire les sceptiques.

Il y avait cependant déjà eu, au cours des dernières années, « des assouplissements », notamment chez les 3-6 ans, par rapport à un fonctionnement plus traditionnel : pas d'obligation de suivre une activité, rotation sur celles-ci ou possibilité de « ne rien faire ».

« L'idée, c'était qu'on ne passe pas en force, et qu'on y arriverait progressivement. On s'est dit qu'on ferait une phase de test, en ne s'obligeant pas à tous faire la même chose ».

Aux vacances d'avril 2017, une des directrices teste chez les « 6-10 ans » la libre circulation, l'absence de tranches d'âges et la salle des commandes. (Cliquez pour découvrir le fonctionnement)

Ce travail s'accompagne, en amont, d'échanges sur les freins, les peurs de chacun, sur l'adhésion et les décisions du groupe d'animateurs à propos du fonctionnement. C'est donc l'équipe qui décide d'expérimenter ces trois aspects de l'ALSH émancipateur et la directrice, souhaitant « qu'on ne pas se mettre la pression », laisse la possibilité de revenir en arrière, de trouver de nouveaux compromis, quitte à assumer de ne pas réussir à « tenir » certains enjeux. L'équipe semble enthousiaste, les enfants également.

OBJECTIFS

Après avoir expérimenté cette pédagogie émancipatrice durant une année au sein des accueils de loisirs (toutes tranches d'âges confondues) les directeurs ont souhaité, sur sollicitation de l'équipe, s'appuyer sur cette expérience pour interroger les animateurs et aller plus loin.

Malgré une certaine « morsure » (le fait d'être convaincue par le projet) d'une partie de l'équipe, il ressort le besoin de clarifier les choses et de mettre en évidence un socle commun.

CONTRIBUTEURS

Stéphanie, Pauline et Pascal, de la maison de quartier SEVE

COORDONNÉES

SITE WEB

chantieralsh86.centres-sociaux.fr

TÉLÉPHONE

05 49 00 01 45

1 : Besoins de l'enfant

Suite à 6 mois d'expérimentation au sein des ALSH, l'équipe d'animation s'est posée la question de la pertinence de ce projet face aux besoins de l'enfant. « Sommes-nous vraiment sûrs que le projet répond correctement aux besoins des enfants ? ». Au travers de ce questionnement, l'équipe avait le besoin d'évaluer, d'identifier les ajustements et réajustements à faire, notamment en direction des 3-6 ans. Pour ce faire, nous avons fait appel aux 2 référents handicap de la fédération des centres sociaux de la Vienne très sensibles et aiguisés sur ces questions (diplômés EJE et Éducateur spécialisé).
Déroulé de la séance :
1/ Par groupes de 5 personnes, les animateurs ont été amenés à définir sur des post-it tous les besoins des enfants entre 3 et 6 ans.

2/ Le contenu de chacun des groupes a été réuni et classé par les intervenants. Cliquez pour voir la pyramide de Maslow.

3/ La fin de l'intervention a été consacrée à pointer les éléments à travailler afin de répondre aux mieux aux besoins de l'enfant. (Cliquez pour ouvrir le document)

Ce qui en ressort :

Suite au bilan, nous pouvons en déduire que ce temps de travail a répondu aux attentes de l'équipe. Cela a montré que le projet était adapté aux besoins de l'enfant, avec quelques aménagements et outils supplémentaires à prévoir.

Cela a permis à l'équipe d'imaginer des outils adaptés et de préciser et réadapter certains points d'organisation (pictogrammes, définir le rôle de l'animateur papillon).

Après cette première séance :

- Un aménagement adapté avec des salles à thèmes pour favoriser l'autonomie
- Un accompagnement des enfants par les animateurs, afin de faire vivre leur projet :
- La mise en place de temps de parole pour permettre à l'enfant de s'exprimer et de donner son avis :
- Un travail des animateurs autour de la posture professionnelle. Cliquez pour lire la méthode utilisée.

2 : Définition commune de l'émancipation

Après une organisation sur des temps de vacances, les différentes directions se sont rendu compte que nous nous comprenions sur les grandes idées concernant l'émancipation mais que nous avions tous des pratiques différentes.

Il était essentiel d'avoir un socle et un discours communs concernant le projet afin de permettre à l'équipe d'avancer dans une orientation commune. Après une demande de l'équipe et une concertation avec les différentes directions, a été mis en place un temps d'échange pour définir l'émancipation et obtenir un socle commun.



Photographié par la Fédération de la Vienne
Chantier ALSH du 20 au 24 février 2017

- TÂTONNEMENTS D'UNE ÉQUIPE -

3 : La posture des animateurs

À partir de ces 5 étapes de formations, il a été nécessaire d'approfondir la question de l'implication et de l'investissement de l'animateur. Il s'agissait aussi de savoir communiquer.

Pour ce faire, 2 temps de travail ont été mis en place :

Sous la forme d'un débat mouvant. Cliquez ici pour voir la fiche technique débat mouvant.

En partant de situations concrètes et vécues, il a été demandé aux animateurs de se positionner autour des questions de vie d'équipe. Cliquez pour lire la fiche intervention coordination enfance du vendredi 16 mars 2018.

4 : La vie d'équipe : participation et implication

Après la posture de l'animateur, les directeurs se sont attachés à travailler la dynamique d'équipe. Il s'agissait d'adopter un mode de communication bienveillant, non jugeant auprès des publics et des collègues. Pour ce faire il a été nécessaire de poser les conflits, les tensions présents au sein du groupe et d'analyser les situations (analyse institutionnelle)

Cette méthode est facilitante pour libérer la parole, permettre à chacun de s'exprimer, s'écouter, donner son avis. Nous avons observé, suite à ce temps de travail, un véritable changement dans la vie quotidienne de l'équipe. La vaisselle qui jusque à présent était un sujet de tension, n'en l'est plus. Lors d'un retour en équipe de travail, une animatrice a exprimé qu'il fallait dès lors mettre des actes derrière ces belles paroles.

Les différentes directions se sont mises d'accord sur le fait qu'avant d'introduire le libre choix auprès des enfants, il était essentiel de redéfinir la posture de l'animateur.

Cf doc réunion du 27 avril + photos méthodes proposées par l'équipe pour la gestion de conflit

Pour voir l'échelle de la participation de Sherry Arnstein, cliquez ici.

+ voir Sébastien pour une fiche analyse institutionnelle

Cf doc réunion du 27 avril + doc échelle de participation + photos méthodes proposées par l'équipe pour la gestion de conflit + voir Sébastien pour une fiche analyse institutionnelle

5 : l'accompagnement des directeurs/directrices

Au vue de la configuration de l'équipe constituée de directeurs divers il nous est apparu important de définir les attendus, les missions du directeur. Nous avons interrogé l'équipe sur ce que doit et ne doit pas être un directeur. cf résultat fiche 18 mai (méthode utilisée : réflexion individuelle puis tour de table en grand groupe)



Photographié par la Fédération de la Vienne
Chantier ALSH du 20 au 24 février 2017

RÉSULTATS

La volonté de changer ne suffit pas. Cela ne peut pas fonctionner sur la base d'une décision des directeurs. Pour que la morsure s'opère, le travail doit être collaboratif, il faut avancer ensemble, être à l'écoute des remarques, des questionnements. Expérience, arrêt sur image, alternance, trouver ensemble les ressources. Permettre l'erreur. L'action fait bouger les représentations et les limites. Ces temps de travail ont été très importants pour les animateurs et animatrices. Ils leur ont permis de « raccrocher les wagons », en comprenant les enjeux du projet tel que nous l'avions imaginé, mais en le nourrissant, en apportant des idées nouvelles, en s'appropriant un sens commun mais aussi en innovant. Cette réflexion commune a permis de réduire les écarts entre la compréhension des initiateurs du projet et la perspective des animateurs.

Les résultats probants

Il y a eu de nombreux échanges grâce aux méthodes utilisées.

- L'équipe s'est sentie entendue/apaisée
 - Les animateurs sont satisfaits vis-à-vis du développement/déroulement du travail proposé qui répondait aux attentes / besoins
- Des définitions ont été posées pour fonder le socle commun

Mais ça ce n'est pas un travail n'est pas qui est fait une fois pour toutes, il doit se poursuivre en permanence, avec les animateurs qui sont déjà là, avec les nouveaux, autant qu'avec les enfants. Ce projet participe à de la visée de transformation chez les animateurs. Redonner du sens, replacer au centre de notre travail la question éducative visant par la même occasion l'émancipation du métier. Cet enjeu, nous amène, nous directeurs, coordinateurs, à poursuivre l'accompagnement collectif et individuel des animateurs en acceptant que chacun avancera à son rythme.

A poursuivre

- Prendre le temps de faire de l'analyse de situations
- Écrire le nouveau projet pédagogique avec la matière recueillie et sur laquelle on s'est appuyé pour avancer tous ensemble
- Développer les objectifs dans la mise en action
- Accompagner individuellement si besoin pour atteindre les objectifs collectifs
- Évaluer là où en sont les animateurs, donnent ils-t-il plus de sens à leur travail ?



Photographié par la Fédération de la Vienne
Chantier ALSH du 20 au 24 février 2017

Des doutes... toujours

La mise en œuvre du projet dans le temps et son appropriation du par tous