

Formation de gestionnaires transcommunaux

Capitalisation des 7 modules test



En collaboration avec



Fonds européen agricole pour le développement rural :
l'Europe investit dans les zones rurales.



Table des Matières

1	PREAMBULE	2
1.1	UNE DEMARCHE ORIGINALE.....	2
1.2	UNE METHODOLOGIE INNOVANTE.....	3
2	HISTORIQUE DE LA DEMARCHE	4
2.1	CREATION D'UN GT COOPERATION TRANSCOMMUNALE ET INTELLIGENCE COMMUNE DU TERRITOIRE.....	4
2.2	LES COMPETENCES DES GESTIONNAIRES TRANSCOMMUNAUX	4
2.2.1	<i>L'élaboration d'un référentiel de compétences et d'un plan de formation</i>	4
2.3	ACTION PILOTE DE FORMATION	5
2.3.1	<i>Cahier des charges de la formation</i>	5
2.3.2	<i>Objectifs de la formation</i>	6
2.3.3	<i>Méthodologie attendue de la formation</i>	7
3	MODULES DE FORMATION TEST	8
3.1	CHOIX DES FORMATEURS	8
3.2	CHOIX DES PARTICIPANTS	8
3.3	LES FICHES PEDAGOGIQUES	9
4	EVALUATION	10
4.1	METHODOLOGIE D'EVALUATION	10
4.1.1	<i>Cadre de référence</i>	10
4.1.2	<i>Objectifs fixés</i>	10
4.1.3	<i>Méthodologie d'évaluation des acquis</i>	11
4.1.4	<i>Evaluation du transfert</i>	12
4.1.5	<i>Evaluation d'impact</i>	12
4.2	EVALUATION	13
4.2.1	<i>Evaluation des acquis</i>	13
4.2.2	<i>Transférabilité</i>	14
4.2.3	<i>Impact</i>	15
4.3	LES CHOIX METHODOLOGIQUES	17
5	ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES	18
5.1	ENSEIGNEMENTS	18
5.2	PERSPECTIVES	18
6	ANNEXES	19
6.1	LISTE DES PARTICIPANTS	19
6.2	LISTE DES FICHES PEDAGOGIQUES	19

Auteurs :

D. Wathelet (CAR RwDR), en collaboration avec K. De Groot FRW, Philippe Drouillon et Benoît Fiévez (Atanor).



1 PREAMBULE

1.1 UNE DEMARCHE ORIGINALE

Cette démarche centrée sur les compétences « spécifiques » de la transcommunalité trouve sa source dans le constat d'une transcommunalité complexe et multidimensionnelle dans sa réalité et ses pratiques, dont la valeur ajoutée est bien affirmée. Les acteurs associés à cette démarche ont bien identifié les besoins de simplifier les structures, de rechercher des cohérences entre visions, stratégies, dispositifs et outils, mais ont constaté de fait qu'ils avaient peu de levier pour agir de manière directe et rapide sur ce type d'évolution. Le choix d'agir sur eux-mêmes, donc sur les compétences clés qu'ils développent ou ont à améliorer, c'est donc imposé car relativement maîtrisable et utile dans leur quotidien.

L'intérêt premier du mode opératoire a été de partir des bénéficiaires finaux pour co-construire un plan de formation et tester une formule adaptée et innovante sur le plan méthodologique.

Se donner une définition commune de la transcommunalité, réfléchir à ses missions et aux compétences clés ou stratégiques pour les atteindre constituait déjà en soi l'amorce d'un démarche formative.

Cette co-construction a été enrichie par la diversité des profils et des expériences des participants du GT, puis aux modules de formation tests.



1.2 UNE METHODOLOGIE INNOVANTE

Le choix des formateurs et de leur méthodologie ont été aussi déterminants sur plusieurs points, en particulier le « learning by doing », qui a permis de traiter des situations propres aux participants ou d'utiliser des simulations de cas possibles afin de permettre aux participants de se « dégager » de leur réalité, de changer aussi de point de vue, notamment en jouant le rôle de l'autre.

Une pédagogie de formation qui s'adapte au groupe, qui ne ferme rien mais initie chez chacun une réflexion en profondeur et donc une évolution possible au-delà du temps strict de la formation, tout en proposant des supports pédagogiques structurants.

Une démarche de formation qui évolue d'une formation-expert vers un coaching et la création d'un groupe de professionnels qui envisagent de poursuivre au sein d'une communauté de pratique le co-développement de leurs compétences.

La place donnée à l'évaluation chemin faisant et en fin de parcours, a permis d'apprécier les acquis, les transferts et les impacts de la formation, pour en retenir à titre principal :

- des participants qui se sentent en capacité de mettre en œuvre, voire de transférer les compétences acquises et qui recommandent fortement ce type de formation à leur pair ;
- un référentiel de 26 compétences clés, qui viennent compléter les compétences techniques complémentaires à la mise en œuvre des missions et des outils d'auto-évaluation de celles-ci ;
- l'identification de 4 grandes tendances d'amélioration des compétences qui émergent de l'évaluation comparative avant et après la formation :
 - La construction / définition d'une vision, d'une stratégie, de valeurs partagées avec les parties prenantes,
 - La gestion et l'anticipation des changements,
 - L'animation et la mobilisation du réseau,
 - L'utilisation de méthodes de co-construction, co-élaboration, coopération ;
- des propositions opérationnelles pour organiser parcours et programme de formation des publics concernés, améliorer la professionnalisation du secteur et faciliter le recrutement et la composition des équipes transcommunales ;
- Une validation de fait des principes généraux, propositions, dispositifs et modalités de mise en œuvre du volet formation de la future programmation du RwDR.



2 HISTORIQUE DE LA DEMARCHE

2.1 CREATION D'UN GT COOPERATION TRANSCOMMUNALE ET INTELLIGENCE COMMUNE DU TERRITOIRE

De 2009 à juin 2011, un groupe de travail a été mis en place pour analyser la transcommunalité en milieu rural wallon. Une enquête sur la coopération transcommunale et l'intelligence commune des territoires ruraux en Région wallonne a été réalisée par le Laboratoire de Méthodologie de la Géographie de l'ULg, à partir d'une analyse des pratiques transcommunales, présentée et analysée en GT.

Cette phase s'est clôturée par un séminaire régional du RwDR en juin 2011, qui a permis de présenter les résultats de l'enquête et d'aborder une 2^e phase de travail plus opérationnelle.

3 ateliers préparatoires à ce séminaire ont permis de formaliser une définition commune de la transcommunalité, une définition de la mission des gestionnaires communaux et de formaliser 4 stratégies dans des contextes de transcommunalité, déclinées en compétences et en tâches spécifiques, soit :

- gérer et structurer la diversité, la complexité (niveaux, profils, domaines d'intervention, ...) d'acteurs et de situations ;
- constituer et pérenniser une équipe pluridisciplinaire et transversale ;
- asseoir la légitimité des processus et des dispositifs ;
- maintenir le lien entre les acteurs concernés.

Ces stratégies ont été illustrées et travaillées lors du séminaire à partir des pratiques des participants et ont permis à travers les échnages d'identifier les conditions de la réussite et les valeurs ajoutées de la coopération transcommunale, ainsi que de mettre en perspective le travail du GT.

Lien vers les actes du séminaire « Transcommunalité : réalités et valeur ajoutée » :

<http://www.reseau-pwdr.be/actes-de-recontre/actes-du-s%C3%A9minaire-transcommunalit%C3%A9-r%C3%A9alit%C3%A9s-et-valeur-ajout%C3%A9e.aspx>

2.2 LES COMPETENCES DES GESTIONNAIRES TRANSCOMMUNAUX

La 2^e phase s'est déroulée de mars 2011 à juin 2013, après avoir fait les choix de privilégier la question des compétences et des capacités des principaux acteurs de la transcommunalité a été de formaliser un référentiel de compétences et de proposer un plan de formation adapté aux besoins de ces acteurs, et enfin le tester.

2.2.1 L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES ET D'UN PLAN DE FORMATION

Le GT a donc abordé le sujet des missions et compétences des gestionnaires de dispositifs transcommunaux en milieu rural (directeurs, coordinateurs, gestionnaires de GAL, Parc Naturel, InterCPAS, Centres culturels régionaux, Association touristiques, ...).

Le constat a été fait, que leur travail quotidien se partage régulièrement entre l'évolution du métier de gestionnaire en tant que tel, les questions liées à l'évolution professionnelle, la gestion des problèmes courants, la mise en place concrète des projets et la nécessité de prendre du recul, d'avoir une vision stratégique et opérationnelle. Tous doivent développer une vision, faire vivre une stratégie, animer et motiver une équipe, négocier avec des parties prenantes, rendre des comptes à une structure, fournir des éléments pour aider à décider, communiquer, gérer une structure et des projets au quotidien, jongler avec un budget,...



Avec l'accompagnement du BIEF, une société de conseil en formation, une douzaine de personnes se sont donc réunies régulièrement pour faire un premier tri dans les compétences qui sont activées ou devraient être activées dans le contexte de gestion de dispositifs transcommunaux. S'il existe des formations à la « gestion de projet » généralistes, rien n'est spécifiquement destiné aux opérateurs agissant dans le milieu rural. Estimant que le contexte rural demandait la prise en compte de compétences particulières, ce groupe a conçu un plan de formation qui se focalise sur les spécificités et les stratégies d'action de ces gestionnaires ruraux qui agissent à l'échelle transcommunale.

Le produit final auquel a abouti le groupe a été un plan de formation, soit un cahier des charges précis des actions de formation à mener pour acquérir ou renforcer des compétences qui augmentent significativement la capacité à mener à bien un projet transcommunal. Le document met en avant les objectifs pédagogiques, les contenus et méthodes de formation, les outils pédagogiques, les modalités d'évaluation, les prérequis, quelques points logistiques et surtout le profil du formateur qui peut matérialiser tout cela.

Ce processus de co-construction par les bénéficiaires finaux d'une offre de formation adaptée aux besoins du réseau GAL et d'autres acteurs de la transcommunalité a conduit à:

- identifier les **compétences requises** pour mener à bien son travail. Cette analyse se base sur une description du métier, des référentiels de compétences, des processus mis en œuvre, des projets, des problèmes ou des spécificités du contexte ;
- identifier les **compétences réelles** des collaborateurs concernés qui sont mises en œuvre en fonction des spécificités de leur fonction, de leur mission. **Évaluer les compétences** et identifier le niveau d'expertise effectivement acquis et le comparer à ce qui est requis pour travailler efficacement ;
- préciser les **compétences à développer** de manière prioritaire, en fonction de l'urgence et de l'importance (requis pour travailler efficacement) ;
- concevoir un cahier des charges des **actions de développement** (ex : formation, tutorat, coaching, communauté de pratique) ;
- concevoir un **trajet de formation** individuel permettant d'acquérir les compétences ;
- mettre en œuvre les **actions** de développement ;
- mettre en œuvre les **compétences** ainsi développées.

2.3 ACTION PILOTE DE FORMATION

En 2014, le Réseau, en partenariat avec la Fondation Rurale de Wallonie et grâce à son soutien financier au titre d'Interface Leader, a créé les conditions pour que s'organise une série de 7 modules tests.

2.3.1 CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION

Un cahier des charges de cette formation a été élaboré et soumis à appel à propositions auprès d'organismes de formation.

Les propositions devaient porter sur des scénarios de formation-action s'articulant autour du développement de 5 compétences identifiées pour des gestionnaires de dispositifs transcommunaux ayant déjà une pratique de terrain et jugées prioritaires par le groupe de travail, soit :

- Dynamiser une équipe de collaborateurs et de partenaires
- Négocier dans le cadre de projets transcommunaux
- Développer une vision d'un projet transcommunal

2.3.3 METHODOLOGIE ATTENDUE DE LA FORMATION

La méthodologie devait s'inscrire dans la pratique professionnelle des participants, selon une logique de formation-action et viser à terme à instaurer ainsi une communauté de pratique favorisant les échanges dans la durée de manière plus ou moins autonome (d'initiative) ou inscrite dans un réseau plus large (p. ex. : RwDR).

Tout apport théorique devait se faire au service de la pratique professionnelle effective des participants et selon une évaluation préalable et précise de celle-ci.

Le lien avec la pratique devait permettre aux participants :

- de résoudre des questions/situations/problèmes concrets ;
- de définir des stratégies pour eux –même, avec leur équipe, organisation ou partenariat.

Le recours à des méthodes, techniques ou outils était encouragé dès lors que ceux-ci :

- favorisent l'hybridation des compétences et des savoirs pour développer de nouvelles connaissances pour l'action, pour la conduite du changement, l'évaluation et le management ;
- identifient les bonnes pratiques et encouragent leur renouvellement, qui favorisent la cohérence de leur démarche et font sens par rapport à une philosophie d'action ;
- permettent à chaque participant de trouver une posture « adéquate » et une légitimité selon sa fonction et son contexte, d'optimiser son dispositif d'action ;
- favorisent l'interactivité entre participants ;
- initient une culture professionnelle ad hoc par la mise en réseau et stimulent « l'intelligence collective » (au sein des équipes et avec les partenaires et acteurs du territoire) ou des logiques de « territoires apprenants » : modes de travail coopératifs (coopérer et co-élaborer), exercer un leadership participatif, stimuler l'innovation (territoriale), approche transdisciplinaire, intégrée, systémique, multi-acteurs et multi-scalaires, apprentissage par proximité (culture de travail et langage communs) ;
- permettent d'organiser des outils d'observation, de suivi et d'évaluation de manière autonome, comme des outils d'aide à la décision et de pilotage.



3 MODULES DE FORMATION TEST

3.1 CHOIX DES FORMATEURS

La sélection finale s'est portée sur la proposition du bureau Atanor et d'un duo de formateurs Benoit Fiévez et Philippe Drouillon, dont la proposition répondait le mieux aux attentes et prescriptions, et qui proposait une formation appuyée sur le principe du « learning by doing », d'un projet « fil rouge » pour les cas de simulation respectant les caractéristiques transcommunales, dans le respect d'une expérimentation réaliste d'un projet transcommunal sur une ligne du temps réelle à des moments clés et lors d'évènements qui jalonnent ce type de projet.

La structuration des modules correspondaient à 6 « blocs », fondés sur une dynamique collective, avec des temps individuels, soit :

- mettre en place la démarche de projet ;
- diriger, accompagner, travail en équipe ;
- diagnostiquer la situation ;
- préciser et planifier le projet ;
- conduire le changement ;
- mettre en place un réseau au niveau du projet.

3.2 CHOIX DES PARTICIPANTS

Ces modules ont concerné 12 acteurs du développement rural, issus de GAL, mais aussi de Parcs naturels et des secteurs social et culturel.

La sélection des 12 participants sur base de prérequis en termes de responsabilité et d'expérience significative, d'une auto-évaluation du niveau de compétences initial et d'une motivation explicitée.

Des représentants de la FRW et de la Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement rural ont été intégrés au groupe avec le statut de participant à part entière. En plus de l'aspect formatif, il s'agissait de professionnaliser un secteur d'activité, et de créer une communauté de pratiques autour des mêmes préoccupations qui joue sur la diversité des profils des participants.

Pratiquement, ce sont cinq compétences qui ont été travaillées avec Atanor : dynamiser une équipe de collaborateurs et de partenaires, négocier, influencer, convaincre et communiquer dans le cadre de projets transcommunaux, développer une vision pour un projet transcommunal, organiser et gérer des projets, et enfin, construire et animer des réseaux transcommunaux.

Les modules se sont déroulés de juin à décembre 2014 dans différents endroits de la province de Namur, pour sa localisation géographique.

3.3 LES FICHES PEDAGOGIQUES

Les fiches pédagogiques ont été utilisées en tout ou en partie au cours des différents modules et remises selon les cas en début ou en fin d'exercice de mise en application à partir de cas ou situations proposées par les participants ou dans le cadre du « fil rouge ».

Chaque fiche comporte des bases théoriques, un guide pratique et des éléments pour approfondir.

Liste des fiches pédagogiques (en annexe)

- fiche_01 Théorie de l'acteur stratégique - Crozier
- fiche_02 La méthode PIPO
- fiche_03 Construire le case for change
- fiche_04 Carte mentale
- fiche_05 Diagnostic de territoire
- fiche_06 Identifier les parties prenantes
- fiche_07 SWOT (AFOM)
- fiche_08 Les étapes de la vie d'un groupe
- fiche_09 Charte de fonctionnement
- fiche_10 Construire une vision
- fiche_11 Préparer une négociation
- fiche_12 Collecte pyramidale par clustering
- fiche_13 Elections sans candidat
- fiche_14 Prise de décision par consentement
- fiche_16 Soutenir la motivation
- fiche_17 Tactiques de négociation
- fiche_18 Stratégies d'influence
- fiche_19 Pilotage dynamique
- fiche_20 Réunion de gouvernance
- fiche_21 Réunion opérationnelle
- fiche_22 Equipe auto-organisée
- fiche_23 Mesurer la santé d'un réseau
- fiche_24 Echos et double tour

A ces fiches ont été ajoutées 2 fiches d'évaluation proposées par la FRW :

- Evaluation : Guide d'Entretien
- Grille d'Evaluation Appui Technique





4 EVALUATION

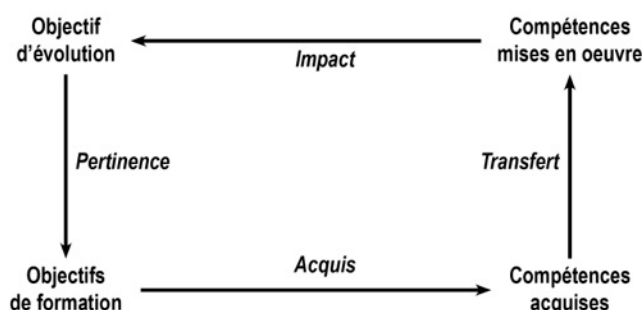
4.1 METHODOLOGIE D'EVALUATION

4.1.1 CADRE DE REFERENCE

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes.

- Le premier niveau concerne l'évaluation des **acquis**, ou encore l'**efficacité pédagogique** : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? ".
- Le deuxième niveau concerne le **transfert** : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus dans leur contexte de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".
- Le troisième niveau concerne l'**impact** de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

Les trois niveaux d'évaluation sont étroitement imbriqués : il ne devrait y avoir impact que si les participants mettent en œuvre ce qu'ils ont appris en formation, et ils ne le feront que s'ils ont appris quelque chose...



4.1.2 OBJECTIFS FIXES

Acquisition de compétences	Cf. plan de compétences inclus dans le cahier des charges dont les éléments sont repris dans le paragraphe 4.1.3 ci-dessous.
Transfert	NB : comme de coutume, pas de différenciation entre les objectifs à ces 2 niveaux.
Impact	3 objectifs d'impact ont été définis : <ul style="list-style-type: none"> • mettre en place une formation pour le secteur, • professionnaliser le secteur, • créer une communauté de pratiques.

4.1.3 METHODOLOGIE D'EVALUATION DES ACQUIS

L'évaluation des acquis a été réalisée par une comparaison de l'auto-évaluation des participants avant la formation avec ce même questionnaire après la formation, par questionnaire web.

Pour rendre le questionnaire suffisamment léger pour les participants, et vu que les compétences visées pour les participants correspondent au niveau « expert », l'auto-évaluation a été centrée sur les compétences de niveau expert.

Un indicateur de type « moyenne » par axe de compétence d'une part, et moyenne générale d'autre part, ont été composés.

L'auto-évaluation porte donc sur les niveaux suivants :

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre niveau de compétence sur les items ci-dessous (1 - Je ne suis pas du tout à l'aise / 10 Je maîtrise le sujet)

Motiver des collaborateurs - des partenariats

- J'adapte mon leadership à la personnalité et aux compétences de mes collaborateurs / partenaires
- J'élabore un plan de carrière et développement / d'actions avec chaque collaborateur / partenaire
- Je stimule mes collaborateurs / partenaires à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités
- Je montre ma confiance à mes collaborateurs / partenaires et en leurs prestations notamment en valorisant les aspects positifs / les compétences de la personne / du partenaire

Négocier Influencer Convaincre Communiquer

- Je développe une approche stratégique et globale
- J'exploite l'expérience empirique
- Je conçois des stratégies pour positionner ou promouvoir des idées ou propositions
- Je mets en évidence les bénéfices individuels et partagés
- Je crée une atmosphère constructive pour négocier les dossiers complexes
- J'aboutis à une situation win win en fin de négociation
- Je crée des manifestations spécifiques dédiées à la communication

Développer une vision du projet transcommunal

- Je réalise / coordonne des diagnostics partagés en mobilisant l'expertise interne et externe
- Je décris et explique la vision et la stratégie partagées du projet en amenant les parties prenantes à sortir des enjeux personnels pour aller vers le projet commun
- Je travaille sur l'identité, les valeurs partagées du projet en amenant chacun à exprimer ses valeurs, ses engagements, ses enjeux
- Je coordonne / rédige un plan de développement stratégique
- Je fédère et anime un réseau de partenaires autour du projet et de sa vision

Organiser - gérer des projets

- Je traduis la stratégie en plans de travail performants aux objectifs mesurables
- J'élabore des plans d'actions à long terme faisant intervenir de nombreuses parties prenantes
- J'organise le travail via un planning efficace et une mobilisation optimale des ressources disponibles (humaines, financières, logistiques)
- Je conçois mes plans de travail de manière à intégrer les obstacles, risques et changements futurs

Construire des réseaux

- Je joue un rôle de mobilisateur, de facilitateur du réseau via différents moyens (ex : "noyau" de personnes-relais, création d'opportunités de rencontre,...)
- Je développe une vision stratégique évolutive du réseau en y intégrant une analyse des contraintes, ressources, opportunités et menaces
- J'utilise les méthodes de co-construction, co-élaboration et coopération sur des projets donnés
- Je mets en place des moyens qui favorisent les interactions et les dynamiques entre les acteurs du réseau
- J'élabore et consolide les alliances (stratégiques) utiles pour le maintien des activités
- Je développe, étends et entretiens des relations avec les partenaires, les experts

4.1.4 EVALUATION DU TRANSFERT

Idéalement, et par essence, cette mesure doit se réaliser après la clôture de la formation, par observation sur le lieu de travail. Comme ceci n'était pas possible dans les délais impartis, la transférabilité a été mesurée à 2 moments :

1. En fin de jour 5 (durant la formation) par les questions :
 - a. Quels outils avez-vous déjà utilisés ?
 - b. Quels outils pensez-vous utiliser ?
2. Dans le questionnaire post-formation par les questions suivantes :
 - a. Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail ?
 - b. Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?
 - c. Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises ?

4.1.5 EVALUATION D'IMPACT

L'évaluation de l'impact ne pourra se faire que significativement après la formation (habituellement 6 mois à un an après la fin). Vu les contraintes de délai, la mesure des impacts a été faite en captant la déclaration d'impact tel que vécu par les participants, ainsi que le « net promoter score » (voir ci-dessous) comme indicateur de l'impact positif perçu.

Un questionnaire web sera utilisé pour capter l'information, par les questions suivantes :

- La formation a-t-elle eu pour impact d'augmenter votre capacité à mener à bien le projet transcommunal ?
- Recommanderiez-vous cette formation ?





4.2 EVALUATION

4.2.1 EVALUATION DES ACQUIS

Formulaire d'auto-évaluation

Les participants ont été invités à s'auto-évaluer vis-à-vis du référentiel de compétences lié aux gestionnaires de projets transcommunaux et synthétisé en 26 compétences.

Dans le tableau ci-dessous, chaque compétence reprend le nombre de participants ayant indiqué une amélioration de 2 points.

(Nombre de réponses : 6)

Compétences	Nombre de personnes
J'adapte mon leadership à la personnalité et aux compétences de mes collaborateurs / partenaires	1
J'élabore un plan de développement / d'actions avec chaque collaborateur / partenaire	2
Je stimule mes collaborateurs / partenaires à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités	1
Je montre ma confiance à mes collaborateurs / partenaires et en leurs prestations notamment en valorisant les aspects positifs / les compétences de la personne / du partenaire	1
Je développe une approche stratégique et globale	1
J'exploite l'expérience empirique	2
Je conçois des stratégies pour positionner ou promouvoir des idées ou propositions	2
Je mets en évidence les bénéfices individuels et partagés	1
Je crée une atmosphère constructive pour négocier les dossiers complexes	0
J'aboutis à une situation win win en fin de négociation	0
Je crée des manifestations spécifiques dédiées à la communication	2
Je réalise / coordonne des diagnostics partagés en mobilisant l'expertise interne et externe	2
Je décris et explique la vision et la stratégie partagées du projet en amenant les parties prenantes à sortir des enjeux personnels pour aller vers le projet commun	3
Je travaille sur l'identité, les valeurs partagées du projet en amenant chacun à exprimer ses valeurs, ses engagements, ses enjeux	3
Je coordonne / rédige un plan de développement stratégique	2

Je fédère et anime un réseau de partenaires autour du projet et de sa vision	2
Je traduis la stratégie en plans de travail performants aux objectifs mesurables	2
J'élabore des plans d'actions à long terme faisant intervenir de nombreuses parties prenantes	3
J'organise le travail via un planning efficace et une mobilisation optimale des ressources disponibles (humaines, financières, logistiques)	1
Je conçois mes plans de travail de manière à intégrer les obstacles, risques et changements futurs	3
Je joue un rôle de mobilisateur, de facilitateur du réseau via différents moyens (ex : "noyau" de personnes-relais, création d'opportunités de rencontre,...)	3
Je développe une vision stratégique évolutive du réseau en y intégrant une analyse des contraintes, ressources, opportunités et menaces	2
J'utilise les méthodes de co-construction, co-élaboration et coopération sur des projets donnés	3
Je mets en place des moyens qui favorisent les interactions et les dynamiques entre les acteurs du réseau	2
J'élabore et consolide les alliances (stratégiques) utiles pour le maintien des activités	2
Je développe, étends et entretiens des relations avec les partenaires, les experts	1

4 grandes tendances d'amélioration des compétences émergent de ce comparatif avant / après :

1. La construction / définition d'une vision, d'une stratégie, de valeurs partagées avec les parties prenantes
2. La gestion et l'anticipation des changements
3. L'animation et la mobilisation du réseau
4. L'utilisation de méthodes de co-construction, co-élaboration, coopération

4.2.2 TRANSFERABILITE

Dans le formulaire d'évaluation post-formation, les participants ont été invités à évaluer la transférabilité de la formation et sa transférabilité selon 3 axes :

- Possibilités d'utilisation sur le lieu de travail
- Compétences acquises
- Possibilité de transfert des compétences acquises

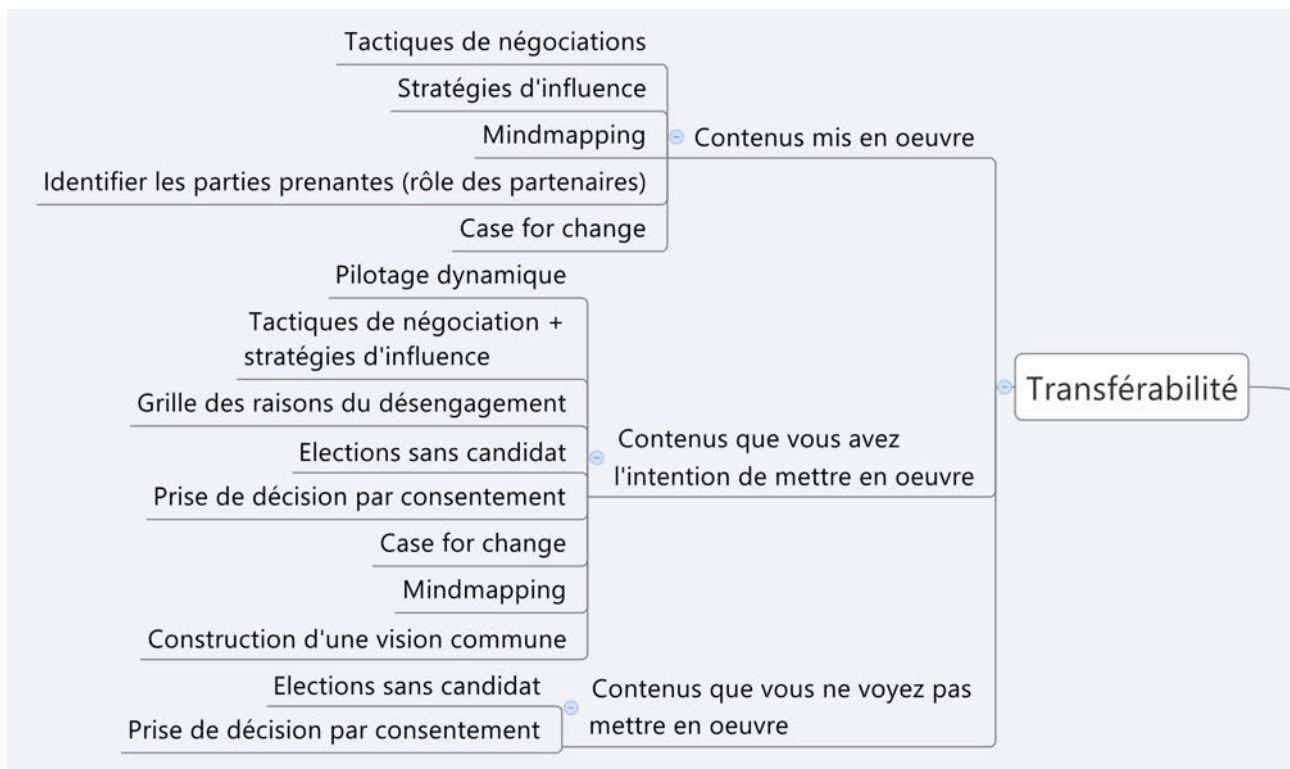
	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Totalement
Possibilités d'utilisation sur le lieu de travail	0	0	1	5
Compétences acquises	0	0	0	6
Possibilité de transfert des compétences acquises	0	0	0	6

Les résultats montrent que tous les participants sont confiants dans les possibilités d'utilisation des éléments dispensés lors de la formation.

Le délai de mise en œuvre des acquis de la formation est très variable même si

- une majorité des participants (4) pensent avoir l'occasion de les mettre en œuvre **"tout de suite"**
- 1 participant pense à une mise en œuvre dans un délai de **"trois mois"**
- 1 participant pense à une mise en œuvre dans **"plus d'un an"**

En fin de jour 5, les participants avaient répondu à des questions sur la transférabilité.



4.2.3 IMPACT

3 impacts avaient été visés :

- Création d'une formation
- Création d'une communauté de pratiques
- Professionnalisation du secteur

4.2.3.1 Création d'une formation

Une formation a été créée et a été reprise en tant que proposition dans l'offre remise pour la programmation suivante du RwDR.



4.2.3.2 **Création d'une communauté de pratiques**

Un travail spécifique avait été réalisé durant les journées de formation pour stimuler l'émergence d'un réseau entre les participants. Plusieurs participants ont exprimé en fin de groupe le souhait de créer des rencontres pour ce réseau, des mails ont été échangés après la formation pour organiser une première rencontre.

Ces 2 indicateurs permettent d'évaluer positivement l'atteinte de cet impact attendu.

4.2.3.3 **Professionnalisation du secteur**

	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Totalement
Augmentation de la capacité à mener à bien le projet transcommunal	0	0	0	6

100 % des répondants s'estiment mieux à même après la formation de gérer leur projet transcommunal.

4.2.3.4 **Score Net de Recommandation**

Afin d'évaluer le niveau de soutien des participants à la formation, il leur a été demandé dans quelle mesure ils recommanderaient cette formation à des collègues, des pairs.

Ce "Score Net de Recommandation" est une méthodologie de plus en plus souvent utilisée pour évaluer la qualité d'un produit / d'un service.

Un score de 9 ou 10 indique que le répondant est un promoteur potentiel dudit produit / service. Un score inférieur ou égal à 6 laisse entendre que le répondant est un détracteur potentiel. Les scores de 7 et 8 identifient des répondants qui ont un avis "neutre".

Le "Score Net de Recommandation" se calcule en soustrayant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs.

Le résultat montre que 100% des participants recommandent fortement (score de 9 ou 10) la formation à des pairs. Le "Score Net de Recommandation" s'élève donc à 100.

Les aspects positifs relevés par les participants sont :

- l'appropriation par l'expérimentation des différentes méthodologies introduites durant la formation ;
- la formalisation et la planification des processus liés aux développements de stratégie et de projets, liés aux interactions avec des parties prenantes, des membres d'une équipe ;
- une meilleure prise en compte des attentes et agendas des parties prenantes.



4.3 LES CHOIX METHODOLOGIQUES

L'appréciation de la méthodologie par les participants était très positive. Ci-dessous les principaux choix méthodologiques qui ont été posés :

- Learning by doing : une très grande place laissée à l'expérimentation. Les moments d'apport de contenus par le formateur étaient limités ex-cathedra. Un jeu de rôle « fil rouge » a été conçu pour ce faire.
- « Gérer le changement et mobiliser les parties prenantes » : pour faire face au risque de dispersion vu le nombre de thématiques reprises dans le référentiel de compétences, nous avons articulé ces compétences autour d'un fil rouge de contenu.
- Une tâche inachevée est 2 fois mieux retenue : les formateurs ont pris le parti de ne pas « clôturer » l'exploration des méthodes et outils abordés. Laissant volontairement des questions de participants ouvertes. L'objectif était de créer une envie d'explorer et d'apprendre par soi-même en dehors des journées même de formation. Notons qu'il a été nécessaire d'explicitier cette approche aux participants afin qu'elle soit comprise et acceptée.
- Des supports pédagogiques structurants : en contrepoids à cette approche de laisser les choses ouvertes, des supports pédagogiques très structurés ont été développés. En termes de processus, ils avaient pour fonction de sécuriser les participants quant à la solidité des apprentissages et à leur donner un « filet de sécurité ».
- Un duo de formateurs : Deux formateurs étaient présents en continu durant la formation. Les rôles étaient alternés entre la « première ligne » d'animation du groupe et une position plus « méta » de relecture de ce qui se passait au sein du groupe. Ceci s'est avéré utile et nécessaire.
- Un basculement formateur-expert / formateur coach : Durant les 5 premiers jours de formation, les formateurs proposaient systématiquement au moins un outil par demi-journée, explicitaient les modalités d'utilisation, situaient les limites et les forces de l'outil. En fin de jour 5, afin de couper le lien de dépendance qui s'installait vis-à-vis des formateurs et de permettre l'émergence du réseau. Le choix a été fait de basculer vers une posture de « formateur coach », moins actif au niveau du contenu, mais présents en tant que facilitateur des travaux d'apprentissage réalisés par le groupe.



5 ENSEIGNEMENTS & PERSPECTIVES

5.1 ENSEIGNEMENTS

A l'issue de cette première formation, les principaux enseignements tirés sont :

- expérience évaluée très positivement par les participants et les organisateurs, qui demande à être répétée ;
- prévoir 3 « niveaux » de formation ;
 - module de base pour les outils techniques (diagnostic, fiche-projet,...) pour les chargés de mission, en particulier les nouveaux,
 - module « gestionnaire » : similaire à celui des modules tests de 2014 (gestion du changement et mobilisation des parties prenantes),
 - groupe avancé : échange dans le cadre d'une communauté de pratique (objectif de co-développement professionnel),
- un champ de compétences à ajouter : « gestion de mon CA » pour les gestionnaires ;
- maintenir la diversité des profils des participants en incluant des acteurs des secteurs social, culturel, économique impliqué dans des démarches territoriales ;
- maintenir un groupe de pilotage avec les organisateurs et les formateurs, qui inclut des représentants des participants à la formation et a permis un ajustement in itinere de la formation.

L'évaluation et ses enseignements ont fait l'objet d'une restitution et d'un échange au GT le 7 janvier 2015.

5.2 PERSPECTIVES

Dans le cadre de la future programmation du RwDR cette première expérience permet d'envisager les perspectives suivantes :

- le volet formation tel que proposé pour la prochaine programmation se trouve conforté dans ses principes et son approche méthodologique, les modalités d'accompagnement envisagées, par son adéquation avec les besoins spécifiques des acteurs de la transcommunalité en termes de développement de compétences et de professionnalisation ;
- l'évaluation met en exergue le caractère pertinent et innovant de ce type de formation, par son adéquation avec la spécificité des missions et modalités d'action des GAL, mais aussi de tout type d'acteur territorial inscrit dans des dynamiques transversales ;
- la mise à disposition d'un référentiel de compétences, co-construit par les bénéficiaires et validé, qui soit applicable de manière différenciée et progressive à tous les niveaux de compétences requis ;
 - le référentiel de compétence est un outil à mettre à disposition des futurs GAL et autres acteurs de la transcommunalité pour le recrutement et la mise en place de leurs équipes,
- la définition de parcours adapté d'évolution des compétences pour les professionnels de la transcommunalité ;
- la valorisation des acquis, transferts et impacts par la création d'une communauté de pratique permettant de prolonger la formation par un travail de coaching visant le co-développement de compétences et de renforcement des capacités d'intervention ;
 - une communauté de pratique ouverte à d'autres acteurs territoriaux, en particulier ceux agissant à l'échelle de la transcommunalité,
- la mise en place de modules d'accroche ou de démarrage pour les publics cible, dont un module de gestion de projet pour chargé de mission nouvellement engagé, dès le démarrage de la nouvelle programmation.



6 ANNEXES

6.1 LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	ORGANISME
Lahaye	Aurélie	Asbl Pays de Herve
Segers	Matteo	Association des centres culturels
Pêcheur	Jean-François	GAL Pays des Condruzes
Langhendries	Marie	GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne
Liesse	Donatien	GAL Haute Sure Forêt d'Anlier
Honnay	Catherine	Gal Pays de l'Ourthe
Rousseau	Véronique	Interface
Deplaen	Gaetan	Parc naturel Burdinale Mehaigne
Nysseen	Fabienne	Parc naturel Hautes Fagnes
Delcambre	Pierre	Parc naturel des Plaines de l'Escaut
Sohet	Xavier	GAL Tiges et Chavées
Rulot	Christiane	Integra-Plus
Burnotte	Daniel	Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement rural
Wathelet	Daniel	Cellule d'Animation du Réseau wallon de Développement rural

6.2 LISTE DES FICHES PEDAGOGIQUES

Voir pages suivantes.

Théorie de l'acteur
stratégique

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Michel Crozier et Erhard Friedberg au cours des années 1970. Elle repose sur 4 idées centrales :

- Pour comprendre les dynamiques, le plus déterminant n'est pas le système formel (organigramme, circuits officiels de communication,...) mais les acteurs (groupes d'acteurs) qui chacun, ont leurs enjeux, leurs objectifs qu'ils visent.
- Les acteurs sont intelligents. Cela signifie que les dysfonctionnements ne sont pas le fruit de l'irrationalité des acteurs mais au contraire, de leur rationalité. Un dysfonctionnement n'est donc pas le fruit de l'irrationalité des acteurs mais la réponse à un enjeu non-dévoilé d'un des acteurs.
- Pour atteindre leurs enjeux, les acteurs mobilisent des ressources et tentent de contourner les contraintes qui se posent à eux.
- En fonction de ces ressources et contraintes, les acteurs fixent leur stratégie. Ces stratégies d'acteurs sont ancrées dans « l'ici et maintenant » (en fonction des enjeux, objectifs, ressources et contraintes du moment).

L'analyse stratégique propose de comprendre ces éléments (acteurs-clés, enjeux, objectifs, ressources, contraintes, stratégies) pour définir sa propre stratégie d'action.

2 Le guide pratique

Acteur	Enjeux	Objectifs	Ressources	Contraintes	Stratégies
Individu ou groupe d'individus qui participe(nt) à une action.	Ce qui mobilise l'acteur. Généralement intemporel. Correspond parfois à ce qu'il souhaite gagner ou éviter de perdre.	But(s) que l'acteur veut atteindre. Ils sont concrets, mesurables et liés à la situation.	Ressources pertinentes que l'acteur peut mobiliser pour atteindre ses objectifs et enjeux.	Limites (organisationnelles, personnelles, contextuelles...) - réelles ou supposées qui influencent l'action et les stratégies.	Ensemble de comportements qui mobilisent mis en œuvre pour atteindre les objectifs.
Acteur 1					
Acteur 2					
...					

3 Pour approfondir ...

Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, 1981
http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'acteur_strat%C3%A9gique

La méthode
PIPO

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Rendue populaire par le secteur de la coopération au développement, la méthode PIPO (Planification des Interventions Par Objectifs) est une méthode de diagnostic et de planification appropriée à une action de développement entreprise par la population en collaboration avec une instance extérieure.

La méthode PIPO est une combinaison de deux techniques :

- Le cadre logique (CALO) qui est un schéma (matrice) dans lequel sont fournies de façon logique les données de base sur l'intervention. Le CALO est un outil qui est surtout utile dans la gestion de l'intervention.
- Une méthode d'analyse participative de la situation existante qui part des problèmes tels qu'ils sont vécus par les différentes parties concernées. Cette méthode est un outil qui est surtout utile pour assurer la participation du (des) groupe(s) cible(s) dans la formulation de l'intervention.

La méthode PIPO comporte 2 étapes : l'analyse des problèmes et l'analyse des solutions.

2 Le guide pratique

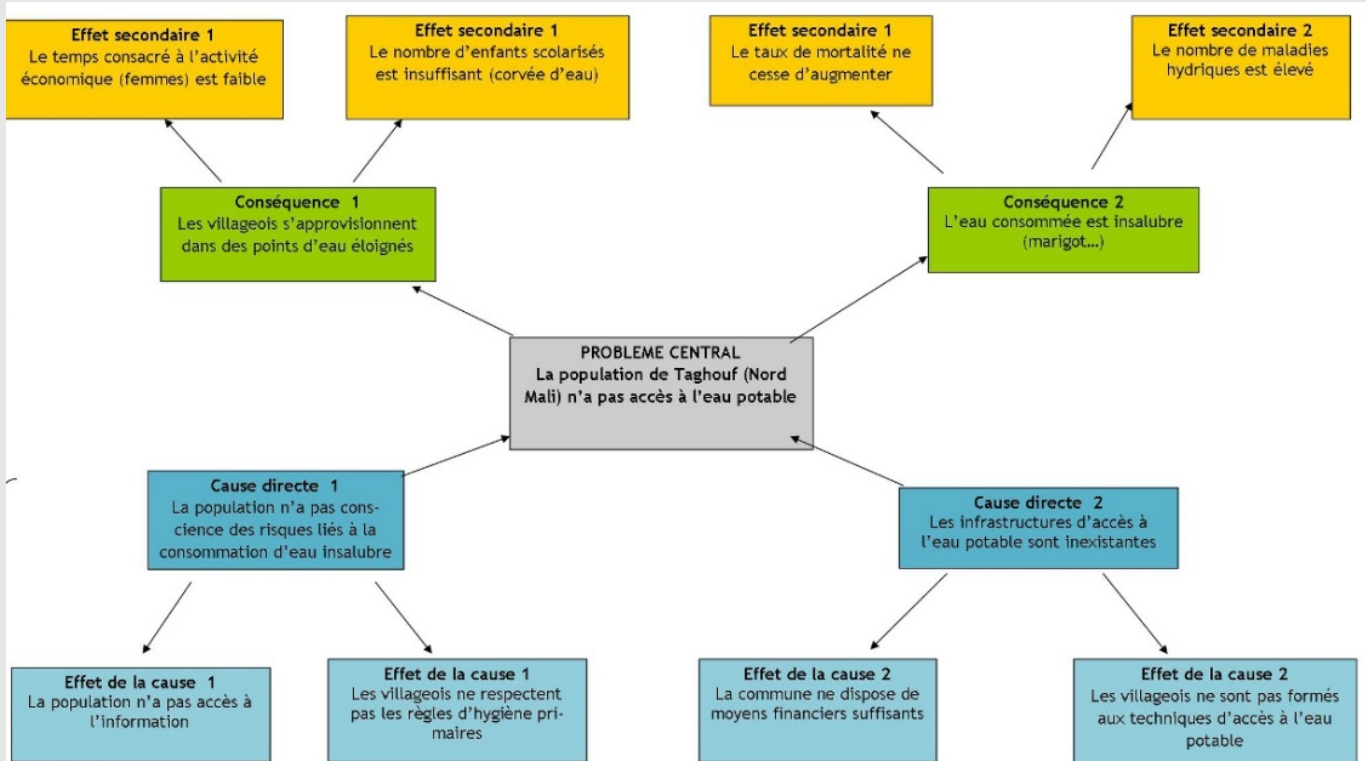
Analyse des problèmes

Objectifs	Identifier les problèmes majeurs et situer le problème central. Etablir les relations de cause à effet entre ces problèmes.
Règles	Une idée par post-it Peu de mots / un dessin Ecrire en majuscule et au feutre Utiliser la même couleur de post-it pour l'ensemble des problèmes (rouge)
Procédure	Par groupes (2 à 5 max), écrire sur des post-it les 3 à 5 problèmes rencontrés dans la zone. Un à un, les post-it sont collectés en plénière et hiérarchisés (cause-effet). Le ou les problèmes centraux sont ceux vers lesquels converge la majorité de problèmes, et dont découlent une majorité de problèmes.

Analyse des solutions

Objectifs	Identifier les actions à mettre en œuvre pour résoudre les problèmes. Identifier un « faisceau de solutions cohérent » (stratégie) à mettre en œuvre pour résoudre le problème central.
Règles	Mêmes règles d'écriture que pour l'étape précédente. Utiliser la même couleur de post-it pour l'ensemble des solutions (vert).
Procédure	En petit groupe : quelles solutions pour ces problèmes ? (3 post-it) Un à un, les post-it sont collectés en plénière et collés sur le problème qu'ils résolvent. Si une solution ne résout pas un problème, c'est soit une solution non-utile pour notre projet (la rejeter), soit une réponse à un problème encore non-identifié (formuler le problème et le placer dans l'arbre).

Exemple d'arbre à problème



3 Pour approfondir ...

<http://volunteer.ca/content/methode-de-planification>

Construire le « case for change »

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

L'objectif du « case for change » est d'introduire le changement induit par un projet, une démarche et de :

- préciser les raisons du changement, ses facteurs internes et externes.
- mettre en évidence les bénéfices et résultats attendus de ce changement.
- fournir une vision claire du succès d'un tel changement.
- répondre à la question WIIFM (What Is in It For Me) – Quel est mon intérêt ? Qu'est ce que j'y gagne ?
- minimiser la résistance au changement.
- gagner l'adhésion et le soutien des parties prenantes impactées par le changement.

2 Le guide pratique

Trois étapes permettent de définir le « case for change »

Première étape : Identifier les facteurs internes et externes.

	Facteurs positifs / Opportunités	Facteurs négatifs / Menaces
Facteurs externes		
Facteurs internes		

Ces facteurs doivent être soit des faits avérés ou des risques importants considérés comme irréversibles.

Deuxième étape : Construire le « case for change »

Contexte Comment en sommes-nous arrivés là?	
Situation actuelle Où en sommes-nous ? Qu'est ce qui ne fonctionne pas actuellement et pourquoi ?	
Coûts Quels sont les impacts négatifs sur les parties prenantes si nous ne changeons rien ?	
Situation future A quoi ressemblera la situation si elle est améliorée ?	
Bénéfices Quels sont les gains d'un tel changement ?	
Premières étapes Quelles sont les premières étapes à entreprendre?	

La construction du « case for change » est habituellement réalisée par l'équipe projet éventuellement en collaboration avec des membres du comité de pilotage.

Troisième étape : Le pitch dans l'ascenseur

Imaginez que vous prenez l'ascenseur avec une des parties prenantes au projet. Les portes se referment et cette personne vous demande : « Pourquoi changeons-nous la manière de faire.... ? » Sur base des enseignements issus des deux premières étapes, vous avez une minute pour répondre à cette question avant que les portes ne s'ouvrent à nouveau et que vous preniez des directions différentes.

Votre pitch peut se structurer comme suit :

1. L'accroche	De quoi souhaitez-vous que la personne se souvienne à propos de ce projet / changement ? Démarrer avec une déclaration / une question qui va susciter son intérêt et lui donner envie d'en savoir plus.
2. En quoi ce projet / changement apporte un plus ?	Ici vous présentez le projet sous l'angle des résultats et impacts attendus. Quels sont les problèmes, défis auxquels ce projet tente de répondre ? Cette partie devrait aider votre interlocuteur à comprendre comment ce projet apporte un plus.
3. Quels sont les bénéfices attendus ?	C'est le moment de mettre en valeur les bénéfices apportés par le projet / le changement. En quoi est-ce différent et meilleur que ce qui existe actuellement ?
4. Qu'attendez-vous de votre interlocuteur ?	Dans cette dernière étape, pourquoi ne pas adresser une demande à votre interlocuteur ? Qu'attendez-vous de lui ? Il faut que ce soit concret, défini, réaliste et – si possible – délimité dans le temps.

3 Pour approfondir ...

Consulter les fiches « Analyse des parties prenantes » ainsi que « Conduite du changement »

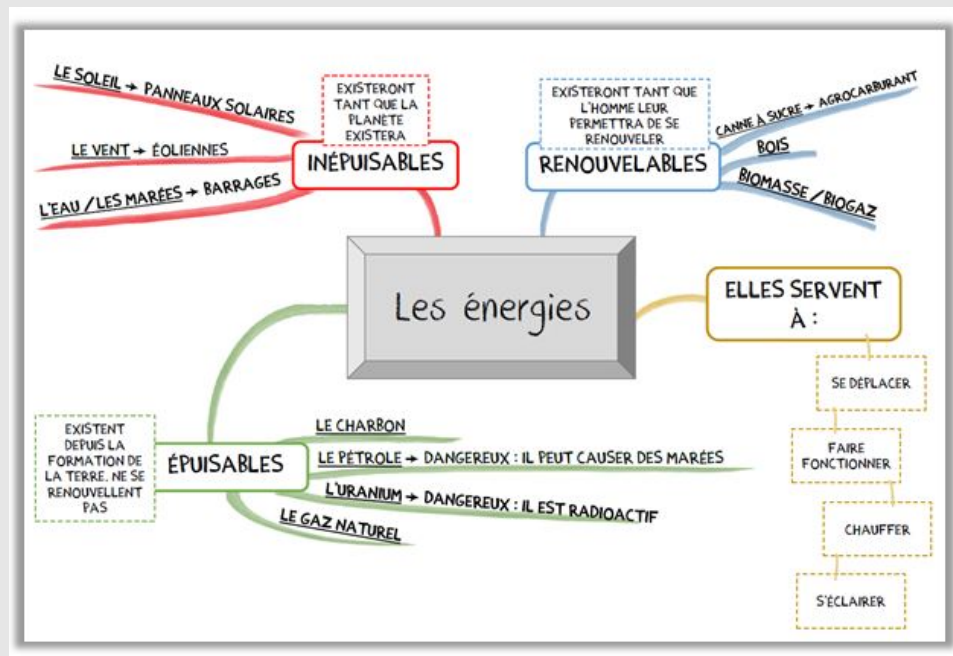
Carte mentale collective	1	Les bases théoriques
	2	Le guide pratique
	3	Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Une carte heuristique (ou mindmap en anglais) est un schéma, un diagramme qui représente des liens entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts, également représentée par une arborescence de données.

Cette carte organisée est un outil d'usage personnel ou collectif, utile à la prise de notes, la recherche d'idées, l'élaboration d'un plan, l'apprentissage, la révision, la mémorisation, l'oral, la valorisation des idées, la hiérarchisation des informations, la représentation de la structure globale d'un thème / question ou lors d'une présentation.

Contrairement à la prise de note « classique » (idées en liste), cet outil favorise la réflexion par association d'idées. Elles autorisent en outre l'association dans un même document d'éléments d'informations sous forme de mots (ou groupe de mots) ou sous forme graphique (dessins, photos...).



Quelques principes des cartes mentales

- Notez le thème central (ou mieux, dessinez-le)
- Dessinez les thèmes principaux sur les branches principales
- Mettez les mots clés sur les branches
- Faites des connexions

Processus

- Prévoir un grand panneau avec, au centre le thème central/ la question du jour.
- Temps individuel : chaque participant note ou dessine sur un post-it ce que lui évoque le thème central (max une idée et 3 mots sur un post-it).
- Mise en commun.
- Une première personne propose un post-it et vient le coller ; les post-its au contenu en lien avec le 1er sont communiqués par les autres.
- Quand la collecte autour de la première idée est terminée, on organise les post-it et dessine les branches.

Trucs et ficelles pour utiliser les cartes mentales efficacement

- Utilisez des mots ou des phrases simples – trop de mots tuent l'efficacité du Mindmap en l'encombrant. Quelques mots « forts » et des phrases courtes peuvent apporter la même information de manière au moins aussi puissante.
- Ecrivez en lettres majuscules – c'est plus facile à lire que l'écriture liée.
- Utilisez des couleurs pour séparer les différentes idées ; cela aide également à la visualisation de la carte mentale et à montrer l'organisation du sujet.
- Utilisez les symboles et les images. Symboles et images peuvent vous aider à vous rappeler le contenu de manière plus efficace que des mots.
- Utilisez des liens croisés – l'information d'une partie de la carte mentale peut être liée à une autre partie. Vous pouvez tracer des lignes indiquant ces liens croisés en montrant ainsi comme une thématique de la carte influence une autre.

<http://freemind.softonic.fr/> : site de téléchargement de freemind – un des logiciels libres de cartes mentales
<http://www.mindmapping.com/fr/>
Tony Buzan, Mindmap : Dessine-moi l'intelligence.

Diagnostic de territoire

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Pour un diagnostic « impliquant »

Le diagnostic territorial est toujours le point de départ pour l'élaboration ou l'amélioration d'un projet. Le choix de ce point de départ est basé sur l'idée que pour construire un projet il faut d'abord faire un état des lieux de la situation initiale permettant de faire une analyse partagée et globale du territoire et thématiques considérées. Si cette démarche d'état des lieux est utile et nécessaire, le diagnostic ne doit pas se réduire à une opération de recensement des actions existantes, des moyens et des acteurs mobilisés.

Dans ce type de démarche, les acteurs locaux sont souvent invités à participer au diagnostic, participation **qui n'est conçue qu'en complément de l'action centrale d'intervenants extérieurs (les «experts»)**. La participation des acteurs locaux se limite alors à fournir aux experts les informations dont ces derniers ont besoin pour dresser le diagnostic : on interroge les acteurs pour obtenir des informations qui sont mises au service d'analyses élaborées par les experts. Cette participation laisse généralement aux acteurs assez peu d'autonomie dans l'identification des enjeux, dans la formulation des problèmes, dans le choix des priorités et, plus globalement, dans les processus de prise de décisions.

Outre l'objectif de combler un déficit d'informations sur la situation initiale, la démarche de diagnostic territorial doit être pensée avant tout comme un processus participatif d'apprentissage ayant pour objectif d'augmenter le pouvoir d'agir (empowerment) des participants ou, en d'autres termes, visant à l'émergence d'une capacité collective à s'informer, analyser, se concerter et s'organiser en vue d'agir collectivement pour le développement du territoire. Au-delà de la réalisation d'un état des lieux, il s'agit également de créer les conditions qui favorisent l'émergence d'une dynamique endogène de prise de décision concertée sur le territoire.

Un diagnostic partagé et global

En vue d'atteindre les deux objectifs du diagnostic (état des lieux et augmenter le pouvoir d'agir des participants), le processus de diagnostic doit susciter une réflexion collective et un enrichissement réciproque. L'analyse partagée du territoire vise donc à associer le maximum d'acteurs locaux à la réflexion et à la production du document final, afin de mettre en lumière les besoins réels.

On parle alors de « co-élaboration » ou de « co-production » : construction collective d'un projet, dans un processus continu de questions-réponses. Plus ambitieuse que les dispositifs d'information et de consultation, la co-production prend en compte, dans la mesure du possible, les avis et suggestions des participants.

Le processus de co-production permet la construction progressive d'un langage commun basée sur une connaissance approfondie du territoire et des enjeux locaux. Il permet aussi de fédérer les acteurs locaux et la population autour d'un projet de territoire qui se veut pour et réalisé par les acteurs du territoire.

Deux axes complémentaires

Le diagnostic se repose sur deux axes complémentaires :

- l'analyse qualitative qui vise à recueillir la perception des acteurs via des groupes de travail, ateliers-débats, visites de terrain, consultations ciblées et questionnaires ; il s'agit d'identifier au préalable les différents acteurs / parties prenantes du territoire afin de les impliquer dans cette partie qualitative... et les impliquer ainsi dès le début dans la dynamique du projet. Pour ce faire, des démarches d'intelligence collective sont privilégiées telles que l'Art of Hosting, le World Café, le Forum Ouvert, le ProAction Café,...
- l'analyse quantitative qui vise à collecter des données donnant ainsi une première image de l'existant ; elle vient étayer et/ou éclaircir les perceptions des acteurs. Elle nécessite d'identifier clairement les structures et personnes-clés susceptibles de fournir les données quantitatives recherchées.

Deux grilles de lecture d'aide au diagnostic

Deux grilles de lecture – les fonctions vitales et les axes thématiques - peuvent servir de guides pour réaliser un diagnostic qui sera systémique et global.

Fonctions vitales	Axes thématiques
1 – Santé : Avoir une bonne santé physique, mentale et émotionnelle	1 – Environnement • Air, Déchets, Bruit, Eau, Assainissement, Biodiversité / Patrimoine naturel, Energie
2 – Habitat – Construction : Se loger, avoir un abri pour travailler, des espaces de rencontre	2 – Equilibre territorial • Urbanisme / Occupation des sols, Patrimoine urbain / rural, Habitat / Logements, Transports / Déplacements, Intégration environnementale / Ecoconstruction, Risques majeurs
3 – Mobilité : Bouger pour travailler, pour explorer, pour le tourisme	3 – Economie • Développement économique, Entreprises, Industrie, Commerce, Artisanat, Agriculture, Tourisme, Eco-entreprises / Economie solidaire
4 – Energie : Se chauffer, avoir accès à l'électricité, développer notre énergie vitale	4 – Equité socio-culturelle • Lutte contre l'exclusion sociale / chômage, Culture / Événementiel, Education / Jeunesse, Services publics de proximité, Intégration des PMR, Sport, Santé, Solidarité / Lien intergénérationnel, Coopération internationale, Sécurité / Tranquillité
5 – Education – formation : Apprendre, se construire, se développer, s'épanouir	5 – Gouvernance et participation • Concertation / Participation, Information / Communication, Transversalité
6 – Agriculture/nutrition : Cultiver, manger, boire	
7 – Communication – lien social : Le relationnel	
8 – Histoire – diversité – arts – culture : Les racines, la culture, expressions artistiques, exister dans une identité	
9 – Investir : Gérer son patrimoine	
10 – Entreprendre : Créer son job, sa carrière, créer de la valeur	
11 – Gouverner – manager – créer : S'organiser, se gérer, faire fonctionner ses organisations, le territoire	
12 – Mesurer la valeur : Mesurer et comptabiliser le potentiel et la valeur créée, échangée et thésaurisée	

Chaque fonction vitale ou axe thématique s'accompagne d'une série de questions (voir ci-dessous dans « Pour approfondir ») qui permettront de réaliser une évaluation détaillée.

3 Pour approfondir ...

<http://www.rare.fr/html/upload/Ressources/DD/questionnaireDDPACA.pdf>

http://www.bretagne.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/guide_diagnostic_agenda21_bretagne_vf__cle583c95.pdf

[gouv.fr/IMG/pdf/guide_diagnostic_agenda21_bretagne_vf__cle583c95.pdf](http://www.bretagne.developpementdurable.gouv.fr/IMG/pdf/guide_diagnostic_agenda21_bretagne_vf__cle583c95.pdf)

Identifier les parties prenantes

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

L'identification et l'analyse des parties prenantes sont un élément-clé de la réussite de tout projet. Au plus le projet est complexe, au plus il concerne et impacte de personnes... qui ont chacune le pouvoir d'influencer le projet, en le soutenant ou en le bloquant.

Il est important d'identifier les individus et organisations qui sont impactés / concernés aussi bien directement qu'indirectement ainsi que celles et ceux qui sont impliqués ou non dans les processus de décision.

L'analyse des parties prenantes permet d'identifier les acteurs-clés dont le chef de projet devra tenir compte soit en les impliquant, soit en communiquant avec eux. Une telle analyse est suivie d'un plan d'actions destinées à maximiser l'engagement des parties prenantes vis-à-vis du projet et de minimiser les obstacles potentiels à sa réalisation.

2 Le guide pratique

Première étape – Identifier les parties prenantes

Cette identification peut se faire à l'aide d'un brainstorming réunissant les membres de l'équipe projet éventuellement élargie à des membres du comité de pilotage.

Pensez aux personnes, organisations, institutions qui :

- sont impactées par ce projet
- ont le pouvoir d'influencer ce projet
- ont un intérêt à ce que ce projet réussisse...ou pas

Attention ! Gardez en tête que même si vous identifiez une organisation, vous devrez in fine interagir et communiquer avec des individus. Identifiez donc bien ces interlocuteurs au sein des organisations identifiées.

Voici un aperçu – non-exhaustif – de catégories de parties prenantes : acteurs économiques, acteurs financiers, associations, habitants / citoyens individuels, médias, pouvoirs publics,...

Deuxième étape – Positionner les parties prenantes

Vous disposez maintenant d'une liste de parties prenantes. Certaines ont le pouvoir d'impacter le projet, d'autres ont un intérêt marqué pour ce projet et d'autres encore n'y accordent aucune importance.

Il s'agit maintenant d'évaluer pour chacune des parties prenantes leur niveau d'intérêt pour ce projet ainsi que leur pouvoir d'influence... ou l'impact que ce projet peut avoir sur elles.

	Intérêt réduit	Intérêt élevé
Pouvoir élevé / impact important	Maintenir les parties prenantes satisfaites	Etablir des contacts étroits
Pouvoir réduit / impact mineur	Effectuer un suivi	Maintenir les parties prenantes informées

Troisième étape – Comprendre les parties prenantes clés

C'est le moment d'en savoir plus à propos de vos parties prenantes clés et notamment :

- ce qu'elles pensent du projet, leurs attentes et/ou leurs intérêts contradictoires (conflits, menaces)
- quelle influence concrète elles peuvent avoir sur le projet
- comment les engager et les ressources qu'elles sont prêtes à engager
- comment rester en contact, les informer

Le meilleur moyen de recevoir des réponses est de poser ces questions en direct idéalement lors d'une rencontre. Demander à des parties prenantes d'exprimer leurs opinions par rapport au projet constitue souvent un premier pas vers l'acceptation des changements que le projet peut induire.

Quatrième étape – Mettre en place un plan d'actions spécifiques à chaque partie prenante clé

Sur base des informations collectées lors des étapes 2 et 3, l'équipe définira le type de mobilisation spécifique à chaque partie prenante :

1. **Information** via des rencontres et des communications
2. **Consultation** au moyen de sondages, de panels afin de collecter les commentaires
3. **Participation** à certaines étapes du projet avec prise en compte des points de vue des parties prenantes via des groupes de travail spécifiques, des comités de suivi,...
4. **Partenariat** habilitant les parties prenantes à prendre part à la co-construction du projet.

3 Pour approfondir ...

http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_french.pdf
http://globaldialogue.ca/doc/Ouvrir_la_porte_a_vos_parties_prenante.pdf

Analyse
SWOT

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

L'analyse AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) ou SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, d'un projet complexe avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement et d'actions.

Le but de l'analyse est de prendre en compte à la fois les facteurs internes (atouts et faiblesses) et externes (opportunités et menaces), en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Les atouts et faiblesses sont liés au constat d'aujourd'hui alors que les opportunités et menaces peuvent être considérées comme les voies possibles pour l'avenir. La plupart du temps cette analyse est conduite sous la forme de réunions participatives rassemblant les parties prenantes liées au territoire, à l'organisation, au projet... permettant d'initier ainsi leur implication.

2 Le guide pratique

Préparer la réunion

L'analyse SWOT est un exercice collectif qui – idéalement – rassemble des représentants de toutes les parties prenantes liées au territoire, à l'organisation, au projet. En réalité, il est probable que plusieurs réunions doivent être mises en place afin de pouvoir collecter les contributions de l'ensemble des parties prenantes.

NB : L'analyse SWOT étant basée sur les perceptions des participants, elle peut être parfois subjective et qualitative... Des données statistiques compléteront avantageusement une telle analyse.

Identifier les atouts et les faiblesses

Les **atouts** sont les aspects **positifs internes** /propres à un territoire, d'une organisation sur lesquels il/elle a des leviers d'action et peut construire le futur.

Les **faiblesses** sont les aspects propres / internes à un territoire, une organisation où des zones d'amélioration existent et sur lesquelles il / elle a des leviers d'action.

Identifier les opportunités et les menaces

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives qui sont hors du champ d'influence (ou à la marge) d'un territoire, d'une organisation dont il / elle peut éventuellement tirer parti. Il peut y être question de programmes/projets-cadres issus des pouvoirs publics, de politiques de soutien ciblée, de projets d'infrastructure, de changement de tendances (habitudes de consommation, nouveaux modèles économiques,...).

Les menaces sont les problèmes, obstacles, limitations extérieures ainsi que des risques à la probabilité élevée qui peuvent impacter négativement un territoire, une organisation. Elles sont également hors de leur champ d'influence (ou à la marge). Il peut s'agir de réduction de budgets de fonctionnement, de délocalisation d'activités, de désaffectation d'usagers / consommateurs pour des produits, des services...

Compiler les données identifiées dans la matrice AFOM

Les éléments identifiés sont analysés au travers de la matrice AFOM ci-dessous :

Atouts	I-IV	Faiblesses	I-IV
Opportunités	I-IV	Menaces	I-IV

I-IV = niveau d'importance de chaque élément (1 = pas du tout important à 4 = très important)

3 Pour approfondir ...

http://www.cdiae.org/kit_pilotage_en_ligne/outils/3.%20Grille%20de%20diagnostic%20socioeconomique.pdf
http://www.cota.be/download/fo-gcp/Fiche1A_GCP_SWOT.pdf

Les étapes de la vie
d'un groupe

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Cette grille de lecture est utile afin d'accompagner l'émergence d'une équipe efficace.

Quelle que soit la maturité de ses membres, un nouveau groupe a besoin de temps pour lui aussi mûrir. Cet état de maturité a un impact fort sur sa capacité à travailler efficacement.

Selon cette théorie, il est illusoire d'espérer « aller plus vite que la musique ». Vouloir gagner du temps ne fera que masquer temporairement les difficultés, qui reviendront avec plus de force par la suite.

2 Le guide pratique

Ce qui se joue	Rôle du pilote
<p>Etape 1 : Constitution</p> <p>C'est l'étape pendant laquelle chacun va définir son identité dans le groupe.</p> <p>Le sentiment dominant est l'angoisse (Vais-je avoir ma place, vais-je être accepté dans le groupe ?).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prendre le temps de faire connaissance <ul style="list-style-type: none"> • Tour de présentation • Temps de travail en duo / trio • Moments conviviaux 2. Poser le cadre <ul style="list-style-type: none"> • Définir l'objectif du groupe • Nommer les règles explicites dans le groupe • Faire vivre les règles implicites / créer un climat • Définir qui est membre du groupe / qui ne l'est pas • Nommer les rôles déjà définis et attribués

Ce qui se joue	Rôle du pilote
<p>Etape 2 : Tension</p> <p>Dans cette phase, l'équipe commence son travail et rencontre les premières divergences de vues (tant sur le contenu que sur la façon de procéder).</p> <p>Il arrive que parfois, certaines équipes, ne passent jamais la phase de « formation » par peur des conflits, et la crainte de détruire l'atmosphère plaisante du début.</p>	<p>1. Rendre explicite les désaccords</p> <p>Le plus important à ce stade est de permettre l'expression des points de vues individuels, voire de souligner les points de désaccord afin d'aider l'équipe à « entrer » dans cette 2^e phase.</p> <p>Le groupe le fera plus aisément si le pilote :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nomme à voix haute un désaccord non-verbal ; • Souligne l'importance que chacun soit d'accord avec ce qui est proposé ; • Centre la question sur le contenu plutôt que la personne (Demander « Que pensez-vous de la piste X ? », plutôt que « Que pensez-vous de la piste de Mr Dupont ? »). <p>2. Aider l'équipe à trouver une solution</p> <p>Le groupe le fera plus aisément si le pilote définit la méthode pour gérer cette divergence, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecter les différents points de vue ; • Poser des questions d'éclaircissement ; • Si pas de consensus: recherche d'une solution par consentement (et non par consensus).
<p>Etape 3 : Régularisation</p> <p>Dans cette phase, chaque coéquipier reconnaît l'importance de l'équipe et la valeur-ajoutée du travail collectif. Chacun travaille dans le respect des processus de l'équipe et dans le but d'améliorer la solidarité.</p> <p>Parfois, pendant cette phase, certains membres ont peur de retomber dans la confrontation et les conflits et sanctionnent les idées allant à l'encontre du « calme ambiant ».</p>	<p>C'est la dernière étape ou l'équipe doit consacrer un temps encore important à fixer les règles de fonctionnement. Il importe de bien les fixer sous peine d'empêcher l'accès à la phase suivante et de boucler sur la négociation des règles.</p> <p>C'est dans cette étape (et pas avant) que peut se définir un cadre de travail commun. Dans l'idéal, ce cadre devrait être validé au consensus et expliciter :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vision / mission commune • Les rôles de chacun • Les règles de fonctionnement

Etape 4 : Production

Cette quatrième phase correspond au travail effectif du groupe, sur les bases de fonctionnement qui ont été mises en place lors de la phase précédente. C'est la phase de maturité « adulte ».

Le rôle du pilote devient moins important à ce stade. Il s'agit maintenant de faciliter la « production » de l'équipe.

- Monitorer l'avancement du projet (indicateurs, chemin critique).
- Organiser des revues pour identifier les points potentiels d'amélioration.

Etape 5 : dissolution

Cette cinquième phase correspond à la **dissolution du groupe**, lorsque les raisons qui ont amené sa création ont disparu (la fin d'un projet par exemple).

- **Reconnaître le travail effectué** par les membres du groupe, et valoriser l'apport de chacun à l'atteinte des objectifs.
- **Célébrer / fêter la fin du projet.**

3 Pour approfondir ...

http://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamique_de_groupe

A. Blanchet et A. Trognon, La psychologie des groupes, Ed. Nathan, juillet 2000.

D. Anzieu et J.-Y. Martin, La Dynamique des groupes restreints, Paris, PUF, 1994

Etablir une charte de fonctionnement

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Lorsqu'une équipe se met en place, il est utile de co-définir une charte de fonctionnement qui reprend une série de règles et de comportements désirés. Cette charte est co-construite par les membres de l'équipe en tout début de projet et traite des points suivants :

- Comment travaillons-nous ensemble ? (types de réunion, fréquence, participation, rôles, processus de prise de parole, communication entre les réunions, réactivité entre les membres, partage de l'information, etc...).
- Comment prenons-nous les décisions ? (Vote à la majorité ? Par consensus ? Par consentement ? Sur quels points : délégation vs centralisation ?...).
- Comment gérons-nous les tensions / conflits ? Comment résolvons-nous les problèmes ?

2 Le guide pratique

1. Concevoir la charte de fonctionnement

Lors de la première réunion de l'équipe, un point « charte de fonctionnement » est mis à l'agenda. Afin d'assurer l'adhésion active des membres de l'équipe à cette charte de fonctionnement :

- La conception de cette charte de fonctionnement se fait via un processus de co-construction.
- Un processus de décision intégrative (voir la fiche « Processus de décision intégrative ») est mis en place pour valider les éléments de la charte.
- Chaque élément de la charte est bref, précis et actionnable.

L'atelier peut prendre la forme suivante :

- Introduction des principes de fonctionnement et du déroulement.
- Brainstorming individuel sur « mes attentes » : proposer des règles et des comportements désirés autour des 3 questions évoquées dans les repères théoriques.
- Collecte des contributions via un tour de table : une contribution par personne jusqu'à assèchement.
- Si le nombre de participants dépasse 6-8 personnes, il est judicieux d'intercaler une étape intermédiaire de mise en commun et de sélection de propositions.
- Processus de décision intégrative de chaque proposition.
- Définir la fréquence à laquelle l'équipe auto-évaluera son fonctionnement vis-à-vis de cette charte.

2. Utiliser la charte de fonctionnement

A la fréquence définie lors de la conception de la charte de fonctionnement, un point spécifique « retour sur notre fonctionnement » est mis à l'ordre du jour avec comme objectifs :

- mettre à jour la charte de fonctionnement (ajouter / modifier)
- évaluer la bonne mise en œuvre de la charte

Ce « retour sur notre fonctionnement » se fera via les principes d'une réunion de gouvernance en Holacracy c'est-à-dire :

- collecte des tensions
- traitement des tensions via le processus de décision intégrative (voir la fiche « Processus de décision intégrative »)
- mise à jour éventuelle de la charte + plan d'actions correctives

3. Recommandations

- Même s'il existe une pléthore de règles disponibles sur internet ou dans des livres, même si la tentation est grande – pour gagner du temps – d'arriver avec une liste prédéfinie de propositions, il est préférable d'effectuer ce travail de co-définition en partant de zéro. Cela augmente la probabilité d'adhésion et d'engagement des membres de l'équipe vis-à-vis des règles et comportements ainsi définis.
- Lors de la définition des comportements désirés, il est important d'être précis.
- Ainsi si des propositions comme « Se respecter l'un l'autre » ou « Collaborer pleinement » peuvent faire partie de votre liste de valeurs partagées, elles restent trop vagues en termes de comportements désirés. Dans ce cas, il s'agit de préciser ce qui est concrètement attendu derrière ces propositions.
- Par exemple, « Se respecter l'un l'autre » pourra se décliner en « Laisser finir l'intervenant sans l'interrompre en s'assurant qu'il a bien terminé » ou encore « Une conversation à la fois ; éviter les apartés ».

3 Pour approfondir ...

Quelques exemples de valeurs et autres comportements

- Partager notre expérience (pas celle des autres)
- Rester ouvert à de nouvelles manières de faire
- Critiquer les idées, pas les personnes
- Ecouter en pensant 'nous' et s'exprimer en « je »
- Ecouter pour comprendre ; poser des questions avant d'essayer de convaincre
- Etre bref et à propos dans l'expression de ses opinions
- Etre curieux de la différence
- Utiliser « Oui et... » plutôt que « Oui mais... »
- Prendre 3 minutes maximum pour réagir et donner son opinion
- Réaliser les actions pour lesquelles je me suis engagé

Construire une vision

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Lors du démarrage d'un projet qu'il soit de territoire ou d'organisation, il est utile de répondre aux questions suivantes:

- Quelle est la raison d'être de ce projet ? Pourquoi existe-t-il ?
- Quelle vision avons-nous de la situation quand le projet sera terminé ? Comment fonctionne le territoire quand le projet arrive à sa fin en ayant atteint tous ses objectifs ?
- Quels moyens faut-il développer pour atteindre cette vision ? Quelle feuille de route ?
- Quelles redevabilités cela implique-t-il pour l'équipe projet et les parties prenantes ?

Raison d'être → **Vision** → **Feuille de route** → **Redevabilités**

Idéalement, afin d'engager les acteurs clés du projet, les réponses à ces questions seront élaborées de manière participative au travers d'ateliers de travail, de focus groupes et de panels représentatifs des parties prenantes.

2 Le guide pratique

1. Avant de démarrer

Il est important de disposer des données du diagnostic réalisé précédemment ainsi que de l'analyse des parties prenantes.

2. Atelier de conception de la raison d'être du projet

L'objectif est de décrire un texte décrivant la mission du projet c'est-à-dire :

- Le pourquoi ? - les besoins qu'il va satisfaire, les problèmes qu'il va résoudre
- Pour qui ? - les bénéficiaires finaux
- Pour quoi ? - les résultats qui en découleront
- Comment ? - les axes stratégiques / chantiers principaux

3. Atelier de vision prospective

L'atelier de vision prospective traduit la mission en éléments très concrets voire même chiffrés qui décrivent à quoi ressemblera la situation à la fin du projet quand ce dernier aura atteint tous ses objectifs.

La vision décrit les résultats en fin de projets que ce soit en termes quantitatifs (liés à des indicateurs), et qualitatifs (actions et initiatives mises en place,...).

Les participants sont invités à se projeter dans l'avenir pour co-concevoir une description de la situation du territoire. Idéalement, les parties prenantes clés seront représentées directement ou indirectement dans cette production.

La vision se compose d'une phrase « chapeau » déclinée en une série de paragraphes détaillant la situation future le long des grands axes-chantiers.

4. Identifier les moyens à développer : la feuille de route

Sur base de la vision, il s'agit de décrire les grandes étapes intermédiaires qu'il est nécessaire de mettre en place pour atteindre cette vision.

Concrètement, il est demandé aux participants de « nourrir » chaque axe-chantier avec les étapes-actions intermédiaires et cela au travers d'une ligne du temps.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Axe-chantier 1				
Axe-chantier 2				
Axe-chantier 3				
...				

5. Etablir les redevabilités

A partir de la feuille de route, l'équipe projet identifie ses redevabilités dans ce projet.

Par redevabilités, il est entendu ce qui est attendu de l'équipe-projet et des parties prenantes actives en termes de responsabilités et de tâches pour mener à bien cette vision et la feuille de route associée.

3 Pour approfondir ...

Exemple d'atelier d'élaboration d'une vision :

<http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/laboration-d-une-vision.pdf>

Exemple d'atelier sur la prospective :

http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/Outils%20et%20publications/boite_a_outils/atelierdemarchedevdurable.pdf

Préparer une
négociation

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Dans l'imaginaire populaire, bien négocier rime avec « avoir du bagout », trouver des arguments, prendre le dessus...

Cela peut être vrai mais il existe aussi d'autres approches de la négociation, basées sur une préparation minutieuse et sur une approche contributive.

2 Le guide pratique

1. Etudiez les acteurs en présence

Cette phase d'identification nécessite une investigation préalable pour recueillir des informations sur les différentes parties prenantes. Celles et ceux qui seront directement présents le jour j, et celles et ceux qui auront une influence sur les débats. Après les avoir listés, voici les données à étudier pour la préparation d'une négociation :

Leurs points forts et leurs points faibles

Pour mettre toutes les chances de son côté, il est nécessaire de bien connaître ceux qui seront en face de nous. Cette connaissance ne se limite pas aux noms et fonctions de la partie adverse. Il faut savoir quels sont leurs atouts et leurs faiblesses. Ces informations sont importantes car vous devez entrer dans leur peau pour anticiper leurs réactions. Étant conscient de leurs forces, il est clair que vous saurez, le moment venu, éviter d'aller sur leur terrain. Les faiblesses sont à garder de côté pour les actionner selon votre stratégie.

Leurs besoins et leurs objectifs

Il s'agit d'une question fondamentale. Il vous faut identifier ce que vous pouvez proposer et prévoir la réaction de l'autre partie. Bref, il faut absolument déterminer ce qu'ils veulent et quelles sont leurs priorités. Vous pourrez alors anticiper les options possibles qui feront définitivement pencher la balance de votre côté et obtenir un accord.

2. Fixer des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en œuvre d'un projet, il est vital de comprendre que 'si vous ne savez pas où vous allez, il est probable que vous n'arriverez nulle part'. Ainsi, ce que vous devez faire, c'est penser avec soin à ce que vous essayez de réaliser.

Vous devez identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

1. Un objectif maximum – le meilleur résultat possible.
2. Un objectif minimum – l'objectif le plus bas acceptable.
3. Un objectif cible – avec réalisme, ce que vous comptez obtenir.

Quand vous fixez les objectifs, essayez d'être aussi précis que possible. Essayez de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables.

Il est important que ces objectifs aient été validés par votre organisation. Ce mandat clair vous donnera les coudées franches et vous débarrassera du souci de légitimité pendant la négociation proprement dite.

3. Définissez votre stratégie (win-win ou win-lose)

Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagne-gagne ou gagne-perd.

Si vous optez pour l'approche gagne-gagne, les points suivants peuvent vous aider :

1. Séparez personnalité de l'interlocuteur et problème à régler.
2. Elargissez vos horizons. Ne pensez pas qu'il n'existe qu'une solution.
3. Recherchez une solution, pas un affrontement.
4. Organisez une rencontre constructive.

Quelques conseils :

- N'abordez pas une négociation win-win si l'autre partie est en win-lose.
- Pour entrer dans une stratégie win-lose, il est utile de se rappeler que, statistiquement, vous perdrez une fois sur 2. Validez que c'est acceptable pour vous.

4. Quels arguments?

Pour se préparer à une négociation il est utile de :

- Lister 10 arguments qui légitiment votre objectif.
- Lister 10 arguments que la partie adverse pourrait utiliser... et vos réponses.

3 Pour approfondir ...

Méthode de Négociation: on ne naît pas bon négociateur, on le devient (A. Pekar Lempereur et A. Colson)
Comment réussir une négociation (Roger Fisher)

Collecte pyramidale
par clustering

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Lors de réunions de collecte d'informations apparaissent souvent les difficultés suivantes :

- Il y a souvent quelques personnes qui monopolisent la parole, et une majorité qui reste silencieuse, semble ne pas contribuer.
- Les informations collectées sont « celles qu'on connaissait déjà ».
- Les informations recueillies forment au final des listings sans agencement, et avec des niveaux de détail et de pertinence très variables.

La méthode du clustering pyramidal a été développée pour collecter un grand nombre d'informations en un temps réduit, et en faire identifier les éléments-clés par des groupes pouvant aller de 6 à... 60 personnes.

Cette technique s'articule autour de la séquence suivante :

1. Temps individuel
2. Regroupement par 4 à 6
3. Rapport en plénière

2 Le guide pratique

1. Temps individuel (10 min)

- Le facilitateur définit la question sur laquelle on veut récolter des informations (par ex : quel critère utiliser pour définir le territoire ?).
- On distribue des grands post-its à chaque participant (par ex. 3).
- Chaque participant note une idée par post-it (au feutre, en majuscule).

2. Mise en commun par sous-groupe de 4 à 6 (15 à 20 min)

- Les sous-groupes partagent les productions individuelles et sélectionnent les 4 critères les plus pertinents / forts / originaux.
- Lors de la discussion, il est possible que de nouvelles idées émergent. Le sous-groupe peut décider de conserver celles-là et les noter sur un post-it.

3. Mise en commun en plénière (20 min)

- Un premier groupe présente un premier post-it et vient le coller sur le tableau central.
- Le facilitateur invite les autres groupes qui ont les mêmes idées ou des idées connexes à présenter leur post-it et les coller sur (même idée) ou à côté (idée connexe) du premier post-it.
- Une fois la thématique du premier post-it épuisée, on répète l'exercice avec un 2^e post-it, et ainsi de suite.
- A l'issue de l'exercice, on obtient la synthèse de l'avis de tous les participants, regroupés en « cluster » thématiques. Le nombre de post-it par thématique donne d'autre part un aperçu de l'importance accordée à cette thématique par les participants.

3 Pour approfondir ...

« Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur » ; Fondation Roi Baudouin, Mars 2006
(téléchargeable gratuitement sur le site de la Fondation Roi Baudouin »)

Elections sans
candidat

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

L'élection sans candidat constitue une des quatre pratiques de cœur de la sociocratie et de l'Holacracy, approches visant à un pilotage et une gouvernance dynamiques des organisations et des projets.

L'expression « l'élection sans candidat » veut dire que personne ne se porte volontaire pour réaliser une tâche, occuper un poste ou encore remplir une fonction. Ce sont les membres du cercle qui choisissent les membres du groupe qui seront les mieux à même selon eux de mener à bien telle tâche, d'assumer telle mission...

2 Le guide pratique

1. La description du rôle

Le facilitateur décrit la tâche et la période pour laquelle la personne s'engagera dans la fonction ainsi que tout ce qui peut éclairer les participants sur le rôle.

Un premier tour de cercle se met en place sur la clarté de l'explication. Si quelqu'un souhaite des explications sur le poste, c'est le moment pour le faire.

2. Le bulletin de vote

L'animateur distribue des bulletins de vote où chacun est amené à noter son nom et le nom de son candidat. Durant cette étape, chaque participant est amené, en fonction de son ressenti, son expérience, sa connaissance des participants, de choisir la personne qui lui semble la plus adéquate pour remplir ce rôle.

3. Le partage des raisons de son choix

Les bulletins de vote collectés, l'animateur - en lisant à haute voix le contenu du bulletin de vote - invite chaque personne à tour de rôle à expliquer les raisons de son choix.

Les règles sont les suivantes : parler en positif, parler au « je », ne pas faire de comparaison,

La personne peut alors exprimer de la bienveillance, de la reconnaissance par rapport au candidat choisi. Chaque candidat est ainsi mis en évidence pour ses qualités, ses talents.

Il est demandé aux autres personnes de ne pas réagir.

4. La possibilité d'un changement de vote

L'animateur passe à l'étape suivante qui est de demander à chacun, en fonction des informations et argumentations des uns et des autres, s'il souhaite ou non changer son vote. Une explication n'est pas nécessaire mais peut s'envisager dans le respect des règles consenties dès le départ.

5. Le résultat du vote

L'animateur procède ensuite au comptage des votes et identifie le participant qui a récolté le plus de nominations. En cas d'égalité, il procède à un tirage au sort.

6. Le consentement

L'animateur demande à chaque personne si elle est d'accord avec le choix de la personne proposée.

En dernier lieu il le demande à la personne mise en candidature. Si quelqu'un présente une objection, le facilitateur propose une mise en candidature d'une autre personne et fait un tour de table pour obtenir un consentement de tous.

3 Pour approfondir ...

http://www.sociocratie.net/Theorie/Presentation_Election.php

Prise de décision
par consentement

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

La prise de décision par consentement propose un **processus permettant à toutes les parties concernées par la décision de prendre part à l'élaboration de la décision et à son amélioration**, en prenant compte des avis de chaque partie. Ce processus permet en principe d'accroître les chances qu'une décision soit appliquée par les parties concernées.

Les personnes prenant part à ce processus doivent accepter un prérequis : le groupe cherche une solution qui sera bonne pour le groupe. Dans cette évidence a priori se cache toutefois un grand changement de paradigme. En effet, de la posture « je veux défendre mon idée car elle est dans mon propre intérêt », je passe à la posture « je contribue comme tous les autres à trouver une solution qui respecte les limites de ceux qui devront vivre avec cette décision ».

Un groupe qui prend des décisions par consentement est d'accord pour dire qu'il n'existe pas une « meilleure solution » a priori pour un groupe, mais **préfère travailler sur la base d'une proposition apportée par l'un des membres, de façon à l'améliorer collectivement jusqu'à ce que tout le monde puisse « vivre avec »**. En consentement, aucune décision ne sera prise si l'un des membres y oppose une objection raisonnable. Cette règle permet d'explorer les limites et les tolérances de celles et ceux qu'elle risque d'affecter.

2 Le guide pratique

Le processus de prise de décision par consentement se décompose en 8 étapes :

Etape	Qui intervient	Déroulement
Proposition	Uniquement le proposeur	Le proposeur exprime sa proposition et, s'il le souhaite, la tension qui est derrière et qu'il tente de résoudre. Le facilitateur coupe court à toute forme de commentaire ou discussion.
Clarification	Tout participant ; le proposeur répond	Chacun peut poser une question de clarification pour une meilleure compréhension de la proposition, et le proposeur peut apporter une réponse ou dire « Ce n'est pas précisé dans la proposition ». Le facilitateur coupe court à toute forme de commentaire ou discussion.

Etape	Qui intervient	Déroulement
Réaction	Chacun à son tour sauf le proposeur	Chacun son tour a la parole pour réagir à cette proposition. Le facilitateur coupe court à toute forme de commentaire ou discussion.
Amendement	Le proposeur seulement	Le proposeur peut soit : <ul style="list-style-type: none"> • clarifier la proposition sur la base des réactions exprimées • amender la proposition • dire « Aucune clarification ni modification ». Le facilitateur coupe court à toute forme de commentaire ou discussion.
Tour d'objection	Chacun, à son tour, le proposeur inclus	Le facilitateur demande à chacun s'il voit une raison qui ferait qu'adopter cette proposition causerait du tort (une objection). Chaque personne répond « Pas d'objection », ou bien « Objection », et dans ce cas, explicite l'(les) objection(s) sans commentaire ou discussion. Les objections sont notées sur le tableau par le facilitateur. S'il n'y a aucune objection, la proposition est adoptée.
Traitement des objections	L'objecteur	L'objectif est de « tester la validité » de chaque objection au travers des 4 filtres suivants : L'objection : <ul style="list-style-type: none"> • Montre-t-elle que la proposition causerait du tort au projet ? • Est-elle spécifique à la proposition ou reste-t-elle valide même si on abandonne la proposition ? • Est-elle basée sur des faits ou est-ce une anticipation de ce qui pourrait arriver ? Dans ce dernier cas, y-a-t-il une raison qui fait que nous ne pourrions pas nous adapter plus tard ? • Limite-t-elle un de vos rôles ou de l'organisation ou cela concerne-t-il un autre rôle ?
Intégration	Tous, en commençant par l'objecteur. Discussion ouverte	Discussion ouverte pour intégrer, l'une après l'autre, chacune des objections considérées comme valides lors de l'étape précédente. L'objectif est d'amender la proposition pour qu'elle intègre l'objection.
Validation	Chacun à son tour, le proposeur inclus	La proposition finale intégrant toutes les objections valides est rédigée et un second tour d'objection est effectué.

Recommandations pour une application réussie

Clarté : Le processus est compris par tous. Le processus est expliqué clairement à toutes les personnes, comme une règle du jeu que chacun doit comprendre pour pouvoir jouer correctement.

Acceptation : Chacun en accepte les conséquences. Entre autres, le fait que la décision est prise au moment où plus personne n'a d'objection valable. Autre point à bien comprendre et accepter : le groupe ne va pas explorer toutes les solutions. Ainsi une décision prise au consentement ne nécessite pas une revue de toutes les propositions de décision du groupe. Ceci déstabilise souvent au premier abord.

3 Pour approfondir ...

<http://www.3hcoaching.com/manager/voici-une-facon-innovante-et-efficace-pour-prendre-une-decision-en-groupe-la-sociocratie/>

Soutenir la motivation
du personnel

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

On parle souvent de « motiver » le personnel, comme s'il était de la responsabilité du chef de le faire. Or la motivation est « interne » à chacun, il est stricto sensu impossible de motiver quelqu'un d'autre que soit même.

Par contre, le manager peut tout à fait agir sur la motivation de son équipe, notamment en identifiant les facteurs de démotivation et prenant des mesures ad hoc en fonctions des causes de démotivation vécues par son équipe.

Les études identifient une 20-aine de causes de désengagement, regroupées en 4 grandes catégories :

1. Manque de reconnaissance
2. Absence de perspectives
3. Lien social rompu
4. Cela fonctionne mal ici !

2 Le guide pratique

1. Manque de reconnaissance

Cause 1 : Je n'ai aucune reconnaissance pour tout ce que je fais !

Que faire : **féliciter et remercier**

- Féliciter / remercier en public pour le travail accompli (au sein de l'équipe).
- Envoyer un mail de félicitations / remerciement.
- Rendre visible au niveau supérieur (inviter à venir présenter son dossier lui-même au CA).

Cause 2 : Mon manager ne m'écoute pas ! (ce n'est même pas la peine de lui parler)

Que faire : **formaliser un espace d'expression**

- Réaffirmer que l'on attend des salariés qu'ils donnent des idées.
- Prévoir un point spécifique à l'ordre du jour des réunions d'équipe « idées d'amélioration ».
- Définir le mode de décision par rapport à ces suggestions.

Cause 3 : L'entretien annuel ne sert à rien ! (C'est une pure formalité administrative)

Que faire :

- Distinguer l'entretien annuel de l'entretien de revalorisation salariale.
- Encourager l'échange et l'auto-évaluation (ne pas parler plus de 50 % du temps).
- Utiliser ce moment pour distribuer des signes de reconnaissances.

Cause 4 : Je ne suis pas payé correctement

Que faire : expliquer, expliquer, expliquer !

- Expliquer les critères de définition d'une rémunération (grille barémique par ex.).
- Expliquer les décisions d'augmentation, ou de non augmentation.

2. Manque de perspectives

Cause 1 : On ne sait pas où on va dans cette boîte

Que faire : **Donner du sens aux décisions**

- Expliquer ce qu'on fait, mais aussi pourquoi on le fait (quel lien avec la stratégie).
- En cas d'incertitude, communiquer honnêtement sur ce qui est sûr, et ce qui ne l'est pas.

Cause 2 : Mon travail est sans intérêt (c'est juste un travail alimentaire)

Que faire : **formaliser un espace d'expression**

- Elargir les tâches (éviter un fractionnement excessif).
- Créer du mouvement pour éviter la routine (rotation de poste, participation à une task force).
- Inscire l'action individuelle dans l'action collective : donner des objectifs collectifs.
- Aider l'employé à visualiser son employabilité pour rechercher des solutions dans et hors organisation.

Cause 3 : Aucun espoir de promotion

Que faire : inciter l'employé à avoir des attentes réalistes

- Etre clair sur les possibilités réelles dès l'entretien d'embauche.
- Clarifier les possibilités d'évolution dans chaque entretien annuel.
- Aider l'employé à évaluer en externe au service ou à l'organisation si aucune promotion interne n'est possible.

Cause 4 : Pas de sécurité d'emploi

Que faire : Aujourd'hui, la véritable sécurité résulte de l'employabilité des personnes.

- Affirmer ce principe lors des entretiens annuels.
- Favoriser l'employabilité des collaborateurs (formations et élargissement des tâches).

Cause 5: Pas moyen de recevoir une vraie formation

Que faire :

- Ne pas se contenter de formations d'adéquation au poste mais proposer de participer à des formations développant l'employabilité.

3. Lien social rompu

Cause 1 : Je n'ai pas confiance dans cette direction / ce CA

Que faire : **on a confiance parce qu'il a tenu parole.**

- Dire ce qu'on va faire, faire ce qu'on a dit.
- Créer des occasions de rencontre et de dialogue « sans objectif de productivité ».
- Faire confiance (phénomène de confiance par induction).

Cause 2 : Mon manager est nul (c'est juste un travail alimentaire)

Que faire :

- Clarifier les attentes des salariés envers leur manager, par exemple en réalisant des évaluations à 360° lors de l'entretien annuel.
- Développer vos compétences de manager (formation, tutorat...).

Cause 3 : On n'est pas soutenu / le chef n'est jamais là

Que faire :

- Se rendre accessible (s'imposer des heures fixes de présence au bureau, sans rdv.).
- Pratiquer le « walking management (faire chaque jour un tour de tous les bureaux pour « papoter 5 minutes »).
- Aller sur le terrain pour se rendre compte des difficultés.
- Mettre la main à la pâte / réussir ou échouer ensemble sur certains dossiers.

Cause 4 : Mauvaise coopération entre services

Que faire :

- Clarifier les attentes réciproques.
- Favoriser l'entraide informelle en organisant des moments de renforcement des liens sociaux (auberge espagnole tous les lundis, team building annuel, petit déjeuner commun le mardi...).

Cause 5: On n'est pas respecté (mon chef ne dit pas bonjour, il me demande des trucs sans m'expliquer pourquoi, on est hyper contrôlés / c'est du flicage...).

Que faire :

- Traiter les salariés comme une fin en soi, pas comme un moyen, comme une personne et non comme une force de travail.
- Ne jamais faire de reproches en public, d'attaques sur la personne (au lieu du travail).
- Communiquer de manière claire et transparente.

4. Ça fonctionne mal

Cause 1 : Pas d'équilibre travail / vie perso

Que faire :

- Fixer des règles du jeu collectives (pas de réunion avant 8h et après 17h).
- Flexibilité dans les modalités de travail (arrangements horaires individuels).
- Autorisation de faire du télétravail.

Cause 2 : J'ai très peu de marges de manœuvre

Que faire :

- Simplifier / supprimer les procédures.
- Laisser prendre le plus de décision possible par chacun (déléguer un maximum).

Cause 3 : On n'a pas les moyens de faire un travail de qualité

Que faire :

- Le cas échéant, distinguer recherche de perfection de rapport cout (temps) / efficacité.
- Rééquilibrer la pyramide moyens / objectifs.

Cause 4 : On est en sous-effectif, vu la charge

Que faire :

- Objectiver la charge de travail (faire un budget en jour homme) pour chacun. Sur cette base :
 - Répartir équitablement,
 - Prioriser (dire ce qu'on ne fait pas) en cas de surcharge.

Cause 5: Qui décide quoi ?

Que faire :

- Expliquer les processus de décision et les critères utilisés (avant la décision).
- Déléguer au maximum au plus près du terrain.

Cause 6: Les décisions ne sont pas équitables (c'est à la tête du client, il y a des passe-droits...)

Que faire :

- Traiter l'ensemble des collaborateurs avec les mêmes règles, et les expliciter.
- Expliquer que parfois, inégal ne veut pas dire injuste (en fonction des métiers les contraintes ne sont pas les mêmes).

3 Pour approfondir ...

Restaurer la motivation et l'engagement (Didier Noyé – ed. Julhiet)

Tactiques de
négociation

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Une fois les objectifs et la stratégie de négociation définis, s'offre encore à nous une **palette** de schémas tactiques nous permettant d'atteindre notre but.

- **P**laidoyer
- **A**ssemblage
- **L**imitation
- **E**ffacement simultané
- **T**ransfert
- **T**ourbillon
- **E**lasticité du temps

Ces tactiques s'inscrivent dans le double objectif de donner l'envie à l'autre de jouer gagnant / gagnant, tout en lui montrant qu'on peut, s'il le faut, le faire perdre... mais sans jamais lui faire perdre la face.

2 Le guide pratique

Plaidoyer

C'est quoi : Rappeler en début de négociation, que les négociations antérieures ont été à votre désavantage... et qu'il est temps de rééquilibrer.

Limite : Ne fonctionne qu'avec des interlocuteurs à forte conscience morale.

Conseils : Ne pas prendre la position « basse » de Caliméro, argumenter pourquoi la situation est différente maintenant.

Assemblage

C'est quoi : Scinder un objectif général « socialement avouable » / partagé par votre interlocuteur et vous, en 2 sous-objectifs, cohérents entre eux, et non partagés avec votre interlocuteur.

Exemple : Vous négociez avec votre employeur.

Objectif général mobilisé : avoir une meilleure performance pour les clients.

Sous-objectif 1 : Obtenir un nouveau laptop plus performant.

Sous-objectif 2 : Obtenir une nouvelle voiture haut de gamme.

Arguments : image auprès du client, reporting quotidien, moindre fatigue liée au trajet...

Conseils :

- L'autre partie ne doit pas être en mesure d'être en conscience que vous poursuivez 2 sous-objectifs. En passant de l'un à l'autre, vous les maintiendrez dans la confusion.
- Alternez l'argumentation sur les sous-objectifs, à chaque fois que vous avez enregistré un gain.

Limitation

C'est quoi : Isoler un point précis dans l'ordre du jour de la négociation, et à refuser toute discussion sur le reste tant qu'un accord n'a pas été trouvé sur ce point. En limitant ainsi le champ de la négociation, le négociateur fait porter toutes ses forces sur un point essentiel pour lui... et empêche les autres de discuter de ce qui est essentiel pour eux.

Conseil : Ne pas être autoritaire dans le ton utilisé pour poser une limitation. La limitation porte sur le contenu, pas sur la relation.

Effacement simultané

C'est quoi : Défendre simultanément et suffisamment longtemps et âprement 3 à 4 sous objectifs à leur niveau « maximum », puis s'effacer, céder simultanément sur les 3 sous-objectifs, mais en restant au-dessus du niveau cible pré-défini. L'interlocuteur pourra avoir tendance à considérer qu'il a gagné et conclure rapidement un accord à ce niveau-là, par réciprocité des « efforts » que vous avez consenti.

Conseil : il est nécessaire d'être intransigeant en début de négociation pour que cela fonctionne.

Transfert

C'est quoi : Défendre simultanément 2 sous-objectifs : un réellement important pour vous, et un de moindre importance (le leurre). Développer énormément d'arguments et d'énergie autour de votre leurre. Présentez également en même temps des arguments sur votre objectif principal, mais avec moins de conviction et d'énergie. Puis cédez sur le leurre, en conditionnement le fait de céder au gain sur l'objectif principal (« ok mais laissez-moi au moins ça... »).

Tourbillon

C'est quoi : Défendre un premier objectif (votre véritable objectif). Si l'adversaire refuse, argumenter sur un objectif repoussoir clairement inacceptable pour l'adversaire. Insister sur les aspects inacceptables, et le présenter comme l'autre alternative... pour que la partie adverse choisisse d'autorité la première solution proposée.

Conseil : Il faut que les 2 objectifs soient crédibles.

Elasticité du temps

C'est quoi : Maîtriser le temps en accélérant, ralentissant le rythme, ou en actant des suspensions de séance. Concrètement, vous proposez de passer au point suivant pour accélérer, vous revenez au point

discuté précédemment pour ralentir, et vous suspendez la séance pour acter un gain (pas pour rectifier un désavantage, ce qui ne fera que confirmer votre position de faiblesse).

3 Pour approfondir ...

La boîte à outils de la négociation (Patrice Stern, Jean Mouton) Ed. Dunod
Les 50 règles d'or de la négociation (Jean-Paul Guedj)

Stratégies
d'influence

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Quand nous persuadons un interlocuteur de quelque chose – demande de ressources, soutien à une décision, gagner le respect de pairs, créer une relation de travail positive – nous utilisons des stratégies d'influence. Dans un monde au fonctionnement matriciel, en réseaux, en mode projet, nous nous trouvons fréquemment confrontés au besoin d'obtenir quelque chose de personnes sur lesquelles nous n'avons pas d'autorité ou qui ne pensent pas comme nous.

En particulier, choisir la bonne stratégie d'influence peut être très utile lorsque :

- vous avez besoin d'aide ou du soutien de personnes sur lesquelles vous n'avez aucune autorité,
- votre interlocuteur fait de la résistance par rapport à votre sollicitation,
- vos relations avec votre interlocuteur ne sont pas bonnes,
- vous avez une seule occasion de demander de l'aide à une personne,
- vous ne connaissez pas bien la personne.

2 Le guide pratique

Les stratégies d'influence peuvent se regrouper en 10 catégories décrites en détail ci-dessous :

- A - Pratiquer l'empowerment / Consulter
- B - Développer des relations interpersonnelles
- C - Marchander
- D - Socialiser
- E - S'appuyer sur les jeux institutionnels
- F - Se référer à une vision, des valeurs, des règles communes
- G - Marquer les esprits
- H - Utiliser la logique / Etre rationnel
- I - Contraindre

A - Pratiquer l'empowerment / Consulter

Valoriser vos interlocuteurs en leur donnant des responsabilités, en les impliquant dans la prise de décision et en leur donnant des signes de reconnaissance.

Fonctionne quand... <ul style="list-style-type: none">• les personnes que vous voulez influencer ont un niveau élevé de connaissances et expertise ;• la culture de l'organisation soutient la participation ;• il est important de conserver des relations positives avec vos pairs et vos subordonnés.	Fonctionne moins bien quand... <ul style="list-style-type: none">• les personnes n'ont pas les capacités ou la volonté de réaliser ce qui leur est demandé ;• l'organisation ne soutient pas la participation par exemple en situation de crise ou lorsque les décisions doivent être prises rapidement ;• le pouvoir est donné aux autres sans soutien ou suivi.
Trucs et ficelles <ul style="list-style-type: none">• Ne considérez pas les réalisations de vos interlocuteurs comme « normales », allant de soi. Donnez de la reconnaissance.• Avant de dire à quelqu'un comment faire, demandez-lui comme il mettrait en œuvre cette action• Ayez confiance dans les autres. Prenez le risque de les laisser faire.	

B - Développer des relations interpersonnelles

Identifier les préoccupations et besoins des interlocuteurs et positionner leurs idées pour aborder ces besoins et préoccupations.

Fonctionne quand... <ul style="list-style-type: none">• c'est une situation entre 2 ;• vous ne connaissez pas encore bien la personne ;• il est important de développer un climat de confiance et une relation avec l'autre personne ;• il y a une tension sous-jacente que vous devez comprendre et résoudre.	Fonctionne moins bien quand... <ul style="list-style-type: none">• il y a une situation de crise ou que les décisions doivent être prises rapidement ;• la décision de l'autre personne se basera sur des critères objectifs comme le prix ;• votre sollicitude pour votre interlocuteur vous empêche de réaliser ce que vous devez faire ;• la tentative de comprendre l'autre personne est perçue comme non-sincère ou comme une manipulation.
Trucs et ficelles <ul style="list-style-type: none">• Observez les messages qui vous arrivent – non-verbales et verbales.• Mettez-vous dans les chaussures de l'autre personne. Essayez d'imaginer les préoccupations que l'autre personne veut aborder.• En quoi vos interlocuteurs ont-ils un intérêt ? Quelle différence ce résultat induira-t-il ? Quelles seront les conséquences (positives) concrètes pour les personnes dont vous cherchez le soutien ?• Avez-vous compris les messages ? Partagez votre compréhension de la situation et demandez dans quelle mesure cela correspond à la réalité.	

C - Marchander

Bénéficier du soutien en négociant un résultat satisfaisant pour les deux parties, en échangeant des faveurs, en partageant des ressources, en faisant des concessions.

Fonctionne quand... <ul style="list-style-type: none">• l'environnement est « politique » ;• il s'agit de quelque chose que votre interlocuteur ne ferait pas dans l'absolu ;• la relation est de qualité moyenne voire faible ;• vous êtes en situation de pouvoir faire quelque chose pour l'autre personne ;• vous voulez que les besoins de toutes les parties impliquées soient rencontrés.	Fonctionne moins bien quand... <ul style="list-style-type: none">• vous êtes avec des personnes avec lesquelles vous travaillez quotidiennement ;• une des parties a l'impression qu'elle a été flouée par l'accord ;• votre interlocuteur est à un niveau plus élevé que vous ;• il y a un (gros) doute que l'accord trouvé tiendra ses promesses.
---	---

Trucs et ficelles <ul style="list-style-type: none">• Pensez à ce que les autres personnes seraient prêtes à abandonner et à ne pas abandonner pour trouver un accord.• Qu'êtes-vous prêts à abandonner et à ne pas abandonner ? Que pouvez-vous offrir qui puisse intéresser votre interlocuteur ?• Tester différentes approches de « marchandage » dans des situations sécurisées / à faible risque.

D - Socialiser

Prendre le temps de connaître les interlocuteurs personnellement ; conserver des relations amicales de manière à ce qu'ils aient envie de vous soutenir dans le futur.

Fonctionne quand... <ul style="list-style-type: none">• le soutien dépend de la mise en place de bonnes relations positives ;• vous voulez bénéficier du soutien de personnes sur le long-terme ;• vous pourriez bénéficier du soutien de personnes en dehors de votre environnement habituel ; Fonctionne bien avec des collègues, des partenaires-clés.	Fonctionne moins bien quand... <ul style="list-style-type: none">• vous n'êtes pas sincère ;• il y a une situation de crise ;• vous avez besoin de ce support très rapidement et qu'il n'y a pas de temps pour développer la relation ;• c'est avec vos subordonnés ;• la probabilité est élevée que le soutien se base sur des faits et de la logique.
--	--

Trucs et ficelles <ul style="list-style-type: none">• Montrez votre intérêt pour l'autre personne (son parcours, ses valeurs, ses hobbies,...).• Trouvez des choses que vous avez en commun (centres d'intérêt, événements,...).• Investissez du temps dans la relation ; libérer du temps dans votre journée de travail

E - S'appuyer sur les jeux institutionnels

Identifier les personnes clés dans l'organisation et obtenir leur soutien ; connaître les leaders d'opinion.

Fonctionne quand... <ul style="list-style-type: none">• des personnes clés de l'organisation peuvent influencer sur une décision favorablement ou défavorablement ;• c'est avec des pairs ou des supérieurs	Fonctionne moins bien quand... <ul style="list-style-type: none">• la personne que vous voulez influencer n'appartient pas à l'organisation ;• la personne que vous voulez influencer ne tient pas compte / ne se soucie pas des
---	--

- hiérarchiques ;
- il est nécessaire d'influencer plusieurs personnes venant de différents horizons ;
- l'organisation est hautement politisée.

- réactions d'autres acteurs de l'organisation ;
- la décision sera en réalité basée sur des critères objectifs comme le coût par exemple.

Trucs et ficelles

- Garder vos oreilles et vos antennes en éveil. Prenez attention à ce qui se dit au sein de l'organisation afin d'identifier les vrais leaders d'opinion.
- Apprenez par l'exemple en regardant et parlant avec des personnes influentes.
- Obtenez le soutien adéquat en identifiant les parties prenantes clés en lien avec votre idée et leur pouvoir d'influence (positif ou négatif).

F - Se référer à une vision, à des valeurs, à des règles communes

Montrer combien vos idées soutiennent des règles et procédures organisationnelles, des valeurs, des objectifs communs, partagés.

Fonctionne quand...

- vous gérez une équipe, avec vos pairs et vos subordonnés ;
- vous êtes considérés comme très crédible ;
- votre position dans l'organisation vous donne l'autorité de trouver du soutien par ce moyen.

Fonctionne moins bien quand...

- les objectifs et les valeurs de l'organisation changent ou vont changer de manière imprévisible ;
- vous manquez de crédibilité aux yeux de vos interlocuteurs ;
- les personnes que vous essayez d'influencer ont une opinion cynique à propos de l'organisation ;
- vos interlocuteurs, par nature, résistent à l'autorité.

Trucs et ficelles

- Pensez à la vision et aux valeurs communes. Comment faire pour que vos interlocuteurs se sentent faire partie d'une équipe contribuant à cette vision, ces valeurs communes ?
- Utilisez la référence aux règles, procédures et autres règlements avec parcimonie et à bon escient. Utilisé trop souvent, cela peut être perçu comme oppressant, abusif, infantilisant.

G - Marquer les esprits

Choisir la manière la plus intéressante, mémorable ou marquante pour présenter des idées afin d'obtenir le soutien.

Fonctionne quand...

- il est important de faire une très bonne première impression ;
- vous êtes en présence de personnes que vous ne connaissez pas bien ;
- vous êtes en présence de grands groupes.

Fonctionne moins bien quand...

- la décision de soutenir ou non une proposition sera basée sur des critères rigoureux, quantitatifs, logiques ;
- vous tentez d'influencer des personnes que vous connaissez très bien ;
- il est important d'identifier les préoccupations spécifiques des interlocuteurs.

Trucs et ficelles

- Pensez à des histoires, exemples, métaphores ponctués de points d'humour.
- Regardez / visionnez des intervenants talentueux en faisant attention aux mots qu'ils utilisent, à leur non-verbal.
- Qui a eu un impact sur vous ? Remémorez-vous des personnes qui ont eu un impact sur vous au travail ou ailleurs. Qu'ont-ils dit ou fait qui vous a marqué ? Quelles émotions ont-ils fait remonter

chez vous ?

H - Utiliser la logique / Etre rationnel

Utiliser le rationnel, l'expertise ou des données pour convaincre, persuader.

Fonctionne quand...

- vous êtes en présence de personnes qui s'appuient sur la raison, la logique (ex : ingénieurs, scientifiques,...) ;
- la personne que vous essayez d'influencer compare systématiquement plusieurs produits, idées, alternatives.

Fonctionne moins bien quand...

- les personnes dont vous recherchez le soutien sont bien plus sensibles aux relations personnelles qu'à la logique ;
- les objectifs, attentes, préoccupations personnelles ont une grande influence sur la capacité de jugement ;
- votre interlocuteur est très sensible à la manière dont les idées sont présentées et pas uniquement au contenu ;
- le processus de décision est affecté par des facteurs politiques internes ou externes.

Trucs et ficelles

- Préparez-vous. Identifiez plus d'une raison qui soutient la validité de votre idée. Rassemblez les données et évidences qui soutiennent votre proposition.
- Connaissez le résultat. Estimez les conséquences et les coûts pour vos interlocuteurs si votre approche n'est pas adoptée. Soyez également limpide sur les bénéfices.
- Soyez pédagogique. Divisez votre intervention en paragraphes qui montrent le cheminement logique de votre proposition.

I - Contraindre

Utiliser les ordres / injonctions, les menaces, les réprimandes ou la pression pour contraindre vos interlocuteurs de faire ce que vous voulez.

Fonctionne quand...

- il y a une urgence, une crise ;
- l'objectif est d'obtenir un engagement à très court terme de quelqu'un avec des écarts de performance récurrents ;
- vous êtes avec des collègues qui dépendent de vous et qui ont un faible niveau de compétences ou qui ont besoin d'instructions ;
- vous avez essayé d'autres stratégies d'influence sans succès.

Fonctionne moins bien quand...

- un soutien à long terme est nécessaire ;
- vos interlocuteurs ont besoin de comprendre et/ou d'être d'accord avec les raisons de vos actions et décisions ;
- vous utilisez ce moyen avec vos pairs ou vos supérieurs ;
- il est important de conserver une relation positive avec vos interlocuteurs ;
- vous l'utilisez avec des personnes disposant d'un niveau élevé de connaissances et d'expertise.

Trucs et ficelles

- Testez dans un environnement sécurisé comme par ex. fixer des délais et demander que les personnes les respectent.
- Soyez clair sur les conséquences si un membre de l'équipe ne répond pas aux attentes et cela de manière répétée.

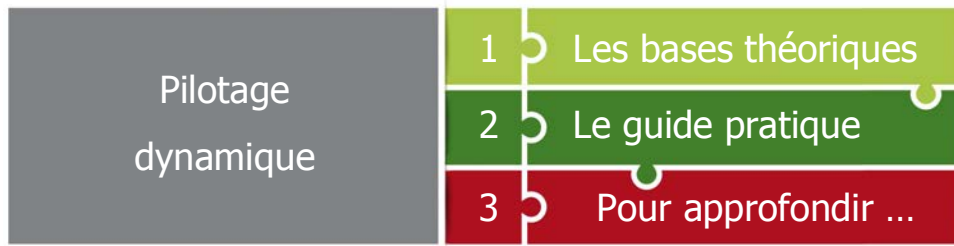
Mentionnons d'autres stratégies d'influence comme :

Evitement	• Ne rien faire, « faire le mort » alors qu'il est attendu quelque chose de vous
Menaces	• Violences verbales comme une colère excessive • Violences physiques
Intimidation	• Utilisation abusive de manifestations de force, pouvoir • Harcèlement
Manipulation	• Mentir aux autres • Pousser des personnes à agir sur base d'informations fausses ou incomplètes

Voir la grille d'auto-évaluation des pratiques en matière de stratégies d'influence (fichier Excel)

3 Pour approfondir ...

Les manipulateurs sont parmi nous ; Isabelle Nazare-Aga



1 Les bases théoriques

Le **pilotage dynamique** d'une organisation ou d'une équipe s'appuie sur 3 piliers :

- Les **tensions** - elles sont ce qui fait avancer un projet, une organisation. Une tension, c'est le ressenti d'un écart entre la réalité présente et ce qu'elle pourrait être. Il peut s'agir aussi bien d'une OPPORTUNITE que d'un DYSFONCTIONNEMENT. Les tensions ressenties par les acteurs sont autant de sources d'évolution de l'organisation et de sa performance.
- Les **itérations** - souvent, face à une tension, nous pouvons choisir en 2 minutes une solution – certes imparfaite – mais qui permet d'avancer, d'apprendre. Et pourtant, fréquemment, nous recherchons la meilleure solution. Celle qui intègre toutes les conséquences de l'avenir. La réunion dure 3 heures, des études ou des commissions sont mises en place, etc.
En pilotage dynamique, l'objectif est de prendre une décision **PRATICABLE** rapidement, pour avancer, recevoir du feedback et apprendre d'une part et pour transformer pas à pas la structure existante pour « coller » au plus près au contexte changeant.
- Les **objections pertinentes** – l'objection (je ne suis pas d'accord, et si ...) est une des causes principales d'inertie et d'immobilisme dans un projet, une organisation. En pilotage dynamique, chaque objection sera « testée » afin de confirmer sa pertinence... ou pas notamment via les questions suivantes : *Puis-je vivre avec cette proposition ? Si non, qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans sa mise en place si elle était retenue ? Vois-je une raison qui fait que si on adopte la proposition, ça va faire du tort, faire régresser l'organisation ?*

Le pilotage dynamique s'appuie sur une série de principes qui sont :

- Les **rôles** et leur raison d'être et redevabilités associées
- Les **réunions de gouvernance et opérationnelles** où sont traitées les tensions amenées par les participants
- Le processus de **prise de décision par consentement**
- La structure en **cercles**

Les réunions de gouvernance mensuelles sont des réunions destinées à répondre à des questions centrées sur l'organisation du travail du groupe avec des questions telles que :

- De quelles activités avons-nous besoin pour atteindre les objectifs du groupe et qui va les exécuter?
- Quels sont les rôles nécessaires et les redevabilités de chacun d'entre eux ?
- Quel sera le degré d'autonomie des membres, et quelles en seront les limites et les conditions?
- Comment les différentes décisions seront-elles prises? Comment définir et assigner les tâches?
- Quelles directives, politiques et/ou procédures seront suivies?

Un manque de clarté dans la gouvernance crée :

- Des attentes implicites sur qui devrait faire quoi et comment il devrait le faire.
- La tendance à accuser les autres et se renvoyer les responsabilités.

Les rôles

En pilotage dynamique, il existe 2 types de rôles :

- Les **rôles opérationnels** qui sont définis en réunions de gouvernance (voir ci-dessous ; une personne peut être affectée à plusieurs rôles opérationnels ; le contenu de ces rôles peut changer ; des rôles peuvent se créer et d'autres disparaître...).

L'allocation de ces rôles peut se faire selon le processus décrit dans la [fiche 17](#).

- Les **rôles structurels** : 1^{er} lien, 2nd lien, facilitateur et secrétaire. Pour ces 3 derniers, les personnes sont choisies via le processus d'élection sans candidat ([fiche 13](#)).

Le 1^{er} lien détient la perspective et les fonctions nécessaires pour aligner les prérogatives de son équipe avec la raison d'être, la stratégie et les besoins du niveau supérieur. **Le 2nd lien** apporte le feedback de première ligne au contexte supérieur, tout en préservant, dans cet environnement, l'autonomie et la viabilité de l'équipe à laquelle il appartient. Cela évite d'avoir des managers qui se retrouvent bloqués au milieu en essayant de remplir ces deux fonctions. Les 1^{er} et 2nd liens représentent l'équipe au niveau supérieur.

Chaque personne dispose des pleins pouvoirs pour exercer le(s) rôles qui lui ont été assignés.

Les réunions de gouvernance et opérationnelles

Le déroulement des réunions de gouvernance et opérationnelles est décrite respectivement dans les fiches 20 et 21.

Le processus de prise de décision par consentement

Le déroulement de ce processus est décrit dans la fiche 14.

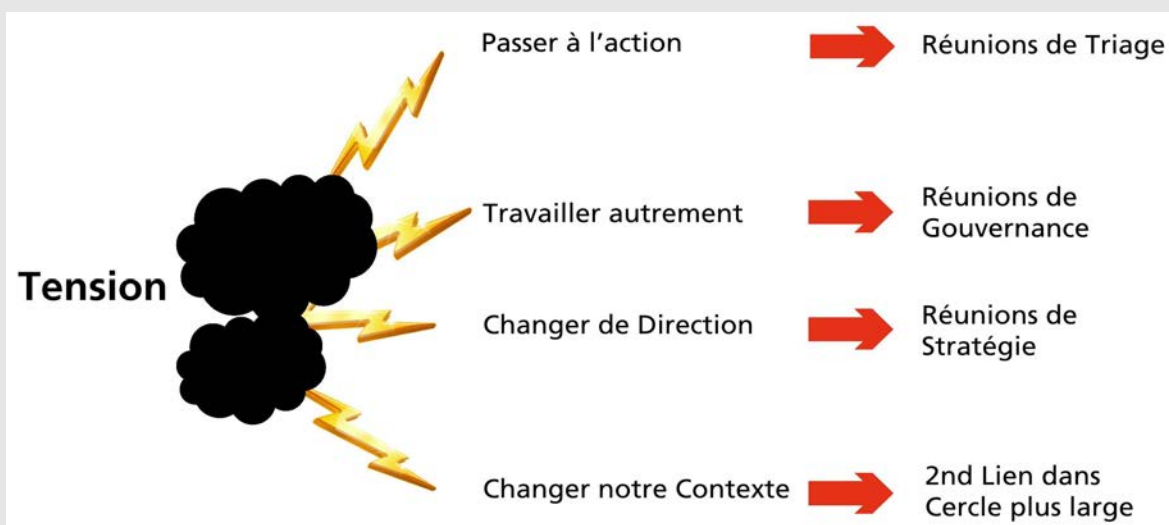
La structure en cercles

Pour les projets plus complexes mobilisant de nombreuses personnes et des sous-projets d'une taille significative, il est utile de mettre en place un mode de gouvernance s'appuyant sur le concept de cercle. Concrètement, chaque sous-ensemble du projet représente un cercle qui est constitué chacun par l'équipe en charge d'un sous-projet. Chacun des cercles met en oeuvre les outils du pilotage dynamique que sont les réunions de gouvernance et opérationnelles en son sein.

Enfin, chaque cercle est représenté au sein du cercle "Projet" par deux personnes, le 1^{er} lien (le responsable du sous-projet) et le 2nd lien choisi par le processus d'élection sans candidat (voir [fiche 13](#)).

Quelques informations complémentaires

- A chaque fois qu'une tension est ressentie, 4 options sont possibles :



- Dans un projet, il n'est pas nécessaire – là encore – de déterminer toutes les actions à l'avance ; les grandes étapes suffisent. Il s'agit d'identifier précisément à chaque nouveau pas la prochaine étape, celle qui fera avancer le travail.

3 Pour approfondir ...

<http://labdsurholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-1>

Réunion de gouvernance	1	Les bases théoriques
	2	Le guide pratique
	3	Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Les réunions de gouvernance mensuelles sont des réunions destinées à répondre à des questions centrées sur l'organisation du travail du groupe.

Des questions telles que :

- De quelles activités avons-nous besoin pour atteindre les objectifs du groupe et qui va les exécuter?
- Quels sont les rôles nécessaires et les redevabilités de chacun d'entre eux ?
- Quel sera le degré d'autonomie des membres, et quelles en seront les limites et les conditions?
- Comment les différentes décisions seront-elles prises?
- Comment définir et assigner les tâches?
- Quelles directives, politiques et/ou procédures seront suivies?

Un manque de clarté dans la gouvernance crée chez tout le monde des attentes implicites sur qui devrait faire quoi et comment il devrait le faire.

Sans un processus de gouvernance défini, lorsque ces présupposés non-dits entrent en conflit, on a tendance à accuser les autres et à se renvoyer les responsabilités – ce qui n'aide pas à l'évolution du groupe.

La réunion de gouvernance peut se décomposer en 5 grandes étapes :

	Etape	Qui parle ?	Objectif	Commentaires
1	Tour d'inclusion	Chacun à son tour	Comment je me sens ici et maintenant. Remarquer ce qui prend votre attention, l'identifier et le laisser aller.	Pas de discussion. Ancre la réunion. Etre présent ici et maintenant.
2	Points administratifs	Tous	Clarifier rapidement les points administratifs de la réunion.	Rappel des horaires, pauses, logistique, repas,...
3	Création de l'ordre du jour	Facilitateur et ceux qui ont des tensions	Construire l'ordre du jour avec la liste des tensions à traiter.	Construction à la volée ; propositions en 2 mots ; pas de discussion, ni réaction.
4	Traitement des points	Porteur de la tension	Traiter les points à l'ordre du jour un par un ; une tension = une proposition.	Voir le processus de prise de décision par consentement (fiche 14).
5	Tour de clôture	Chacun à son tour	Tirer les enseignements de la réunion.	Chaque personne partage ses réflexions sur la réunion ; pas de discussion, ni de réaction.

Cette réunion nécessite deux rôles récurrents :

- Un facilitateur qui va assurer la bonne conduite de la réunion de gouvernance selon le processus décrit ci-dessus ainsi que le bon déroulement du processus de décision par consentement.
- Un secrétaire qui enregistre les décisions prises : Quoi ? Qui ?

Quelques informations complémentaires

- Dans des réunions de gouvernance, aucun délai absolu n'est fixé. Il est cependant possible de fixer un délai estimé.
- Il n'y a pas d'ordre du jour préalable ; l'ordre du jour est établi à la volée sur base des tensions apportées par les participants (étape 3).
- Si les réunions de gouvernance ont habituellement une fréquence mensuelle, ces réunions peuvent également être organisées à la fin de chaque jalon du projet.

<http://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-80-81>

Réunion
opérationnelle

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Les réunions opérationnelles (dites de triage) **hebdomadaires** sont des forums à rythme rapide, destinées à coordonner et synchroniser les membres de l'équipe pour la semaine, et à faire ressortir tous les problèmes qui gênent la progression des projets et des activités associées.

Elles commencent par un processus de remontée d'informations, comprenant un examen des indicateurs et autres données réelles, afin de se faire une idée de la situation actuelle de l'équipe.

Puis, on construit sur le moment, un ordre du jour de sujets opérationnels spécifiques à la réunion, basé sur ce qui est utile au moment, et qui nécessite une discussion ou une coordination avec tous les membres de l'équipe. L'équipe traite les sujets à tour de rôle, avec la règle stricte de finir tous les sujets dans le temps imparti, sans exception.

La rapidité des réunions de triage est facilitée par les objectifs simples de la réunion: une liste des prochaines actions à effectuer est attribuée à chacun. Chaque sujet est discuté aussi brièvement que possible pour identifier la prochaine action requise, puis une fois la discussion terminée, la réunion se poursuit. Ce résultat clair et simple ancre la réunion et la dynamise.

Si les participants ressentent une tension liée à des problèmes de fond, ce n'est pas le moment d'en discuter – ils peuvent les soulever lors d'une réunion de gouvernance, avec l'assurance que le processus les traitera. De la même manière, les questions stratégiques peuvent être renvoyées à une réunion de stratégie, sans gêner la rapidité et la concentration de la réunion de triage hebdomadaire.

2 Le guide pratique

La réunion opérationnelle nécessite que les informations préalables suivantes soient disponibles :

- une check-list des activités récurrentes que l'équipe doit régulièrement vérifier ;
- des indicateurs permettant de comprendre les dernières évolutions ;
- un tableau des projets et/ou activités-clés.

Cette réunion nécessite **deux rôles récurrents** :

- Un facilitateur qui va assurer la bonne conduite de la réunion de gouvernance selon le processus décrit ci-dessus ainsi que le bon déroulement du processus de décision par consentement ;
- Un secrétaire qui enregistre les décisions prises : Quoi ? Qui ?

La réunion opérationnelle dite « de triage » peut se **décomposer en 7 étapes** :

	Etape	Qui parle ?	Objectif	Commentaires
1	Tour d'inclusion	Chacun à son tour	Comment je me sens ici et maintenant. Remarquer ce qui prend votre attention, l'identifier et le laisser aller.	Pas de discussion. Ancrer la réunion. Etre présent ici et maintenant.
2	Revue de la check-list	Facilitateur et rôles responsables	Mettre de la transparence sur les actions récurrentes.	Le facilitateur passe en revue les éléments et le rôle responsable répond « check » ou « no check ». Pas de discussion, ni de réaction.
3	Revue des indicateurs	Facilitateur et rôles responsables	Donner une photographie de la réalité du moment et des tendances.	Chaque rôle responsable rend compte brièvement de ses indicateurs ; des clarifications peuvent être demandées ; pas de discussion, ni réaction.
4	Nouvelles sur les (sous-)projets / activités	Facilitateur et rôles responsables	Donner des nouvelles sur les (sous-)projets / activités de l'équipe.	Le facilitateur parcourt chaque élément et demande : « Y a-t-il du nouveau ? » ; le rôle responsable répond « Rien de nouveau » ou donne brièvement des nouvelles depuis la dernière réunion et ce qui est prévu d'ici la prochaine. Des clarifications peuvent être demandées ; pas de discussion, ni réaction.
5	Création de l'ordre du jour	Facilitateur et tous ceux qui ont des tensions	Construire l'ordre du jour avec juste un ou deux mots par point.	La liste des points est construite à la volée. Pas de discussion, ni de réaction.
6	Traitement des points	Facilitateur et rôles concernés	Traiter tous les points de l'ordre du jour dans le temps imparti.	Chaque point est traité selon un processus dit de triage (voir ci-dessous).
7	Tour de clôture	Chacun à son tour	Tirer les enseignements de la réunion.	Chaque personne partage ses réflexions sur la réunion ; pas de discussion, ni de réaction.

Le **processus de triage** en quelques mots :

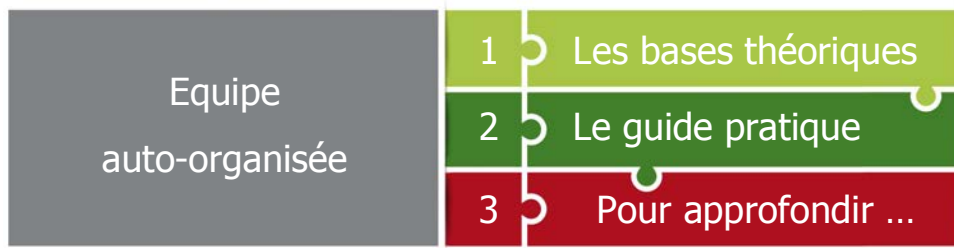
1. Le facilitateur pose 3 questions au rôle qui soumet la tension :
 1. De quoi as-tu besoin ?
 2. Dans quel rôle parles-tu ?
 3. A quel(s) rôle(s) t'adresses-tu ?
2. Celui qui a apporté le point engage avec celui / ceux qui est / sont concernés.
3. Le secrétaire (voir ci-dessous) note toute action et ou sous-projet demandé et accepté.
4. Le facilitateur clôture en demandant : « As-tu ce dont tu as besoin ? ».

Quelques informations complémentaires

- Dans des réunions opérationnelles, aucun délai absolu n'est fixé. Il est cependant possible de fixer un délai estimé.
- Il n'y a pas d'ordre du jour préalable ; l'ordre du jour est établi à la volée sur base des tensions apportées par les participants (étape 3).

3 Pour approfondir ...

<http://labdsurlholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-120-121>



1 Les bases théoriques

Une « équipe auto-organisée » à **l'autorité de choisir le travail qu'elle réalisera** dans le cadre d'une structure de gouvernance dans laquelle elle opère et **assume la responsabilité** de réaliser ce travail **de la manière qu'elle aura choisi**.

Il ne s'agit en aucun cas d'une équipe disposant d'une liberté totale, débridée, déconnectée du cadre stratégique global. Cette forme d'organisation concerne la manière d'atteindre les objectifs du projet le tout dans un cadre stratégique défini auparavant. Ce sera la responsabilité du chef de projet de garder cet alignement, cette cohérence.

Les caractéristiques d'une équipe auto-organisée sont les suivantes :

1. L'équipe définit la stratégie générale
2. L'équipe identifie ses activités / tâches
3. Les membres sélectionnent leurs propres activités / tâches
4. Les membres définissent individuellement la manière de réaliser les activités / tâches
5. Les membres s'engagent vis-à-vis des activités / tâches sélectionnées
6. L'équipe se coordonne régulièrement
7. Le chef de projet reste la personne qui doit rendre des comptes vers l'extérieur

2 Le guide pratique

1. **L'équipe définit collectivement la stratégie générale** « haut niveau » et la feuille de route nécessaire pour réaliser les objectifs du projet et en identifie les jalons (itérations).
2. **L'équipe identifie les activités / tâches à réaliser.** Au début du projet et de chaque itération, l'équipe identifie collectivement les tâches et activités prioritaires à réaliser. Ces tâches et activités incluent les exigences et besoins des parties prenantes du projet ainsi que les objectifs définis lors de la définition du projet.
Les niveaux d'autorité et de prise de décision sont définis par ses (éventuelles) limitations – ex : enveloppe budgétaire dans laquelle des activités peuvent s'organiser.
3. **Les membres sélectionnent leurs propres activités / tâches à réaliser.** Les membres sont invités à sélectionner les items dont ils veulent prendre la responsabilité parmi la liste des activités et tâches identifiées.

Habituellement, ils choisissent ces activités et tâches pour diverses raisons:

- a) c'est dans **leur domaine de compétence** et peuvent faire le travail efficacement;
- b) ils veulent **acquérir de l'expérience** dans un domaine spécifique et espèrent ainsi améliorer leurs compétences en travaillant avec quelqu'un disposant de cette expérience;
- c) simplement parce qu'ils savent que **certaines activités "moins excitantes" doivent être faites.**

#	Description
1	Les différents rôles / activités à allouer sont présentés avec leurs redevabilités.
2	Chaque participant identifie 1 rôle / activité qu'il souhaite vraiment faire et 1 rôle / activité qu'il n'a vraiment pas envie de faire.
3	Les rôles / activités qui ont trouvé preneur par une seule personne sont identifiés.
4	Les rôles / activités qui ont trouvé plusieurs preneurs sont traités par consensus ; l'arbitrage par le responsable est la solution de dernier recours.
5	Le « solde » des rôles / activités » est réparti entre les membres de l'équipe.

4. **Les membres définissent individuellement la manière de réaliser les activités / tâches.** Le planning plus détaillé est réalisé individuellement par chacun pour leurs activités / tâches.
5. **Les membres de l'équipe s'engagent** vis-à-vis des activités et tâches dont ils ont pris la responsabilité et cela pour la fin de l'itération. Ils s'engagent à signaler lors des réunions régulières (voir ci-dessous) les éléments qui pourraient l'empêcher de réaliser les activités et tâches dont ils sont responsables.
6. **L'équipe se coordonne régulièrement** afin d'assurer:
 - a) le bon avancement des activités et tâches en cours
 - b) la résolution des points de blocage, de dysfonctionnement
 - c) la bonne coordination des activités et tâches individuelles
 - d) la préparation de la prochaine itération (activités, tâches, qui fait quoi)
7. **Le responsable de projet reste la personne qui rend des comptes vers l'extérieur.** Bien que l'équipe ait une responsabilité collective, le responsable de projet est le responsable ultime des livrables du projet et dispose des droits décisionnels associés.
En même temps, le responsable de projet ne devrait utiliser cette autorité qu'en dernier ressort, c'est-à-dire rarement.

L'équipe est responsable de la planification et de la réalisation du travail ; le responsable de projet est responsable de l'atteinte des objectifs vis-à-vis des donneurs d'ordre, de la communication du planning de projet, de la coordination avec les groupes extérieur à l'équipe.

Une équipe auto-organisée

C'est...	Ce n'est pas...
<p>Des membres de l'équipe responsables et matures qui ont la possibilité de s'auto-organiser. Cela sous-entend qu'ils acceptent de prendre la responsabilité de leurs décisions et qu'ils ont la maturité suffisante pour accepter de réaliser des tâches "moins excitantes" nécessaires au bon déroulement du projet.</p>	<p>Avoir des responsabilités sans autorité c'est-à-dire être responsable pour la réalisation de certaines activités sans disposer de l'autorité pour réaliser certaines tâches critiques ou prendre des décisions.</p>
<p>Un responsable de projet assurant un rôle de coach, de leader, qui fait confiance. Il favorisera une pratique de supervision distanciée au détriment d'un pilotage au quotidien.</p>	<p>Infantiliser les membres de l'équipe en supposant que les membres de l'équipe sont incapables de définir par eux-mêmes la manière de mener les activités et tâches dont ils ont pris la responsabilité.</p>
<p>Un responsable de projet qui reste le principal responsable de l'atteinte des objectifs. Même si le mode de fonctionnement est plus participatif, une personne doit avoir la responsabilité d'assurer que tout ce qui est à réaliser par l'équipe sera effectivement accompli en temps, en heure et en qualité.</p>	<p>Prendre des décisions de qualité médiocre auxquelles tous les membres adhèrent tout en empêchant le projet d'avancer de manière efficace. Une équipe auto-organisée prend des décisions en s'appuyant sur un processus privilégiant le consentement (voir fiche 14 "Prise de décision intégrative ou par consentement").</p>

Mesurer la santé d'un réseau

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Un des moyens de mesurer la santé d'un réseau est de collecter auprès des membres leur perception vis-à-vis des différentes dimensions importantes pour le bon fonctionnement de ce réseau.

2 Le guide pratique

Evaluez chaque affirmation comme suit : 1 = pas du tout d'accord ; 2 = partiellement pas d'accord ; 3 = partiellement d'accord ; 4 = tout à fait d'accord

Thème	Affirmation	Avis
Résultats	Le réseau a atteint ses objectifs.	
	Les réunions et autres événements du réseau ont une valeur ajoutée importante.	
	Je ne vois pas clairement les bénéfices de participer au réseau (R).	
Apprentissage	Mes compétences se sont améliorées grâce au réseau.	
	J'ai acquis des connaissances qui m'ont aidé à mieux faire mon travail.	
Dynamique	Les membres partagent facilement l'information.	
	Les membres répondent facilement aux questions posées.	
	Le partage de l'information a augmenté au cours du temps.	
	Le réseau rend possible le partage de pratiques et d'expériences entre membres actifs dans le même domaine d'activité, affrontant les mêmes défis.	
	La gouvernance du réseau (équipe tournante) est efficace.	
	Certains membres monopolisent les discussions (R).	
	Certains membres sont trop critiques, trop défensifs, trop sarcastiques (R).	
	Ma participation aux réunions du réseau me demande trop de temps (R).	
	Participer à ce réseau nécessite des compétences que je n'ai pas (R).	
Relationnel	Il y a un réel sens d'appartenance au réseau.	
	Les membres partagent des objectifs communs.	
	Le climat entre les membres est ouvert, bienveillant et détendu.	

	La cohésion entre les membres a augmenté au cours du temps.	
	Les membres peuvent m'apporter quelque chose.	
	Il est difficile pour moi de faire confiance aux membres du réseau (R).	
Technologie	Je consulte régulièrement la plate-forme de partage des informations (documents,...).	
	J'alimente régulièrement en informations (documents, commentaires, événements) la plate-forme de partage.	
Satisfaction	Je suis très satisfait de ma participation au réseau.	
	J'aimerais continuer à participer au réseau.	
	Globalement, ma participation au réseau augmente ma satisfaction au travail.	

Une fois cette enquête réalisée, il s'agit de l'analyser lors d'une des réunions du réseau afin d'y identifier les points forts et surtout les points d'amélioration.

Quelques indicateurs quantitatifs

- Nombre de membres
 - Actifs / non-actifs
- % de participation aux réunions / événements
- Nombre de documents partagés
- Nombre de groupes de travail
- Nombre de « bonnes pratiques » validées / répliquées / transférées
- Nombre de réussites / problèmes résolus grâce au réseau

3 Pour approfondir ...

Cette démarche de mesure de la santé d'un réseau est complémentaire à la mesure de la performance du réseau qui, elle, se fera via une série d'indicateurs stratégiques et opérationnels.

Echos et double tour
de parole

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Les « outils » proposés sont destinés à développer et maintenir l'efficacité collective des groupes. Ils reposent essentiellement sur des techniques permettant d'aboutir à des accords ou encore à des ajustements entre personnes.

Ils reposent sur quelques grands principes, dont ceux de « réciprocité » et de « réalité ». Si vous êtes le responsable, la règle proposée aux membres de vos équipes s'appliquera également à vous – principe de réciprocité – sans modifier les faits – principe de réalité.

Si vous proposez à vos interlocuteurs de faire un tour de table des avis de chacun sur une question complexe se posant à vous, il est alors nécessaire de laisser tout le monde s'exprimer, et de veiller à l'équilibre du temps de parole de chacun. Le simple fait de suivre la règle du tour de table, implique que chacun parle à son tour et se taise pendant que les autres s'expriment. L'écoute de chacun par tous est alors automatiquement favorisée. Ce fait est induit par l'acceptation de la règle du tour de parole.

2 Le guide pratique

La méthode des échos

La méthode des échos est un outil collectif de développement des capacités professionnelles. Elle permet d'accroître considérablement la capacité d'écoute et de perception d'un groupe.

Il est plutôt adapté à un groupe de pairs qui seraient appelés à se revoir régulièrement. Cette méthode peut être utilisée pour que des pairs développent leurs compétences ; pour valider des projets ou pour résoudre des problématiques complexes ; pour créer un collectif de qualité.

1. **Formulation** (orateur – 5 à 10 minutes)
Soumettre la question / problématique en termes concis et complets (mise en contexte) - Aucune interruption pendant l'exposé.
2. **Le tour d'écho** (tous sauf l'orateur – 4 minutes / personne)
A la fin de l'exposé, chacun "donne son écho" à tour de rôle sans aucune interruption de la part des autres, émetteur inclus.
3. **La réaction** (orateur – 5 minutes)
L'orateur réagit sans justifier ses positions ; il s'agit de tirer parti de ce qui lui a été renvoyé et d'envisager de nouvelles pistes d'action.

Le double tour de parole

Cet outil peut être utilisé de façon ponctuelle pour fonder un groupe, pour lui redonner de la cohérence ou de la force, pour accroître sa capacité de réflexion collective.

Le Double Tour se pratique aisément dans des groupes, ou des sous-groupes, de trois à une douzaine de personnes, dans toutes sortes de configuration, en réunion de travail, entre pairs, avec des personnes qui se connaissent ou non, etc. Dans certaines conditions, il est possible d'adresser des groupes plus importants en démultipliant la méthode.

Le Double Tour est utilisable dans un très grand nombre de configurations, sans restriction particulière. L'adaptation au public se fait par l'animation et par le choix du thème.

Cette méthode peut être utilisée pour résoudre un problème, y compris un conflit ; pour créer et maintenir la cohésion d'un groupe ; pour explorer de nouvelles potentialités.

1. **Formulation** (orateur – 5 à 10 minutes)
Formuler la question en termes clairs et compréhensibles (mise en contexte) - "Comment ferions-nous pour... ?" (formulation en "nous" pour concerner tout le monde).
2. **Réflexion** (tous sauf l'orateur – 3 minutes)
Réfléchir et formuler individuellement des réponses.
3. **Premier tour de table** (tous sauf l'orateur – 4 minutes / personne)
Chacun à son tour présente sa solution sans interruption ni débat.
4. **Deuxième tour de table** (tous avec l'orateur en dernier – 4 minutes / personne)
Chacun donne son écho à ce qui s'est dit - "D'après moi, ce qui se dégage d'essentiel du premier tour de parole, c'est...".

Dans les deux cas, par souci d'adaptation et de transition progressive vers la pratique intégrale de ces méthodes, un espace peut être donné aux questions de clarification ou à l'échange pendant le tour d'écho (étape 2 de la méthode des échos).

3 Pour approfondir ...

<http://www.intelligencescollectives.com/#/lintelligence-collective/4007632>

« Les outils de l'intelligence collective : la favoriser, la comprendre, la stimuler » : Moral et Lamy

Echos et double tour
de parole

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

Les « outils » proposés sont destinés à développer et maintenir l'efficacité collective des groupes. Ils reposent essentiellement sur des techniques permettant d'aboutir à des accords ou encore à des ajustements entre personnes.

Ils reposent sur quelques grands principes, dont ceux de « réciprocité » et de « réalité ». Si vous êtes le responsable, la règle proposée aux membres de vos équipes s'appliquera également à vous – principe de réciprocité – sans modifier les faits – principe de réalité.

Si vous proposez à vos interlocuteurs de faire un tour de table des avis de chacun sur une question complexe se posant à vous, il est alors nécessaire de laisser tout le monde s'exprimer, et de veiller à l'équilibre du temps de parole de chacun. Le simple fait de suivre la règle du tour de table, implique que chacun parle à son tour et se taise pendant que les autres s'expriment. L'écoute de chacun par tous est alors automatiquement favorisée. Ce fait est induit par l'acceptation de la règle du tour de parole.

2 Le guide pratique

La méthode des échos

La méthode des échos est un outil collectif de développement des capacités professionnelles. Elle permet d'accroître considérablement la capacité d'écoute et de perception d'un groupe.

Il est plutôt adapté à un groupe de pairs qui seraient appelés à se revoir régulièrement. Cette méthode peut être utilisée pour que des pairs développent leurs compétences ; pour valider des projets ou pour résoudre des problématiques complexes ; pour créer un collectif de qualité.

1. **Formulation** (orateur – 5 à 10 minutes)
Soumettre la question / problématique en termes concis et complets (mise en contexte) - Aucune interruption pendant l'exposé.
2. **Le tour d'écho** (tous sauf l'orateur – 4 minutes / personne)
A la fin de l'exposé, chacun "donne son écho" à tour de rôle sans aucune interruption de la part des autres, émetteur inclus.
3. **La réaction** (orateur – 5 minutes)
L'orateur réagit sans justifier ses positions ; il s'agit de tirer parti de ce qui lui a été renvoyé et d'envisager de nouvelles pistes d'action.

Le double tour de parole

Cet outil peut être utilisé de façon ponctuelle pour fonder un groupe, pour lui redonner de la cohérence ou de la force, pour accroître sa capacité de réflexion collective.

Le Double Tour se pratique aisément dans des groupes, ou des sous-groupes, de trois à une douzaine de personnes, dans toutes sortes de configuration, en réunion de travail, entre pairs, avec des personnes qui se connaissent ou non, etc. Dans certaines conditions, il est possible d'adresser des groupes plus importants en démultipliant la méthode.

Le Double Tour est utilisable dans un très grand nombre de configurations, sans restriction particulière. L'adaptation au public se fait par l'animation et par le choix du thème.

Cette méthode peut être utilisée pour résoudre un problème, y compris un conflit ; pour créer et maintenir la cohésion d'un groupe ; pour explorer de nouvelles potentialités.

1. **Formulation** (orateur – 5 à 10 minutes)
Formuler la question en termes clairs et compréhensibles (mise en contexte) - "Comment ferions-nous pour... ?" (formulation en "nous" pour concerner tout le monde).
2. **Réflexion** (tous sauf l'orateur – 3 minutes)
Réfléchir et formuler individuellement des réponses.
3. **Premier tour de table** (tous sauf l'orateur – 4 minutes / personne)
Chacun à son tour présente sa solution sans interruption ni débat.
4. **Deuxième tour de table** (tous avec l'orateur en dernier – 4 minutes / personne)
Chacun donne son écho à ce qui s'est dit - "D'après moi, ce qui se dégage d'essentiel du premier tour de parole, c'est...".

Dans les deux cas, par souci d'adaptation et de transition progressive vers la pratique intégrale de ces méthodes, un espace peut être donné aux questions de clarification ou à l'échange pendant le tour d'écho (étape 2 de la méthode des échos).

3 Pour approfondir ...

<http://www.intelligencescollectives.com/#/lintelligence-collective/4007632>

« Les outils de l'intelligence collective : la favoriser, la comprendre, la stimuler » : Moral et Lamy

Management situationnel

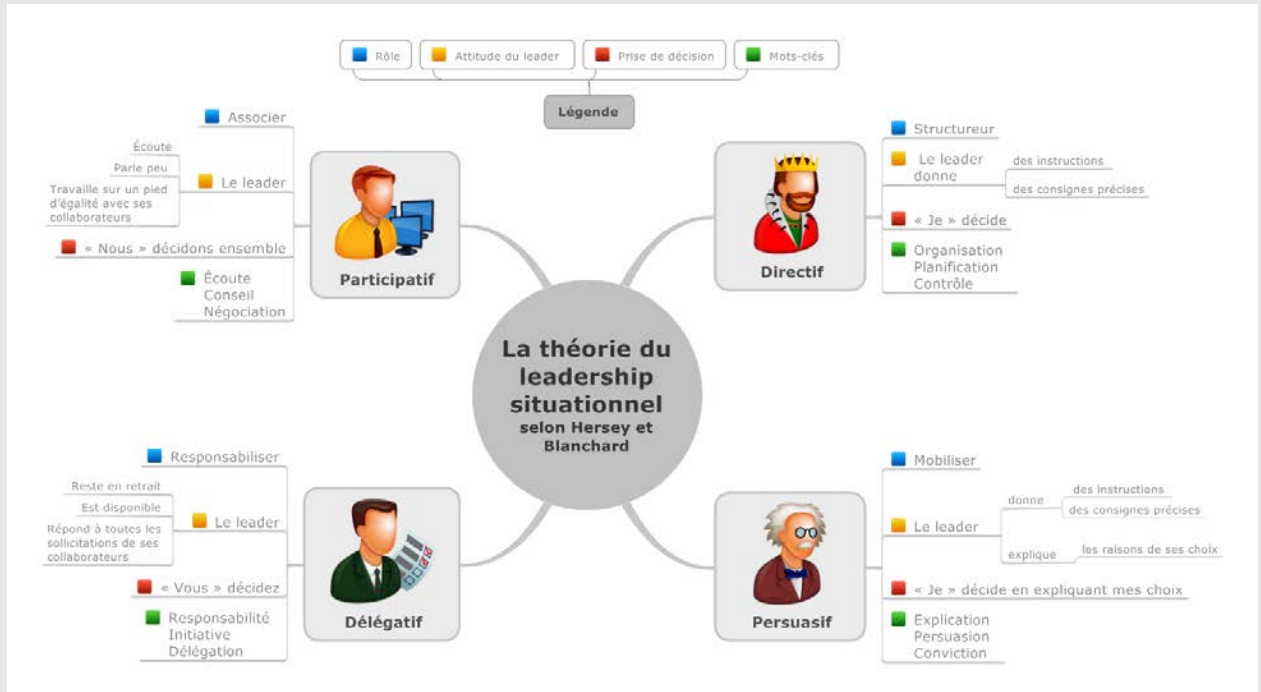
- 1 Les bases théoriques
- 2 Le guide pratique
- 3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

La théorie du management situationnel a été développée par Paul Hersey et Kenneth Blanchard. Dans un monde en constant changement, le manager d'aujourd'hui se doit d'être flexible. Selon Hersey et Blanchard, il n'existe pas de « bon » style de management, mais il y a lieu d'adopter le style de management le plus approprié à chaque situation. L'objectif du manager est, selon eux, de développer au maximum l'autonomie de leurs collaborateurs afin d'optimiser leur travail.

2 Le guide pratique

Les 4 styles de management



Infographie : <http://www.managementvisuel.fr/infomapping-la-theorie-du-leadership-situationnel-selon-hersey-blanchard/>

2. Adapter le management à la maturité professionnelle de l'individu

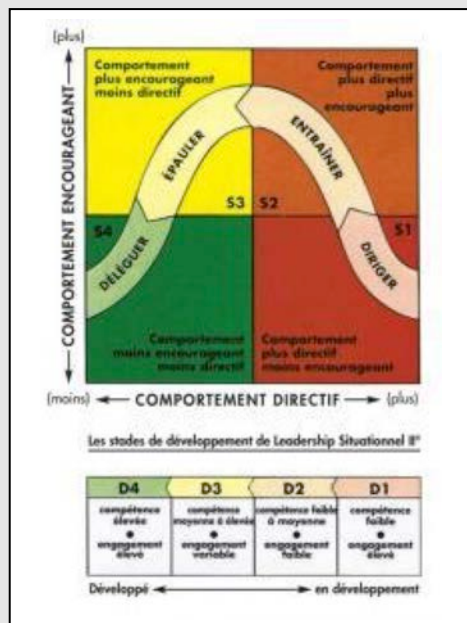
Aussi Hersey et Blanchard font-ils l'hypothèse que n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs.

Le degré de maturité dépend donc de la compétence et de l'intérêt pour le travail.

Ils distinguent 4 niveaux de maturité :

- Maturité faible D1: les collaborateurs n'ont pas les connaissances nécessaires et sont peu motivés.
- Maturité moyenne-faible D2 : malgré un manque de connaissance, les collaborateurs sont motivés.
- Maturité moyenne-élevée D3 : malgré les connaissances, les collaborateurs sont peu motivés.
- Maturité élevée D4 : les collaborateurs sont à la fois motivés et compétents.

Cette maturité professionnelle est susceptible d'évolution.



De même que l'éducateur, le manager doit accompagner cette évolution en y adaptant son comportement: très présent et exigeant au départ, il doit peu à peu développer les aspects relationnels puis laisser de plus en plus place à l'initiative des collaborateurs. C'est la théorie du cycle de vie du leadership: chaque degré de maturité a sa correspondance dans la grille de management.

Cette évolution n'est pas irréversible. Il peut y avoir des régressions: on enregistre une baisse du moral ou de l'efficacité. Le manager doit alors adapter son attitude à cet état de fait ; revenir à un style plus directif avec des collaborateurs de maturité moyenne ; témoigner plus d'attention et de considération, s'ils sont déjà à un niveau de maturité élevé. La grille de management fournit des repères.

Le problème le plus fréquent dans les relations hiérarchiques habituelles, c'est le comportement stéréotypé du manager, qui répond de la même façon en toutes circonstances. L'évolution de la maturité des collaborateurs s'en trouve généralement

bloquée à un niveau moyen.

La philosophie de la délégation, c'est précisément le passage à l'état adulte de la relation managériale. Le "retrait" relatif du manager par rapport à l'initiative du collaborateur me paraît être un aboutissement naturel et désirable. Ce qui n'exclut nullement sa disponibilité et sa vigilance constante.

3 Pour approfondir ...

Blanchard ("Le manager minute" 1982)

1 Les bases théoriques

L'apprentissage par l'expérience a tendance à survenir au cours d'un cycle qui implique différentes phases clé et qui font intervenir la compétence et la conscience. L'acquisition d'une compétence vient de l'accumulation d'expériences de références par l'action. La conscience vient de la création d'une carte mentale et des distinctions qui permettent de comprendre et expliquer les comportements et l'expérience.

L'apprentissage de nouvelles compétences est donc un processus qui implique différentes étapes décrites par A. Maslow et qui peuvent se résumer de la façon suivante :



Je ne sais pas que je ne sais pas - Incompétence Inconsciente

Cette étape se situe juste avant que l'on fasse nos premiers essais. Prenez comme exemple l'enfant de quelques mois qui voit les gens marcher autour de lui, mais dont l'idée de le faire lui-même ne lui est même pas passée à l'esprit.

Je sais que je ne sais pas - Incompétence Consciente

Cette autre étape se révèle après notre première tentative à faire quelque chose de nouveau. Comme l'enfant qui a le désir de faire quelques pas, qui tente de le faire, et qui "échoue", en tombant. Maintenant, il sait qu'il ne sait pas. Passer au travers de cette étape est primordial dans le processus d'apprentissage et l'atteinte d'un objectif.

Je sais que je sais - Compétence Consciente

Cette autre étape est le début "visible" de notre succès. C'est au moment où nous sommes capables de quelque chose, mais que nous devons constamment y penser pour ne pas s'éloigner de nos techniques ou pour ne pas échouer de nouveau. Comme par exemple le jeune chauffeur, qui doit penser à débrayer pour changer de vitesse.

Je ne sais plus que je sais - Compétence Inconsciente

À ce moment, vous maîtrisez une technique ou une manière de penser. Vous faites des activités ou vous pouvez prendre de bonnes décisions sans même y penser.

Soutenir l'évolution du collaborateur

1. Si le collaborateur est dans une incompétence inconsciente : PROBLEMATION

Le point crucial dans cette étape sera de faire prendre conscience de l'incompétence aux yeux du collaborateur, pas encore de développer la compétence (elle serait rejetée puisqu'inutile, vu l'inexistence du problème).

Pour ce faire, 3 méthodes sont régulièrement utilisées :

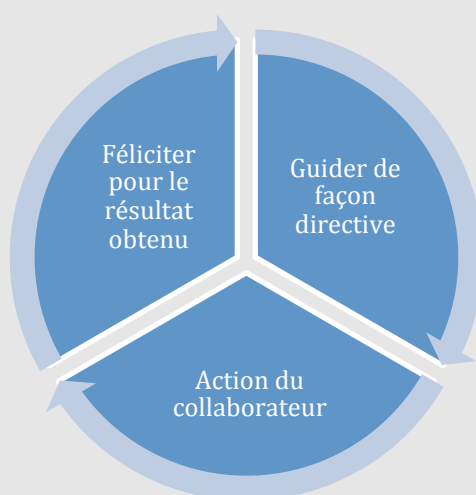
- « Quand je te vois faire comme ça, j'ai un problème parce que... ».
- Chaine des conséquences: faire prendre conscience des conséquences, et des conséquences des conséquences au collaborateur en le questionnant.
- Perception inversée : faire prendre au collaborateur la place d'une autre personne pour qu'il « voie » le problème (un collègue, un client,...).

2. Si le collaborateur est en incompétence consciente : EXPLICATION / FORMATION

2.1. Le collaborateur croit qu'il ne peut pas y arriver : mise en confiance par l'action

Pour « mettre en action », commencer par identifier un objectif – le plus petit possible – qui est une étape vers le nouveau comportement désiré (par exemple écrire un brouillon de présentation en anglais pour quelqu'un qui devra, in fine, réaliser une présentation en anglais).

Ensuite, parcourir autant de fois le cycle ci-dessous qu'il n'y a d'étape intermédiaire avant d'atteindre l'objectif.



2.2. Le collaborateur ne souhaite pas y arriver : recadrage du rôle attendu

L'obstacle le plus fréquent est que le collaborateur ne souhaite pas développer telle ou telle compétence. Deux situations / séries d'actions sont possibles :

- Le collaborateur ne voit pas l'intérêt de la demande : il faut redonner du sens à l'action opérationnelle demandée. Relier les compétences attendues avec la mission du service, l'évolution du métier, valoriser les bénéfices pour lui (que va-t-il y gagner).
- Le collaborateur refuse de remplir une partie du rôle attendu : expliquer et être ferme sur le rôle attendu (non-négociable), tout en étant souple sur les modalités de mise en œuvre (mise en œuvre progressive, flexibilité sur la façon d'assumer cette partie de rôle, sur le moment où il est rempli...).

3 Pour approfondir ...

Le manager de talents – Brigitte Grollière et Pascale Bêlorgey – Dunod 2011