



**Auteurs de cette version :**

Jean-Luc Anton

Françoise Berthoud

Cécile Lecoœur

Béatrice Montbroussous

Henri Valeins

Illustrations : Eric Drezet & Sylvain Fuchs

contact : [animerunreseau@services.cnrs.fr](mailto:animerunreseau@services.cnrs.fr)

web : [animerunreseau.cnrs.fr](http://animerunreseau.cnrs.fr)

Licence de libre diffusion, l'œuvre peut être librement utilisée à condition de l'attribuer à l'auteur en citant son nom (AGORA, CNRS), pas d'utilisation commerciale, pas de modification



## Préambule

Les auteurs de ce guide appartiennent au groupe de travail AGORA. Ce groupe de travail a été missionné et soutenu par la [plateforme réseau de la Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires du CNRS](#).

AGORA facilitateur de l'animation réseau, a pour mission de :

- Créer, maintenir, faire évoluer, diffuser le guide pdf et ce site web
- Concevoir, organiser, mettre en œuvre des formations
- Mettre en place, animer des ateliers de partage de pratiques en utilisant le co-développement à destination des animateurs de réseau
- Proposer des ateliers à la carte autour de la thématique de l'animation de réseaux

**Auteurs de la présente version 3 (décembre 2020) :**    **Auteurs de la version 2 (janvier 2019) :**

- Françoise Berthoud
- Béatrice Montbroussous
- Henri Valeins
- Jean-Luc Anton
- Cécile Lecoeur

- Françoise Berthoud
- Béatrice Montbroussous
- Henri Valeins

**Auteurs de la version 1 (juin 2017) :**

Contact : [animerunreseau@services.cnrs.fr](mailto:animerunreseau@services.cnrs.fr)

- Françoise Berthoud
- Catherine Dematteis
- Sandrine Lecart
- Cécile Maréchal
- Béatrice Montbroussous
- Gilles N'Kaoua
- Henri Valeins

Nous remercions pour leur relecture attentive et leurs suggestions pertinentes : Anne Cadiou, Catherine Clerc, Sylvie Godey, Loïc Gouarin, Christophe Nevado, Stéphane Renault, Patricia Warin

Nous adressons nos plus vifs remerciements à Lounès Belkaïd qui, au travers de ses interventions en tant que consultant et formateur, a su nous transmettre, avec beaucoup de patience, les qualités d'ouverture, d'intelligence collective et d'écoute nécessaires à l'animation de réseau. Ce guide est en partie de ses apports.



Licence de libre diffusion, l'œuvre peut être librement utilisée à condition de l'attribuer à l'auteur en citant son nom (AGORA, CNRS), pas d'utilisation commerciale, pas de modification



## Table des matières

Préambule .....	1
ORGANISER .....	5
1.1 – Les différents types d'organisation .....	6
1.2 – Le cycle de vie d'un réseau .....	9
1.3 – Réseaux et besoins .....	11
1.4 – Une charte .....	12
1.5 – Qui fait quoi ? .....	13
1.6 – La structure d'animation .....	14
1.7 – Gouvernance partagée .....	17
1.8 – Capitaliser .....	19
1.9 – Points de vigilance .....	21
ANIMER .....	22
2.1 – Accueillir, remercier un membre .....	23
2.2 – Motiver les membres du réseau .....	24
2.3 – Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau .....	26
2.4 – Dynamiser .....	27
2.5 – Créer du lien .....	28
2.6 – Savoir déléguer .....	29
2.7 – Gérer les situations difficiles .....	31
2.8 – Animer à distance .....	33
<b>L'animation entre les rencontres</b> .....	34
<b>Les réunions à distance</b> .....	34
<b>La formation à distance</b> .....	36
<b>Les séminaires à distance</b> .....	37
<b>Focus sur les outils informatiques adaptés</b> .....	37
PRODUIRE .....	41
3.1 – Se réunir .....	42
3.2 – Se réunir en visio .....	47
3.3 – Créer en visio .....	49
3.4 – Analyser un problème .....	49
3.5 – Prendre une décision collective .....	49
3.6 – Constituer et animer des groupes de travail .....	51
3.7 – Partager des pratiques .....	53

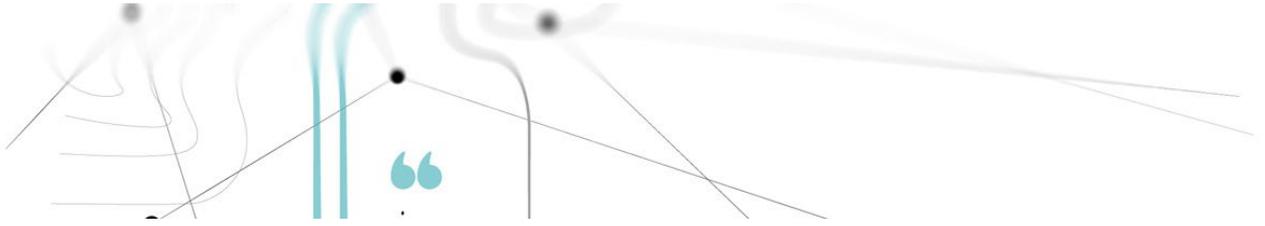
3.8 – Utiliser des outils de travail collaboratif .....	55
VALORISER .....	56
4.1 – S'auto-évaluer .....	57
4.2 – Rédiger un rapport d'activité .....	58
4.3 – Communiquer .....	59
FICHES PRATIQUES .....	63
Cet espace comprend des fiches pratiques relatives à quelques modalités d'animation.....	63
5.1 - Inclusion / déclusion.....	64
Brise glace.....	64
Technique de la balle .....	64
L'essentiel .....	65
L'aventure de la vie .....	65
Déclusion .....	66
5.2 - Techniques de créativité en réunion .....	67
Appel à idées .....	67
Pensées inversées .....	68
Post it .....	68
World café.....	69
Méthode des 7 chemins .....	70
Méthode par analogie.....	71
Regard extérieur / différent.....	71
5.3 - Analyser un problème.....	73
OQOCQP .....	73
Les 5 « pourquoi ».....	73
quesdiscussion .....	74
Fish bowl.....	75
5.4 - Analyse des pratiques .....	76



## ORGANISER

Cette partie aborde la question de la définition du réseau et de ses invariants par rapport aux autres types d'organisation.

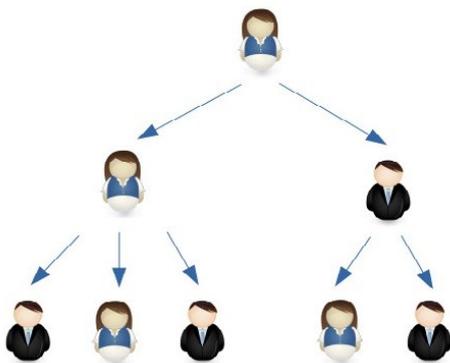
Un réseau est constitué par ses membres qui se réunissent autour d'une problématique technologique, d'un métier ou une thématique scientifique. Afin de rendre productif et pérenne ce réseau, une structuration s'avère indispensable et passe par l'établissement d'une charte du réseau, par la constitution d'une structure d'animation, par l'animation elle-même et enfin par la capitalisation des savoirs, productions etc.



## 1.1 – Les différents types d'organisation

Les organisations répondent au besoin de « produire » collectivement. De façon schématique, on distingue trois types d'organisation, même si aujourd'hui les structures ont tendance à intégrer simultanément ces trois modes d'organisation.

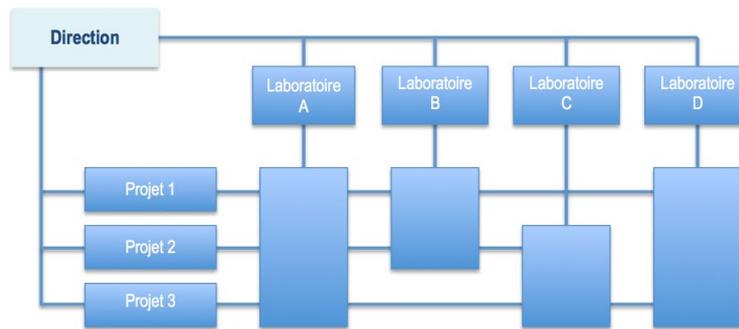
### Structure pyramidale



Ce modèle est le plus ancien. Il s'organise autour de l'idée de pouvoir vertical et globalement centralisé, descendant, intégrant des mécanismes de délégation. Ce type de structure est relativement efficace dans un environnement stable et maîtrisé.

### Structure matricielle

Dans les années 90, l'arrivée de fonctions support (informatique, documentation...) et le développement du travail en mode projet ont fait émerger une structuration de type matricielle. La notion hiérarchique continue d'exister mais les liens sont transverses. Ce modèle ne se substitue pas au précédent mais se plaque sur celui-ci et permet de répondre à un environnement qui évolue. Les compétences sont alors valorisées, chaque entité ayant une mission spécifique. Apparaît fortement avec ce modèle le concept de responsable fonctionnel en regard du responsable hiérarchique.



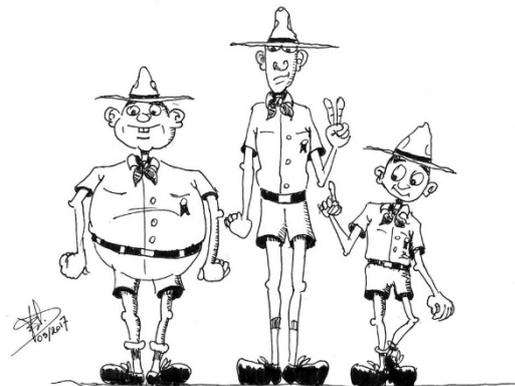
Structure organisationnelle matricielle

Exemple : au sein du CNRS, par rapport à l'organisation pyramidale en instituts / laboratoires / directeur.trice.s / chercheur.e.s..., les directions fonctionnelles sont transversales. C'est le cas de la direction des ressources humaines (DRH), de la direction des systèmes d'information (DSI) ou encore des projets inter-laboratoires.

## Organisation en réseau

Cette organisation s'ajoute aux deux autres structures dans un environnement complexe et est dictée par une volonté d'évoluer rapidement, d'accroître la capacité d'adaptation et la souplesse de l'organisation. Le besoin d'innover et d'être réactif aux changements impose bien souvent une structure en réseau.

Un réseau est un ensemble de personnes ou de groupes de personnes ayant un pôle d'intérêts communs et se reliant pour échanger des expériences et des informations en vue d'atteindre ensemble des objectifs définis. Un réseau est un « état souple de coopérations ».



Dans une structure en réseau, le pouvoir est diffusé dans l'organisation, il n'y a pas de niveaux hiérarchiques, mais une structure d'animation ou de coordination. Un réseau se caractérise par un grand niveau de pragmatisme : il s'agit d'avancer ! Les membres du réseau sont responsabilisés, ils ne se réfèrent pas à un responsable qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel. Le travail se fait en équipe. Les échanges, la créativité, la nouveauté, le changement sont nécessaires à la dynamique du réseau. Le réseau s'inscrit dans un cadre souple avec un référentiel qui peut être une charte ou un document fédérateur.

### Les invariants d'un réseau

Quel que soit le type de réseau, on peut identifier quatre invariants :

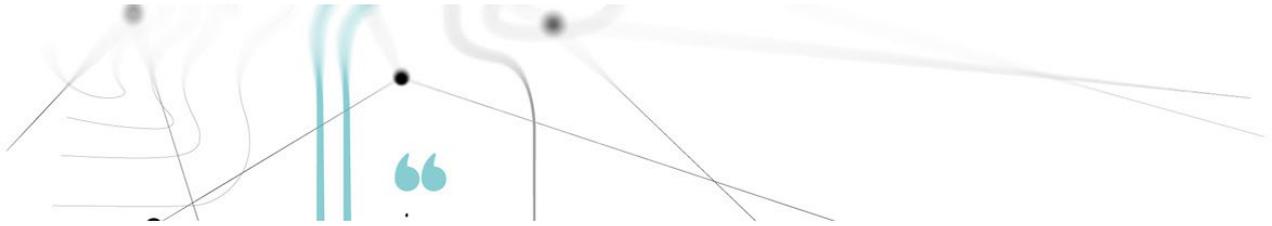
- le collectif est animé par une structure d'animation ;
- les membres ont des rôles définis ;
- il existe un ensemble de règles énoncées dans une charte ;
- les productions du réseau sont capitalisées.

Quelques exemples d'actions de réseau : c'est par là !

## Typologie des réseaux

Au CNRS, il existe différents types de réseaux décrits dans le [document](#) intitulé « Visibilité et reconnaissance des réseaux professionnels du CNRS ».

- **Les réseaux fonctionnels (ex. le réseau des services Partenariat et valorisation des délégations régionales)** Portés par une direction fonctionnelle, ils regroupent des professionnels du métier exerçant leur activité à plein temps. Cette forme de réseau ne nécessite ni financement spécifique, puisque les actions sont prises en charge par la direction, ni reconnaissance particulière puisqu'il s'agit de partage d'informations et de pratiques dans le cadre de l'activité professionnelle ordinaire.
- **Les réseaux coordinateurs (ex. les réseaux de correspondant.e.s formation dans les laboratoires)** Il s'agit de réseaux animés par une direction fonctionnelle à destination d'agents exerçant l'activité à temps partiel en plus de leur métier. Ces réseaux permettent de coordonner les actions, développer les compétences de ces agents non-experts et de limiter le sentiment d'isolement. Le besoin de reconnaissance existe pour les membres du réseau car l'activité exercée constitue une charge de travail supplémentaire. Par ailleurs, il n'existe pas de besoin spécifique de financement car les actions sont prises en charge par la direction fonctionnelle.
- **Les réseaux technologiques (ex. RéMiSoL, le réseau des microscopies à sondes locales)** Animés par des expert.e.s de la technologie, ils rassemblent des personnels utilisant les mêmes technologies au sein de plusieurs laboratoires et parfois dans des disciplines différentes. Le besoin de reconnaissance existe pour les animateurs de ces réseaux car leur action exige une forte implication et les besoins en financements sont réels.
- **Les réseaux métiers (ex. RESINFO, la fédération de réseaux d'administrateurs systèmes et réseaux)** Ils fédèrent une communauté pratiquant le même métier (souvent une même famille professionnelle dans le REFérentiel des Emplois-types de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur) mais sont le fruit d'initiatives de terrain. Ils ont pour objectif de participer au maintien et au développement des compétences entre agents partageant des compétences communes et de limiter l'isolement professionnel. Ils essayent d'anticiper les évolutions des métiers. Les besoins de reconnaissance et de financement sont réels pour permettre l'existence et le fonctionnement de ce type de réseau.
- **Les réseaux thématiques de recherche (ex. le réseau des Zones Ateliers)** Ce type de réseau rassemble des laboratoires ou individus autour de questionnements scientifiques sur une problématique spécifique donnée. Il est porté par un des dix Instituts du CNRS.



## 1.2 – Le cycle de vie d'un réseau

Comme cette partie est un peu "théorique", nous proposons aux lecteurs pressés un mini résumé : il est question ici de la naissance et de la mort d'un réseau avec toutes les phases de son évolution : conception, lancement, croissance et maturité ... Le point à retenir est que les modalités d'animation, les actions à mener diffèrent selon les phases du cycle de vie.

Allons-y !

La notion de cycle de vie est évidente et intuitive dans le cas d'un organisme vivant. Elle commence à être bien répandue s'agissant d'un produit. On a moins l'habitude de l'aborder dans le cadre d'un groupe de personnes. Et pourtant c'est une caractéristique de la dynamique de groupe. De nombreux chercheurs, psychologues, sociologues se sont penchés sur la façon dont un groupe naît, se développe – dans le cas présent autour d'un thème, d'un objectif, d'un objet de recherche ou de soutien à la recherche – puis lorsque la dynamique n'est plus suffisante pour une raison ou une autre le groupe s'essouffle et s'éteint.

Il est d'ailleurs dommage de ne pas consacrer le temps et l'énergie qu'il faudrait à la « fin de vie » d'un collectif. Trop souvent, les collectifs meurent en pointillé, sans qu'on y prête vraiment attention. Les réunions s'espacent, les « livrables » sont oubliés, les membres sont moins présents et c'est la fin ... sans fin.

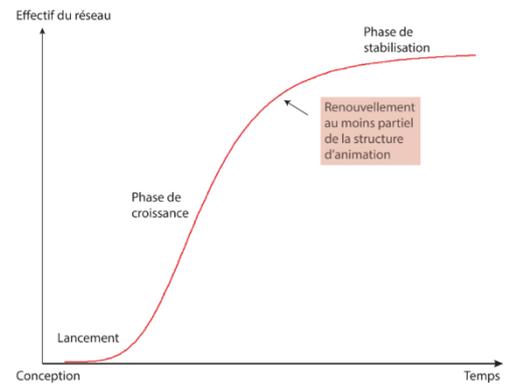
Poser un regard sur le réseau comme un objet en vie, c'est rester attentif à toutes les étapes de son cycle de vie. Et cela permettra de recommencer un cycle sur une autre thématique, un autre contexte, un autre jour !

Dans le schéma ci-dessous, les principales phases du cycle de vie d'un réseau sont présentées. Ce schéma n'indique pas la fin de vie du réseau. Elle peut survenir à n'importe laquelle de ces étapes.

## Cycle de vie d'un réseau

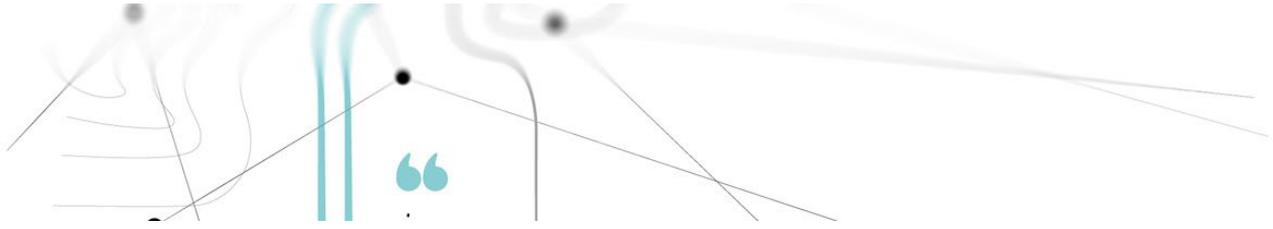
Les différentes phases sont :

- La phase de conception correspond à l'émergence d'idée initiale, partagée en général par un nombre réduit de personnes. C'est le moment où l'idée bouillonne, ou l'évidence de la structure de type « réseau » apparaît, où les objectifs commencent à prendre forme et les méthodes de lancement et de « recrutement » se dessinent. Éventuellement l'idée est validée avec les tutelles.
- La phase de lancement est le moment où se définit, souvent de manière implicite, la façon dont une personne devient membre du réseau. Cette phase peut s'avérer assez délicate. C'est aussi le moment où les rôles commencent à devenir plus clairs sans pour autant qu'ils soient très explicites. Cela peut aussi être un moment très vivant, très moteur puis il s'agit de fédérer des personnes qui étaient jusque-là isolées.
- Dans la phase de croissance se développent les actions mutualisées en réponse aux besoins des membres. C'est aussi souvent dans cette phase que le réseau a l'occasion de revenir sur son cadre et son fonctionnement. L'organisation du groupe sera alors bien établie, les rôles également. Il est facile de « recruter » de nouveaux membres. Les animateurs sont encore dans la dynamique du lancement. La motivation pour le collectif est première. Tout va bien, le niveau d'activité est excellent. Pendant cette phase, il est important de s'interroger continûment sur le fonctionnement du réseau, sur le maintien de sa dynamique, sur les leviers de motivation, sur le niveau de délégation, sur la réponse aux besoins, etc.,
- La phase de maturité se caractérise par un ralentissement du rythme de croissance de l'effectif du réseau. Parfois les membres les plus actifs se désengagent. Progressivement, il est constaté que le consensus lors de prises de décision est plus difficile à atteindre. L'ancienneté du réseau impose un renouvellement (au moins de la structure d'animation), sans quoi, la promesse de progrès faite aux membres risque de ne plus répondre à leurs attentes. Leur propre activité, leurs motivations, leurs évolutions personnelles les incitent alors à se détacher du réseau.



Un réseau est un système dont il faut assurer la « maintenance » régulièrement, sinon il va mourir. Se fixer un rendez-vous annuel pour prendre le temps de regarder si on est toujours d'accord sur les objectifs, si les modalités de fonctionnement conviennent à tout le monde, si les systèmes de régulation font consensus, etc., est un bon moyen d'assurer une bonne santé au réseau.

Les outils présentés dans ce guide sont aussi des dispositifs destinés à maintenir le réseau dans une bonne dynamique, en anticipant les ralentissements, les essoufflements, en maintenant un bon niveau de motivation collective. Et cela commence par des aspects d'organisation !



## 1.3 – Réseaux et besoins

Le réseau est le lieu où s'expriment un certain nombre de besoins comme :

- partage de savoir-faire, de compétences
- information
- formation
- matériel, instrumentation (prêt, aide à l'utilisation)
- outils applicatifs (logiciels partagés...)
- solutions techniques ou astuces
- etc.

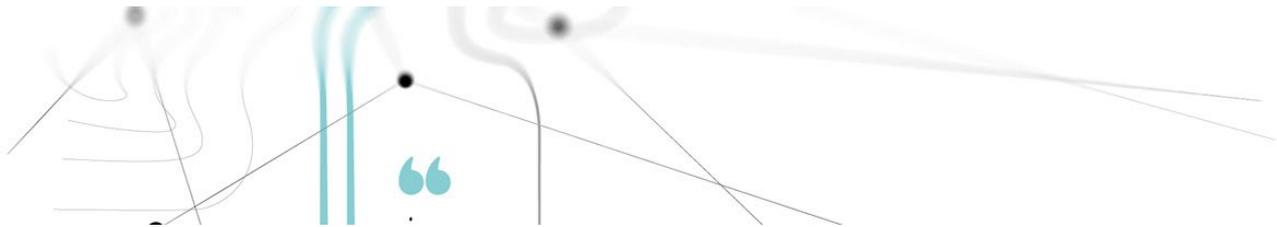
Ces besoins devraient idéalement être recueillis en continu pour faire évoluer les types d'actions et leur contenu. Nous vous proposons ci dessous quelques méthodes expérimentées par des réseaux pour recueillir les besoins :

- Réaliser une enquête auprès des membres, soit en envoyant un questionnaire sur la liste de diffusion, soit en faisant cette enquête lors d'une formation, d'une rencontre ou d'une journée thématique. Cette dernière formule amène un taux de réponse bien supérieur et des réponses de meilleure qualité en général.
- A l'occasion de rencontres, il est peut être très riche de prévoir des temps de discussions informelles pour recueillir d'éventuels besoins ; les échanges sont plus productifs car interactifs mais la difficulté est alors de prendre des notes ...
- Prévoir un temps spécifique animée sous forme dynamique (table ronde, petits groupes de travail ponctuels, méthode des post its, etc) dédié au recueil des besoins des membres du réseau.
- Les temps d'évaluation de formations ou de rencontres/conférences sont des moments privilégiés à cet effet.
- L'analyse des échanges de mails sur une liste de diffusion constitue un moyen complémentaire d'identification des besoins.
- Les conclusions d'un travail de veille spécifique à l'objet du réseau constituent une ressource précieuse pour anticiper des besoins à venir.
- Selon la taille du réseau, il peut y avoir des référents formation qui alimentent la liste des besoins.
- Des échanges avec les conseillers formation des délégations du CNRS, à partir de leur analyse des plans de formation des unités, peuvent être très riches en complément.
- Enfin, il pourra être très utile, voire indispensable pour la structure d'animation de se rapprocher des instituts du CNRS, des organismes de recherche concernés, des chercheurs

et personnels techniques et des industriels pour que les activités du réseau soient en cohérence avec la politique scientifique de l'institution.

Mais que faire de cette liste à la Prévert ?

C'est là que la stratégie ou l'orientation technique/scientifique de la structure d'animation entre en jeu : il s'agira de faire des choix, fixer des priorités et dans tous les cas, expliquer ces choix aux membres du réseau. Nous vous suggérons dans tous les cas de garder un historique des demandes.



## 1.4 – Une charte

La charte est un élément structurant important pour assurer la pérennité du réseau et son bon fonctionnement. Elle est élaborée et/ou validée par la structure d'animation et a vocation à être connue et communiquée à tous les membres du réseau. Elle doit faire l'objet d'une révision régulière (tous les ans).

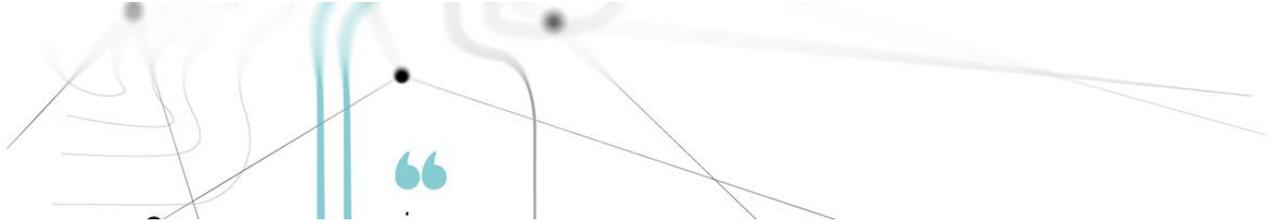
Elle comporte *a minima* :

- le nom du réseau ;
- la finalité du réseau : elle répond à la question du « pourquoi », du sens du réseau ;
- la définition du réseau : son périmètre (thématique, institutionnel, géographique), son type (fonctionnel, métiers...);
- les objectifs correspondent au « pour faire quoi », dans le court-moyen terme avec l'idée d'une action finalisée. Les objectifs traduisent la finalité dans des actes concrets ;
- une description de la structure d'animation;
- Le rôle des membres du réseau (quels sont leurs types de contribution, quelles sont leurs possibilités) ?
- les principes de fonctionnement du réseau, les règles qui doivent éclairer les zones de flou, les droits et devoirs de chacun, par exemple dans les modalités de désignation et de renouvellement, etc. ; Ne jamais oublier qu'une bonne règle est : applicable, utile, contractuelle, souple !



Exemples de charte réseaux :

- [Charte](#) du Réseau Technologique de Microscopie de Fluorescence Multidimensionnelle
- [Charte](#) du Réseau des Mécaniciens
- [Charte](#) du Réseau RESINFO



## 1.5 – Qui fait quoi ?

### • Rôle des membres

Les membres d'un réseau ont un rôle qui est essentiel, le réseau n'existe pas sans ses membres. Expliciter ce rôle dans la charte est un bon moyen d'engager davantage les participants dans le collectif et les faire passer d'une attitude passive à un rôle actif. Vous trouverez ci-dessous une liste non exhaustive d'exemple de rôles. Chaque membre du réseau devrait au moins remplir un de ces rôles.

Dans cet esprit, le processus d'adhésion d'une personne à un réseau, processus qui lui confère donc le statut de membre du réseau, devrait idéalement être un peu plus formalisé qu'une simple inscription sur une liste de diffusion : *a minima* lui transmettre la charte et expliciter ce qui est attendu d'un membre du réseau.

### Exemples de rôles et devoir d'un membre

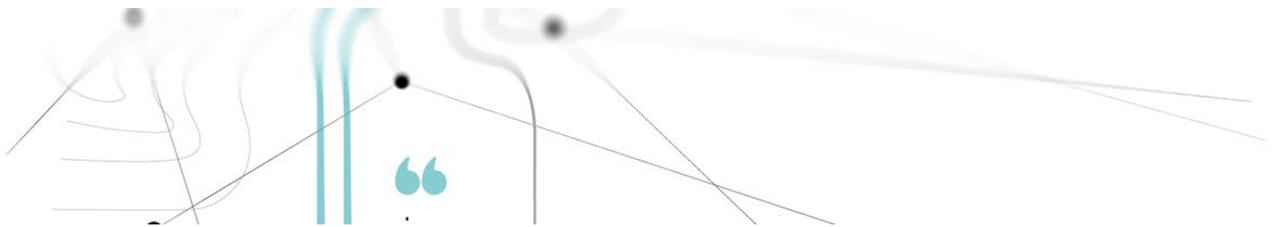
- contribuer à la liste de discussion,
- participer à l'organisation d'événements,
- participer à la préparation d'action (prévoir une intervention sur une thématique / Retour d'expérience),
- participer aux actions (présence aux formations, participation aux GT en tant que participant ou animateur),
- porter un groupe de travail ou y participer,
- exprimer leurs besoins et suggestions (force de propositions),
- présenter le réseau vers l'extérieur (ses actions, son fonctionnement, ...),
- faire des retours à la structure d'animation sur les actions (les améliorations à apporter),
- fournir une expertise (auditeur, formateur, référent technique...),
- peuvent rejoindre la structure d'animation.

### • Rôles de l'animateur

Dans la suite, on ne parle pas d'animateur mais de structure d'animation ; Pour autant, même au sein de la structure d'animation ou de n'importe quel groupe, que ce soit pour une simple réunion ou une mission qui s'étale sur une longue durée le rôle d'animateur existe.

Il nous paraît important ici de rappeler quelques principes à ne pas oublier quand on prend la "casquette" d'animateur : en situation d'animation, l'animateur (avec sa casquette) n'est pas un "expert" du domaine technique ou scientifique mais un "expert" du processus d'animation et, même si il est particulièrement compétent sur le thème abordé, il doit laisser cela de côté (pas simple ...) et se concentrer sur le cadre et la conduite de l'animation. Si il souhaite à un moment donné "switcher" vers un rôle différent, il est nécessaire qu'il en soit conscient, voire qu'il l'annonce : "Je pose ma casquette d'animateur quelques instants" ... puis "je reprends ma casquette d'animateur".

Mélanger les deux rôles est un excellent moyen pour que rien ne fonctionne ...



## 1.6 – La structure d'animation

### Modèles d'animation

On trouve différents modèles d'animation dans les réseaux

- la structure d'animation se réduit à un seul animateur qui assure la coordination et le fonctionnement du réseau. Ceci représente un risque pour le réseau qui dépend d'une seule personne. De surcroît, l'animateur devra assumer une lourde charge ;
- un animateur principal délègue explicitement certaines tâches de fonctionnement et de coordination à des co-animateurs ;
- une animation collective, où les décisions sont prises ensemble. Les échanges sont riches et le fonctionnement est souple. Cela nécessite de la part de l'animateur principal une maîtrise des techniques et outils d'animation.

Il existe quelques particularités d'animation :

Certains réseaux nationaux possèdent des antennes régionales, d'autres sont des fédérations de réseaux régionaux. Dans ce dernier cas, la structure d'animation comporte plusieurs niveaux avec des schémas de décision différents.

Dans le cas des réseaux fonctionnels, un animateur fait l'interface entre la direction et les personnes nommées à la fonction sur le terrain. Il est alors un relais pour la diffusion de l'information.

#### • Missions de la structure d'animation

Les principaux rôles de la structure d'animation du réseau sont les suivants :

- Rôle d'organisation : établissement d'une charte, priorisation et planification des actions à mener, organisation des groupes de travail, gestion du budget, etc.
- Rôle de coordination et d'aide à la production : animation de réunions, coordination d'actions de type veille technologique, rédaction de documents, outils de communication (site web, listes de diffusion, wiki...), gestion de matériels, etc.
- Rôle de suivi et d'évaluation : vigilance à la bonne circulation des informations dans le réseau, préparation des bilans, des évaluations, recueil des besoins, prévisionnel des actions, etc.
- Rôle d'animation et de soutien : impulsion et maintien de la dynamique de groupe, développement du sentiment d'appartenance, renforcement de la cohésion des groupes, suivi des groupes de travail. Assurer les liens entre réseaux régionaux et national, et entre réseaux régionaux
- Rôle de représentation : valorisation et promotion du réseau, relation avec les institutions.

La structure d'animation du réseau veille à une bonne dynamique de groupe, et maintient une ambiance de travail conviviale entre les membres du réseau.

#### • Comment dynamiser la structure d'animation ?

- valoriser les actions de la structure d'animation (dans son ensemble),
- organiser les réunions en présentiel régulières (selon la taille de la structure d'animation, au moins une fois par an),
- organiser les réunions de la structure d'animation en présentiel sous forme de roulement (sur le lieu de travail de chaque membre),
- prévoir des temps de réunion dédiés au bilan du fonctionnement de la structure d'animation
- affecter un rôle pour chaque membre,
- accompagner les nouveaux membres,
- répartir les tâches (par exemple dans la rédaction d'un rapport d'activité),
- rendre l'équipe solidaire (team building, repas, ...),
- organiser des formations pour les membres de la structure d'animation en management/communication/animation réseau,
- soigner la communication (web, lettres d'information) sur les actions de la structure d'animation,
- définir un plan d'actions annuel avec responsabilité et dates limites prévisionnelles,
- se rapprocher des autres réseaux pour s'inspirer de nouvelles idées,

#### Renouvellement de la structure d'animation

La structure d'animation est particulièrement importante, il faut veiller à sa composition et à son renouvellement. Il faut établir des règles sur la composition de la structure d'animation (les écrire dans la charte et les suivre)

Vous trouverez ci-dessous quelques pistes pour faciliter le renouvellement :

- veiller à l'équilibre thématique des membres,
- communiquer/informer sur les fonctions et les réalisations de la structure d'animation,
- établir une lettre de mission pour les membres de la structure d'animation (pour cadrer, rassurer, encourager),
- repérer des membres actifs du réseau, leur proposer de présenter leur candidature pour intégrer la structure d'animation (Cooptation),
- organiser une réunion pour le renouvellement de la structure d'animation avec les membres du réseau (attentes des membres auprès de la structure d'animation, bilan sur l'organisation de la structure d'animation, etc.),
- faire un appel à volontaires (éventuellement via un vote) :
  - via la liste de diffusion,
  - lors d'un évènement en présentiel,
- établir des critères de sélection, par exemple il faut avoir participé à au moins une action du réseau, ...



Dans les réseaux de la Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires, la structure de pilotage est un comité de pilotage (CoPil) qui comprend un bureau (formé de 3 membres qui assurent les rôles d'animateur/coordonateur, référent formation et référent budget).

Le comité de pilotage (CoPil) est constitué de membres actifs et son rôle est redéfinir les actions à mener : formation, séminaires, rencontres, budget, communication. Dans un CoPil, chacun doit avoir un rôle identifié. Ce rôle peut être attribué en fonction de ses compétences et/ou affinités, des besoins du réseau et il peut évoluer au cours du temps.

- En plus de l'animateur/coordonateur, on pourra trouver un :
  - référent formation,
  - référent budget,
  - référent communication,
  - référent logiciels ou instrumentation,
  - référent événements ou rencontres,
  - référent réseaux régionaux,

L'animateur du réseau doit s'assurer que chaque membre de la structure d'animation a un rôle identifié et reconnu par tous (autour d'un axe, d'une thématique, d'un type d'évènement, etc.) même s'il est ponctuel. Ce mode de fonctionnement est important pour faire avancer efficacement les actions du réseau.

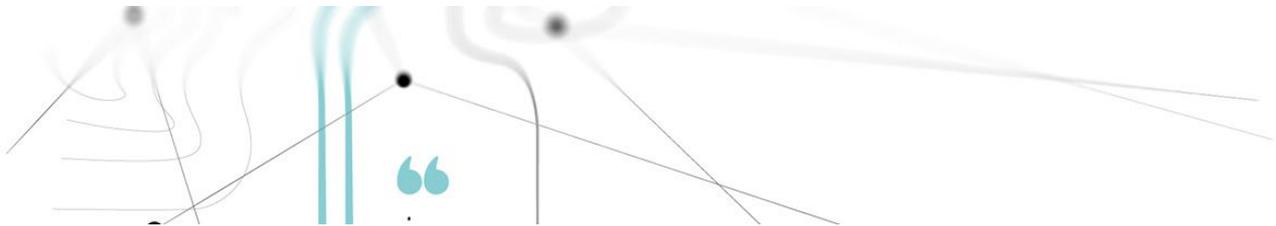
Dans les instances régionales des réseaux nationaux, les rôles sont souvent moins formels et endossés par des personnes différentes en fonction de leur disponibilité et des besoins. La notion de

référent n'est pas nécessairement affichée. Cela implique que l'animateur veille à la cohérence de l'organisation.

### L'animateur parfait !

Ce qui fait la force du réseau et qui illustre d'ailleurs très bien le niveau de maturité d'une telle structure par rapport aux structures pyramidale ou matricielle, c'est précisément sa capacité à mobiliser les forces de nombreux membres, qu'ils soient dans la structure d'animation ou au cœur du réseau.

Dans ce contexte, on reconnaîtra un bon animateur à ses capacités à déléguer, ses qualités d'écoute, ses compétences de facilitateur, son esprit d'ouverture et sa créativité.



## 1.7 – Gouvernance partagée

La gouvernance peut se définir comme le protocole qui cadre la prise de décision et la mise en action au sein d'une organisation. Plus simplement : la gouvernance est la formalisation du « faire ensemble ».

La gouvernance partagée vise l'engagement de l'ensemble des acteurs de l'organisation dans la décision, et implique une redistribution du pouvoir et de la responsabilité.

La gouvernance partagée vise un plus grand épanouissement des individus et une meilleure performance de la structure.

### • Pourquoi s'engager dans cette nouvelle forme d'organisation ?

Rechercher un modèle organisationnel en adéquation avec les missions du réseau, les disponibilités de chacun, les souhaits/compétences de chacun,

Construire un cadre de travail plus impliquant et valorisant pour les membres du réseau,

Mieux impliquer les membres du réseau aux projets de l'organisation tout en étant agile face au renouvellement des acteurs du réseau.

### • Comment construire [et maintenir] un système qui distribue de manière équivalente le pouvoir et la responsabilité ?

La gouvernance partagée repose sur un certain nombre d'éléments structurels et culturels parfaitement interdépendants :

- Un collectif soudé : pas de gouvernance partagée sans un collectif soudé. Là où la plupart des équipes laissent des non-dits s'installer, des clans se former et des égos dominer, un "Nous" en co-responsabilité est en quête perpétuelle de fluidification des relations.
- Des individus souverains : de la même manière, il ne peut y avoir de "Nous" fort sans des "Je" convaincus de leur légitimité au "pouvoir avec". En effet, comment se lancer dans la co-décision quand certains se censurent ou pire, n'ont pas conscience qu'ils se censurent ?
- Des rôles clairs et bien délimités : tout le monde ne décide pas de tout. Les tâches à accomplir et les décisions à prendre sont regroupées sous forme de rôles qui ont chacun un périmètre de responsabilités très clair et explicite.
- Des processus qui neutralisent les égos : dans le cadre d'une co-décision — une élection par exemple — l'équivalence de pouvoir entre chaque membre est cruciale. Du tour de parole ouvert au principe de non-objection, en passant par la présence d'un facilitateur vigilant, la gouvernance partagée propose divers outils voués à libérer la parole, à neutraliser les jeux d'influence, et à protéger l'équipe de dangereux raccourcis. Certes, utiliser ces outils demande du temps, mais moins que l'apaisement a posteriori des tensions générées par une décision mal prise.
- Un pilotage par tensions : une tension est un frottement vécu par un membre dans l'exercice de son rôle, ou dans la rencontre entre plusieurs rôles. En bon système vivant, l'organisation en gouvernance partagée considère que les tensions sont des opportunités d'amélioration.

Pour que cet édifice tienne debout dans la durée, il a évidemment besoin de ciment. Un ciment spécial constitué de trois ingrédients secrets indispensables :

- une raison d'être (finalité) forte au sein de l'organisme,
- des règles à la fois strictes et libérantes, acceptées et comprises par chacun,
- une volonté profonde de redistribuer le pouvoir.

### **Les méthodes et outils d'une gouvernance partagée**

- Créer du « Nous » : faire et être ensemble, reconnaître les richesses de chacun(e).
- Cultiver une posture : quels leviers mettre en place pour grandir ensemble (écouter, se remettre en question, (s')observer, confidentialité, bienveillance...).
- Définir qui décide quoi : les rôles, périmètres d'autorité, tâches...
- Choisir un processus de prise de décision : l'art de décider, consentement.

– Co-construire un cadre de sécurité : différents processus, relationnel, gestion des conflits, régulation des tensions.

### La structuration des réunions

– tour de météo personnelle

– informations pratiques sur la séance (heure de fin, animateur, preneur de notes, maître du temps, ...)

– retours des rôles (pour chaque "rôle" : état de ce qui a été fait depuis la dernière séance, prochain pas, mes besoins et ce qui reste à faire)

– gestion des tensions (avec gestion par consentement)

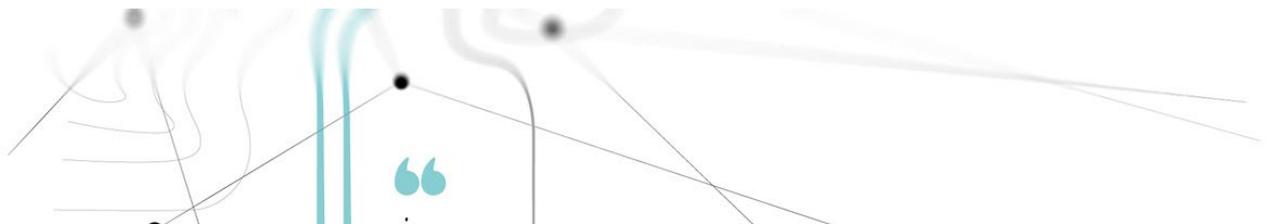
– le point des participants (pour dire ce qui n'a pas pu être dit précédemment, dans un cadre précis pour éviter les débordements)

– tour de clôture (bilan de la séance et météo personnelle)

**Pour aller plus loin (les sites dont nous nous sommes fortement inspirés pour cette partie) :**

<https://nos-communes.fr/gouvernance/introduction-a-la-gouvernance-partagee/>

<https://www.relyance.fr/la-gouvernance-partagee/>



## 1.8 – Capitaliser

Au sein d'un réseau, il est essentiel de disposer d'un recensement de l'ensemble des actions, formations, groupes de travail... qui puisse être consulté par tous les membres autorisés de la structure. Ceci, dans le but d'assurer l'accès à l'historique du réseau, sa continuité (par exemple lors du renouvellement des acteurs de son animation) et son évolution.

Il est aussi important de conserver et mettre à disposition:

- les procédures
- les décisions

- les synthèses, compte-rendu des échanges
- les savoirs (techniques,...)
- les bonnes pratiques, trucs et astuces
- les retours d'expériences
- les présentations d'intervenant
- les documents techniques
- les vidéos/tutoriels
- les documentations sur les erreurs, les dysfonctionnements et leur résolution
- une liste des idées non exploitées

Des droits d'accès différents sont à mettre selon le type d'informations qui sont à destination de publics différents: les membres, les nouveaux arrivants, la communauté métier, le comité d'animation, l'ensemble de l'organisation (rayonnement indirect), les tutelles, et toutes personnes concernées, intéressées en recherche d'information.

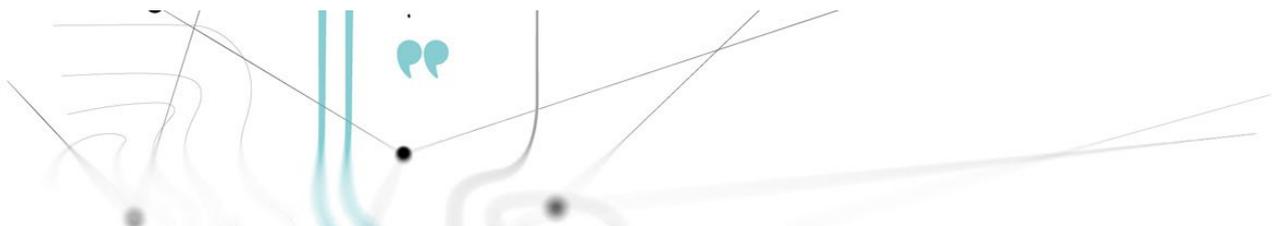
Le but de la capitalisation de toutes ces informations créées, recensées, drainées par le réseau est de permettre de partager, échanger, informer, s'y référer, transmettre, tracer, professionnaliser le réseau, rester en veille, améliorer les pratiques existantes, rassembler les savoirs, faire évoluer les métiers, avoir une base de travail commun, dynamiser le réseau, illustrer la dynamique du réseau, faciliter le quotidien, innover...

Pour que ces documents soient facilement utilisables par tous, il faut définir des règles de nomenclature permettant une lecture et compréhension immédiate de l'objet du document. Par exemple, le nom du fichier devrait comporter l'objet du document, la date de création/modification, les initiales du rédacteur...

Ils peuvent être mis à disposition sur le site internet du réseau, l'intranet, un espace réseau partagé; sous différentes formes: lettre de diffusion des tutelles (articles), rapport d'activité, livret, document dématérialisé, support de formations, affiche,...

D'autre part, des outils de gestion de version libres, comme SVN (subversion), GIT ou des outils spécifiques du CNRS (MyCORE) permettent de gérer automatiquement l'archivage et l'accès aux différentes versions d'un document.

A la fois discipline et méthode de travail sont nécessaires pour assurer la traçabilité des documents, toutefois facilitée par l'utilisation des outils logiciels préalablement cités.



## 1.9 – Points de vigilance

### • Le RGPD

Le RGPD est le règlement général pour la protection des données. Il s'agit d'une directive européenne qui concerne la protection des données à caractère personnel, elle est applicable en France depuis Mai 2018. Elle concerne toutes les structures réalisant des traitements de données personnelles. Veillez à être en conformité avec la loi, pour toutes interrogations rapprochez-vous du Délégué à la Protection des Données de votre employeur, ou bien de la cnil (<https://www.cnil.fr>)

### • Le Droit à l'image/vidéo

Vos réunions, interventions ou actions peuvent être filmées, des photos peuvent être prises, dans un but de capitalisation de l'information, pour la communication, etc Dans tous les cas, les participants ainsi que les intervenants doivent vous donner l'autorisation d'utiliser leur image dans ce but.

### Le Droit d'auteur

#### • Présentation des intervenants

Vous n'avez le droit de réutiliser un contenu quel qu'il soit qu'avec l'accord explicite de l'auteur (à mentionner explicitement) ou si une licence vous y autorise comme la licence de type Creative Commons.

#### • Images pour illustrations

Il vous faut trouver des images sous licence mais utilisables gratuitement en respectant le droit d'auteur (Source: <https://paris-sorbonne.libguides.com/images-droit-auteur>).

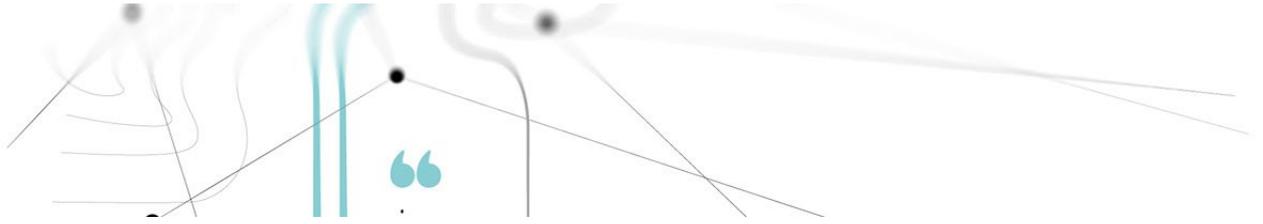
Le cadre des [licences Creative Commons](#) offre un cadre d'utilisation très clair qui vous permet d'éviter tout risque d'infraction au droit d'auteur

- [Les 6 licences CC : https://creativecommons.org/licenses/?lang=fr](https://creativecommons.org/licenses/?lang=fr)
- [Comment choisir sa licence Creative Commons ? https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/medihal-01141138v1](https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/medihal-01141138v1)



## ANIMER

Animer, du latin *animare* (donner la vie) recouvre l'ensemble des activités qui ont pour finalité de maintenir en vie et de développer la dynamique du réseau. Il s'agit, dans cette partie, de présenter l'ensemble des actions contribuant à cette finalité.



## 2.1 – Accueillir, remercier un membre

### • Accueillir un nouveau membre dans le réseau

Dans la majorité des cas, l'inscription d'un nouveau membre à un réseau se fait par simple inscription à la liste de diffusion, inscription validée par le propriétaire de la liste en question. Généralement, ce "propriétaire" fait partie de la structure d'animation. Dans la mesure où les membres sont amenés à avoir un rôle actif dans le réseau, cette procédure minimaliste gagnerait à être enrichie par :

- une description (sur le site web) des modalités et des conditions pour devenir membre du réseau ;
- un mail personnalisé de bienvenue, accompagné de la charte du réseau et des règles de fonctionnement de la liste ;
- selon la taille du réseau, le nouveau membre peut être invité à se présenter sur la liste de diffusion (ou dans une réunion en présentiel lors de rencontres ou de formations) ;
- selon le type de réseau, la demande peut être plus formalisée, via un dossier, un formulaire, etc.

Dans tous les cas, l'idée est de rendre le nouveau membre actif dès son arrivée dans le réseau.

### Accueillir un nouveau membre dans la structure d'animation

Il est important pour la dynamique du réseau de renouveler les membres de la structure d'animation selon les modalités définies dans la charte du réseau :

- pour avoir un apport de nouvelles idées ;
- pour lui confier des missions particulières ;
- pour remplacer un membre sortant.

Pour une intégration réussie, la nouvelle recrue doit connaître les missions du réseau et celles de la structure d'animation avant que lui soit confiée une tâche spécifique avec des responsabilités. Une période de recouvrement (« tuilage ») entre la personne sortante et la remplaçante peut s'avérer nécessaire selon la fonction.

L'animateur doit s'assurer que la personne comprend bien la finalité et les objectifs du réseau, sa place dans l'institution. Quelle que soit la façon dont la personne a été intégrée à la structure d'animation (cooptation, élection,...), elle devrait toujours être accueillie lors d'une réunion en présentiel au cours de laquelle les rôles et responsabilités de chacun des autres membres seront présentés.

Le nouveau membre doit avoir accès à toutes les documentations et archives du réseau (d'où l'importance de l'existence d'une gestion électronique des documents) afin de connaître l'historique du réseau, les actions en cours et se projeter plus facilement dans ses missions et actions.

A noter que cette arrivée perturbera inévitablement l'ensemble de la structure d'animation (mise en exergue de dysfonctionnements comme par exemple difficulté de transmission des documents, dérive du modèle d'animation qui devient hiérarchique, manque de communication, peu/pas de méthodes de travail,...). La structure d'animation devra retrouver un nouvel équilibre pouvant passer par une redéfinition des rôles de chacun, une révision des processus de décision, d'actions... Il est de la responsabilité de l'animateur d'accompagner ce processus d'intégration et de changement.



*Le processus d'intégration d'un nouveau membre à la structure d'animation peut être facilité par une lettre de mission précisant une décharge de temps (c'est le cas des réseaux de la Mission pour l'interdisciplinarité et des agents CNRS) visée par le supérieur hiérarchique de l'agent. Dans ce cas, il a toute légitimité et soutien pour s'investir.*

### Gérer un départ

Dans la structure d'animation, si un membre veut partir, il est impératif qu'il y ait un préavis de départ (modalité à préciser dans la charte) pour assurer la continuité des missions du partant. Il doit en effet se soucier de la transmission des documents et informations en sa possession.

D'autre part, il est important de remercier et valoriser publiquement le travail réalisé au service de la communauté, l'implication du partant. Ceci peut être fait par exemple, lors de la dernière réunion avec lui, ou alors dans un mail largement diffusé.



*Un départ peut être brutal, comme dans le cas d'une démission. Ce départ peut rendre compte d'un problème qu'il convient d'analyser. Les crises sont l'occasion d'avancer.*

## 2.2 – Motiver les membres du réseau

La nature même du réseau et des relations non hiérarchiques entre ses membres rendent centrale la question de la motivation. De nombreux leviers peuvent -et doivent- être actionnés.

Actifs/ Passifs : Faut-il exclure tous ceux qui ne font rien ?

Dans un grand groupe qui s'inscrit dans la durée, le % des pro-actifs (ceux qui proposent, qui sont à l'initiative) est relativement constant : entre 1 et 5 %. 10 à 20% des membres sont réactifs (ils répondent positivement aux demandes et réagissent). Le reste des membres est passif ou observateur.

Attention : cette règle ne fait pas référence à une personne mais à un rôle qui peut évoluer avec le temps pour une même personne en fonction, par exemple, de son intérêt pour le sujet traité, de sa disponibilité, du sentiment de la "place disponible" au sein du groupe : les "passifs" sont susceptibles de devenir actifs quand les conditions changent. Il est donc important de prendre soin de ces personnes en les informant de ce qui se passe dans le réseau pour leur laisser l'opportunité de devenir actives.

(1) William C. Hill, Participation inequality, 1992, d'après Jean-Michel Cornu (cornu.viabloga.com)

### **Comment renforcer l'implication des membres ?**

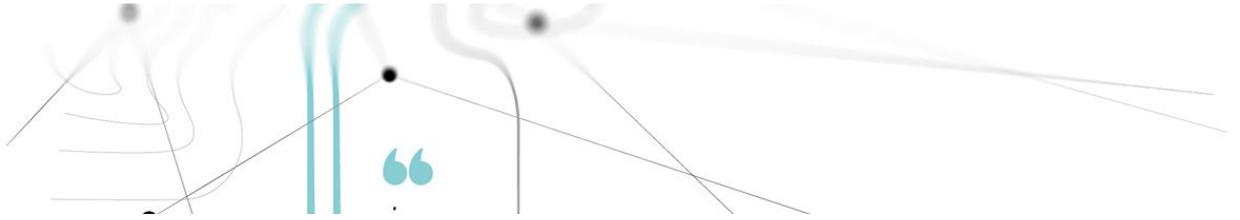
Le sentiment d'appartenance et la reconnaissance constituent les bases nécessaires à l'investissement de chacun dans le réseau. Par ailleurs, il est essentiel de créer et d'entretenir un climat de confiance entre la structure d'animation et les membres, à l'intérieur de la structure d'animation, entre les membres, entre le réseau et les institutions. Écoute, dialogue, organisation, transparence sont les piliers de cette confiance.

Les niveaux d'implication des membres du réseau évoluent évidemment au cours du temps en fonction des activités propres de chacun et de ses centres d'intérêt. L'idée n'est pas que tout le monde soit actif en même temps mais que la dynamique du réseau et la motivation individuelle donnent à chacun la possibilité d'avoir une place reconnue et de contribuer ainsi aux objectifs du réseau.

Concrètement, il est, par exemple, important de :

- diversifier les types d'actions pour permettre à tous les membres du réseau ayant des sensibilités différentes de se mobiliser selon leurs compétences spécifiques et centres d'intérêts ;
- favoriser les échanges au travers de moments conviviaux plus ou moins formalisés, des temps de discussion libre au cours d'évènements (assises, de journées thématiques...) Dans ce cas, l'apport de l'animateur n'est pas de prévoir le contenu du temps d'échange, mais de penser le cadre du moment (lieu, durée, logistique) et d'être vigilant à ce que chacun y trouve son compte y compris les plus introvertis ;
- mettre en avant, autant que possible, les bilans positifs (que les retours soient internes ou externes), les investissements, les réussites qu'elles soient individuelles ou collectives. Ceci peut être fait dans un bilan annuel, lors d'une formation, lors de rencontres, etc. ;
- lorsque des points négatifs sont soulevés, mettre plutôt le focus sur les axes d'amélioration et accompagner les acteurs dans l'identification de ces axes et sa traduction en plan d'action.

Concernant la reconnaissance des membres du réseau, il est très important de prendre le temps de reconnaître le travail effectué, remercier, encourager les initiatives. Ces remerciements auront plus de valeur s'ils sont adressés en public.



## 2.3 – Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau

Le sentiment d'appartenance est important. Il fait partie des fondements de la motivation humaine au même titre que le sentiment de compétence et le sentiment d'autonomie. Par défaut, les membres du réseau ont tendance à être passifs et consommateurs. Il est alors important d'insuffler un sentiment d'appartenance qui permettra de renforcer la cohésion du réseau.

Le sentiment d'appartenance à un réseau est renforcé par des aspects comme :

### **L'image**

- il convient de choisir un nom de réseau représentatif et facile à mémoriser et ainsi qu'un logo ;
- il est possible de fournir aux membres des « goodies utiles », avec la marque du réseau (stylos, bloc-note, mug, etc.).

### **La communication**

- la diffusion d'informations pertinentes et au bon moment sur la vie du réseau sur la liste de diffusion ou lors des rencontres permet de renforcer le sentiment d'appartenance ;
- la mise à disposition d'un annuaire avec les compétences et expertises des membres est un plus ;
- La maîtrise d'outils collaboratifs est nécessaire.

### **L'implication des membres**

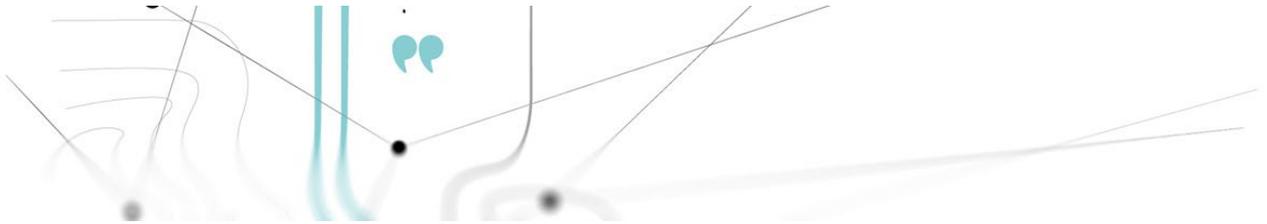
- lorsque les objectifs et référentiels communs sont clairement définis et co-construits, des repères sont partagés, même et surtout lorsqu'ils évoluent dans le temps ;
- la consultation des membres pour les décisions importantes devrait être la règle par défaut ;
- les membres du réseau devraient être sollicités pour l'organisation des actions du réseau (formations, rencontres...);
- lorsque le rôle des membres est précisé cela donne des pistes sur ce que peut apporter un membre au réseau ;
- les rencontres régulières, l'attribution de prix, ... permettent de créer des rituels pour renforcer le sentiment d'appartenance.

### **Des privilèges accordés aux membres**

- des ressources à accès limité leur sont proposées ainsi que des actions de formation.



*Pour les réseaux métiers, en général, il est plus facile de développer un sentiment d'appartenance car les membres partagent des centres d'intérêt communs. Pour les réseaux où la thématique n'est pas dans le cœur de métier des membres, c'est moins aisé. En tout état de cause, la contribution d'un membre au réseau renforce le sentiment d'appartenance du membre et réciproquement un membre du réseau aura d'autant plus envie de contribuer au réseau qu'il se sentira « appartenir au réseau ». Le sentiment d'appartenance favorise naturellement l'entraide entre les membres du réseau.*



## 2.4 – Dynamiser

Le réseau est une structure souple et vivante : il a été créé, évolue, et disparaîtra lorsqu'il n'aura plus lieu d'être. Pendant sa durée de vie, la dynamique du réseau fluctue. L'animation joue un rôle essentiel dans le maintien ou le renforcement de sa dynamique.

Comment renforcer la dynamique de groupe ?

- diversifier les modalités et les lieux de rencontres : ateliers, formations, forums, rencontres annuelles, tables-rondes, etc. ; (voir fiche sur des [exemples d'action réseau](#))
- susciter l'intérêt des participants : définir les objectifs en fonction des besoins exprimés par le groupe ;
- favoriser et veiller à une bonne circulation de l'information et de la parole.

« Tout le monde est un génie, mais si vous jugez un poisson à sa capacité à grimper à un arbre, il croira toute sa vie qu'il est stupide ». Cette citation, souvent attribuée à tort à Einstein, suggère que bien connaître les membres de son réseau est essentiel.

Si malgré tous ces conseils, votre réseau ou un groupe de travail "s'endort", comment le réveiller ?

L'idée n'est pas nécessairement de réactiver à tous prix le réseau ou le groupe de travail, mais au moins d'identifier ce qui se passe pour proposer des actions correctrices ou éventuellement clore le réseau et/ou le groupe.

1) Il est important de travailler sur cette question avec l'ensemble du groupe sur toutes les étapes (diagnostic, plan d'actions, décision). Etablir un diagnostic (faire une enquête) sur les raisons de cet "endormissement" en questionnant à minima les membres et l'animateur sur les causes et en les interrogeant sur leurs souhaits.

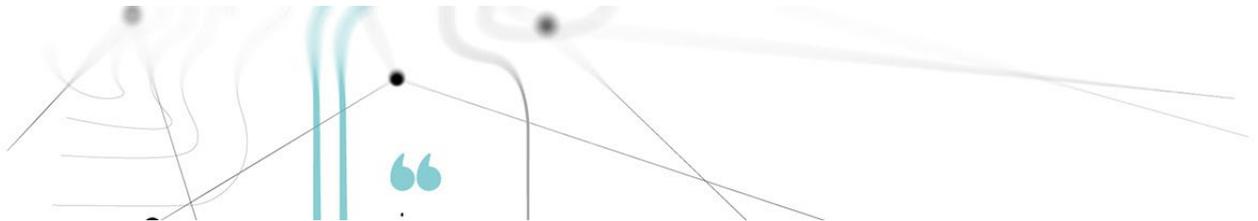
Les causes les plus fréquentes de "chute de régime" d'un collectif :

- objectifs pas clairs, non pertinents ou trop ambitieux qui paralysent le groupe
- cadre, rôles et/ou responsabilités associées mal définies
- manque de disponibilité des membres, notamment de l'animateur
- manque de compétences d'animation
- pas suffisamment de processus participatifs
- conflits non résolus

2) Le cas échéant, construire un plan d'actions et refaire un point après quelques semaines/mois de fonctionnement.

3) prendre une décision collective sur la suite de ce groupe/réseau

Si le groupe ne fonctionne pas il est légitime de le clore pour éviter de disperser temps et l'énergie des membres qui pourront se réinvestir ailleurs.



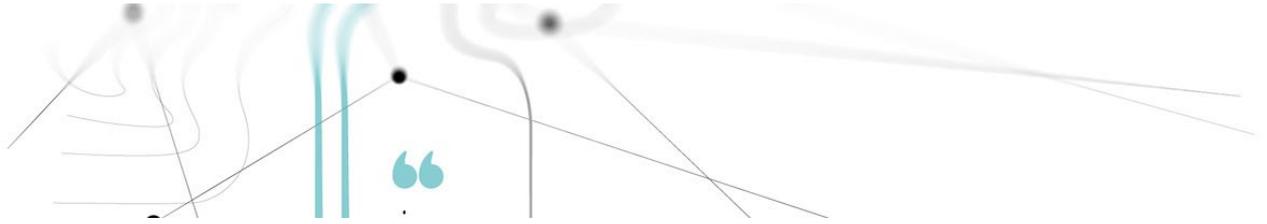
## 2.5 – Créer du lien

La finalité d'un réseau étant de faire progresser les pratiques et les connaissances par le partage d'expériences et de savoir-faire, il est primordial pour les membres de se sentir en lien.

Les échanges sur une liste de diffusion ou la participation « passive » à une manifestation, etc. ne sont pas suffisants pour créer du lien et une cohésion au sein du réseau. Pour ce faire, il faut échanger, co-construire, s'impliquer dans des actions communes et trouver du sens à son implication dans le réseau.

**C'est le rôle de la structure d'animation de prévoir ces moments, par exemple, en :**

- privilégiant des rencontres en présentiel ;
- proposant de travailler en sous-groupes, ce qui favorise la connaissance mutuelle ;
- prévoyant des moments d'échanges qui amènent un regard nouveau sur l'autre, pas seulement professionnel (par exemple : activité « brise-glace » présentée en *annexe 1*, se présenter de façon originale et conviviale, faire connaissance autrement, partager des activités ludiques, etc.) ;
- mettant en place des séquences, qui peuvent être très courtes, où les participants se sentent libre d'exprimer leurs ressentis, leurs émotions (par exemple : échange des impressions à la fin d'une réunion de travail, introduction de notes humoristiques).

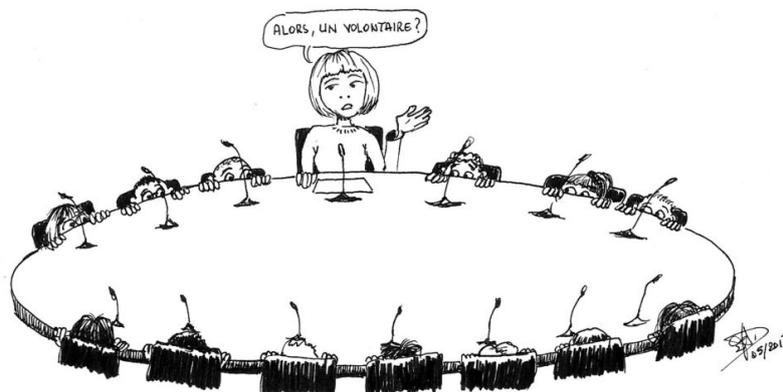


## 2.6 – Savoir déléguer

### Savoir déléguer : des règles incontournables.

Déléguer, c'est confier à une personne la réalisation d'un objectif ainsi que les responsabilités qu'il sous-tend.

Déléguer est un moyen de motiver et responsabiliser les membres de la structure d'animation du réseau. La délégation devient aussi nécessaire lorsque le domaine de responsabilités de l'animateur principal devient tellement vaste qu'il ne peut plus tout gérer seul. Il doit donc déléguer une partie de ses responsabilités à d'autres afin d'assurer le bon fonctionnement du réseau. L'animateur doit néanmoins s'assurer que la responsabilité déléguée est effectivement prise en main. Ceci implique une bonne définition du périmètre des responsabilités confiées.



### Les principes de la délégation

- Il faut choisir une ou plusieurs personnes qui soient tout à fait capables d'accomplir cette mission, puis leur donner autorité, publiquement devant l'ensemble de la structure d'animation par exemple, pour l'accomplir ;
- Il convient de communiquer clairement :
  - la nature de la mission ;
  - son contexte, son importance ;
  - les délais impartis ;
  - des points de vérification avant échéance du délai ;

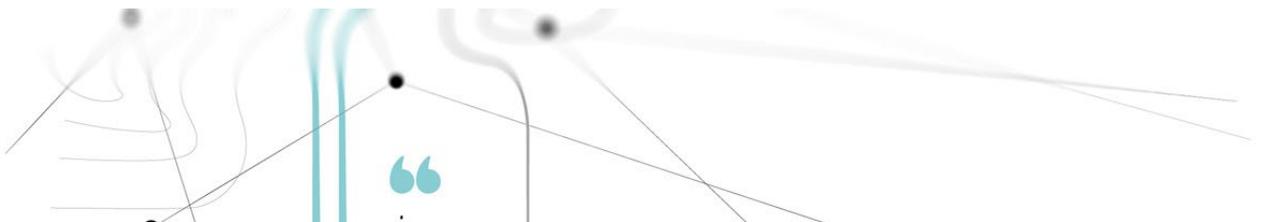
- Il faut veiller à ne pas déléguer uniquement les missions ingrates ou trop complexes, démotivantes pour les collaborateurs. Il faut déléguer aussi bien les activités intéressantes, gratifiantes et qui permettent une évolution, que les tâches les plus « pénibles » ;
- Il convient de déléguer progressivement et de ne pas transférer trop de responsabilités en même temps ;
- Anticiper le plus possible est important : ne pas attendre qu'une crise surgisse pour déléguer ;
- Communiquer autour de cette délégation : lorsque l'on assigne une mission à quelqu'un, il faut s'assurer que tout le monde sait que cette personne en a la responsabilité et l'autorité pour la mener à bien ;
- Assurer le suivi de l'avancement des activités et donner à la personne un retour constructif sur les résultats ;
- Il convient de maintenir une cohérence entre les attentes initiales et les résultats. En cas de modification des objectifs, en informer la personne déléguée ;
- Enfin, ne pas négliger de valoriser la personne qui a accepté la délégation.

#### *Exemple : Accompagnement d'un porteur*

Préparer un rétro-planning : établir avec le porteur à quelles étapes du rétro-planning des points seront à faire et sous quelle forme

Rappeler au porteur les points à ne pas oublier :

- Établir le programme en conformité avec les objectifs et définir les modalités pour chaque item du programme (exposés, ateliers, salon industriel, visite, table ronde...)
- Le cas échéant : coordination avec la Formation Permanente (FP) de la Délégation Régionale (DR) en charge de l'action, préparation du budget, s'accorder sur les tâches à la charge de la DR, modalités de préinscription et d'inscription
- Établir le budget
- Logistique (lieu, équipements du lieu, fléchage etc.)
- Préparer les éléments de communication et d'inscription sur le web
- Préparer le plan de communication (affiches, mails, presse etc.)
- Préparer les éléments de communication avec les intervenants (invitation, remerciements) et les consignes à leur transmettre (dont les autorisations image/mise en ligne), centraliser les titres/résumés/bio/présentations
- Rechercher des sponsors et/ou goodies
- Évaluation à préparer



## 2.7 – Gérer les situations difficiles

L'animateur peut être confronté à des situations difficiles, voici quelques exemples de situations le plus couramment rencontrées, ainsi que des conseils pour aider à les résoudre.

- Le cas particulier d'attitude en réunion (du leader à l'agressif) ;
- La personne qui ne fait pas la tâche pour laquelle elle s'est engagée (le « dit oui/fait non ») ;
- Les absences répétées aux réunions ;
- Des membres de la structure d'animation passifs ;
- Des difficultés à gérer l'activité d'animation du réseau et son travail personnel ;
- La gestion de conflits.

Dans tous les cas, des échanges avec d'autres animateurs sur les pratiques constituent des pistes très riches pour la gestion de ces situations difficiles. Les pairs ont très souvent rencontré des difficultés similaires et il est assez rare qu'aucune solution n'ait été trouvée par l'un ou par l'autre.

### *Exemple : un participant refuse l'activité proposée*

Il arrive, rarement certes, qu'un participant refuse de participer à une activité perçue comme "ludique" ou utilisant des postits ou impliquant une dimension corporelle ou émotionnelle ou faisant appel à une approche artistique ... C'est normal ! parce que les personnes n'ont pas l'habitude de se dévoiler dans le contexte professionnel la part d'intimité qui est "convoquée" dans ces modalités.

### **Pour prévenir ce genre de problèmes :**

- faire attention à ne pas proposer par exemple un exercice visant à renforcer la cohésion d'un groupe (blason) avant un exercice d'inclusion
- éviter l'usage du mot "jeu", préférer "activité" ou "modalité" ou "exercice" ...
- vérifier avec le groupe qu'il est en accord avec la modalité prévue (prévoir un plan B pour le cas contraire)
- prévoir des feuilles blanches ou feutres et paperboard à la place des postits
- le point important est d'être réactifs sur les modalités et de toujours envisager des alternatives ; de toute façon, cela se passe rarement comme prévu, il faut juste être prêt !

### **Quelle position adopter en tant qu'animateur de la session lorsque cela arrive ?**

- entendre le refus et le reformuler
- proposer une adaptation pour la personne
- si la personne refuse toujours, il s'agit de ne pas l'isoler ou la stigmatiser.

### **Vous pouvez par exemple :**

- lui confier un rôle d'observateur

- si vous, l'animateur, êtes relativement disponible, lui proposer de préparer la séquence suivante avec vous (comme co-animateur)
- lui proposer de prendre un temps pour lui
- adapter complètement l'activité pour l'ensemble du groupe

### Gestion de conflits

De nombreuses formations de gestion de conflits sont proposées par nos organismes et nous conseillons d'ailleurs aux animateurs de réseau d'en suivre une.



En fait, il est assez rare qu'un réseau soit le siège d'un conflit ouvert et violent. Le caractère non permanent du réseau, l'absence d'obligation de participation au réseau, l'absence d'engagement très fort sont autant de caractéristiques qui conduisent naturellement à la résolution de conflits, soit par le départ d'un des protagonistes ou par un relâchement des tensions.

### **Il est important de prévenir les conflits dans un réseau et cette prévention passe par :**

- l'adoption et la diffusion d'une charte qui clarifie les rôles et engagements de chacun et fixe des règles de fonctionnement ;
- la mise en place explicite de temps de discussion sur le fonctionnement en collectif, notamment dans la structure d'animation. Ceci permet aussi de prendre du recul et de détecter les problèmes avant qu'ils ne génèrent des conflits. En prérequis, il faudra que les personnes en charge de l'animation prennent l'habitude de dire les choses qui vont bien... et les choses qui ne vont pas, dans un climat de confiance et de bienveillance.

Cependant lorsque le conflit est là, il convient d'apporter une solution sans quoi la dynamique du réseau risque d'en être impactée.

Les étapes clés de sortie d'un conflit passent la reconnaissance du positionnement/difficulté de l'autre. Une méthode classique consiste pour chacun à écouter l'autre. Par exemple : exemple A dit à B, puis B reformule ce que A a dit, A corrige éventuellement, B ajuste etc. jusqu'à ce que A et B soient complètement d'accord sur la position de A. Ensuite on procède dans le sens inverse (B dit à A etc.). Dans cette phase on ne cherche surtout pas à trouver une solution, mais à comprendre et reconnaître la position de l'autre. Alors seulement les personnes pourront trouver un compromis.

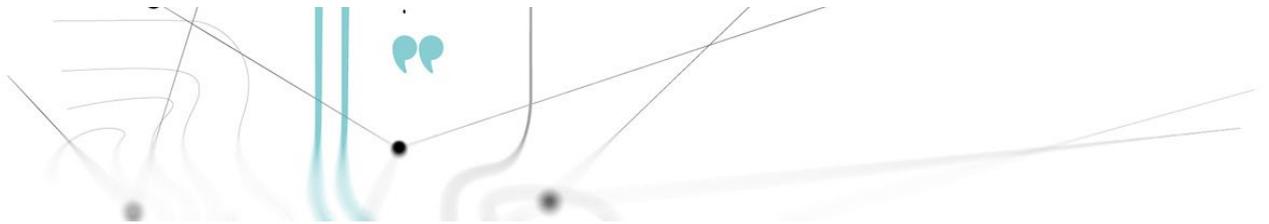
Ce processus est évidemment grandement facilité par la présence d'une tierce personne qui garantira le respect du cadre, le respect entre les personnes...



- *Derrière les positions incompatibles, mettre en évidence les intérêts compatibles.*
- *Les problèmes deviennent sérieux quand il y a peu ou pas du tout de dialogue : amorcer la discussion, poser le problème.*
- *Les émotions fortes rendent la situation explosive : faire en sorte que chacun puisse exprimer ses sentiments et préoccupations puis s'attarder sur des éléments factuels.*
- *Les parties ont tendance à s'attarder sur les différences : identifier les points communs.*
- *Chacun peut adopter une stratégie défensive et chercher à protéger, justifier sa position : rechercher des solutions, rappeler qu'il faut aller de l'avant.*



- Lorsque des problèmes de fonctionnement apparaissent, il convient de prendre le temps de les évoquer en réunion par exemple comme suit :*
- *Échanges sur la nature du problème : il s'agit dans un premier temps de se mettre d'accord sur le ou les problèmes à résoudre. Cette phase est importante car elle comporte une partie de la résolution du problème. Les techniques habituelles de reformulation, explicitation, développement sont les outils de base.*
  - *Travail en petits groupes : chaque sous-groupe essaie d'identifier des pistes pour progresser dans la résolution du problème. Chacun propose ensuite les solutions envisagées au problème.*
  - *L'ensemble du collectif définit un plan d'action précis pour la mise en oeuvre de la solution : qui ? quoi ? quand ? comment ?*



## 2.8 – Animer à distance

Ce type d'animation nécessite des méthodes et des outils particuliers afin de pallier les difficultés induites par l'éloignement physique : désengagement des membres, difficultés pour certains à participer, déconcentration des participants, communication sans corporalité, sans regard (tout ce qui est informel est perdu).

De façon générale, il est donc nécessaire de renforcer et d'adapter les processus d'animation. Pour le versant technique (outils numériques), il est essentiel de bien les choisir tous ensemble en fonction des objectifs définis en amont et des fonctionnalités attendues. Il est également important de les installer et de les tester bien avant (à minima la veille), autant pour les animateurs que pour les participants. Il faut enfin définir en amont des consignes très claires et les expliquer à tous les participants (objectifs à atteindre, organisation du temps, mode de communication : oral et/ou écrit ...). Afin de faire face à un imprévu technique, il faut avoir prévu un « plan B » (un autre outil, une autre méthode d'animation, une autre date...).

Vous trouverez ci-dessous des liens vers quelques conseils pour plusieurs types d'animation à distance : entre les rencontres, en réunions, en formations ou en séminaires.

## L'animation entre les rencontres

Les objectifs ici sont de conserver et renforcer les liens entre les membres du réseau, d'informer régulièrement les membres des avancées des projets et de les inciter à participer. Il ne faut pas oublier que dans les grands réseaux non hiérarchiques, environ 80% des membres sont des observateurs qu'il convient d'informer pour qu'ils puissent devenir actifs lorsqu'il y aura convergence entre leur propre disponibilité et l'intérêt des thématiques ou des projets traités.

Il est parfois possible d'organiser des réunions en présentiel localement et en visioconférence pour connecter les points régionaux. Cette solution a l'avantage de conserver une part de contacts directs.

Les pistes ci-dessous sont données pour des échanges par voie numérique exclusivement.

- Proposer une lettre d'information : 1 fois par mois maximum.
- Faire envoyer régulièrement (entre 1 et 3 fois par semaine) et alternativement par les porteurs de projet un mail très court (quelques lignes) sur l'état d'avancement du projet et la prochaine étape. Les informations doivent être précises et concises, contextualisées, incitatives et motivantes.
- Organiser des discussions (partout sauf par mail), via des tchats, forums, réseaux sociaux sur des thématiques ou questions particulières.
- Mettre en place des événements spécifiques pour créer du lien entre les personnes afin qu'elles aient potentiellement envie de travailler ensemble (intérêts communs). Par exemple, lancer un forum ouvert une fois par an :  
cf. "<https://www.educavox.fr/alaune/intelligence-collective-a-distance-deployer-un-forum-express>"
- Lancer des enquêtes très courtes 2 fois par an pour identifier les besoins des membres. Cela peut prendre la forme d'enquêtes classiques ou de temps de brainstorming avec des outils type « post-it numérique » ou tout autre outil asynchrone. Et dans tous les cas, le travail à distance sera facilité par un partage efficace des documents textes ou graphiques. Vous pouvez éventuellement définir des règles de classement, et des formats particuliers de document (pour compte-rendu, budget, ...). Le défi que pose l'animation et la collaboration à distance incite au renforcement de la communication écrite, et cela a l'avantage de conduire chacun à ordonner et préciser ses idées.

## Les réunions à distance

Les réunions à distance suivent évidemment la plupart des bonnes pratiques de l'animation en présentiel :

- Organiser la réunion en amont avec tout ou partie des participants (objectifs, nombre de participants, invitations, documents préparatoires). L'ordre du jour doit être précis et il faut s'y tenir.
- Pendant la réunion, le cadre doit être posé avec beaucoup plus de rigueur qu'en présentiel parce ce que les éléments de communication non verbale sont alors absents. Notamment, les rôles seront

bien définis : un animateur (qui distribue la parole et dynamise les échanges), un gardien du temps, un "pousse-décision" (provoque et synthétise les décisions, prend les notes et envoie le compte-rendu).

- Afin de capter l'attention des participants : il faut prévoir des réunions courtes (2h maximum avec une pause de 10' toutes les 45'), distribution de la parole, demande de retours par les participants dans le tchat associé, création collective du compte-rendu dans un bloc-notes en ligne...
- Prévoir une inclusion : cette étape est essentielle. En fonction du nombre de participants, un temps d'inclusion permet de connecter les personnes entre elles et pourquoi pas au sujet de la réunion : météo intérieure avec image ou objet, réponse à une question posée au groupe, une victoire à partager, ... Vous pouvez aussi utiliser le photolangage, chacun partage une image qui symbolise son état d'esprit, ou demandez aux personnes de montrer un objet de leur environnement qui lui fait penser au sujet.
- Ne pas oublier de faire un bilan après la réunion, avec les participants ET entre les animateurs.

#### **Quelques règles de base spécifiques :**

- S'isoler dans un endroit calme
- Être à l'heure
- Tester l'application de visioconférence en amont
- Utiliser un micro-casque (pour éviter les échos)
- Couper le micro et la caméra lorsque vous n'intervenez pas

#### **Pour aller plus loin :**

<https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/actualite/animer-reunion-distance>

<https://www.efficaciteprofessionnelle.fr/2017/12/08/reunions-a-distance-10-astuces-pour-creer-de-la-convivialite>

Certaines des techniques d'intelligence collective utilisées en présentiel peuvent être assez facilement transposées en numérique, à l'aide d'applications de post-it numérique, de bloc-notes en ligne ou de vote. Les séances doivent être préparées avec beaucoup de soin. Par exemple :

#### **Faire une inclusion :**

- Adapter la méthode du photolangage : on peut utiliser un fichier partagé (cf. paragraphe 5.2) où chaque participant insère une image et en fait le commentaire aux autres.
- Prendre un objet autour de soi et dire comment cet objet nous représente.
- Demander aux participants de renommer leur profil sur le système de visioconférence en utilisant une couleur, un adjectif, un animal ou une information qui les caractérise.

#### **Générer du brainstorming à distance (voir Fiche créativité: Appels à idées) avec :**

- une application de post-it en ligne
- des cartes mentales ou des frises chronologiques interactives
- en organisant un world café en ligne
- des discussions en sous-groupes

#### **Animer des débats avec :**

- le concept du fishbowl (explicité dans nos fiches pratiques) peut être repris en visioconférence en remplaçant les 3 chaises centrales par la possibilité qui est offerte aux participants d'avoir seulement 3 "caméras on" et seuls ceux qui ont la caméra on peuvent échanger entre eux. Lorsque quelqu'un d'autre allume sa caméra cela signifie qu'il souhaite participer et dans ce cas, l'un des "caméra on" éteint sa caméra et ferme son micro.

### **Mettre en place un processus participatif :**

- un vote
- un vote pondéré
- un sondage, une enquête

### **La formation à distance**

Pour une formation de type « formation permanente », il est important de limiter le nombre de participants (12 à 15 personnes) et de prévoir deux animateurs qui se seront concertés auparavant :

- L'un des animateurs sera en charge des interventions orales (avec partage d'écran pour les transparents).
- Et l'autre animateur se chargera d'aider à régler d'éventuels (et quasi-systématiques) problèmes logistiques des participants, et de suivre en temps réel les interventions et questionnements des participants dans le tchat : il pourra alors synthétiser et mettre en forme les questions et interrompre l'autre animateur pour partager une des questions au moment le plus propice.

Afin de maintenir l'attention des participants et les inciter à s'impliquer activement, il est nécessaire de prévoir des pauses très régulièrement (≈ 10' toutes les 45') et surtout de les solliciter et de les interpeller régulièrement :

- Alternier fréquemment les activités (séquences magistrales assez courtes, temps d'ancrage pour vérifier la compréhension, impliquer les participants : faire faire)
- Poser oralement des questions adressées nommément à l'un d'entre eux
- Prévoir des temps asynchrones (petits travaux en sous-groupes ou seuls avec restitution synthétique de ces ateliers)
- Organiser des quizz interactifs

Il est aussi possible d'enregistrer à l'avance une séance de formation, sous forme de tutoriel (par exemple OBS studio logiciel libre et multiplateformes permet de s'enregistrer). Ce genre de vidéo peut être rendu plus convivial grâce à des animations. A noter qu'il est possible d'ajouter des sous-titres (pour les étrangers ou les personnes malentendantes). Ces enregistrements représentent un gros investissement en temps mais présentent une valeur ajoutée importante (forme, convivialité, accessibilité, pérennité).

## Les séminaires à distance

Les séminaires concernent plus de participants et participent à l'activité de veille. L'objectif principal est d'informer, de partager des pratiques et savoir-faire, de fédérer.

Ces séminaires peuvent être organisés de façon ponctuelle, sur une demi-journée et/ou répartis sur plusieurs jours. Dans tous les cas, il faudra éviter des sessions à distance supérieures à la demi-journée.

Il est important de définir en amont le nombre de participants (système d'inscription en ligne) afin de choisir un outil de visioconférence correctement dimensionné.

Il est nécessaire de prévoir des moments de pause réguliers, planifiés dans le programme. Certains d'entre eux peuvent être l'occasion d'encourager les conversations en petits groupes (aléatoires) dans des salles virtuelles (possible avec BigBlueButton et Zoom, voir ci-dessous).

Les séminaires « classiques » peuvent alterner avec des séquences participatives (cf idées dans la partie réunion à distance).

Pour les formations et les séminaires à distance, il est important de faire remplir un questionnaire de satisfaction en ligne. L'idée est d'inciter les participants à le remplir tout de suite après la fin de session : prévoir une demi-heure dédiée à cette action incluant un temps de partage oral.

## Focus sur les outils informatiques adaptés

Les outils informatiques sont à choisir avec beaucoup d'attention, bien en amont et avec l'accord de tous les participants. Il faut prendre en compte les objectifs à atteindre, les fonctionnalités proposées, et leur facilité d'utilisation pour tous. Ils peuvent être regroupés en quatre grandes familles :

- les outils de visioconférence
- les outils de travail collaboratif
- les outils de présentation ou de partage de ressources
- les outils de communication de type « réseaux sociaux »
- Les outils de visioconférence

Il est important de bien définir les caractéristiques et fonctionnalités attendues du système de visioconférence avant de le choisir.

Par exemple : fiabilité, capable de gérer un grand nombre (ou du moins suffisant) de connexions simultanées, offrant la possibilité de contrôler les micros et webcams, d'échanger par le tchat, d'identifier qui veut prendre la parole, de partager l'écran, d'enregistrer en direct, de créer des sous-groupes, de se connecter par téléphone ou directement via un navigateur (même si l'utilisation d'une application dédiée rend souvent le système plus performant).

Voici une comparaison des outils de visioconférence par JM Cornu (octobre 2019) : <https://frama.link/outils-visio>

## Et quelques outils de visioconférence disponibles :

- Renavio de Renater <https://renavio.renater.fr> (français, sécurisé)
- Rendez-vous de Renater <https://rendezvous.renater.fr> (simple, sécurisé, aucun client local, 30 personnes maximum) qui est une déclinaison institutionnelle de l'outil Jitsi Meet
- BigBlueButton (BBB) <https://bigbluebutton.org> (en général installé localement à vos structures)
- Zoom <https://zoom.us> (mis à disposition par certaines universités, grandes écoles)
- Glowbl <https://www.glowbl.com/fr> (complet mais compte à ouvrir)
- Whereby <https://whereby.com> (très bien mais seulement 4 participants)
- Tixeo <https://www.tixeo.com/visioconference-securisee> (français, sécurisé, mis à disposition par le CNRS pour ses agents)
- MyCom/Skype Entreprise (différent du Skype connu par le grand public, sécurisé, mis à disposition par le CNRS pour ses agents)

Nota : Zoom et BBB permettent de voir simultanément l'écran partagé, les participants et le tchat. Ces 2 outils permettent aussi de créer des sous-groupes.

## Les outils de travail collaboratif

Il est possible de définir des espaces de travail différents et d'utiliser plusieurs outils pour une même animation :

### *- Rédiger à plusieurs simultanément dans un même document texte :*

- Etherpad, application qui propose un bloc-note en ligne, gratuite, installable en interne. Elle est hébergée chez Framasoft (<https://framapad.org>) ou à l'IN2P3/CNRS (<http://etherpad.in2p3.fr>) par exemple
- Cryptpad, bloc-note en ligne sécurisé, le transfert des données est chiffré de bout en bout. La création d'un compte est gratuite. <https://cryptpad.fr>
- Excalidraw, bloc-note en ligne qui permet de faire des dessins et insérer des images <https://excalidraw.com>
- Microsoft Exchange, installé dans plusieurs établissements
- OnlyOffice/Owncloud ou OnlyOffice/NextCloud : clouds gratuits disposant d'un client de synchronisation pour MAC et PC, la partie serveur est installable en interne à vos structures
- GoogleDoc

### *- Produire des idées et interagir sur des documents graphiques tels qu'une carte mentale, une frise chronologique, un tableau avec des post-it :*

- Scrumblr, application de post-it en ligne hébergée par l'association Colibri à l'adresse <https://postit.colibris-outilslibres.org>
- Padlet, application qui fournit un mur blanc pour partager des idées. Elle permet la réalisation de cartes mentales ou de frises chronologiques <https://padlet.com>
- Klaxoon, suite d'outils collaboratifs, facilitant l'animation d'un world café en ligne par exemple, service sur abonnement (possibilité de faire un test gratuit sur 90 jours)
- Mind42 (se prononce Mind For Two), application de cartographie mentale en ligne gratuite. Il faut un compte pour l'utiliser (le créateur comme les collaborateurs). Plusieurs personnes peuvent interagir sur une carte mentale en même temps. Exportable en PDF, jpg entre autres et au format FreeMind. <https://mind42.com>

### *- Créer des sondages, des enquêtes, des questionnaires en ligne, des quizz :*

- Klaxoon (informations dans le paragraphe précédent)
- Evento de Renater, <https://evento.renater.fr>
- Limesurvey, un logiciel d'enquête gratuit installable en interne à votre structure
- Mentimeter, un outil en ligne pour faire des quizz, nuages de mots, sondages, etc. Le créateur doit avoir un compte, les participants doivent installer l'application sur leur téléphone mobile, <https://mentimeter.com>

**- Animer plusieurs groupes de discussion :**

- Zoom ou BigBlueButton, des systèmes de visioconférences (cf. paragraphe « les outils de visioconférence ») qui permettent de scinder un groupe en sous-groupes pour des discussions en petit comité

**- Voter**

- Vote à bulletin secret : Balotilo, accessible gratuitement après création d'un compte <https://www.balotilo.org>
- Vote sans nécessité de confidentialité : Doodle, Evento de Renater
- Vote pondéré (voir fiche à la fin de ce document) : peut être mis en place avec une feuille Excel partagée sur un espace collaboratif, ou EtherCalc <https://ethercalc.net>

**- Enseigner à distance**

La plateforme Moodle (très répandue dans l'enseignement supérieur) propose en un seul endroit un grand nombre des fonctionnalités : échanges formateur/participants, partage de documents, cours en direct et en replay, remise de devoirs, auto-évaluation, wiki, glossaires, ... Il s'agit d'une application puissante qui nécessite une infrastructure adaptée, et dont la prise en main doit être accompagnée.

**Les outils de présentation ou de partage de ressources**

Que ce soit pendant la visioconférence, ou en dehors, il est important pour le groupe d'échanger du contenu tels que des documents textes ou graphiques, images, vidéos, liens, ... Par ailleurs, un partage centralisé permet la capitalisation des informations, compétences et savoir-faire du groupe. Les outils d'accès faciles intégrant la lecture et la possibilité de modifications sont à préférer pour une meilleure gestion des documents. En effet, cela évite le téléchargement sur son poste de travail et la gestion manuelle des versions.

Quelques outils :

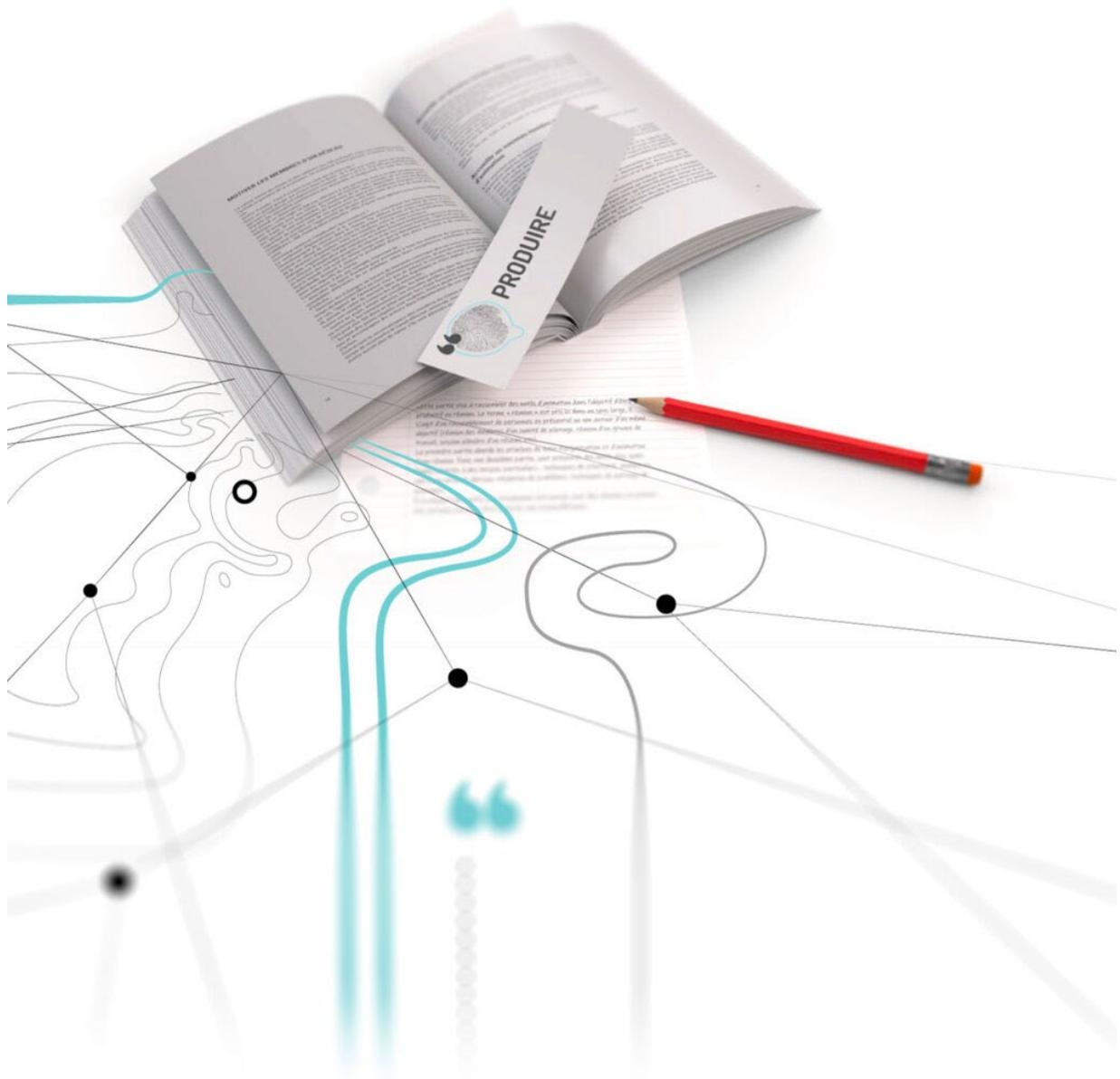
- Padlet est un outil collaboratif qui permet, sur un mur virtuel, d'organiser, partager et sauvegarder des contenus en commun.
- OneNote : logiciel de prise de notes de Microsoft, gratuit, il permet la prise de notes et le partage de ressources entre plusieurs appareils, et plusieurs personnes. Les notes sont stockées sur OneDrive. Nécessite un compte Microsoft.
- Sharepoint : plateforme collaborative de Microsoft, certains établissements l'ont mis en place et le proposent à leur personnel. Plus large que OneNote, il permet de stocker des fichiers, rendre public certaines ressources, de créer des espaces web, etc
- OnlyOffice/Owncloud ou OnlyOffice/NextCloud : clouds gratuits disposant d'un client de synchronisation pour MAC et PC, la partie serveur est installable en interne à vos structures
- GoogleDrive, OneDrive : clouds respectifs de Google et de Microsoft

- Cryptdrive : permet un partage de ressources sécurisé, le transfert des données est chiffré de bout en bout. La création d'un compte est gratuite. <https://cryptpad.fr>
- Prezi : création de diaporama dynamique de relations d'idées, inscription gratuite, <http://prezi.com>

### **Les outils de communication de type « réseaux sociaux »**

Des outils de type « réseaux sociaux » permettent des échanges instantanés entre plusieurs personnes, sur des thématiques ou des questions particulières : Mattermost, Slack, Citadel, Whatsapp, Telegram, Rocket Chat, etc.

Ils peuvent eux aussi être utilisés aussi bien pendant une réunion ou un séminaire qu'entre deux rencontres. Pour les informaticiens ou ceux qui peuvent bénéficier de prises en charge par un service informatique : tous les outils que vous pouvez trouver en « OpenSource » sont des outils qui peuvent être installés sur des serveurs hébergés localement ou par votre institution (comme par exemple les applications de Framasoft, Jitsi, BBB, cloud, Limesurvey, Rocket Chat, Slack, etc...). Ainsi l'accessibilité au service et la localisation des données sur le net restent maîtrisées.

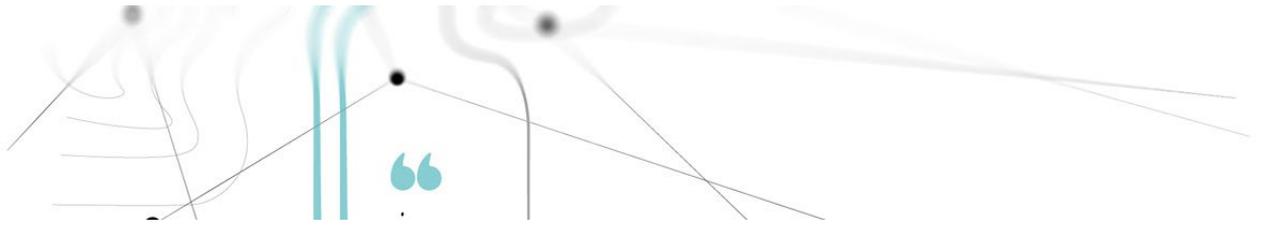


## PRODUIRE

Cette partie vise à rassembler des outils d'animation dans l'objectif d'être plus productif en réunion. Le terme « réunion » est pris ici dans un sens large, il s'agit d'un rassemblement de personnes en présentiel ou non autour d'un même objectif (réunion des membres d'un comité de pilotage, réunion d'un groupe de travail, session plénière d'un réseau, etc).

La première partie aborde les principes de base d'organisation et d'animation d'une réunion. Dans une deuxième partie, sont présentés des outils plus spécifiques adaptés à des besoins particuliers : techniques de créativité, analyse en vue d'une prise de décision, résolution de problèmes, techniques de partage de pratiques.

Si la plupart des outils ont initialement été pensés pour des réunions en présentiel, certains peuvent être adaptés aux visioconférences.



## 3.1 – Se réunir

Les réunions, présentielles ou virtuelles, sont essentielles pour la dynamique du réseau. Outil de cohésion, elles permettent de prendre des décisions, de proposer des actions et de débattre des orientations à prendre de manière collective. Elles servent aussi à attribuer les différentes missions aux membres du réseau.

### Avant la réunion

Il faut tout d'abord planifier la réunion. Cela n'est pas facile avec des personnes aux agendas chargés et situées sur des lieux différents. Il existe des outils numériques comme EVENTO (<https://evento.renater.fr>) pour faciliter la tâche. Il est conseillé de faire des propositions avec des créneaux assez étendus mais avec une échéance de réponse courte et clairement définie. Il convient d'éviter les horaires atypiques. Selon les personnes concernées et les objectifs de la réunion, on peut envisager des visioconférences. L'animateur choisit la date de la réunion lorsque tout le monde a répondu et à défaut à échéance de la date limite. Dès que la date est fixée, l'animateur définit et réserve le lieu de la réunion, reprecise les horaires (début et fin) et les diffuse à toutes les personnes concernées. Dans le cas d'une visioconférence il doit réserver un lieu adapté et les moyens techniques nécessaires. Puis, la structure d'animation :

- définit un ordre du jour raisonnable en fonction du temps imparti, et le fera valider (ajouter/supprimer des points) par les membres de la réunion ;
- prépare les informations qui seront utiles pour les discussions et les prises de décision ;
- communique les documents nécessaires à la réunion pour lecture préalable par les membres dans un délai raisonnable avant la réunion ;
- fait un rappel quelques jours avant en renvoyant les informations pratiques (date, horaires, lieu, informations éventuelles pour la visioconférence)
- prépare et précise les modalités d'animation
- doit être vigilant a ce que le périmètre des invités soit adapté à l'objet de la réunion
- doit vérifier la disponibilité des participants.

### Au cours de la réunion (pour l'animateur)

Il est important de s'accorder dès le début sur le type de retour que l'on souhaite faire au réseau (cf [CR réunion – exemple 1](#) & [CR réunion exemple 2](#)). Cela conditionnera la prise de note au cours de la réunion. Ci-dessous quelques éléments de base pour conduire une réunion :

- la technique de l'inclusion permet d'établir des relations de confiance entre les participants, à chacun de se sentir à sa place dans le groupe, de reconstituer le groupe à chaque rencontre et à chacun d'avoir une vision globale de la situation ; Voir à titre d'exemples le retour d'expérience ci dessous et la technique du [brise glace](#).
- rappeler l'ordre du jour ;
- choisir un secrétaire de séance et le type de retour que l'on souhaite faire : compte-rendu, relevé de conclusions, relevé de décisions ;
- choisir un gardien du temps ;
- rappeler les règles de fonctionnement (ne pas couper la parole, ne pas monopoliser la parole, etc.) ;
- aborder les points dans l'ordre : en rappelant le contexte de chaque point, puis en fonction de l'objectif (production, décision, information...) l'animation sera menée de manière différente (cf. ci-dessous). Avant de passer au point suivant : synthétiser et s'assurer que tout le monde est d'accord sur le point qui vient d'être abordé ;
- inviter le(s) membre(s) concerné(s) à exposer leur sujet, puis animer le débat s'il y a lieu : faire participer, en faisant respecter l'équilibre des temps de parole, maîtriser les digressions et interpeler les personnes qui ne s'expriment pas ;
- ne pas échanger à propos de personnes absentes de la réunion;
- à la fin des discussions sur chaque point, reformuler l'idée retenue pour s'assurer de l'adhésion de tous ;
- signifier la fin de la réunion : top de temps (par exemple « il nous reste un quart d'heure ») et prendre 5 minutes pour réfléchir à ce qu'il faut pour clore ;
- terminer la réunion en synthétisant les décisions, en s'assurant que chaque action a un porteur et une date de mise en œuvre. Faire le point sur les questions non résolues, en cours de résolution ou non traitées et décider de les inscrire ou non à l'ordre du jour de la prochaine réunion ;
- fixer la prochaine réunion (date, lieu) et éventuellement les points qui seront à aborder ;
- prévoir un temps de déclusion, technique permettant de marquer la fin de la réunion, de sentir comment les participants ont vécu la réunion et de se projeter dans l'avenir. Ce temps est nécessaire pour terminer, bien vivre le « temps de la fin »; cela impactera la motivation de travailler sur les actions décidées et sur le maintien de l'implication des membres dans le réseau ;
- remercier les participants pour leur présence, leur implication et leurs actions.

#### **Au cours de la réunion (pour les participants)**

- ne pas arriver en retard;
- respecter la parole de l'autre;
- limiter des digressions;
- s'impliquer dans la réunion, voire lire ses mails ou travailler à autre chose pendant la réunion;
- écouter les conclusions, les décisions;



**Exemple de techniques d'inclusion** : proposer aux participants de présenter une petite phrase qu'on aime, « qu'est-ce qui vous fait lever le matin ? », « pourquoi participez-vous à cette réunion ? » ; quand le groupe est très important en nombre, proposer aux membres de se rassembler en sous-groupes selon l'âge, la couleur d'yeux, de pull, la boisson préférée le matin, etc. ; « quoi de neuf depuis la dernière fois ? » ; technique de photolangage.

**Exemples de techniques de déclusion** : proposer aux participants de caractériser en un mot leur état d'esprit à cet instant ; poser la question « Qu'est-ce que vous reprenez de la séance ? Citez un point positif et un point négatif » ; Faire la proposition suivante : « Dans ce que nous avons vécu, qu'est-ce que nous pourrions retenir pour améliorer la prochaine réunion ? » etc.



Penser à utiliser des outils numériques pour faciliter les prises de note collective (exemple Etherpad, <https://etherpad.in2p3.fr>). L'etherpad est un outil collaboratif qui permet à plusieurs personnes de travailler sur un même document numérique en parallèle.

## Après la réunion

Quel que soit le format du retour à faire (compte-rendu, relevé de conclusions, ou relevé de décisions), celui-ci doit être fait dans les jours qui suivent la réunion. Il doit être relu, complété et corrigé par les membres participants. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des personnes concernées par la réunion et archivé dans l'espace de travail commun. On peut aussi faire une synthèse des points importants pour une diffusion plus large. De plus il faut :

- tenir compte des décisions;
- respecter les engagements pris lors de la précédente réunion;
- relancer, suivre les actions;
- faire de bilan sur les engagements de travail pris lors de la précédente réunion;
- prendre le recul nécessaire pour vérifier le bon déroulé des réunions et ce qu'il conviendrait de modifier (surtout dans le cas de réunions récurrentes);
- pour les réunions récurrentes prévoir une fréquence adaptée (trop fréquent ou pas assez)



L'ordre du jour est à respecter, mais de manière collégiale. Il peut être décidé d'ajouter un point ou plus. Ceci peut obliger à remanier l'ordre prévu et/ou supprimer ou reporter un autre point pour rester dans la durée impartie.

On peut aussi utiliser lors de la réunion un modèle préétabli de compte-rendu avec tous les points de l'ordre du jour, afin que le secrétaire de séance n'ait plus qu'à synthétiser les discussions et conclusions (exemple en annexe 3).



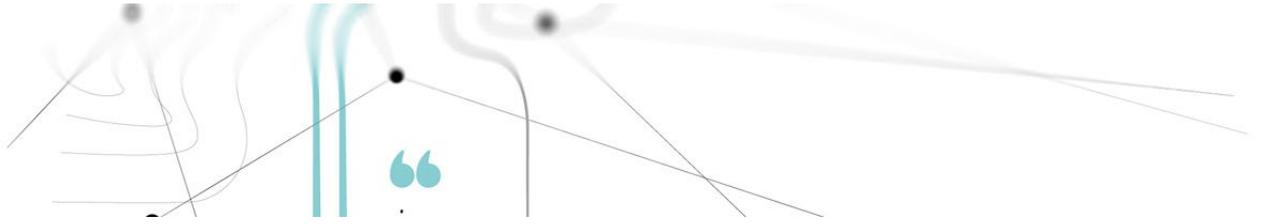
- Fixer le cadre de la réunion (horaires début & fin, règles de prise de parole, mode de prise de notes, etc.)
- Vérifier que le groupe a compris et est d'accord avec le cadre défini
- En cas de co-animation : a minima établir des règles de prise de parole
- Avoir le souci de l'équilibre de parole, par exemple éviter de laisser parler une personne plusieurs fois tant que tout le monde ne s'est pas exprimée
- Accueillir l'objection avec bienveillance (reformuler ce qui a été dit pour la personne mais aussi pour l'ensemble du groupe) et renvoyer éventuellement au groupe
- Pour gérer un interlocuteur difficile, accueillir ses questions et répondre en s'adressant au groupe, pas seulement à lui (si on fixe uniquement cet interlocuteur difficile rebelle, cela le réinvite à poser d'autres questions). Exemple : « C'est une question importante, peut être que le groupe a des éléments de réponse ? »)
- Pour ramener le calme interpeler des personnes calmes
- Renvoyez le groupe à sa propre responsabilité (le devenir du groupe dépend de nous, mais je ne suis pas seul(e) garant(e) du succès)
- Être synthétique (ne pas se perdre dans les détails)
- Faire une synthèse de ce qui devrait rester dans les mémoires

### Les différents profils des participant.e.s à une réunion

On trouve sur le web de nombreuses présentations des différents « profils » de participant.e.s à une réunion, par exemple :

Profils	Manifestations	Comportements à adopter
Le réservé	Parle peu ou de façon embarrassée, craint d'être critiqué. A un regard fuyant.	Lui poser des questions « faciles » Valoriser chacune de ses interventions L'encourager du regard Le faire parler de son expérience Gagner sa confiance lors des pauses : savoir pourquoi il ne parle pas (timidité, opposition, non intérêt...)
Le bavard	Discute avec ses voisins, monopolise la parole quel que soit le sujet	Eviter de la regarder (pas d'incitation à la parole) S'il faut le questionner, utiliser des questions fermées Rappeler les objectifs, le temps, reformuler synthétiquement et enchaîner sur autre chose ou donner la parole à quelqu'un qui la demande Lui demander « Quelle est votre question ? » L'interrompre « Merci de votre intervention ... Y a t-il une autre question ? » en regardant le groupe

Le pinailleur	Insiste sur des détails, cherche à entrainer l'animateur et le groupe dans des discussions stériles	Faire réagir le groupe sur son intervention « Qu'en pensez-vous ? » Reporter ses questions à plus tard Si c'est le cas, rappeler que ses questions sont hors sujet Redéfinir les objectifs et impératifs de temps
Le buté	Reste sur ses positions, refuse d'écouter, survalorise son expérience	Valoriser ses apports positifs Faire intervenir le groupe En parler hors réunion
Le « je sais tout »	Pour lui tout est facile. Cherche à se mettre en lumière, indifférent au groupe, prend la parole et la monopolise	Interrompre ses interventions et rappeler les objectifs L'envoyer au tableau, expliquer ses idées
Le retardataire	Rythme lent, reste sur un fait « non digéré »	Faire répondre le groupe
Le bout-en-train	Tourne tout à la plaisanterie et fait rire le groupe	Le maîtriser avec « humour »
L'agressif envers l'animateur	Critique l'animateur, les méthodes, les contenus	Rester calme ! Le laisser s'exprimer complètement Reformuler ses propos et s'appuyer sur le groupe pour prendre position
L'agressif envers le groupe	Attaque personnellement un ou plusieurs participants, est négatif, dévalorise l'expérience des autres et survalorise la sienne	Le laisser aller au bout de sa phrase Lui faire éventuellement préciser son propos Rappeler les règles du jeu « bienveillance », non jugement par exemple Proposer un dialogue à la fin (de discuter en tête à tête par exemple) Chercher des appuis dans la salle « Qu'en pensez-vous ? » par exemple Quoi qu'il en soit, ne pas entrer dans son jeu, ne pas répondre du tac au tac (sinon escalade)
Le meneur	Recherche l'adhésion du groupe contre l'animateur, a un comportement agressif. Veut être leader, s'imposer mais n'en a pas les moyens	Le repérer et le laisser s'exprimer, ne pas l'attaquer de front S'appuyer sur le leader ou le groupe pour le neutraliser Attention : ne pas le confondre avec le leader
Le leader	Parle de façon nette et précise, aimerait prendre la place de l'animateur mais reste loyal	S'appuyer sur lui sans le privilégier complètement, le faire parler Attention : dans tout leader sommeille un meneur si l'animateur le frustre.



## 3.2 – Se réunir en visio

Réussir une visioconférence :

### Préambule

Les différentes formes de réunion à distance (visioconférence – audioconférence – webconférence)

- La visioconférence
- L'audioconférence
- La web-conférence
- Plate-forme collaborative (Etherpad, ...)
- Web séminaire ou "Webinar"

Ici on ne parlera que de la visioconférence

Les réunions en visio-conférences suivent des règles similaires aux réunions en présentiels mais du fait de la moindre richesse des échanges non verbaux et du fait des difficultés techniques un certain nombre de précautions sont à prendre :

- En premier lieu, ce mode de réunion n'est pas du tout adapté en cas de besoins de régulation d'un groupe, ni aux situations conflictuelles.
- On n'utilisera pas ce type de réunions pour faciliter la cohésion d'un groupe ou générer une nouvelle dynamique, etc.
- Le nombre idéal maximal de participants dépend du savoir-faire de l'animateur et du besoin d'interactivités pendant la réunion.
- Il est très difficile en visio d'animer de façon interactive une réunion de plus de 8 participants. Pour autant, il reste toujours possible de mettre en place de tels dispositifs pour plusieurs dizaines de personnes pour une réunion strictement informationnelle.
- Enfin une durée de 1h30 paraît un maximum, ou alors il faut prévoir une vraie pause au bout de 1h30.
- Pour finir, rappelons que suivre une réunion en visio demande beaucoup plus de concentration qu'une réunion en présentiel.

## Avant la réunion

- Travailler l'Ordre du Jour
- Réserver une visio (renavisio.renater.fr ou skype business) et une salle dédiée, un quart d'heure avant le début effectif de la réunion pour avoir le temps de régler les problèmes techniques
- Envoyer une invitation à participer à la réunion en précisant de se connecter en avance pour régler d'éventuels problèmes techniques, de prévoir une salle dédiée ou à défaut un micro/casque dans un endroit calme et d'arriver à l'heure. Joindre l'ordre du jour.

## Au début de la réunion

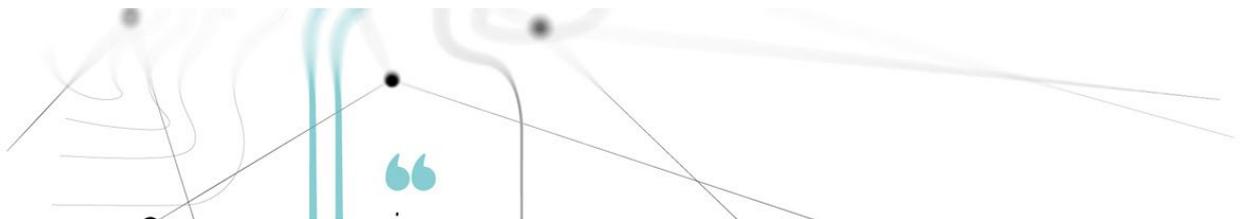
- Se mettre d'accord sur les modalités pour la prise de parole (par exemple lever la main)
- Se mettre d'accord sur le fait que quitter la réunion présuppose de l'annoncer à tous
- Se mettre d'accord sur le fait de couper son micro quand on ne parle pas (évite les sons parasites)
- Se mettre d'accord sur le fait de couper le téléphone et toutes les sources d'interruption potentielles (le mode visio favorise ce genre de comportements)
- Identifier la personne qui prendra des notes (il est possible de prendre des notes de façon collaborative avec un outil comme etherpad.in2p3.fr)
- Faire un tour de table pour que chacun se présente et être sur que tout le monde est bien connecté

## Pendant la réunion

- L'animateur est très important, il doit tenir son rôle de façon très concentrée en distribuant la parole en fonction du code préalablement établi
- Recadrer, faire des points de conclusion etc. comme dans une vraie réunion mais avec encore plus de vigilance.
- Si un document doit être présenté il est impératif que les participants l'ait avant la réunion pour travailler dans de bonnes conditions.

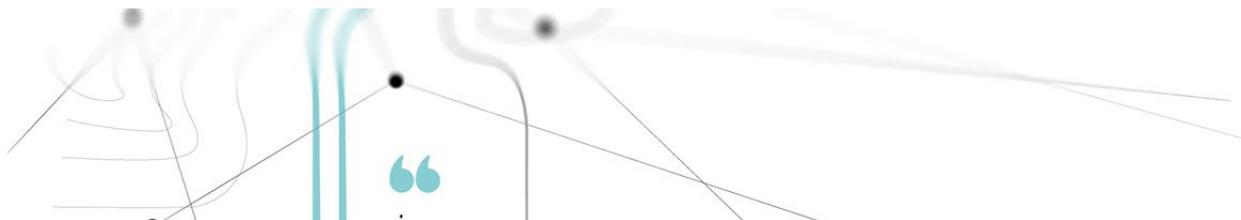
## Après la réunion

se référer aux conseils dans le cadre d'une réunion en présentiel



### 3.3 – Créer en visio

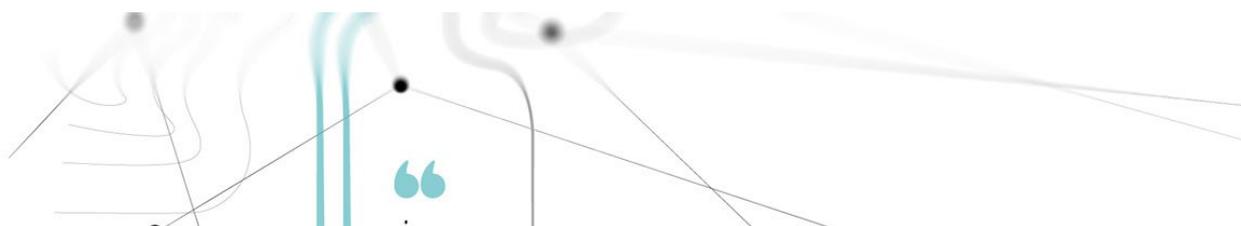
Pour répondre à certaines questions (nouvelles formations, évolution d'un type d'action, rédaction ou création d'un nouveau support, travail prospectif...), il peut s'avérer nécessaire de recourir à des techniques de créativité (cf fiches pratiques / techniques de créativité).



### 3.4 – Analyser un problème

Cette phase se positionne juste avant la prise de décision. Sans bonne analyse du problème, il est hasardeux d'arriver aux solutions adéquates et donc la prise de décision est compromise.

Diverses techniques existent pour aider à l'analyse de problèmes, parmi lesquelles on peut citer le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi), le Mind Mapping, les cinq pourquoi, la technique du « quescussion », la technique du « Fishbowl ». (voir fiches pratiques)



### 3.5 – Prendre une décision collective

La prise de décision consiste à examiner les options et les comparer pour choisir une action ou une solution. Il est important de définir au préalable la problématique, les types de solutions et les critères qui définiront le choix. Les différentes solutions sont discutées en groupe et argumentées avant de passer à la phase de choix.

## Recherche de consensus

Dans le cas le plus simple, cette décision peut se prendre naturellement autour d'un consensus qui se dégage facilement. Pour faciliter une recherche de consensus, on peut séparer le groupe (jusqu'à 40 personnes) en sous-groupes de 4 à 6 personnes. Chaque sous-groupe choisit un rapporteur et débat environ 10 minutes. Au bout du temps imparti, tous les rapporteurs changent de groupe et exposent une synthèse du débat précédent. Les groupes désignent un nouveau rapporteur et débattent une nouvelle fois pendant le même temps. Et ceci jusqu'à ce que tous les rapporteurs aient sondé tous les groupes. Une synthèse globale est alors faite et sert de consensus.

Si aucun consensus n'est encore atteint, d'autres solutions doivent être mises en œuvre.

## Décision par consentement

La prise de décision par consentement se différencie de la prise de décision en consensus par le fait qu'on recherche la meilleure solution acceptable par tous (personne ne dit non) et non une solution qui a l'accord de tous (tout le monde dit oui).

Cela sous-entend que lorsque l'on prend une décision par consentement, on ne va pas chercher la «meilleure solution» mais partir du principe qu'une bonne décision est celle qui respecte les limites de ceux et celles qui devront vivre avec, et qui permettra de faire avancer le groupe.

Un groupe qui prend des décisions par consentement 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(1). Cette règle permet d'explorer les limites et les tolérances de ceux et celles qu'elle risque d'affecter. Lors de son application concrète, on accepte aussi le fait que la solution prise pourra être reconsidérée à un moment s'il s'avère qu'elle ne fonctionne pas.

(1) A la différence d'une obstruction qui est une tentative de bloquer la décision, une objection concerne ce que la personne considère être des limites pour elle et pour la mise en œuvre du projet.

Une objection est raisonnable si :

- elle valorise la proposition par l'intelligence collective du groupe
- elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition)
- elle est argumentée de manière claire et convaincante
- elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

Pour aller plus loin : [lagonette.org](http://lagonette.org), [kronos.fr](http://kronos.fr), [université du nous](http://universitedunous.org)

## Techniques de vote

Un vote peut être organisé pour aider à la prise de décision.

Le vote sert à prioriser toutes les idées qui ont été générées lors des discussions ou brainstorming préalables. Il permet de trouver rapidement des solutions à mettre en œuvre et permet à l'animateur de rester neutre

dans le choix de celles-ci. De plus, il légitime collectivement ces solutions. Le vote permet en outre l'acceptation des résultats avec une perception d'égalité, d'équité et de transparence « démocratique ».

Le vote peut être :

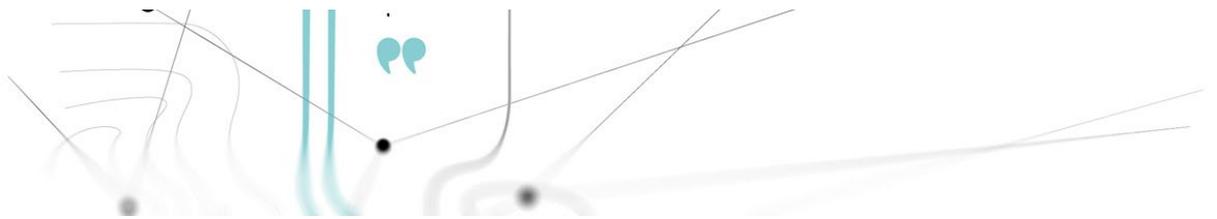
- simple : 1 personne = 1 voix, exprimée à main levée, à bulletin secret, ou autre. L'avantage est la traçabilité du processus qui permet de prouver le résultat mais si les votants sont en nombre pair, on peut tomber sur une égalité qui n'aboutira pas à une prise de décision ;
- pondéré : cela augmente la perception des écarts en donnant des poids différents aux votes. Par exemple on peut donner trois bulletins de vote ayant des poids différents (5 points, 3 points, 1 point) à chaque participant qui affecte chacun de ses bulletins à chacune des trois solutions qui sont proposées. Les résultats sont sommés et les conclusions tirées.

Les modalités du vote peuvent être diverses : vote en présentiel, vote électronique si la communauté sondée est grande.

### Appel à un tiers

Une autre technique d'aide à la prise de décision peut être la demande à un tiers. En effet, si aucun consensus ne se dégage et si le débat prend une tournure trop conflictuelle voire affective, la demande à une personne extérieure de confiance, moins impliquée permet de prendre conseil et de disposer d'un autre éclairage sur les solutions à choisir. La décision finale appartient au groupe initial. Il est important de garder à l'esprit que des concessions peuvent être nécessaires pour aboutir à une décision.

Enfin, si la prise de décision s'avère impossible, il est fort probable que l'analyse du problème ou objet du débat ne soient pas bien posés, hiérarchisés et que les solutions envisagées ne soient pas adéquates. Dans ce cas, un repositionnement et une nouvelle analyse du problème est nécessaire (voir paragraphe analyse du problème en vue d'une prise de décision).



## 3.6 – Constituer et animer des groupes de travail

La structure d'animation est constituée d'un nombre restreint de membres (une dizaine au plus). Elle peut être amenée à déléguer des réflexions sur des thèmes émergents, des préoccupations des réseaux (météologie, verrous technologiques...) ou des fonctions supports (communication...). Cette délégation peut être attribuée à un groupe de travail (GT).

Constitution d'un Groupe de Travail

La constitution d'un GT peut découler d'un besoin identifié des membres (suite à un sondage...) ou être proposé par les institutions. Dans ce dernier cas, il faut qu'il corresponde aux besoins du réseau et entre dans ses préoccupations, sinon il y a fort à parier qu'il ne fonctionnera pas.

Le GT est constitué d'un nombre restreint de membres experts du réseau intéressés par le sujet en question (6 à 10 personnes par exemple). Le GT correspond à un mode de fonctionnement « gestion de projet » et à un espace de réflexion privilégié en petit groupe qui facilite la production.

Les productions des GT peuvent être par exemples :

- de la veille technologique mise à disposition ;
- l'organisation d'événements ;
- des tutoriaux et documents ;
- l'organisation de formations ;
- de l'achat et de la mise en commun de matériel ;
- des développements particuliers ;
- une réflexion de prospective.

### **Animation d'un Groupe de Travail**

Pour qu'un GT fonctionne et produise, il faut qu'une ou plusieurs personnes pilotent ce GT, que les membres du GT s'engagent à consacrer du temps (à préciser ensemble) et que les objectifs et les délais impartis pour les réaliser soient clairement définis. Le sentiment d'appartenance au groupe de travail et donc son dynamisme seront renforcés par des éléments d'"identité" du groupe : nom, logo etc.

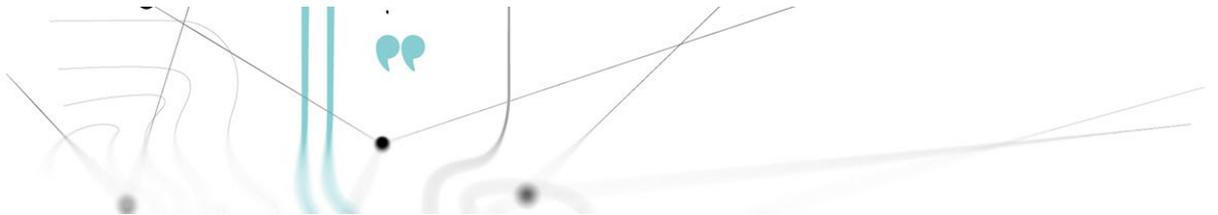
Les porteurs, facilitateurs ou pilotes du GT sont responsables du cadre. Ils seront notamment chargés d'organiser les réunions, de les animer et de relancer leurs partenaires selon les tâches qui leur incombent pour respecter les délais fixés. Les GT doivent rédiger leurs bilans financiers et moraux (qui peuvent être modestes) et réaliser un travail prospectif pour définir les actions futures.

Un GT a une durée de vie plus ou moins longue, mais il a toujours une date de fin définie à priori. Il n'a pas vocation à perdurer, et s'il perdure, de nouveaux objectifs devront être définis. A contrario, un GT peut être très court, juste le temps d'une réunion par exemple, mais il satisfait aux mêmes règles :

Clés de succès d'un groupe de travail (GT), à ajuster selon la taille et la durée du GT :

- Se mettre d'accord sur l'objectif (en une ou deux phrases), le périmètre, la durée, les livrables (quoi pour qui ?), le plan d'action, éventuellement ajustables
- Selon le GT, le choix des membres et du facilitateur peuvent répondre à des critères de compétences complémentaires, de disponibilité, etc. :
- Attention aux liens hiérarchiques éventuels
- Taille du GT entre 4 et 8
- Animation du groupe de travail : un animateur compétent, éventuellement un co-animateur (capables de réguler des tensions ou des problèmes de fonctionnement du collectif) doit être en charge de la préparation et de l'animation des différentes réunions.

- Mettre par écrit les éléments qui régissent le fonctionnement du GT : nom des membres, objectifs, résultats attendus, délais, outils, périodicité des réunions, moyens de communication entre chaque réunion, clarifier les rôles (qui fait quoi : par exemple secrétaire), etc
- Préparer en amont les réunions (OJ, documents etc.)
- Au début de chaque réunion, rappeler les objectifs attendus ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être accomplis. Il vaut mieux s'assurer avant la réunion que les objectifs du groupe de travail sont connus et compris par tous les intervenants.
- Veillez à la régulation des prises de parole, au respect du temps
- Des règles de fonctionnement partagées
  - Assiduité
  - travail entre les réunions
  - mettre en copie les communications
  - faire et diffuser CR après chaque réunion
- Pour être efficace le groupe de travail doit avoir à sa disposition les outils nécessaires à la réalisation de ses objectifs (projecteur vidéo, paperboard, etc.) pendant les réunions et entre les réunions.
- Évaluer à la fin des réunions comment le groupe a travaillé et prendre les mesures rectificatives éventuelles et à la fin du GT faire un bilan



## 3.7 – Partager des pratiques

Partager les pratiques, c'est proposer sa pratique professionnelle au regard de l'autre dans le but de transmettre, bien sûr, mais aussi dans l'idée de recevoir de l'autre des propositions d'amélioration. Dans nos communautés, les partages de pratiques se concrétisent souvent sous la forme des retours d'expérience suivies d'un temps plus ou moins long de questions / réponses.

Pourtant, il existe une multitude de modalités qui peuvent être mises en œuvre, y compris pour un grand groupe.

Le principe de base de ces modalités est de faciliter les échanges entre participants. Des participants qui sont en lien avec des pairs transmettent plus facilement et apprennent plus des autres.

Les moments de partage informels (pauses, repas partagés, moments de détente, moments ludiques) constituent à l'évidence des options intéressantes et indispensables qui vont dans le sens attendu. Mais ils ne peuvent pas constituer les seuls moments d'échange, il y a lieu de développer des espaces d'échange structurés et centrés sur les thématiques professionnelles.

## **Échanges après exposé**

Une modalité très facile à mettre en œuvre consiste à proposer aux participants d'un séminaire, à la suite de chaque exposé, d'échanger à voix haute avec leurs voisins pendant quelques minutes – typiquement cinq minutes – avant de poser leurs questions. Les échanges peuvent porter sur ce qu'ils ont compris/pas compris, ce qu'ils retiennent de l'exposé, les questions que cela soulèvent pour eux etc. A noter qu'on pourra installer les participants autour de tables de six à huit au lieu de choisir une disposition par rang. Ce dispositif permet non seulement d'ouvrir l'espace de questions/réponses à plus de participants mais aussi de créer des liens entre participants.

## **Partager ses pratiques**

Sous un formalisme un peu plus souple, on peut imaginer la constitution de petits groupes avec des échanges centrés sur une thématique ou une question ouverte et une restitution en collectif par un rapporteur.

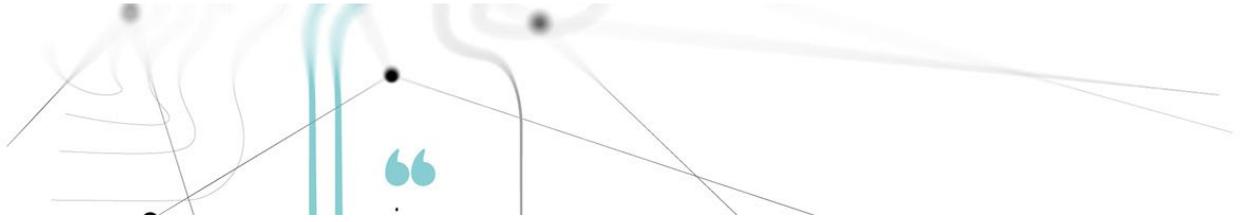
## **Expérimenter ensemble**

Les temps d'expérimentation par petits groupes ou en binômes sont évidemment des temps d'échanges de pratiques, difficiles à mettre en œuvre mais d'une grande richesse dès lors que les participants sont dans un état d'esprit de partage.

## **Questionner... et comprendre**

Cette forme entraîne les participants à développer leur curiosité à l'égard de l'autre, ce qui permet à chacun – y compris celui qui expose – d'affiner sa compréhension, sa perception de tous les éléments de l'expérience ou de la pratique à partager. Très souvent, la tendance est en effet de ramener sa propre expérience ou sa propre difficulté en écho à ce que l'autre dit, se coupant ainsi de la richesse de la différence de l'autre.

Prévoir un temps suffisant pour des questions de clarification (et seulement clarification) en proposant à la personne ayant fait part de son expérience et/ou de sa difficulté de ne pas répondre immédiatement est une forme peu utilisée et pourtant très riche pour chacun. Cette modalité peut être mise en œuvre très facilement par petits ou grands groupes mais nécessite l'œil attentif d'un animateur pour que les questions restent vraiment des questions de clarification.



## 3.8 – Utiliser des outils de travail collaboratif

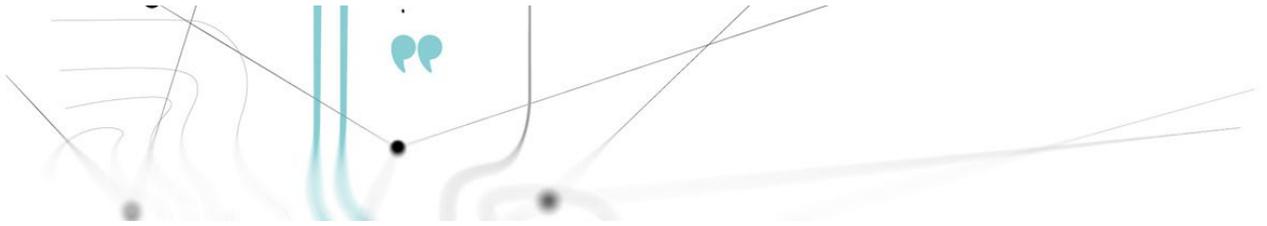
Outils incontournables (surtout lors d'une réunion en présentiel !)

- salle de réunion
- salle café
- cafetière
- théière (avec du thé vert aussi, et même éventuellement du thé vert à la menthe)
- peut-être du sucre aussi...
- paperboard
- tableau blanc
- tableau noir
- post-it (toutes les couleurs)
- feuilles A3, A2, A1
- feutres de toutes les couleurs (normal, fluo,...)
- [Outils numériques](#) (cf partie animer)



## VALORISER

Pour qu'un réseau soit dynamique, il est important que ses objectifs correspondent aux besoins des membres. Ces attentes doivent donc être recueillies et portées à la connaissance de la structure d'animation, qui elle, doit en contrepartie communiquer sur les actions passées et futures. L'évaluation des actions effectuées et un travail de prospective doivent être faits afin de répondre au mieux aux objectifs et attentes.

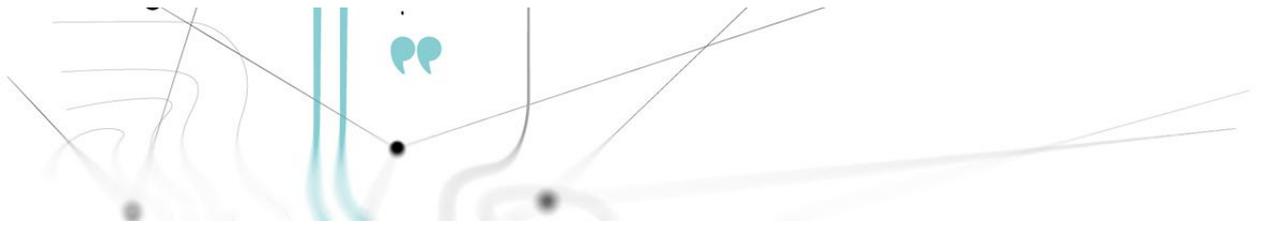


## 4.1 – S'auto-évaluer

S'auto-évaluer, évaluer l'impact du fonctionnement et des actions du réseau sont des outils d'excellence pour faire évoluer le réseau en restant au plus près des besoins des membres du réseau.

A titre d'exemple, quelques pistes pour mesurer l'impact de vos actions :

1. Définir des indicateurs à la mise en place de l'action et suivre ces indicateurs (par exemple taux de participation, fréquentation d'un site internet, taux de satisfaction etc.)
2. Créer, proposer un questionnaire aux participants d'une "manifestation" en interrogeant notamment (à chaud et à froid pour certaines questions) :
  - les points forts / faibles,
  - les propositions d'amélioration,
  - comment cela va modifier la pratique professionnelle du participant,
  - si et comment les changements de pratiques professionnelles sont remarqués par les collaborateurs du participant,
  - si et comment le participant va transmettre ou diffuser ce qu'il a appris.
3. Il peut être assez riche de demander un "rapport d'étonnement" d'une demi page aux participants d'une formation, d'un événement !
4. Il est toujours intéressant de "débriefer" oralement à la fin de l'action (pensez à prendre des notes ..),
5. Demander aux organisateurs de l'évènement un document de synthèse,
6. S'auto-évaluer indirectement via la production scientifique associée au domaine du réseau.



## 4.2 – Rédiger un rapport d'activité

La rédaction du rapport d'activité est une étape incontournable dans la vie du réseau. C'est à cette occasion qu'un bilan des actions, de la vie du réseau est dressé et que de nouvelles perspectives sont envisagées. Il rend compte aussi du bilan financier complet.

Ce document, s'il est correctement rédigé, permet également aux institutions de prendre connaissance des actions qui ont été menées et valorise le travail de la structure. Pour que la rédaction soit plus aisée, il est capital, voire indispensable, d'avoir une bonne traçabilité de l'ensemble des actions de la structure (bilan financier et moral). Il faut donc anticiper en créant une base de documents mise à jour régulièrement et qui servira à élaborer le rapport d'activité final (annuel ou périodique).

Il peut comporter une partie projet et aller jusqu'à une projection budgétaire des actions à mettre en œuvre dans le cadre de ce projet.



*Par exemple vous trouverez ci-dessous le plan du rapport d'activité utilisé par les réseaux de la Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires.*

### *• Présentation du réseau*

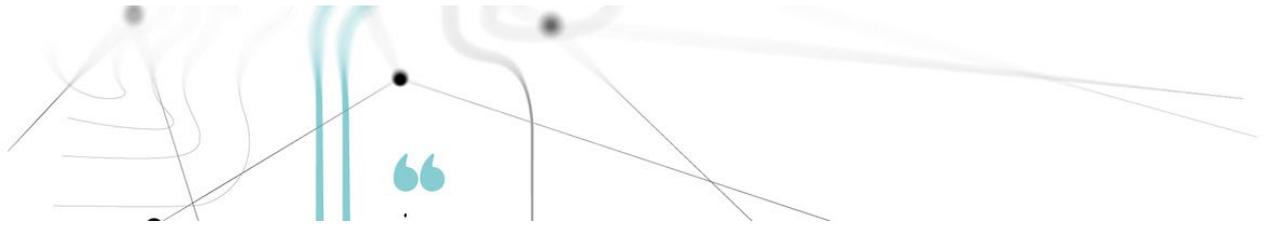
*l'origine du réseau et son histoire ; l'objet du réseau ; son organisation interne ; la description de la communauté à laquelle il s'adresse.*

### *Bilan des actions*

*Le réseau présentera ici le bilan de ses actions rétrospectivement sur 3 à 4 ans. Est entendue par action toute réalisation du réseau : Action Nationale de Formation (ANF), ateliers, communication, écoles thématiques, achats groupés de licences ...*

### *Projet du réseau*

*Le réseau présentera son projet pour les 2 à 4 ans à venir en s'attachant à décrire l'analyse et les éléments de prospective qui auront permis de le construire. Le réseau s'attachera à décrire le plan qu'il souhaite mettre en œuvre dans le cadre de ce projet et qui lui permettra d'accompagner sa communauté.*



## 4.3 – Communiquer

Pour assurer la cohésion du réseau, une bonne communication interne est nécessaire. Pour la visibilité du réseau et de ses activités, une communication externe doit être prévue. Il est donc capital d'avoir, dès le lancement du réseau, une réflexion pour définir ses objectifs avant de mettre en place des outils pour diffuser et partager l'information et favoriser les échanges. Ces outils peuvent être numériques ou papier.

### Communication interne

Une communication interne régulière, concise et dynamique permet d'impliquer les membres, de les motiver et de renforcer leur sentiment d'appartenance. Non seulement il faut que l'animateur communique mais il est important que les membres aussi communiquent entre eux. L'animateur doit rappeler/inciter à l'utilisation de ces outils mis à disposition. Pour la communication interne, les outils utilisés seront plutôt des outils numériques :

**Messagerie** : elle est le moyen de toucher tous les membres. Elle donne le sentiment aux observateurs d'être partie prenante du groupe avec un nombre raisonnable de messages. Elle est, en effet, à utiliser avec modération. Il ne s'agit pas de les inonder de mails mais d'informer sur la prochaine étape d'un projet en cours, donner envie, proposer de rejoindre le groupe. Il faut bien faire attention à la fréquence d'envoi des messages, leur contenu et aux heures d'envoi ;

### *AU BON USAGE DE LA MESSAGERIE POUR UNE COMMUNICATION EFFICACE*

*d'après Jean-Michel Cornu (cornu.viabloga.com)*

- *Fréquence de diffusion des mails*
- *Lettre d'informations : 1/mois max*
- *Mails très courts (par exemple pour informer du prochain rendez-vous) : quelques uns par semaine/mois selon le niveau d'activité du réseau*

*Les discussions n'ont pas à avoir lieu par mail. Il faut utiliser un autre canal de communication (voir les points suivants).*

- *Toutes les autres informations se trouveront sur le site web, dans les comptes-rendus, etc ...*
- *Rédiger un mail de façon courte et incitative/motivante : comment faire?*
- *L'objet du message doit contenir les informations principales. Par exemple : « Comité de pilotage jeudi 28 juin 13h »*

- Dans le corps du message, il ne coûte rien d'utiliser des mots de politesse : au début « Bonjour », finir par « Amicalement » / « Cordialement » / ... , et signer avec son prénom ...
- À adapter selon le/les destinataire(s) bien-sûr.

Le contenu principal est constitué d'un seul paragraphe court où on trouve :

- Le rappel du contexte en quelques mots
- Des informations précises (Date + Lieu)
- Un appel à l'action (« Venez nous rejoindre ! » ... )

À noter qu'il peut y avoir un second paragraphe mais uniquement pour donner des informations sur « Comment venir / Accéder au lieu de la réunion / Infos pratiques »

**Liste de diffusion** : elle est indispensable, car elle est le lien entre les membres, elle contribue à la dynamique du réseau. Elle permet à chacun de communiquer avec l'ensemble de la communauté. Les règles énoncées ci-dessus pour la messagerie sont de mise pour cet outil ;



**Pour dynamiser une liste de diffusion :**

- Les personnes communiquent plus facilement par mail lorsqu'elles se connaissent : organiser des événements en présentiel et en profiter pour présenter la liste de diffusion.
- Lorsqu'une question est posée, inviter le demandeur à restituer une synthèse (anonyme) des réponses à l'ensemble de la liste.
- Lorsqu'un nouveau membre s'inscrit dans la liste, l'inviter à se présenter.
- Envoyer un message rassurant à la liste et rappelant les règles de fonctionnement de la liste – notamment non jugement etc.
- Demander à des « alliés » d'amorcer des discussions
- Diffuser la liste des membres (avec laboratoire, ville)

**Remarque:** cette dernière recommandation doit être mise en œuvre dans le total respect de la RGPD.

**Newsletter** : Réalisée à fréquence régulière, le format de la lettre doit être adapté au contenu. En fonction de la quantité d'information, deux formes : la lettre « plan » qui liste de courts résumés des articles avec des liens web pour aller plus loin dans la lecture si le lecteur le souhaite ; la lettre « complète » dans laquelle tout le contenu est dans le corps du message, plutôt utilisé quand il n'y a qu'un seul article ;

**Site web intranet** : Les membres du réseau peuvent accéder à des informations et à des documents sur un site web en accès restreint. Par exemple, via une zone de téléchargement, un espace dédié pour permettre

l'échange d'information, la mise à disposition de documents à la communauté, l'accès à un annuaire interne au réseau (noms, coordonnées, compétences, centres d'intérêt) ... ;

**Wiki/Forum** : ce type de dispositif permet de partager de l'information et de développer les interactions entre les membres de la communauté. Simple d'utilisation, il permet à tous de s'exprimer et d'échanger sur des questions souvent techniques. Il est très important de le faire vivre pour qu'il soit efficace ;

**Messagerie instantanée** : ces systèmes peuvent être utilisés entre membres et/ou administrateurs (exemple : IRC : Internet Relay Chat, Slack,...). Attention, il faudra penser à la modération.

### Communication externe

- Site web : vitrine du réseau, c'est est un espace d'information pour tous, membres ou non du réseau. Il permet de mettre en valeur les activités, de faire connaître aux membres potentiels les actions qui pourraient les intéresser et donc éventuellement d'élargir le cercle des membres ;
- Il peut être intéressant pour le réseau d'être présent sur les réseaux sociaux (Twitter, Facebook). Il faut noter que Twitter est largement fréquenté par les jeunes scientifiques, les journalistes, les étudiants et que les instituts/délégations du CNRS disposent de tels comptes et peuvent être de bons relais. Ces réseaux permettent de fédérer des communautés ayant des centres d'intérêts communs mais il faut avoir des informations à diffuser si on utilise ces outils assez chronophages.
- Une présentation du réseau sous forme de vidéo peut être pertinente mais c'est un travail ambitieux. Il faut alors envisager un film court, percutant, et ne pas vouloir tout dire... Les services de communication des délégations peuvent être de bons conseils, voire aider le réseau dans le travail de réalisation.



Quelques vidéos de présentation de réseau:

- Resinfo (<http://resinfo.org/ResinfoVideo.mp4>)
- RTMFM (<http://rtmfm.cnrs.fr/Spip.php?rubrique129>)
- RdE ([http://www.electronidens.cnrs.fr/images/116\\_RdE.mp4](http://www.electronidens.cnrs.fr/images/116_RdE.mp4))

Des supports de communication papier peuvent compléter ce dispositif. Ils seront téléchargeables via le site web.

- Une plaquette peut s'avérer utile pour démarcher de nouveaux membres lors de manifestations (comme la journée des nouveaux entrants) ou pour solliciter des partenaires, des sponsors ;
- Un poster de présentation du réseau peut également être réalisé à partir des éléments de la plaquette. Ne pas oublier que ces documents doivent être percutants et cibler quelques messages importants, mentionner les contacts utiles et le lien vers le site web ;
- Les communications orales pour présenter le réseau font partie des outils de communication. Il peut être utile de disposer d'une présentation (et de ses sources, Power Point ou autre) avec des éléments de langage communs pour que toutes les communications sur le réseau soient cohérentes et donc efficaces.

Pour se faire connaître et échanger directement avec de « futurs » membres, il peut être intéressant de participer à des événements qui touchent la communauté de votre réseau c'est-à-dire avoir un stand, faire une communication orale ou écrite (poster, kakemono, ...) lors de colloques, forums, séminaires, ...

## Points de vigilance

Tout ces supports ou documents doivent être mis à jour régulièrement pour rester pertinents. C'est d'autant plus important dans le cas de TWITTER, FACEBOOK, ... . Il est donc nécessaire de bien évaluer le temps à consacrer à ces outils de communication pour qu'ils soient efficaces



## FICHES PRATIQUES

Cet espace comprend des fiches pratiques relatives à quelques modalités d'animation.

## 5.1 - Inclusion / déclusion

### Brise glace

Pourquoi ? Technique d'inclusion pour se rencontrer

Taille du groupe Entre 5 et 30

Expertise



Temps Entre 30 min et 2h selon les modalités

Le « brise glace » ou « ice breaker » est une technique classique d'identification de points communs entre personnes qui ne se connaissent pas. Il s'agit de se répartir en sous-groupes et d'identifier dans chaque sous-groupe, dix points communs en un temps donné, tout en évitant ce qui a trait au chômage, au travail, au lieu où l'on habite, aux particularités physiques ou aux vêtements.... Cela oblige les personnes à balayer les champs thématiques des loisirs et de la vie privée ou familiale. Ils se découvrent des points communs et prennent conscience de leurs ressemblances.

L'exercice peut s'arrêter là, ou alors :

- constituer d'autres groupes et reprendre la recherche de points communs,
- proposer une restitution des points communs sous forme classique ou ludique (sans utiliser ni chiffres ni lettres, par des dessins ou des mimes par exemple). Les membres des autres sous-groupes doivent deviner les 10 points communs. La clé est donnée par les membres du groupe qui décodent le message et répondent aux questions et commentaires. Des moments amusants voient généralement le jour à cette occasion, ce qui crée du lien entre les participants.

### Technique de la balle

Pourquoi ? Technique de réunion pour consolider ses connaissances

Taille du groupe Entre 5 et 15

Expertise



Temps

Entre 15 min et 30 min

L'animateur propose à un participant A de poser une question sur le contenu de la journée (session) précédente au participant B ; Puis B pose à C etc. Poser des questions et répondre permet de se remémorer ce qui a été fait/dit.

### L'essentiel

Pourquoi ?

Technique de réunion pour consolider les connaissances

Taille du groupe

Entre 5 et 30 (en binôme)

Expertise



Temps

Entre 10 min et 30 min

Sur une session de plusieurs jours, chaque participant ou binôme (si trop nombreux) dit une seule chose essentielle qu'il a appris la veille.

### L'aventure de la vie

Pourquoi ?

Technique d'inclusion pour se rencontrer

Taille du groupe

Entre 5 et 15

Expertise



Temps

Entre 30 min et 45 min

Chacun note sur un papier une aventure qu'il lui est arrivé dans la vie. Tous les papiers sont mélangés. Une première personne tire au hasard un mot, et doit deviner à qui cette aventure est arrivé ; Elle a 3 essais pour trouver. Si elle trouve, la personne dévoilée tire un mot à son tour ; si elle ne trouve pas la personne dont c'est l'aventure se "dénonce" ; elle prend la suite du tirage.

## Déclusion

---

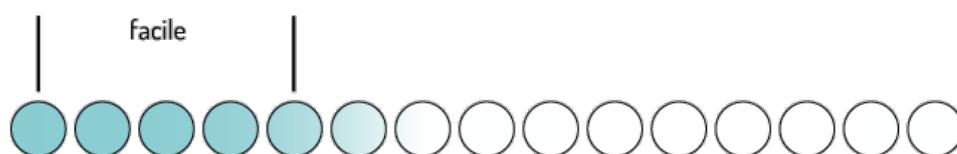
Pourquoi ?            Technique de déclusion pour consolidation des acquis

---

Taille du groupe    Entre 5 et 30

---

Expertise



---

Temps                Entre 15 min et 1h

### À réaliser en fin de réunion/session/journée.

Une seule question est posée (voir exemples ci dessous). La parole est donnée à chaque participant. Chacun s'exprime. Il n'y a pas de discussions ou d'échanges sur les différents retours.

L'objectif de ces questions est de permettre un ancrage, une consolidation de ce qui a été fait, et de marquer la fin de la session.

### Exemples :

- Que retenez-vous de manière générale ? Pour vous dans l'animation de réseau
- Que retenez vous de cette journée ?
- Avec quoi est ce que vous repartez ?
- Comment est ce que cette journée va changer (même un tout petit peu) votre pratique professionnelle ?
- Qu'est ce que vous pouvez vous engager à mettre en pratique ?

## 5.2 - Techniques de créativité en réunion

### Appel à idées

Pourquoi ?	Appels à idées collectifs, en s'impliquant individuellement, avec support visuel, en silence
Taille du groupe	Entre 5 et 30
Expertise	 <p>Le diagramme illustre une échelle de difficulté. Il est composé de 15 cercles alignés horizontalement. Les 5 premiers cercles sont remplis d'une couleur bleu-vert et ont une ligne verticale au-dessus. Le mot "facile" est écrit au-dessus du 3ème cercle. Le 6ème cercle est partiellement rempli. Les 10 cercles suivants sont vides.</p>
Temps	Entre 1 et 2h

Il s'agit ici de lancer des appels à idées au sein d'un grand groupe, en fonction d'une problématique, d'un défi selon le principe général de faire se succéder une phase divergente (on trouve un maximum d'idées) et une phase convergente (on ne garde que les idées réalistes par exemple) puis une phase plus exploratoire.

L'écrit est privilégié, sur des post-it ou des feuilles A5. Il sera essentiel de s'assurer que tous les participants écrivent de manière lisible pour que le groupe puisse rebondir sur les idées produites. En distanciel, le papier sera remplacé par un bloc-notes en ligne ou un tableau de post-it numérique.

A noter: Les limites de temps sont intéressantes mais pas obligatoires. Elles aident à exprimer des idées rapidement sans trop d'auto-contrôle. Les temps de production (2 et 3) peuvent être adaptés en fonction de la question abordée, l'énergie du groupe...

#### 1- Présentation du thème et de la question (5 min)

L'animateur annonce le thème proposé et précise les principes de créativité "toutes les idées sont bonnes" : on prend toutes les idées sans préjugés en insistant auprès des participants pour qu'ils ne se « brident » pas. Les participants prennent des feuilles A5 en nombre important et des stylos feutres, ou pour du distanciel, les participants rédigent dans un premier temps dans un fichier sur leur ordinateur.

#### 2- Individuellement, en silence, production des idées (10 min)

Chaque participant note ses idées sur les feuilles, 1 idée/feuille, dans le haut de la feuille, ou dans un fichier sur son ordinateur. Quand l'idée est notée-rédigée (1 phrase simple, concise), le participant la pose au centre de la table, ou la copie-colle dans le bloc-note en ligne ou sur le tableau de post-it numérique.

#### 3- Individuellement, en silence, rebond sur les idées des autres (20 min)

À tout moment, lorsqu'un participant est en panne d'idée, il peut prendre une feuille au centre de la table et la compléter, ou lire le contenu du bloc-note/post-it en ligne et compléter une idée.

#### 4- Collectivement, classement/élimination/tri (25 min)

Le groupe entier lit et trie les idées produites. Il sélectionne des idées pour la suite. Un vote pondéré peut être réalisé afin de faire ressortir les idées qui font consensus. Mais attention, un vote ne dispense pas de justifier et argumenter la mise à l'écart des idées, comme leur sélection.

#### 5- Collectivement, élaboration de la mise en œuvre des idées retenues.

### Pensées inversées



Temps : entre 30 min et 1h

Il s'agit ici dans le cadre de recherche de solutions à un problème qui s'exprime sous forme de question, d'inverser la question.

Par exemple si la question est « comment faire pour mieux recueillir les besoins des membres du réseau ? »,

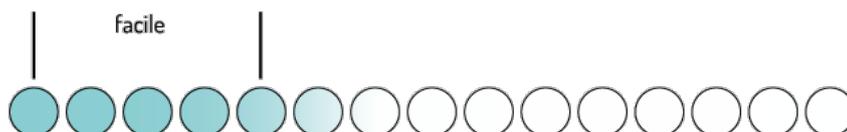
L'animateur pourra proposer au groupe de s'intéresser à une question, soit en fixant le nombre de réponses, soit de répondre dans un temps imparti, soit les deux. Par exemple, « En 15 min, quelles sont les 10 merveilleuses techniques à utiliser pour que la charte ne fasse pas consensus ou ne soit pas appliquée ? », ou « En 30 min, donnez un maximum d'idées pour ne pas réussir une réunion ? »

Les solutions trouvées n'auront plus qu'à être inversées positivement.

### Post it

Pourquoi ?	Formuler des propositions écrites en s'impliquant individuellement
Taille du groupe	Jusqu'à 50

Expertise



Temps

Entre 1 et 2h selon la taille du groupe

### Choisir un animateur

**Se mettre d'accord** sur la (les) question(s) d'entrée du brainstorming (QQQQCP)

**Phase de production d'idées :** Se fait de manière individuelle ou en très petit groupe : chacun écrit en silence une idée (sujet, verbe, complément) et une seule sur un post-it. Lorsque l'on produit sur plusieurs idées, on peut choisir de travailler avec des post-it de couleurs différentes affectées à chacune des idées.

**Phase de regroupement :** Chaque post-it est lu par l'animateur qui doit s'assurer que ce qui est écrit est compris par tous les participants. Refaire rédiger si ce n'est pas le cas. Chaque post-it est collé sur un tableau. Ce dernier est découpé en plusieurs parties pour pouvoir distinguer les réponses quand il y a plusieurs questions.

### World café

Pourquoi ?

Technique de créativité collective

Taille du groupe

Entre 12 et 40

Expertise



**Objectif :** Faire émerger des idées / suggestions / besoins en lien avec la finalité du réseau et ses objectifs

Points de vigilance pour les animateurs :

- que tout le monde prenne la parole au moins une fois
- que les échanges ne partent pas dans des discussions « stériles » par rapport aux objectifs de l'atelier
- tenir le cadre (forme et temps)

**Principes :** initier une démarche de créativité en posant la contrainte du temps et l'idée de surenchérir les idées des autres pour dynamiser la production d'idées.

### Mode opératoire – Déroulement

- Préparation : prévoir autant de tables que de questions (typiquement 4). Mettre autour de la table des chaises (nombre de participants / x tables). Nommer un « maître » de la question à chaque table, qui fera la restitution. Noter la question sur la feuille posée au centre de la table (devant le maître de la question)
- Demander à chacun de se positionner autour d'une table (essayez de choisir un groupe où vous ne connaissez personne)
- Le travail va être fait en 5 temps d'une durée de plus en plus courte : T1 = 10 à 15 min – T2 < T1 (par ex. 10 min) – T3 < T2 (8 min) – T4 < T3 (6 min) – T5 environ 40 min (restitution)
- Pour chaque période, les personnes vont devoir trouver un maximum d'idées en lien avec la question (formuler clairement des réponses à la question), qui vont être notées sur la feuille au centre, par le maître de la table. Pour les temps T2, T3 et T4, l'idée est de rajouter des idées nouvelles (en plus de celles qui sont déjà inscrites sur la feuille)
- A la fin de chaque période, chacun change de table (tout le groupe en même temps). Les maîtres de la question ne bougent pas, ils restent tout au long de l'exercice (sur les 4 premiers temps), à la même table (s'il y a trop de monde, l'alternative consiste à faire tourner le maître de table. La première option reste cependant meilleure pour faciliter l'agitation des idées)

**La phase de restitution finale (T5) est très importante. Elle consiste en la présentation à l'ensemble du collectif de toutes les idées qui auront été amenées. La restitution est faite par les maîtres de table.**

### Méthode des 7 chemins

Pourquoi ? Technique de créativité collective

Taille du groupe Entre 7 et 50

Expertise



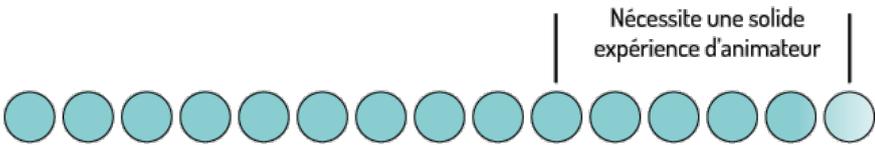
Temps 2 à 3h

**Cette technique se déroule en 4 phases :**

- Phase 1 : l'animateur pose la problématique et sollicite le groupe pour obtenir 7 (au moins 5) domaines de solutions. Attention les domaines de solutions doivent être suffisamment vastes pour que plusieurs solutions concrètes puissent être proposées à la suite dans chaque domaine.

- Phase 2 (30 à 45 min) : l'animateur propose aux participants de se regrouper en sous-groupes (autant que de domaines identifiés). L'animateur donne alors les consignes aux sous-groupes (temps de travail, temps et type de restitution attendue).
- Phase 3 : restitution, faire réagir systématiquement les participants (questions, observations, suggestions)
- Phase 4 : évaluer la faisabilité des actions et les exploiter !

### Méthode par analogie

Pourquoi ?	Technique de créativité
Taille du groupe	Entre 5 et 30
Expertise	
Temps	Entre 1h et 1h30

La méthode par analogie consiste à partir de situations connues pour en imaginer des nouvelles.

Exemple:

1. **Problème** : Comment attirer de nouveaux membres et renforcer l'engagement des membres ?
2. Dégager les **concepts** manipulés : Concept d'engagement et de sentiment d'appartenance
3. Quelles sont les **situations** suscitant un engagement dans la durée ; des situations où on trouve les membres d'une communauté fortement engagés et impliqués et développant un fort sentiment d'appartenance ?
4. Trouver des **analogies** (équipe de foot, orchestre, ...)
5. Décliner les **caractéristiques** pour chaque analogie (1 logo, 1 couleur, 1 slogan...)  
Qu'est ce qui apparaît comme **invariant** ?

### Regard extérieur / différent

Pourquoi ?	Technique de créativité collective
Taille du groupe	Entre 7 et 50

---

Expertise



---

Temps

Au moins 1h

L'objectif ici est de faire intervenir des personnes hors du réseau qui peuvent avoir une vision différente de la problématique ou nous inciter à aborder la problématique différemment.

**Comment faire :** intervention de professionnels/animateurs extérieurs pour un questionnement différent conduisant à une vision différente de la problématique, aboutissant à une approche différente - créative (philosophe, sociologue, journée sur la créativité dans les réseaux).

## 5.3 - Analyser un problème

### QQOCCQP

Pourquoi ? Analyse d'un problème

Taille du groupe Moins de 10 (ou alors travail en sous-groupes)

Expertise



Temps Entre 1 et 2h

Le « QQOCCQP » permet de décrire le problème en se posant les bonnes questions. Il précise les enjeux et identifie les contraintes. Ainsi on aboutira à des solutions pertinentes.

Donnée d'entrée = Thématique générale de la réflexion

Qui ? Qui est concerné par le problème ? Précisez d'abord les personnes ou parties directement concernées (émetteurs et récepteurs du problème), ensuite celles qui le sont plus indirectement...

Quoi ? C'est quoi le problème ? Formulez le problème avec le maximum de faits, sujets, verbes et compléments...

Où ? Où apparaît le problème ? Précisez les lieux soit géographiques, soit fonctionnels au sein des processus

Quand ? Quand apparaît le problème ? Précisez soit les périodes calendaires, soit la position chronologique dans le processus

Comment ? Comment mesurer le problème, ses solutions ? Indiquez les mesures possibles du problème et celles du succès de sa résolution

Pourquoi ? Dans quel but faut-il résoudre ce problème ? Exprimez les enjeux quantifiés associés à ce problème...

Donnée de sortie = Question explicite et pertinente à résoudre

### Les 5 « pourquoi »

Pourquoi ? Analyse d'un problème

Taille du groupe Moins de 10 (ou alors travail en sous-groupes)

Expertise



Temps Entre 15 min et 30 min

C'est une méthode de résolution de problème aidant à identifier la cause principale du problème rencontré. Concrètement il s'agit de poser 5 fois successivement la question "pourquoi ?" en reprenant la réponse précédente sous forme interrogative.

Exemple : Ma voiture ne démarre pas (le problème) Pourquoi 1 ? – La batterie n'est pas chargée.

Pourquoi 2 ? (la batterie n'est-elle pas chargée) ? – L'alternateur ne fonctionne pas.

Pourquoi 3 ? – La courroie de l'alternateur est cassée.

Pourquoi 4 ? – J'ai dépassé la durée préconisée par le constructeur et la courroie était usée.

Pourquoi 5 ? – Je n'ai pas respecté les préconisations du constructeur (la cause première).

quesdiscussion

Pourquoi ? Analyse d'un problème

Taille du groupe Jusqu'à une trentaine

Expertise



Temps Entre 1 et 2h

Une quescussion est un type de discussion qui est conduit uniquement sous forme de questions. Elle permet d'ouvrir un sujet et de le couvrir largement, d'explorer de nouvelles pistes sans crainte. Cette technique peut être utilisée comme phase préalable à un travail en sous-groupe par exemple. Dans de grands groupes, elle est particulièrement utile parce qu'elle permet à beaucoup de participant-e-s d'apporter de brèves contributions sans l'intervention de l'animateur. Par ailleurs, les participants sont en général plus créatifs dans une forme de questionnement qui ne les place pas comme « expert ».

Une fois le problème bien posé et analysé, les solutions et propositions envisagées seront plus pertinentes et la prise de décision facilitée.

## Fish bowl

Pourquoi ? Exploration d'une question

Taille du groupe Entre 10 et 40

Expertise



Temps Entre 1 et 2h

L'idée de base de cette modalité est de créer une discussion avec un grand groupe autour d'une question ou d'un sujet précis. Cette technique permet à l'ensemble des personnes d'un groupe de participer à l'exploration d'un sujet, en limitant les prises de parole excessives. La discussion se structure assez naturellement toute seule.

La salle est préparée avec 2 cercles de chaises concentriques : N=4 au centre et les autres autour (en fonction de la taille des groupes, on peut faire augmenter la taille du cercle interne jusqu'à 6 ou 7). Un tableau ou un paperboard sera accessible aux personnes qui seront installées sur les cercles extérieurs.

L'animateur aura préparé une ou deux questions ou quelques mots sur la thématique de discussion.

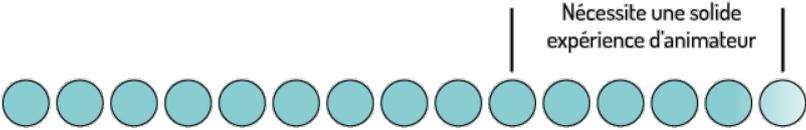
Inviter N-1 personnes à venir s'installer au centre, elles débiteront la discussion. Puis expliquer les règles du jeu :

- seules les personnes qui sont assises au centre peuvent échanger
- il doit toujours y avoir une chaise vide sur le cercle du centre
- les personnes qui sont installées sur le cercle extérieur peuvent soit se lever et prendre place dans le cercle intérieur si elles veulent participer à l'échange (dans ce cas, une des personnes déjà présente dans ce cercle se lève et va s'asseoir dans le cercle extérieur), soit se lever pour écrire sur le paperboard un élément de la discussion qui lui paraît important.

Arrêter la discussion après environ 45 min.

Reprendre les éléments notés sur le tableau et vérifier avec le groupe que tous les éléments importants ont été notés. Faire une synthèse.

## 5.4 - Analyse des pratiques

Pourquoi ?	Résolution collective d'une question/situation amenée par un ou quelques participants
Taille du groupe	Moins de 8 (ou alors travail en sous-groupes)
Expertise	
Temps	Entre 2 et 3h30 en moyenne

Cette modalité est pragmatique et innovante. Elle s'appuie sur le courant des pédagogies par l'action, sur l'expérimentation et sur la dynamique des groupes.

Le contenu sera apporté par les participants eux-mêmes sous forme de problèmes à résoudre ou de préoccupations.

Cette méthode est applicable pour de petits groupes de 8 personnes au maximum (donc sous forme d'ateliers) ou en grand groupe selon un mode un peu différent explicité à la fin de cette partie. Le temps nécessaire peut varier entre 1h30 et la journée complète selon le nombre de situations traitées. Une situation pouvant être soit une préoccupation, soit un problème.

1. Choix d'une situation (réelle) par les participants
2. Présentation de la situation par le demandeur
3. Questionnement de « clarification » par les autres participants
4. Consultation : apports par les participants. Conseils, parallèles, intuitions... : travail individuel puis restitution (pendant la restitution, le demandeur ne répond pas, les autres participants non plus)
5. Le demandeur exprime ce qu'il retient (ou non) et présente éventuellement son plan d'action
6. Les autres participants sont invités à dire ce qu'ils retiennent éventuellement des partages précédents pour leur propre pratique professionnelle.

Si le groupe est important, alors la phase 4 peut être proposée non pas sous la forme d'un travail individuel mais sous la forme d'un travail en sous-groupe et dans ce cas la restitution sera effectuée par le rapporteur de chaque sous-groupe. La phase 6 sera aussi adaptée à la taille du groupe.

A noter que cette technique nécessite la présence d'un animateur expérimenté.

**Auteurs de cette version :**

Jean-Luc Anton  
Françoise Berthoud  
Cécile Lecoœur  
Béatrice Montbroussous  
Henri Valeins

Illustrations : Eric Drezet & Sylvain Fuchs  
contact : [animerunreseau@services.cnrs.fr](mailto:animerunreseau@services.cnrs.fr)  
web : [animerunreseau.cnrs.fr](http://animerunreseau.cnrs.fr)

Licence de libre diffusion, l'œuvre peut être librement utilisée à condition de l'attribuer à l'auteur en citant son nom (AGORA, CNRS), pas d'utilisation commerciale, pas de modification

