

La boîte à outils pour développer la capacité d'un collectif

Une boîte à outils pour quoi ?

L'organisation et l'animation d'une démarche projet ne vont pas de soi, elles nécessitent de mobiliser une diversité d'acteurs appartenant à des organisations différentes, de cultures professionnelles différentes et ayant souvent de moins en moins de marges de manœuvre.

Le chef de projet doit avoir en permanence le souci que les parties prenantes du projet s'y retrouvent de telle sorte que le travail collectif apparaisse clairement comme une plus-value, non seulement pour l'avancée du projet commun mais aussi pour chacun.

Des outils pour

- Améliorer la capacité, la qualité et l'efficacité de l'action collective.
- Développer la capacité individuelle et collective
- Pérenniser et entretenir la mobilisation
- Être plus efficace : gagner du temps, acquérir des réflexes de coopération
- Augmenter la capacité collective du groupe à résoudre les problèmes et les crises

Une boîte à outils pour qui ?

Une boîte à outils pour les équipes projet, les chefs de projet, les chargés de développement territorial et les collectifs de travail.

Mode d'emploi

Le tableau ci-dessous montre les correspondances entre des objectifs à atteindre et les 7 principes d'animation à mobiliser.

OBJECTIFS ATTENDUS	PRINCIPES	1	2	3	4	5	6	7
Créer du lien, fédérer		X	X	X	X	X	X	X
Répartir le travail				X		X	X	
Apprendre ensemble			X		X			X
Mobiliser dans la durée					X		X	X
Construire du commun			X		X		X	X
Légitimer le collectif				X		X		X
Motiver les participants		X	X	X	X	X	X	
Débloquer les situations					X	X	X	
Valoriser à l'extérieur		X			X	X		X
Susciter un portage (politique-citoyen ou technique)		X	X			X		X

Exemple de lecture : tous les principes d'animation sont bons pour créer du lien, fédérer et motiver les participants alors que pour débloquer une situation problématique, on utilisera les principes 4, 5 et 6.

Chaque professionnel peut puiser dans le vivier de principe-s en fonction des besoins ou des objectifs recherchés et de ce qui lui paraît pertinent dans sa situation.

LES 7 PRINCIPES :

Principe 1 – Combiner les modes de relations institutionnels et interpersonnels

Principe 2 – Partager une culture commune, rendre les participants compétents sur le sujet commun

Principe 3 - Susciter des échanges entre participants ne passant pas systématiquement par l'animateur

Principe 4 - Faire des retours d'expérience

Principe 5 – Évaluer ensemble qui sait bien faire quoi pour contribuer au succès collectif

Principe 6 – Consacrer des petits temps à analyser comment le collectif communique

Principe 7 – Faire exister, matérialiser le collectif

Principe 1 – Combiner les modes de relations institutionnels et interpersonnels

(Action sur les comportements)

Les relations institutionnelles donnent de la légitimité aux actions.

Les relations interpersonnelles créent du lien, facilitent la compréhension mutuelle.

Elles nourrissent le plaisir d'être ensemble.

Le principe 1 vise à faire du lien et trouver le bon équilibre, entre les deux logiques : mettre de la convivialité si les relations sont trop institutionnelles et formaliser un peu les relations interpersonnelles.

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, motiver les participants, valoriser l'action à l'extérieur, susciter un portage (politique-citoyen ou technique).

Modalités pratiques:

- Inviter les décideurs à participer à un moment opportun d'une réunion (introduction, conclusion, à l'occasion d'un temps de bilan...)
- Formaliser un message aux décideurs (un petit document, un film de 5 min)
- Instituer des temps de convivialité (pot, jeux inclusifs...)
- Organiser les réunions dans différents lieux...

Principe 2 – Partager une culture commune, rendre les participants compétents sur le sujet commun (Savoir-faire)

Les démarches de projet demandent de plus en plus d'associer des acteurs dont les statuts et les cultures de référence sont différents (habitants, élus, techniciens) afin de créer les conditions d'un authentique dialogue entre eux.

Objectifs visés : Créer du lien, fédérer, apprendre ensemble, construire du commun, motiver les parti, susciter un portage (politique-citoyen ou technique).

Modalités pratiques:

- Mettre en place des co-formations : chacun apprend à déconstruire ses représentations, on se forme ensemble, pour construire du commun (référentiel ATD Quart Monde¹)
- Organiser des visites de terrain (diagnostic en marchant)
- Travailler par groupes de pairs avant de se retrouver ensemble pour croiser les points de vue (c'est important pour associer des habitants et rééquilibrer les rapports de domination inconscients).
- Concevoir des outils pédagogiques compris par tous (expo-quizz, affiches, illustrations...)

¹ Groupe de recherche action-formation quart monde université. 1999. *Le croisement des savoirs*, Editions quart monde.

Principe 3 - Susciter des échanges entre participants ne passant pas systématiquement par l'animateur (Savoir-faire).

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, légitimer le collectif, motiver les participants.

Modalités pratiques:

- Faire produire en ateliers (petits groupes auto-animés : on écrit ensemble les problèmes et les solutions)
- Créer des groupes de travail transversaux
- Déléguer certaines tâches d'intérêt collectif (un participant anime les réunions)

Principe 4 - Faire des retours d'expérience brefs et à chaud (Savoir-faire)

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, apprendre ensemble, mobiliser dans la durée, construire du commun, motiver les participants, débloquer les situations, valoriser le projet à l'extérieur.

Modalité pratique : un temps de débriefing et de bilan collectif après chaque réunion ou à la fin de l'action.

- Que devait-il se passer ?
- Que s'est-il passé réellement ?
- Pourquoi y a-t-il un écart ?
- Que pouvons-nous en apprendre ?

Principe 5 – Évaluer ensemble qui sait bien faire quoi pour contribuer au succès collectif (Savoir-faire)

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, légitimer le collectif, motiver les participants, débloquer les situations, valoriser l'action à l'extérieur, susciter un portage.

- Offrir aux stratèges, aux opérationnels, aux politiques, aux « communicants », etc., les formats de travail complémentaires qui leur conviennent.
- Optimiser les complémentarités
- S'autoriser à regarder ensemble les résultats, constater la capacité collective à obtenir des résultats
- Passer du « qui fait quoi ? » à « qui sait bien faire quoi ? »

Principe 6 – Consacrer des petits temps à analyser comment le collectif communique pour fédérer dans la durée (communiquer sur comment on communique ensemble) (nos valeurs)

Objectifs visés : créer du lien, fédérer, répartir le travail, mobiliser dans la durée, construire du commun, motiver les participants, débloquer les situations.

- Comment fonctionnons-nous ensemble ? Comment avons-nous fonctionné entre nous ?
- Nos modalités de travail ensemble conviennent-elles ? Quelles sont vos satisfactions / vos insatisfactions ?
- Se mettre sur le terrain des processus relationnels (hors contenu technique), débloquer des situations ou sortir d'une impasse. (Exemple : « c'est toujours les mêmes qui prennent la parole ! » « ne plus recevoir le support de travail deux jours avant ! »)

Principe 7 – Faire exister, matérialiser le collectif (identité du groupe)

- Matérialiser la vision d'ensemble du projet commun : un récit, une maquette, un diaporama.
- Donner à voir ce qui est produit collectivement : compte rendus, méta plan, schéma récapitulatif.
- Dessiner un schéma des acteurs, dans lequel chacun a sa place et son rôle : sociogramme, tableau, organigramme, frise chronologique des acteurs.
- Écrire un récit : une charte des valeurs, une déclaration d'intention de ce qu'on a envie de faire ensemble, des règles du jeu communes, un film.
- Passer du point de vue individuel à la parole collective : « S'il y avait une seule voix dans la pièce, que dirait-elle ? » Mode d'animation invitant à partager les points de vue dans une compréhension du collectif.
- Inviter à construire du commun, dépasser les prés carrés, aller au-delà des désaccords

Modalité : Saisir toutes les occasions pour donner à voir l'existence d'un collectif.