

# « Animer une équipe municipale »

*Le 18 mars 2021 –*

**Association des Maires du Territoire de Belfort**

---

**Support pédagogique**

**de Mme Bénédicte BARADEL,**

**Ancienne Directrice de Cabinet d'élus, Ancienne Directrice des Affaires Institutionnelles en CCI, Coach professionnelle individuel et d'équipe certifiée, Formatrice AMF**

*C'est au terme de 25 années passées aux côtés d'élus et de dirigeants, dans des périodes de fortes mutations, que j'ai décidé de partager l'expérience acquise pour accompagner l'Humain dans les transformations des organisations et les évolutions professionnelles*



**Bénédicte  
BARADEL**

➤ **Formation**

- Diplôme de **Sciences Po (IEP Paris)**, section Service Public
- Licences de Droit et d'Histoire (**Paris II Assas, Paris I Sorbonne**)
- DEA d'Etudes Soviétiques et Est-Européennes (**IEP Paris**),
- Titre RNCP niveau 7 de **Coach professionnel individuel et d'équipe (Centre International du Coach)**  
- spécialisation en coaching d'organisation

➤ **Expériences**

- 15 ans **Collaboratrice d'Elus** à tous niveaux de collectivités territoriales (Région, Département, Villes), au Parlement Européen et en cabinets ministériels
- 10 ans **Directrice des Affaires Institutionnelles** dans deux **CCI** en Ile-de-France ; membre du Comité de Direction ; management du service Qualité, puis du service Communication ;
- **Créatrice et dirigeante de Change'R Conseil : Cabinet de coaching et Formation** pour accompagner les élus et les dirigeants du secteur public, du monde associatif, les dirigeants d'entreprise et les managers dans leurs enjeux de transformation et d'évolutions professionnelles, individuelles et collectives  
Membre du **SFAPEC** (Syndicat Français des Acteurs Professionnels du Coaching)  
Pratique du test CliftonStrengths® de Gallup pour comprendre les aptitudes naturelles et soft skills de chaque personnalité

Tél : 06-84-23-70-34  
[b.baradel@changer-conseil.fr](mailto:b.baradel@changer-conseil.fr)  
[www.changer-conseil.fr](http://www.changer-conseil.fr)

# Objectifs et programme de la formation

## Animer une équipe municipale

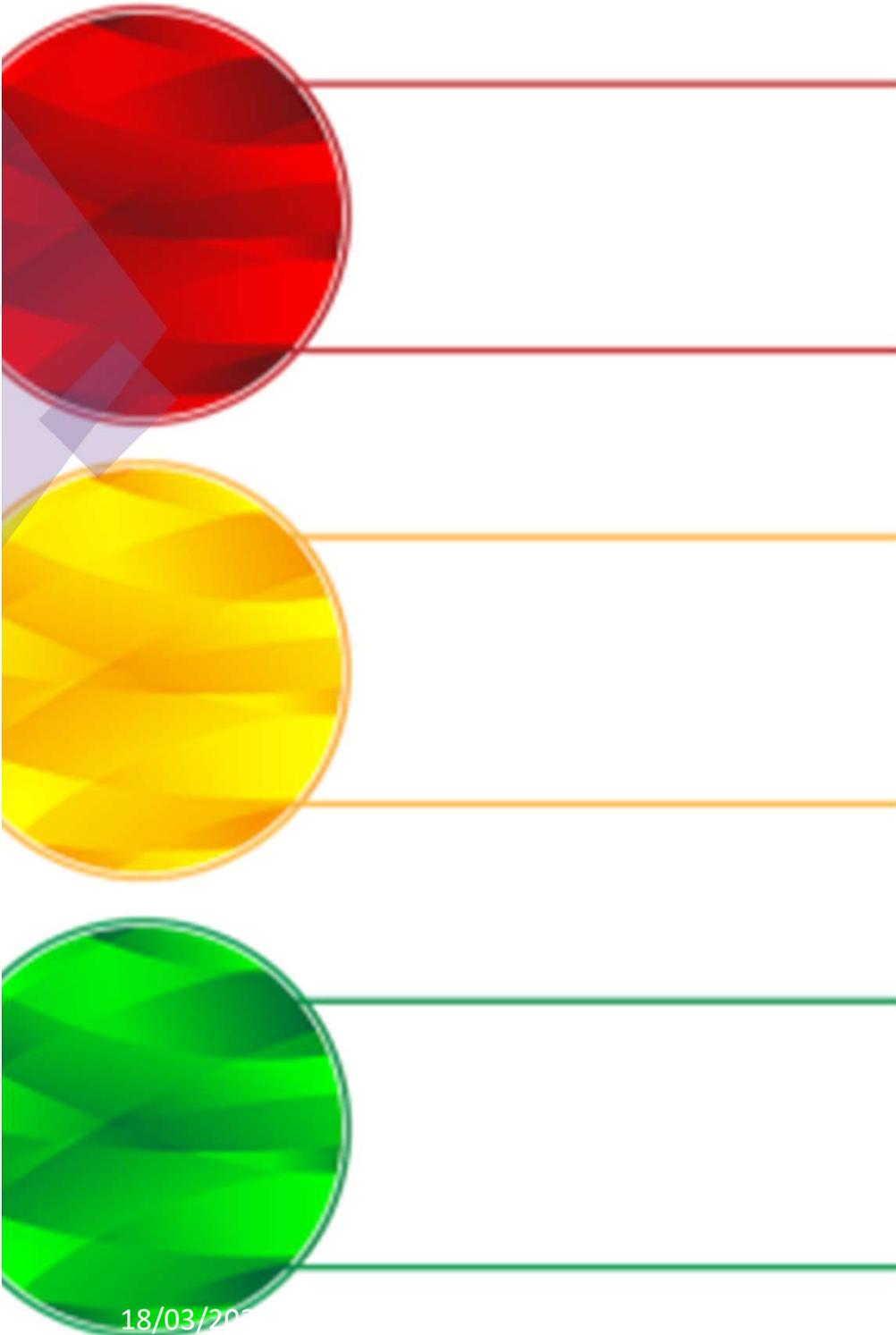


### Objectif

- Permettre à chaque élu de trouver sa place au sein de la nouvelle équipe municipale pour œuvrer collectivement en bonne intelligence, dans un souci d'efficacité et de proximité

### Programme de la journée : 9h/ 12h et 13h30/ 16h30

- **Partager et s'approprier les enjeux du mandat : les spécificités d'une équipe municipale**
  - Tirer les enseignements de l'expérience du précédent mandat, points faibles et acquis à pérenniser ;
  - Appréhender collectivement les enjeux du nouveau mandat ;
- **Comprendre l'environnement :**
  - Identifier les acteurs, leurs rôles, les interrelations ;
  - Maitriser et anticiper les différents temps et rythmes du mandat ;
  - Anticiper les risques et détecter les opportunités ;
- **Les fondamentaux de la cohésion d'équipe**
- **Se donner des règles de bon fonctionnement :**
  - Identifier et partager des principes de bon fonctionnement pour chacun des acteurs dans leurs relations aux autres : Maire, Adjointes au Maire, conseillers municipaux, ... ;
  - **En synthèse** : ébaucher les principes d'une Charte de bon fonctionnement de votre équipe municipale



## ***Règles de fonctionnement pour être en confiance***

- ❖ **Ecoute- Respect du cadre**
- ❖ **Port du masque**
- ❖ **Bienveillance – non jugement**
- ❖ **Partage d'expériences**
- ❖ **Confidentialité**

***Souhaitez-vous ajouter  
des règles pour  
répondre à vos besoins ?***



***Quelques mots sur  
vous et vos attentes***

## ***Faisons connaissance***

- ***Tour de table :***
  - ***Vos fonctions***
  - ***Votre commune en quelques mots***
  - ***Votre expérience par rapport à l'animation d'une équipe***
  - ***Vos attentes pour cette formation***
  - ***Une situation sur laquelle vous auriez envie de travailler aujourd'hui ?***

# Ouverture

En une image : qu'est-ce qu'une équipe pour vous ?

## Comme un orchestre

- Des musiciens, experts de leur instrument, avec des rôles différents
- Un style d'orchestre commun à définir (baroque, de chambre, symphonique ...)
- Une partition commune à interpréter
- Des rythmes différents au fil du morceau
- Un chef d'orchestre



# ***Situer les enjeux et les spécificités pour une équipe municipale***

## **L'équipe que vous avez créée**

- **Comment l'avez-vous créée ?**
- **Quelles étaient vos exigences/ vos envies ?**
- **Que vouliez-vous éviter ?**
- **Comment a-t-elle fonctionné avant l'élection ?**

## **Votre équipe aujourd'hui**

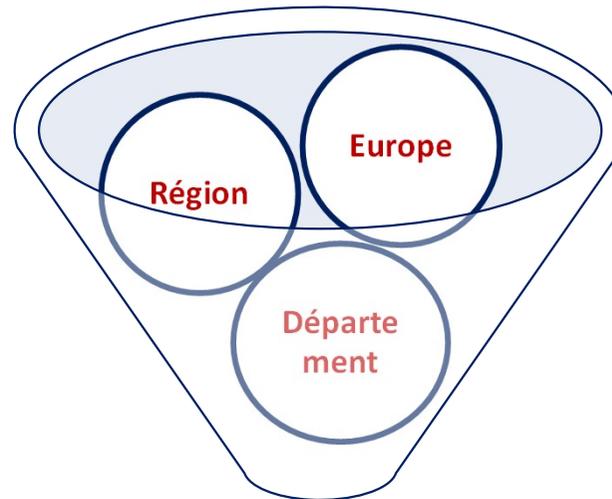
- **Comment fonctionne-t-elle ?**
- **Vos points de satisfaction**
- **Les difficultés rencontrées**

## **Pour l'avenir**

- **Quels défis à relever ?**
- **Quelles difficultés anticipez-vous ?**

# Trouver sa place dans l'environnement institutionnel

Etat

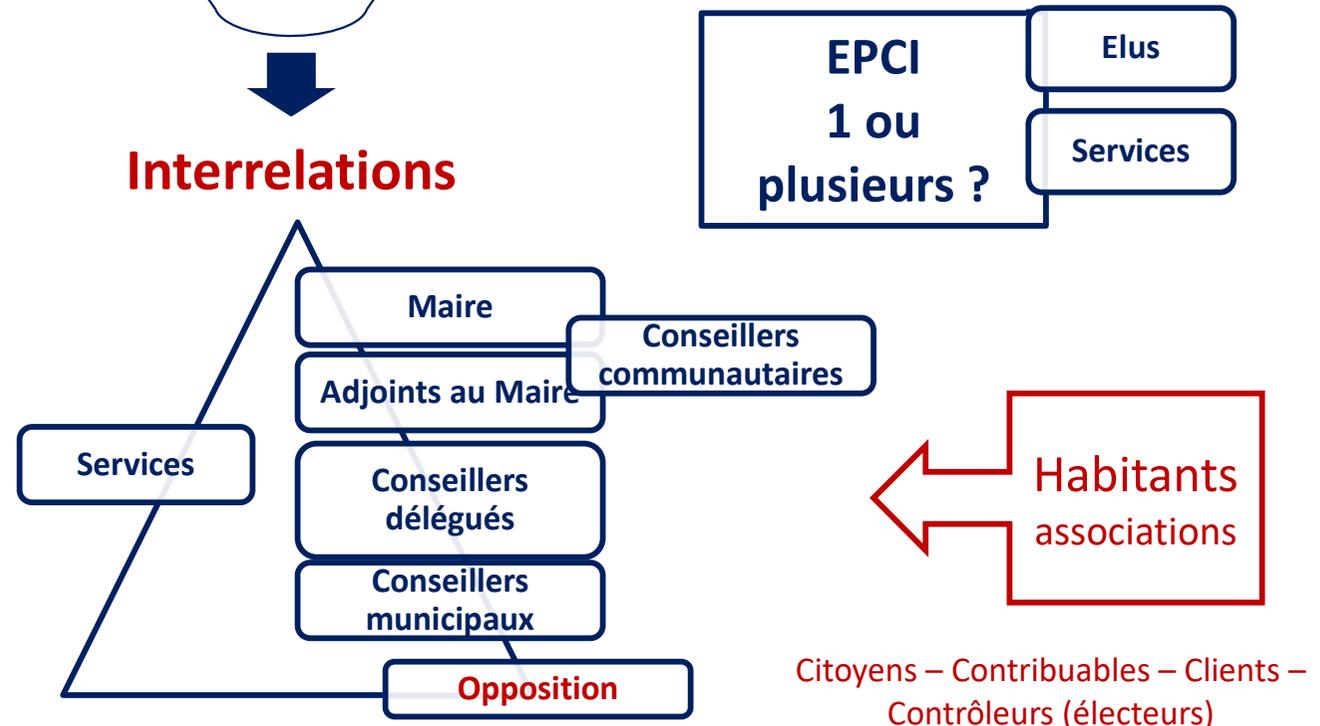


Parlementaires

## Difficultés pour un nouvel élu

- Comprendre cette complexité
- Echanges techniques
- Submergé par le quotidien, perte de la vision globale
- Difficultés à trouver sa place, savoir quoi et comment faire
- Quoi et comment expliquer aux habitants
- Découragement

## Interrelations

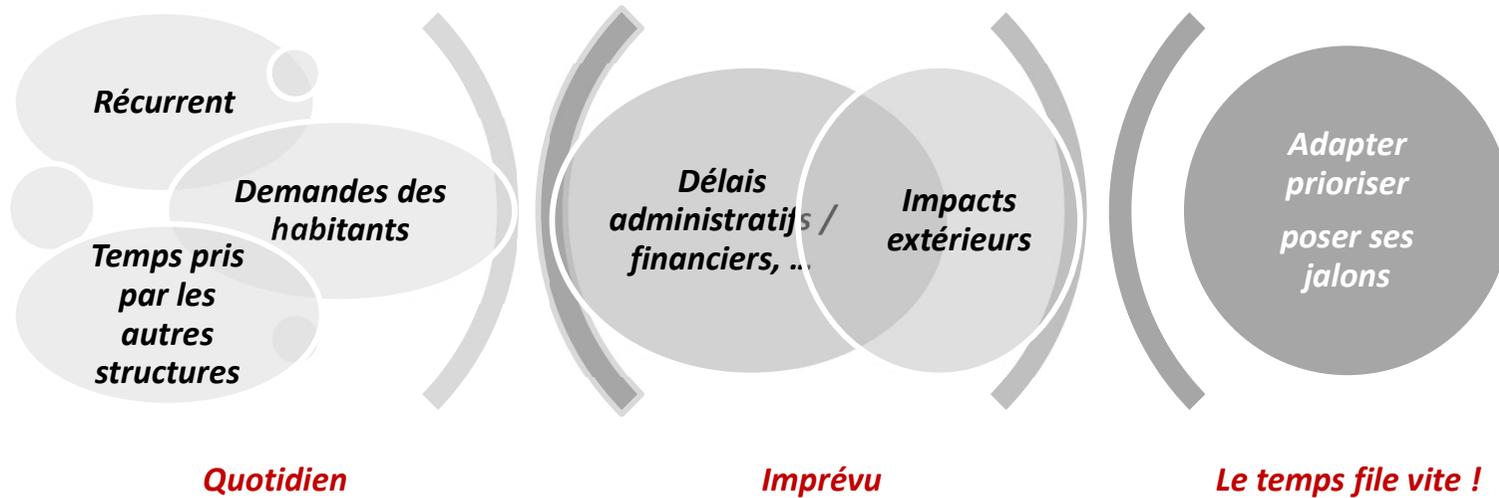


# Se situer et agir dans les différents temps d'un mandat

## Le mandat idéal



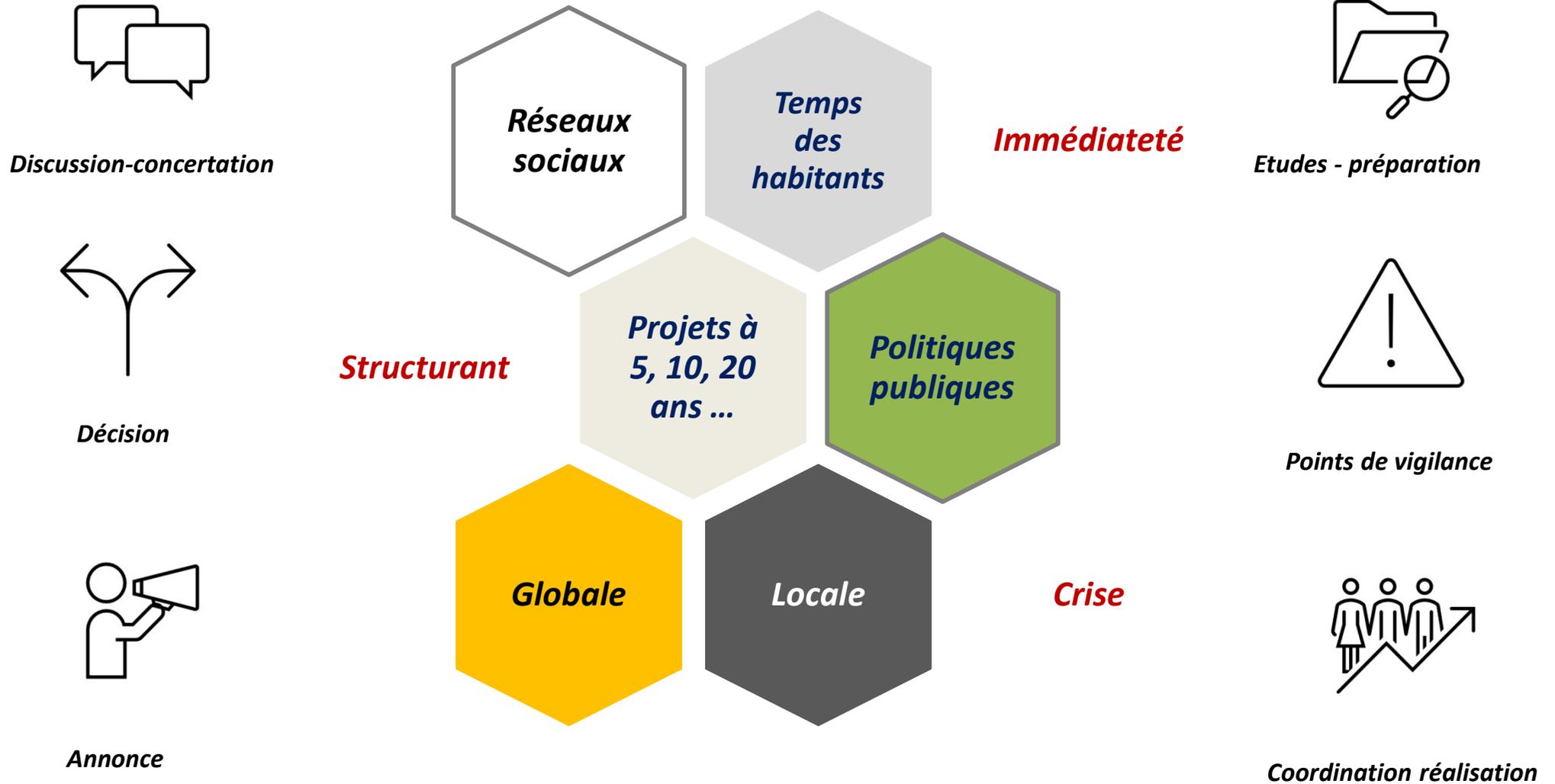
## La réalité



# Comprendre les différents rythmes d'un mandat

## Le temps politique

## Le temps administratif





# Les fondamentaux de la cohésion d'équipe



- Quels sont à votre avis les ingrédients pour la bonne cohésion d'une équipe ?
- Quels sont les pièges à éviter ?

# 5 principes pour une bonne cohésion d'équipe



- Bien *se connaître* pour agir en *intelligence collective* et *passer du « je » au « nous »* ;
- Partager une *vision claire* donnant du *sens* ;
- Se donner des *principes de fonctionnement* (avec des règles) permettant au collectif d'agir dans la *confiance* ;
- *Communiquer* avec bienveillance et efficacité (de manière positive, authentique et efficace, avec des temps dédiés) pour réguler les éventuelles divergences
- *Savoir évoluer ensemble*, apprendre de ses réussites et de ses échecs individuels et collectifs, pour progresser ensemble

**Un élément à  
conserver en tête**

***La confiance est un processus qui s'inscrit dans la durée***

# Agir en intelligence collective

*Identité : passer du « je » au « nous »*



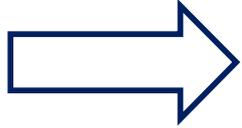
⇒ **Obtenir**

**l'équipe de France  
championne du monde**

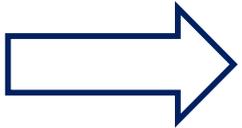
⇒ **Eviter**

**l'équipe de France qui  
ne descend pas du  
bus en Afrique du Sud**

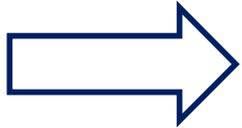
# *Garder le cap – la vision collective*



Cap : projet politique => sens pour les élus



Traduction opérationnelle : feuille de route / projet administratif pour le mandat => sens pour les agents



Prendre les décisions au quotidien, en cohérence avec le projet politique => sens pour les habitants



Adapter la trajectoire

- Reprioriser en fonction des circonstances et des évolutions
- Faire des points d'étapes réguliers pour redresser la barre

# Savoir s'appuyer sur les autres

## Les rôles en équipe Meredith Belbin©

Une équipe performante est un groupe d'individus :

- dont les compétences et les rôles sont complémentaires ;
- dédié à une mission partagée et à des objectifs communs ;
- partageant une approche commune de travail ;
- lié par un sentiment de responsabilité mutuelle

Source : Centre International du Coach

Rôle en équipe	Contribution	Points de vigilance
Concepteur 	Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste. Propose de nouvelles idées et des solutions originales.	Tend à négliger les détails pratiques. Trop absorbé pour se soucier de communiquer.
Promoteur 	Extraverti, enthousiaste et communicatif. Explore les opportunités et développe les contacts à l'intérieur et à l'extérieur.	Trop optimiste. Manque parfois de réalisme et peut se désintéresser des projets après l'enthousiasme initial.
Coordinateur 	Mature, confiant. Attentif aux autres et diplomate. Clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision.	Parfois perçu comme calculateur. A tendance à déléguer le travail personnel qu'il n'aime pas faire.
Propulseur 	Aime les défis. Dynamique et fonceur, travaille bien sous pression, avec le courage et la capacité de surmonter les obstacles.	Peut provoquer les autres et être parfois blessant, mais sans intention malveillante.
Priseur 	Modéré, stratégique. Fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Evalue les idées avec précision.	Perçu comme manquant de dynamisme. Peut être trop rationnel et parfois trop critique.
Soutien 	Sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant. Attentif aux autres et à leurs besoins, et plein de tact.	Indécis et souvent mal à l'aise dans les situations cruciales ou de crise. Facilement influençable.
Organisateur 	Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace. Transforme les idées en actions concrètes et pratiques.	Peu conciliant ou flexible. Lent à réagir dans les nouvelles opportunités.
Perfectionneur 	S'assure que le travail est bien fini. Conscientieux, à la recherche des erreurs et omissions. A le souci de la perfection.	Enclin à s'inquiéter pour chaque détail, et a des difficultés à déléguer.
Expert 	Déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif. A une source de connaissances et de compétences utiles à l'équipe.	Possède un champ de compétences généralement étroit. A tendance à négliger la « vision globale ».

## ***Savoir s'appuyer sur les autres***

**A partir d'une situation que vous avez vécue, une réussite ou un échec dans votre équipe actuelle :**

- Quels points forts avez-vous remarqué chez les uns et les autres ?**
- Comment le collectif a-t-il bien fonctionné (ou pas) ?**
- Quels points de vigilance par rapport aux points forts des uns et des autres ?**

# Fonctionnement et dysfonctionnement d'une équipe

## La pyramide de Lencioni

### Patrick Lencioni : « les 5 dysfonctionnements d'une équipe »

5 comportements que l'on peut assimiler à des niveaux de maturité d'équipe. Ces niveaux se construisent les uns sur les autres, le niveau supérieur ne pouvant être élaboré que si le niveau inférieur est consolidé.

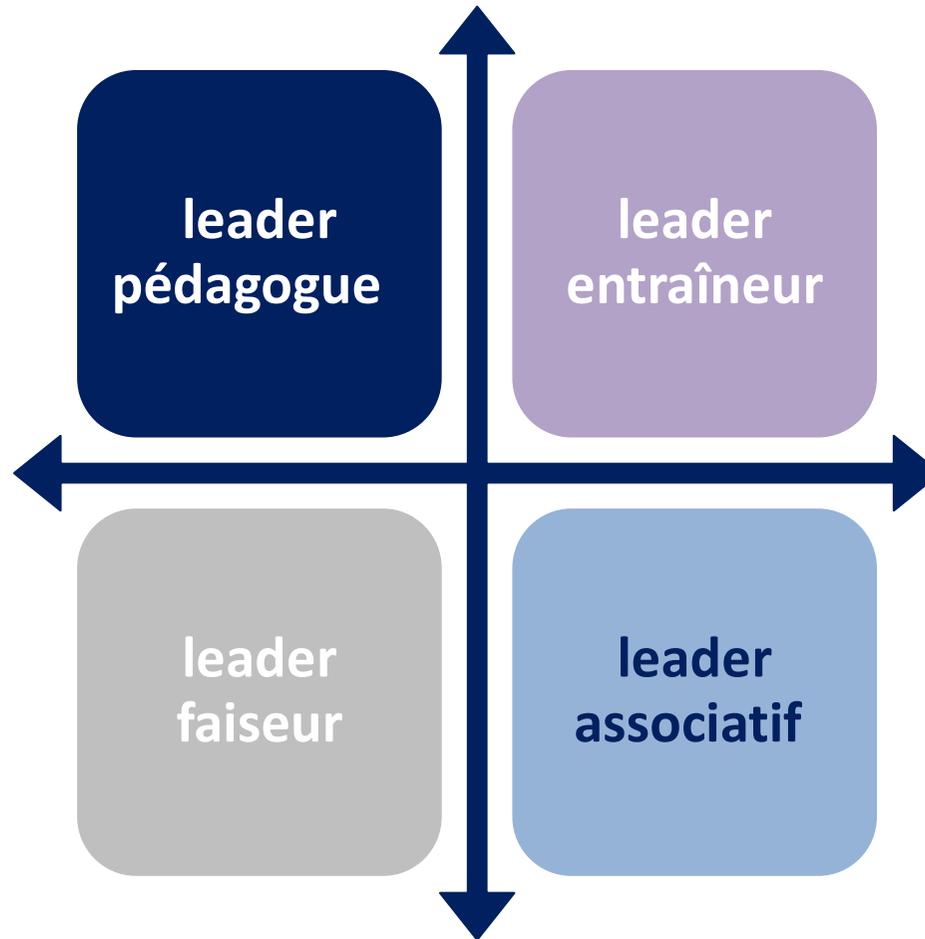
#### Exercice pratique :

- Positionnez votre équipe sur cette échelle
- Quels sont les possibles dysfonctionnements et leurs conséquences pratiques ?



# Quel style de leadership ?

Renforce les compétences de ses équipes par une bonne transmission par l'exemple ; pour tirer les coéquipiers vers le haut, explique les raisons des choix et des décisions



Crée les conditions favorables au développement de l'autonomie de ses équipes ; disponible, répond aux sollicitations des coéquipiers tout en leur laissant beaucoup de latitude pour prendre des initiatives - processus de décision en partie délégué

Consacre son énergie à compenser les déficiences des équipes tout en cherchant à développer leur motivation - style très directif, instructions précises et claires ; se cantonne surtout aux tâches d'organisation et de contrôle tout en conservant de manière quasi exclusive le pouvoir de décision

Recherche l'adhésion de ses équipes en améliorant la communication, le climat de travail ; veille à développer son écoute, associe les coéquipiers dans ses réflexions et partage les prises de décision

Source : « Devenez un leader, les clés de la réussite » (Eyrolles), Pierre Cabane - 2017

# Se donner des règles de fonctionnement

## Au sein de l'équipe

- Qui fait quoi ?
- Qui décide quoi ? Comment ? Quand ? Avec qui ?
- Qui pilote / coordonne quoi ?
- Qui informer / associer / consulter ?
- Quelles méthodes de travail ?
- Quels outils de partage de l'information ?
- Quels temps dédiés pour l'équipe : information / concertation / réflexion / décision / points d'étape/ convivialité ... ?

## Relations avec les services

- Quel rôle / légitimité de chacun ?
- Quelles méthodes de travail ?
- Comment articuler vertical (délégation thématique) et horizontal (transversalité et interactions des sujets) ?
- Quels outils de partage de l'information ?
- Quel processus de décision ?

## Relations avec les habitants

Objectifs à concilier :

- Ecouter / expliquer / assumer les décisions
- Rester en proximité / avoir une vision globale
- Répondre aux besoins immédiats / travailler sur les projets structurants
- Venir en aide / éviter le rôle du sauveur
- Consulter / rendre compte / remettre en perspective / prendre de la hauteur

## Quelques pièges à éviter

- Infobésité
- Recherche de la perfection
- Réunionite
- Autoritarisme # absence de décisions
- Absence de processus de régulation des divergences éventuelles
- Discours divergents, notamment vers l'extérieur
- ...

## ***Conclusion - Evaluation***

- ***Débriefing/ questions***
- ***Evaluation***  
***Rappel des résultats attendus:***
- ***Pistes d'améliorations***

***Merci de votre attention***