

Vous avez été nommé(e) au poste de directeur (trice) de l'association « AVERTY », qui existe depuis 6 ans.

Activités affichées : Culture et Sport au sein de la communauté de communes de *Barzouille* (Spectacle, lecture, Gym, Enfance,...) pour tout public, non inclus les personnes avec un handicap.

Ressources : Soutien de la ville, Subvention Département.

4 salariés avec un turn over important ces 3 dernières années.

Le nombre de bénévoles est actuellement de 10. Ils étaient 50 l'an dernier.

Le contexte :

Le directeur est resté 3 ans en poste et l'association n'a jamais décollé.

Sa nomination était politique. Ancien responsable de service dans une grande entreprise, il avait obtenu ce poste car la Mairie comptait sur lui pour créer un espace culturel original pour tout public et attirer ainsi des concitoyens dans la communauté de commune. Sur le papier le projet était intéressant.

C'était un gestionnaire et non un meneur d'équipe.

Son objectif non avoué : rester actif malgré une retraite anticipée, arrondir ses fins de mois et pouvoir afficher un statut de directeur auprès de son entourage.

Loin de se comporter comme un chef d'orchestre, il passait ses journées à monter des dossiers de financement sans résultat significatif. Il ne s'entendait pas avec le Président de l'association.

Il considérait peu ses salariés et n'avait pas de contact avec les bénévoles.

Les salariés faisaient de même avec les bénévoles.

Les bénévoles n'étaient pas encadrés.

Il les voyait comme de simples exécutants au jour le jour sur les activités proposées par l'association.

Leurs compétences n'étant pas identifiées, ils étaient souvent « utilisés » à contre emploi.

Votre prédécesseur a été peu enclin à vous passer le relai et la période de « biseau » était tendue.

Actuellement l'association survit. Elle propose uniquement des activités classiques qui s'apparentent à celles proposées dans un centre de loisirs le mercredi et pendant les vacances scolaires avec toutefois quelques sorties intéressantes.

Les bénévoles se désistent les uns après les autres.

Actuellement, ils sont une petite dizaine à venir plus ou moins régulièrement pour assurer « des permanences » et accueillir les enfants.

Les locaux sont peu accueillants. Il y a cependant un matériel intéressant : tapis de sol, altères, ballons, filets, raquettes, plots, cordes, cubes, chaises, tables, etc.

Vous êtes un entrepreneur.

Votre ambition est de développer un centre culturel innovant autour du sport, la culture les loisirs, l'environnement, l'Action sociale et la solidarité pour tous.

Vous vous accordez 5 ans pour faire de devenir un acteur original et incontournable comme par exemple :

- Créer un département High Tech
- Organiser des parcours « découverte » originaux en ville et dans la région
- Développer une activité culturelle autour du théâtre, la musique, les jeux,
- Réunir les générations
- Créer des partenariats avec les événements se déroulant dans votre région
- Créer un espace loisir à destination des enfants handicapés.
- ...

Vous avez des projets plein la tête en arrivant mais peu de budget.

L'équipe :

Marthe est une retraitée de 65 ans, bénévole depuis 6 ans. C'est la plus ancienne de l'association.

Elle « fait partie des murs ». Elle a participé à la naissance de l'association et a même été présidente au début de l'aventure avant de céder sa place contre son gré. Elle se serait bien contentée du poste de directrice mais le conseil d'administration en a décidé autrement. C'est elle qui avait recruté le directeur sortant.

Elle est membre du bureau aujourd'hui.

Elle est réfractaire à tout changement. Son refrain : avant c'était autre chose...

Elle est en conflit avec Séverine.

Marthe est constamment derrière elle à l'affût de la moindre erreur. Elle a besoin de se sentir importante pour rester dans la course.

Elle a eu des mots très durs vis-à-vis de Séverine, limite insultante pour une histoire de planning non mis à jour.

Elle lui rappelle sans cesse qu'elle est salariée et que l'association est en droit d'attendre de sa part un travail irréprochable. Et que si elle n'est pas capable de faire son travail correctement et d'arriver à l'heure elle n'a qu'à rester chez elle.

Avec un mari qui travaille et un enfant handicapé, sa place est la maison. De plus cela libèrerait un poste pour une personne qui a vraiment besoin de travailler. D'ailleurs elle connaît un jeune qui serait prêt à prendre sa place...

Personne ne sait ce qu'elle fait exactement. Elle passe beaucoup de temps au téléphone.

Elle a travaillé toute sa vie dans un atelier de production textile, gravissant les échelons petit à petit.

Elle a terminé sa carrière comme responsable d'atelier. C'était une bonne gestionnaire (comme l'ancien directeur). Ils s'entendaient bien tous les deux. Elle aimerait bien occuper le poste de trésorier. Elle s'y connaît bien en chiffre et subventions.

Séverine trésorière de l'association, assistante et chargée d'accueil quand il n'y a pas de bénévoles.

Après un BTS commercial, elle a été, 10 ans durant, chargée de clientèle dans une banque. Elle avait un bon contact avec les clients : avenante, empathique, elle identifiait bien les besoins de ses clients et savait proposer des solutions adaptées aux situations.

Puis, elle a pris un congé parental pour ses trois enfants. Elle est arrivée à l'association l'année dernière après une interruption de travail de 9 ans.

Elle a 40 ans, 3 enfants dont un handicapé. Son mari est souvent en déplacement et son organisation familiale est compliquée notamment avec son dernier, 3 ans, qui fait des séjours réguliers à l'hôpital.

Elle est très accueillante, à l'écoute et a toujours de bonnes idées. Elle se laisse facilement déborder. Elle est émotive et peut rapidement perdre pied.

Elle arrive régulièrement en retard et même si elle prévient et rattrape son retard cela pose quelques problèmes d'organisation. Cette semaine elle est arrivée 3 fois en retard. Ses collègues prenaient le relai en son absence (accueil tél. par exemple) mais ce n'est plus le cas. Le téléphone sonne dans le vide.

La situation devient pesante.

Elle ne supporte plus Marthe qui ne la lâche pas d'une semelle. Elle ronge son frein. Elle se sent humiliée par ses remarques mais n'a jamais osé lui dire d'arrêter de lui asséner des propos déplacés.

Les bénévoles sont partagés. Certains sont d'accord avec Marthe et d'autres soulignent le courage de Séverine.

Le parfum de Catherine l'incommoder mais là encore, elle n'ose pas le lui dire.

Elle a un profil artistique avec notamment des talents d'illustratrice mais ça personne ne le sait ! On ne lui a jamais demandé ce qu'elle appréciait par dessus tout...

Catherine (Coordinatrice Jeunesse) - 49 ans - est présente dans l'association depuis 3 ans.

Elle est organisée et serviable, peu communicante surtout avec les bénévoles. Elle a du mal à maîtriser les logiciels de l'association.

Elle voit bien que Séverine est parfois en difficulté et lui prête main forte de temps en temps.

Elle a été animatrice de centre aéré quand elle était plus jeune.

Son parcours professionnel : une école de gestion, un emploi de chargé de projet dans une entreprise de fabrication de jouets puis a repris des études et a obtenu un diplôme de coordinatrice enfance jeunesse éducation. Elle a travaillé plusieurs années pour sa région d'origine et a obtenu ce poste quand elle a suivi son mari.

Elle s'ennuie un peu. Elle se sent sous employée. Elle a de bonnes idées de développement pour l'association mais son ancien directeur ne voulait pas en entendre parler. Elle a postulé au poste de directeur mais sa candidature n'a pas été retenue. Elle n'a jamais su pourquoi. Elle a encaissé le coup mais elle se sent frustrée.

Elle est agacée par l'attitude des bénévoles qui ne font jamais les choses comme il faudrait : soit ils se désistent au dernier moment, soit ils sont en retard, soit, quand ils sont là, ils n'en font qu'à leur guise et ne respectent pas le programme prévu.

Elle aimerait bien co-construire avec Philippe mais ce dernier préfère faire cavalier seul.

Il lui dit oui à tout mais elle ne voit rien venir.

Philippe (Coordinateur Sport) master 2 STAPS spécialité sport et sciences sociales.

Profil sportif, 28 ans, « beau gosse », look surfeur, souriant, un peu lourd parfois (ses blagues ne font pas toujours rire). C'est le seul homme de l'équipe et se sent comme un « coq en pâte » !

Il est présent dans l'association depuis 2 ans.

Il a la pêche. Il joue un peu « le médiateur » entre les membres de l'équipe.

C'est le seul à avoir établi une relation avec les bénévoles. Il en a besoin, notamment quand il fait une sortie à l'extérieur. Mais il aime bien garder les rênes et n'aime pas partager les responsabilités.

L'opération « Sortie Canoé Famille » a connu un vif succès auprès de tous !

Il s'investit beaucoup.

Il s'entend bien avec Catherine. Ils ont une relation complice.

Il est individualiste. Il construit ses programmes tout seul sans partager avec l'équipe. Il remporte du succès chaque fois qu'il monte un projet et récolte, seul, les fruits de sa réussite. Pourquoi partager quand on peut récolter tous les honneurs ?

Il n'a pas de projet professionnel précis. Ce job est alimentaire pour lui. Il consacre tout son temps libre et à son loisir préféré : l'aviron. Il a d'ailleurs participé aux championnats du monde 2015 à Aiguebelette.

L'été, il pratique le surf et l'hiver, le ski.

Sylvie

Elle est la secrétaire de l'association. Elle est arrivée en même temps que Séverine.

Elle est la fille d'un très bon ami de l'ancien directeur.

A 30 ans, son parcours professionnel est chaotique. Elle a obtenu un master 2 en sciences économiques et sociales.

Ne trouvant pas de travail, elle a enchaîné des contrats comme hôtesse d'accueil.

Après avoir passé des castings pour devenir mannequin elle avait réussi à décrocher un contrat... Mais cela n'a pas duré et elle le regrette amèrement.

Divorcée, elle s'occupe beaucoup d'elle et peu de son travail.

Elle a réussi à mettre Marthe dans sa poche après lui avoir dit tout le mal qu'elle pensait de Séverine !

Elle trouve Marthe rébarbative mais avec elle, elle peut s'adonner à son passe temps favori : critiquer à tort et à travers de façon sournoise !

Elle trouve toujours à redire et sait mettre de l'huile sur le feu.

Sa spécialité : la rétention d'information. Elle assiste à toutes les réunions mais ne fait jamais de compte rendu.

Elle est très souriante avec les membres du conseil d'administration. Elle est aux petits soins avec eux.

Elle nourrit de bonnes relations extérieures mais en interne, on peut dire qu'elle sème la zizanie.

Elle n'aime pas Catherine non plus. Elle aimerait bien attirer l'attention de Philippe mais Catherine lui fait de l'ombre.

Elle trouve Catherine insipide et d'après elle, ses goûts vestimentaires sont douteux. Elle ne comprend pas ce que Philippe lui trouve ! Elle ressemble à un garçon manqué. En plus, son parfum sent tellement fort que Sylvie en attrape des maux de têtes. Elle embaume toutes les pièces dans lesquelles elle passe.

Son recrutement est une erreur. Mais aucun élément ne permet de monter un dossier de licenciement.

Elle aimerait bien travailler pour une agence d'événementiel mais toutes ses candidatures sont restées sans réponse. C'est dommage car elle s'épanouirait certainement dans cet environnement.

Elle n'aime pas ce qu'elle fait. Ce n'est pas son métier. Elle est là en attente de mieux.

Enfin **Gisèle et Victor** : un couple de bénévoles retraités, 65 ans, toujours positifs, partants et prêts à se remettre en question. Ils sont arrivés dans la région pour leur retraite il y a deux ans et participer aux activités de l'association est un bon moyen pour eux de s'intégrer.

Victor était son propre patron d'une petite entreprise de 15 personnes. Il vendait du matériel médical.

Gisèle était directrice commerciale pour un grand groupe industriel.

Ils occupent une place de médiateurs. Ils ont compris comment communiquer avec Sylvie et savent mettre de l'huile dans les rouages. Ils n'ont pas d'enjeux personnels et n'ont rien à prouver.

Ils sentent le potentiel de cette association, ont pleins d'idées de développement.

Ils ont tenté une action de coordination entre les bénévoles et l'équipe de salariés mais le directeur sortant n'a pas jugé utile de donner suite à leur démarche.

Votre défi de manager

Définir une nouvelle stratégie pour redynamiser l'association, par exemple : devenir un acteur incontournable pour la promotion de la région.

- Fédérer les salariés et l'équipe bénévole « rescapée » autour d'un projet commun.
- Formaliser un plan stratégique de développement
- Identifier les acteurs susceptibles de financer votre projet : FSE, Région, Entreprises, ANCV Agence Nationale pour les chèques-vacances...

Votre rôle :

- Mettre en place une organisation claire et précise et proposer un cadre de travail agréable.
- Accompagner vos collaborateurs dans le développement de leurs compétences.
- Agir pour régler les conflits de personnes.
- Communiquer en interne et en externe.
- Optimiser la gestion de l'association et le développement des activités de loisirs pour tous, l'insertion des personnes en situation de handicap est une priorité pour vous. L'intégration de tous, l'équité, la solidarité...sont des valeurs que vous partagez avec l'équipe municipale et notamment le Président de la communauté de communes de *Barzouille* qui a souhaité votre recrutement.

NB : Vous pouvez décider de recruter (un mi temps, un apprenti, un stagiaire).

Vous ne licenciez personne dans l'immédiat.

Vous avez confiance en votre capacité à redresser une situation désespérée avec les moyens du bord !

Votre plan d'action

1/ Rédiger une introduction pour rappeler le contexte

2/ Préparez l'ODJ de votre première réunion à votre arrivée

3/ Faire un état des lieux de l'association

- Au regard de votre constat à votre arrivée, identifiez les forces, faiblesses, opportunités et risques de l'association (SWOT)



4/ Management situationnel : diagnostic à poser

Situez les membres de l'équipe sur la courbe de Kenneth Blanchard (expertise et motivation).

5/ Identifier les conflits et les conditions de leur résolution

Objectif : mieux travailler ensemble

Faites un état des lieux : qui est en conflit avec qui ? Que proposez vous pour inciter les collaborateurs à travailler en « bonne intelligence » :

- Recadrage, leviers de motivation (cohésion de groupe) ...

6/ Préparer des entretiens individuels

Vous recevez vos collaborateurs en entretien : l'occasion pour vous de faire connaissance avec eux et d'évaluer leurs compétences, leur potentiel et leur degré de motivation.

Identifiez ensemble, à cette occasion, les forces, faiblesses pour chaque collaborateur.

Rédigez au moins un objectif pour chaque collaborateur (objectif de comportement, de performance...).

Formalisez vos échanges sous forme d'un tableau (matrice swot).

7/Réorganiser l'association

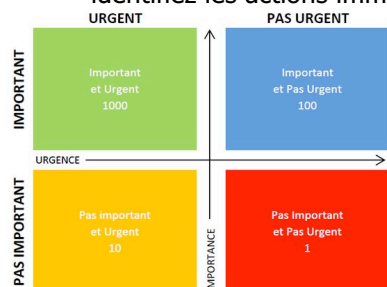
En vous appuyant sur votre stratégie de développement (**devenir un acteur incontournable pour la promotion de la région**), **vous engagez les actions managériales appropriées pour stabiliser votre équipe et déployer votre stratégie.**

Par exemple :

- Identifiez les métiers nécessaires au bon fonctionnement de votre association. Vous pouvez garder les métiers existants, les faire évoluer ou décider d'introduire un nouveau métier dans votre organisation.
- Formalisez un nouvel organigramme en indiquant le métier et la personne que vous attachez au poste.
- Formalisez un plan de formation (coûts inclus) pour accompagner vos collaborateurs dans leurs nouvelles responsabilités (formations professionnelles, tutorat/ mentorat, accompagnement individuel, formation par un membre de l'équipe...)

8/ Formaliser votre plan d'action

- A l'aide de la matrice Eisenhower (par exemple), synthétisez l'ensemble de vos actions en les priorisant : identifiez les actions immédiates des actions à moyen et long terme.



Plan d'action = Quoi ? (Actions) Qui (Acteurs concernés)? Quand (Echéances) ? Comment (Moyens dont budget) ? Pourquoi (Objectifs) ?

Vous pouvez utiliser des outils vus en MAPRO ou communication.
Appuyez vous également sur le diapo MO présent su hippocampus

Consignes & conseils pour votre oral de présentation : 20 minutes + 5 minutes pour une mise en situation choisie (recadrage, conduite de réunion).

Préparer votre plan de communication au Président de votre région.

Vous avez sollicité votre Président pour obtenir un budget qui vous permettra de déployer votre stratégie de développement.

Votre objectif : Le convaincre de débloquer des fonds car d'ici deux ans vous serez un acteur majeur de votre commune.

Lors de cette présentation vous synthétisez votre travail. Votre Président se fiche en effet de savoir que Marthe s'acharne sur Séverine ! Par contre il veut savoir comment vous avez résolu les conflits, comment vous avez convaincu votre équipe de se mobiliser. Vous pouvez donner des exemples pour illustrer vos propos.

Vous avez 30 minutes

Planche 1 Introduction

- Se présenter, rappeler l'objectif de votre intervention : convaincre pour obtenir une subvention (annoncer votre montant et présenter votre sommaire).
- Faire une présentation succincte du contexte

Planche 2 Le contexte

- Une association en perdition, votre arrivée, votre stratégie et vos objectifs, les décisions prises pour redresser la situation.

Planche 3 Etat des lieux

- Présenter le SWOT de l'agence et de l'équipe.
- Utiliser la courbe de Kenneth Blanchard (support visuel pour capter l'intérêt de l'interlocuteur)

Planche 4 L'organisation

- Présenter votre stratégie de développement.
- Présenter l'organigramme avec la nouvelle répartition des postes.

Planche 5 L'accompagnement des salariés

- Vos actions : formations, nouvelles responsabilités, recadrage, cohésion d'équipe (qui quoi quand comment pourquoi).

Mettre en scène -jeu de rôle – saynète – un entretien de recadrage ou une réunion

Planche 6 Conclusion : stratégie à plus long terme éventuellement, perspectives et perspectives de développement, opportunités, ambitions...

Soyez concis, allez à l'essentiel, tant à l'oral que dans le contenu de vos présentations écrites. Gardez en permanence à l'esprit votre objectif. En résumé, soyez professionnel !