

Projet Gilwell
Cours Gilwell suisse 2013
Rapport

Motivation des responsables –
*Comment les responsables d'unité peuvent-ils
être motivés à s'engager plus longtemps ?*



Lucien Widmer / Rossignol
Martina Barandun / Crescendo
Jérôme Comte / Harfang
Raphaël Studer / Asterix

rossignol@scout-perceval.ch
crescendo@pfadibern.ch
jerome.comte@msds.ch
raphael.c.studer@gmail.com

1 Introduction et objectifs

Le Mouvement Scout de Suisse se trouve, par rapport à l'engagement des responsables, face à de nombreux défis. L'existence d'un groupe scout est souvent liée directement à la question de savoir si suffisamment de responsables motivés sont prêts à s'engager sur une longue période. Nous savons, en nous basant sur notre propre expérience, qu'il est difficile de motiver des responsables à s'engager à long terme. Nombreux sont ceux qui quittent leur fonction car ils en ont déjà assez après une ou deux années. Cette problématique, hautement actuelle, est au centre de notre travail et doit permettre de créer un outil concret (feuille d'information) aidant les responsables de groupe (RG) à la motivation de leurs responsables d'unité (RU). L'aspect pratique du travail est au premier plan.

À nos yeux, deux variables ont conduit à un changement dans l'engagement des responsables au cours des dernières décennies. D'une part, les jeunes ont vu une augmentation de l'offre de loisirs qui leur est proposée. D'autre part, il y a parmi les jeunes une tendance vers une société multi-options. Cette dernière tend à moins de structures fixes et moins d'engagement, pour plus de « loisirs de consommation ». Bien qu'il ne s'agisse que d'une tendance, elle doit être clairement identifiée.

La question se pose désormais pour le Mouvement Scout de Suisse, et en particulier pour chaque responsable de groupe, de savoir comment faire face à cette situation. Que peut faire un responsable de groupe afin de motiver ses responsables d'unités ?

La thématique de la motivation n'est pas nouvelle au sein du MSdS, toutefois la recherche de littérature que nous avons faite a principalement permis de faire ressortir des éléments théoriques. Les documents concernés se basent sur différents modèles. La théorie de la motivation du groupe de projet « brochure Motivation » en est un exemple. La présentation qu'il en est faite est certes importante et correcte, mais à notre avis trop peu destinée à une utilisation concrète. Il est improbable qu'un responsable de groupe prenne le temps nécessaire à la compréhension de cette théorie pour ensuite rechercher des moyens de mise en pratique. Notre approche se veut quant à elle concrète et plus facilement transmissible aux responsables cibles.

(N.B. : le genre masculin est utilisé dans ce dossier, sans aucune discrimination mais dans le seul but de simplifier la compréhension du texte.)

2 Méthode

Dans un premier temps, nous avons identifié les champs de motivation déterminants lorsque l'on parle de motivation dans le scoutisme. Chaque champ a ensuite été défini par une série de mesures concrètes propices à influencer la motivation. Cette classification est basée en partie sur notre propre expérience, les commentaires de quatre responsables de groupes, le Collège Gilwell et en partie sur des références littéraires (voir chapitre « Littérature »). Selon la « brochure Motivation » du MSdS, le phénomène de motivation est provoqué par des émotions. Ceux-ci sont :

- l'appartenance (maintien de relation, liens sociaux, amour) ;
- la performance (confrontation avec des références de qualité, expérimenter des compétences, fierté) ;
- la puissance (influence, impact et contrôle, sentiment d'autonomie, force) ;
- la curiosité (découvrir de la nouveauté et des choses cachées, surprise, étonnement).

Ces déclencheurs de motivation ont été intégrés de manière implicite dans les champs de motivation que nous avons définis.

L'un des objectifs de notre travail est de produire un outil utilisable facilement par les responsables de groupe pour aider à la motivation de leurs responsables d'unité. Dans la mesure où les champs de motivation sont peut-être trop détaillés et trop peu pratiques dans ce dossier, le produit de notre projet est une feuille d'information. Elle sert à prendre conscience de facteurs de démotivation fréquents des RU et donne au RG des solutions possibles pour y remédier. Nous souhaitons transmettre cette feuille d'information aux responsables de groupe via nos associations cantonales respectives et grâce à notre réseau scout personnel.

3 Champs de motivation

A Progression personnelle <ol style="list-style-type: none"> 1. Réalisation de soi et quête de sens 2. Diversité des tâches 3. Confiance en soi 4. Formation personnelle 5. Perspectives 	B Environnement social aux scouts <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiance 2. Maîtrise 3. Encadrement personnel 4. Pairs, personnes du même âge 	C Responsabilités et charges <ol style="list-style-type: none"> 1. Facteurs de risque 2. Travail administratif 3. Charge financière 4. Équilibre entre surcharge et stagnation
D Service envers la société	E Reconnaissance et estime <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificat de travail bénévole 2. Reconnaissance 3. Perception extérieure 	F Opportunités offertes par le scoutisme mondial

A) Progression personnelle

1. Réalisation de soi et quête de sens

Se réaliser : vivre en adéquation avec qui on est, vivre ses valeurs, développer ses compétences. Donner un sens à sa vie : être conscient du sens que le scoutisme donne à sa vie.

- Chercher et permettre une discussion approfondie entre le responsable de groupe et le responsable d'unité (dans la mesure du possible, plusieurs fois par année).
- Organiser une animation spirituelle ou une veillée route sur cette thématique.
- Organiser une cérémonie pour renouveler sa promesse.
- Concrétiser rapidement les bonnes idées des responsables afin de les valoriser et souligner l'importance de leurs contributions.
- Progression personnelle du responsable d'unité sous forme de liste à cocher pour voir ce qu'il a déjà fait et lui permettre de faire des choses dans des domaines différents.

2. Diversité des tâches

Éviter la routine.

- Introduire un changement dans les responsabilités, et un système de parrainage.
- Introduire la possibilité de création et d'expérimentation, par exemple à travers une fonction joker.
- Veiller à ce que chaque fonction soit attirante et comporte une diversité des tâches.
- Remettre en question les responsabilités, les charges et les départements de chacun.
- Former assez de jeunes responsables, et permettre aux nouveaux d'intégrer les maîtrises, même constituées, afin d'apporter une nouvelle dynamique.
- S'assurer que la maîtrise en tant qu'équipe progresse dans les activités qu'elle offre, qu'elle ne répète pas les mêmes activités d'une année à l'autre.

3. Confiance en soi

Se sentir à l'aise dans le travail bénévole, être conscient qu'on bénéficie de la confiance de ses pairs et que l'on puisse se permettre d'attendre quelque chose de nous.

- Les gens du réseau d'encadrement doivent montrer leur confiance envers le RU.
- Faire des retours personnels réguliers.
- Fournir des conseils quant à la manière d'être devant des jeunes ou devant les parents.

4. Formation personnelle

Permettre au participant de développer ses compétences et de rencontrer de nouvelles personnes.

- Pousser à l'élargissement du réseau en présentant le responsable d'unité à d'autres personnes lors des différents événements.
- Pousser de manière positive le responsable aux cours de formation en lui présentant les avantages : amis pour la vie, formation également utile pour la vie de tous les jours, contacts, assurance (confiance en soi).
- Exploiter l'ensemble des cours et des formations offertes (J+S, MSdS, Voilà, cours divers en lien avec un intérêt personnel ou un hobby).
- Suivre le participant dans sa progression, en approfondissant certains thèmes avec lui qu'il a découverts ou mal assimilés lors des cours de formation.
- Permettre de prendre des responsabilités différentes et plus conséquentes.
- Participer aux activités des unités et faire ensuite un retour aux responsables.

5. Perspectives

Les activités apportent avec elles de nombreuses possibilités dans l'avenir.

- Offrir aux anciens l'occasion de se rassembler (association des anciens scouts par exemple).
- Donner des perspectives en discutant de la future fonction dans le groupe, des projets que le responsable souhaite mener.
- Proposer des moyens de planification personnelle à long terme.

B) Environnement social aux scouts

1. Ambiance

L'ambiance dans la maîtrise et dans le groupe est positive, entraînante et constructive.

- Remettre en question les structures, les rôles, les fonctions et les philosophies. Cela peut être fait à une réunion lors de laquelle la maîtrise se questionne sur le sens des valeurs apportées dans les activités.
- Aborder les problèmes, éventuellement utiliser le coach comme modérateur.
- Motiver activement ; motivation et enthousiasme sont des caractéristiques qui peuvent être transmises par l'exemple. Dans ce sens, elles sont fortement dépendantes du responsable de groupe.
- Utiliser une communication ouverte en permettant d'aborder tous les sujets, amener des critiques constructives.
- Faire une activité pour souder l'équipe ou une activité de confiance. Par exemple une chasse au trésor ou un parcours dans les arbres.
- Entreprendre quelque chose d'extraordinaire ensemble, par exemple un week-end de ski, un camp à l'étranger, une journée détente, une activité sportive...
- Se retrouver également en dehors du cadre scout.

2. Maîtrise

Le responsable a sa place dans sa maîtrise. Il sait ce qui est attendu de lui et ce qu'il peut attendre des autres.

- Définir par écrit le rôle de chacun et de ses limites, chacun connaît son rôle et celui des autres.
- Définir la manière dont doit être respectée la hiérarchie.
- Communiquer de manière constante et transparente, si un responsable n'est pas là lors d'une séance, il est averti par téléphone ou par email de ce qui a été dit et fait.
- Proposer une remise en question sous forme de discussion de la composition des maîtrises et de la répartition des tâches.

3. Encadrement personnel

Le réseau d'encadrement soutient les responsables.

- Mettre en place un concept d'encadrement complet au sein du groupe.
- Définir clairement les différentes tâches de chacun des partenaires lors d'une rencontre où tous les membres du réseau sont présents.
- Construire une relation entre les différents partenaires de l'encadrement en organisant une activité ou un repas.
- Chacun sait à qui s'adresser en cas de problème, de question ou pour un soutien.
- Mettre en place un système de parrainage pour certaines activités, dans lequel une personne expérimentée encadre et accompagne une personne plus jeune.

4. Pairs, personnes du même âge

Les amitiés scoutées nouées jusqu'aux Picos peuvent être entretenues.

- Donner la possibilité de se retrouver entre jeunes du même âge lors des activités de groupe, pas seulement pour les participants, mais également pour les responsables.
- Soutenir les activités de groupe afin de promouvoir la cohésion.

C) Responsabilités et charges

1. Facteurs de risque

En raison de différents facteurs, le risque existe qu'une tâche soit perçue comme un fardeau.

Le responsable est conscient de ses peurs, et a accès à des clefs pour les surmonter.

- Établir des lignes directrices claires et permettre les discussions. Définir clairement ce qui fait partie du domaine de responsabilité de chacun.
- Définir et analyser en maîtrise les facteurs de risque rencontrés dans le scoutisme de tous les jours.
- Organiser un point de cours sur les thèmes suivants : gestion de la peur, aspects de sécurité, blocages et inhibitions.
- Le responsable sait utiliser le réseau d'encadrement.
- Le responsable connaît les difficultés propres à sa branche et a accès à des clefs pour les surmonter, par exemple en contactant l'équipe cantonale de sa branche ou en échangeant avec les responsables du canton.

2. Travail administratif

Les charges administratives, souvent répétitives et peu intéressantes, sont diminuées.

- Proposer une activité en début et fin d'année pour remplir ensemble tous les papiers administratifs (annonce de camp etc.) de manière ludique, entrecoupé d'autres activités, en présence du responsable de groupe et du coach.
- Rassembler, pré-remplir et mettre à disposition les documents nécessaires, par exemple sur le site Internet du groupe.

3. Charge financière

Les responsables sont des jeunes en formation, qui n'ont que peu d'argent ; les frais liés au scoutisme leur sont évités dans la mesure du possible.

- Rembourser les cours de formation, compensation des frais accessoires (transports, matériel, camp), un verre pour des retrouvailles, un cinéma.

4. Équilibre en surcharge et stagnation

Sensibiliser à l'aspect global de la vie.

- Souligner l'importance de l'équilibre (également général, entre travail, profession, temps libre et scoutisme) lors d'une discussion personnelle, animation spirituelle, veillée route.
- Prendre le temps de voir avec le responsable les choses qu'il peut déléguer.
- Faire découvrir au responsable ses limites dans sa fonction.
- Entretenir un carnet de tâches et de devoirs.
- Clarifier les besoins du responsable d'unité et connaître les limites individuelles de chaque responsable.
- Expliquer que des priorités doivent être déterminées, et qu'il n'est pas autorisé de se dire que l'on peut tout faire soi-même.
- Clarifier lors de la discussion personnelle les attentes et les épuisements afin que le responsable ait la possibilité de s'engager selon ses souhaits (temps investi par semaine).
- Promouvoir les programmes adaptés à l'âge et spécifique à chaque branche afin d'augmenter la probabilité de succès d'une activité, et par là la satisfaction et le sentiment de réalisation du responsable face à ce qu'il fait.
- Répartir les responsabilités sur plusieurs épaules, et ne pas mettre la pression uniquement sur un seul responsable.

D) Service envers la société

Le responsable est conscient et satisfait du service qu'il rend à la société.

- Mettre en évidence et permettre la perception du service dans la société, par exemple lors d'une veillée route ou d'une réflexion « tout ce que le scoutisme m'a amené ».

E) Reconnaissance et estime

1. Certificat de travail bénévole

Offrir au responsable une réelle valeur ajoutée pour sa future carrière en signalant son engagement bénévole par écrit.

- Procurer au responsable un certificat du travail bénévole accompli (voir *Dossier bénévole*).
- Aider le responsable à intégrer son expérience et les certificats reçus dans son CV.
- Mettre à disposition du responsable une lettre de recommandation.

2. Reconnaissance

Le responsable est reconnu dans son travail de manière visible.

- Remercier les responsables (carte d'anniversaire, cadeau de Noël, anniversaire d'entrée aux scouts, activité ou repas de fin d'année).
- Citer dans un communiqué les personnes qui se sont distinguées durant l'année, par exemple lors d'un événement international ou dans la formation.
- Offrir un cadeau après un certain nombre d'années d'engagement.
- Suggérer à la commune de mettre en valeur le travail bénévole effectué en offrant un apéro ou en apportant une aide financière aux activités.

3. Perception extérieure

Le jeune responsable doit être fier de ce qu'il fait aux scouts.

- Écrire un article pour un journal local qui décrit précisément l'engagement des responsables (nombre d'heures de formation, type de travail, cours réussis dans l'année, réussites personnelles à côté des scouts...).
- Remercier le scout devant les parents et la commune pour son engagement.
- Rendre le scoutisme visible au sein de la commune, par exemple en prenant part à un événement officiel (fête de village, marché de Noël) lors duquel le responsable aura la possibilité de montrer son engagement.

F) Opportunités offertes par le scoutisme mondial

Promouvoir les opportunités offertes par le scoutisme.

- Faire venir quelqu'un pour présenter un camp, événement international, centre mondial qu'il a vécu.
- Encourager à la participation aux événements régionaux, cantonaux, nationaux et internationaux.

4 Utilisation de la feuille d'information

La feuille d'information est à libre disposition de toute personne intéressée mais est avant tout destinée aux responsables de groupe et se veut être un manuel pratique. Elle doit d'une part leur permettre de prendre conscience des problèmes liés à la motivation des RU et donner lieu à une réflexion individuelle. D'autre part, le responsable de groupe peut y avoir recours pour appliquer des mesures concrètes. Il serait simpliste de considérer la feuille d'information comme un mode d'emploi à suivre à l'aveugle. Les idées proposées ne sont pas exhaustives. Chaque responsable de groupe doit au final appliquer des mesures en fonction de la situation, des personnes et des besoins spécifiques.

5 Bilan

Les deux objectifs de ce travail étaient de mener une réflexion sur l'influence que peut avoir une responsable de groupe sur la motivation de ses responsables d'unité, et d'en faire un produit à disposition des RG (feuille d'information). Elle devait proposer au RG des actions concrètes et applicables facilement au sein de son groupe ou de ses maîtrises pour lutter contre les facteurs de démotivation les plus fréquents. Nous estimons avoir atteint ces deux objectifs.

Une des principales conclusions du travail est l'importance des discussions personnelles régulières entre le responsable de groupe et le responsable d'unité, comme étant la première action la plus appropriée. Celles-ci doivent permettre de clarifier différents sujets.

La feuille d'information est un outil d'aide compréhensible en un coup d'œil. Le rapport peut fournir un complément d'information au lecteur disposant de plus de temps.

L'absence de reconnaissance officielle (c'est-à-dire l'utilisation du résultat par un groupe de projet du MSdS) et l'absence de canal majeur de transmission de l'information représentent deux entraves à notre projet.

Notre travail conduit invariablement aux questions suivantes : par qui et par quels éléments le responsable de groupe est-il motivé à son tour ? Quelle est la pertinence et quel devrait être le contenu d'une discussion régulière entre responsable de groupe et responsable d'unité ?

Nous constatons que l'environnement « motivation » du MSdS s'agrandit au fil des années et cette thématique prend de l'importance dans de nombreuses commissions au sein de l'association. Le recoupement de ces différentes réflexions semble nécessaire à un moment ou un autre. Il est de notre intérêt que cette question bénéficie d'une attention accrue au sein du MSdS. S'il n'y a pas de responsable motivé, il n'y a pas plus de scouts... et ceci dans le contexte de forte concurrence des loisirs et des mutations sociales. La valeur ajoutée que présente le scoutisme doit être mise en avant et renforcée.

6 Littérature

- Auriol P., Vervisch M.-O., *7 jours pour motiver ses collaborateurs*, Eyrolles, Paris, 2013.
- Benevol Schweiz, *Dossier bénévolat*, <http://www.dossier-benevolat.ch/index.php?id=565> (consulté le 17 janvier 2014).
- Mouvement Scout de Suisse, *Bénévole*, Berne, 2001
- Mouvement Scout de Suisse, *Encadrement au sein du scoutisme – Comment épauler un groupe scout*, Hajk, Berne, 2012.
- Mouvement Scout de Suisse, *Pack motivation*, Hajk, Berne, 2011.

J'ai l'impression que je dois tout faire moi-même

- ◆ Rends le RU attentif à qui il peut s'adresser dans le réseau d'encadrement !
- ◆ Le RU et ses adjoints peuvent définir par écrit leur fonction dans la maîtrise.
- ◆ Et pourquoi ne pas permettre au RU de revivre une activité avec d'autres responsables de son âge ?

J'ai trop à faire

- ◆ Tu peux voir avec le RU quelles tâches il peut déléguer, mais peut-être doit-il encore apprendre à déléguer.
- ◆ Pourquoi ne pas organiser une demi-journée avec le coach et tous les RU pour remplir ensemble les papiers administratifs « ennuyeux » ?
- ◆ Dans tous les cas, tu peux proposer au RU une veillée Route ou une anispi autour de ses besoins en tant que responsable !

Je ne vois plus ce que le scoutisme m'apporte

- ◆ Certificat bénévole : montre au RU ce que sa fonction lui apporte pour sa future vie professionnelle !
- ◆ Et si tu encourageais ton RU à participer à un événement régional ou national ?
- ◆ Ou alors permets-lui simplement de réfléchir à ce que le scoutisme lui apporte dans son quotidien.

Il y a des conflits dans ma maîtrise

- ◆ Demande à ton coach de t'aider à démêler la situation.
- ◆ Et si tu proposais à la maîtrise un défi à relever ensemble ?
- ◆ La maîtrise devrait en tout cas remettre en question les tâches et les fonctions de chacun !

Les responsabilités me pèsent

- ◆ Les responsabilités du RU sont-elles bien définies ?
- ◆ Ton RU aurait peut-être besoin d'un soutien plus personnalisé ou d'un parrainage.
- ◆ Propose à tous les RU d'en discuter ensemble !

Je n'ai plus envie

- ◆ Les membres de la maîtrise pourraient échanger leurs fonctions et leurs tâches.
- ◆ Propose à la maîtrise de se fixer un objectif ambitieux. Pourquoi pas un camp à l'étranger ?
- ◆ Cours Panorama, modules de sécurité, il y a tellement de possibilités de découvrir de nouvelles choses !



Gilwell Ticket 2013

Motivation des responsables

Comment les responsables d'unité peuvent-ils être motivés à s'engager plus longtemps ?

Martina Barandun / Crescendo Raphael Studer / Asterix
Jérôme Comte / Harfang Lucien Widmer / Rossignol

Dans une situation de crise, un entretien personnel avec ton responsable d'unité peut déjà amener beaucoup ! Mais pour bien comprendre les besoins de ton responsable, il vaut la peine d'avoir une discussion de ce genre avec lui régulièrement. Cette feuille d'information n'est pas exhaustive. Tu trouveras d'autres idées dans notre dossier, disponible sur msds.ch.