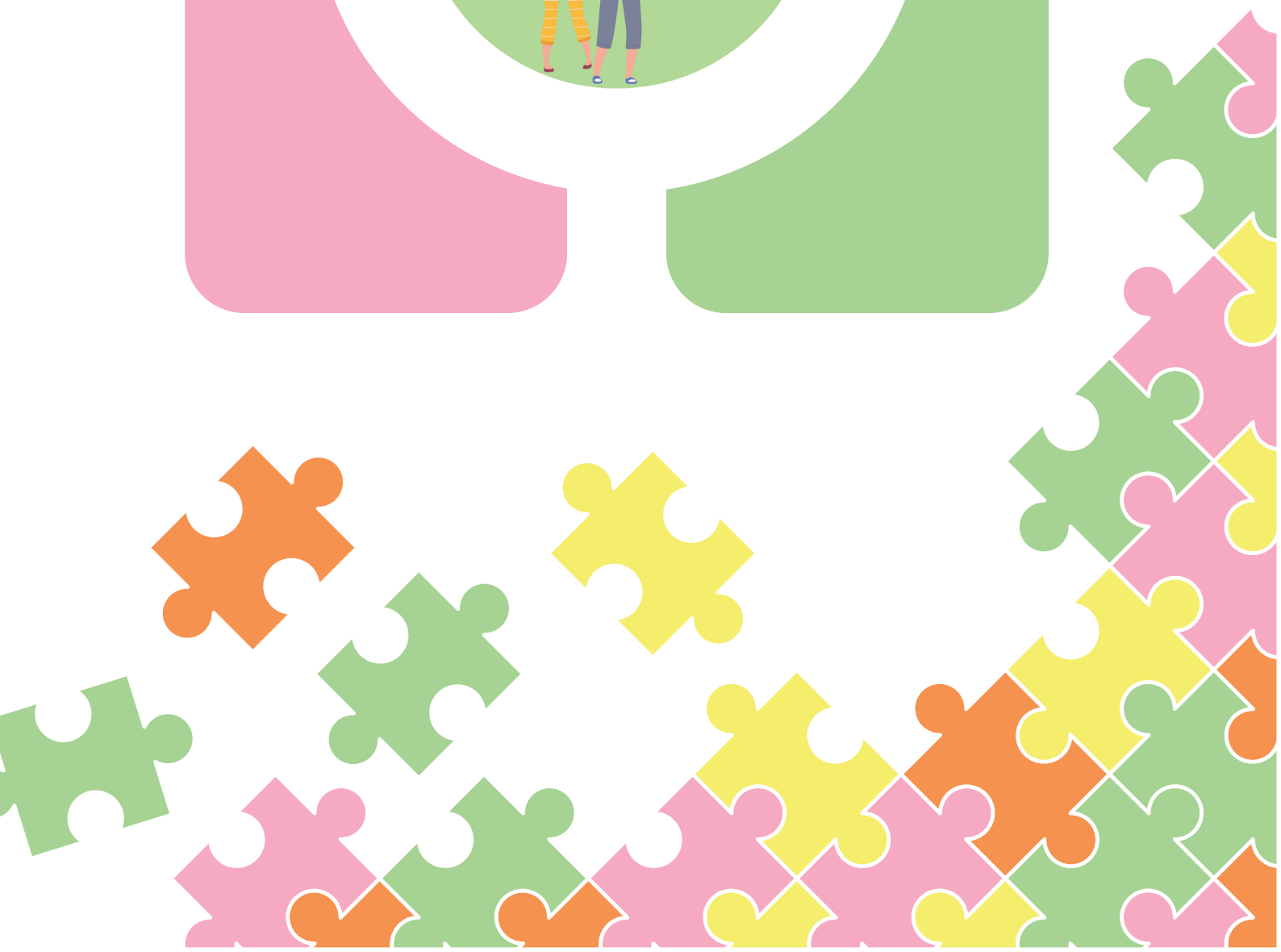
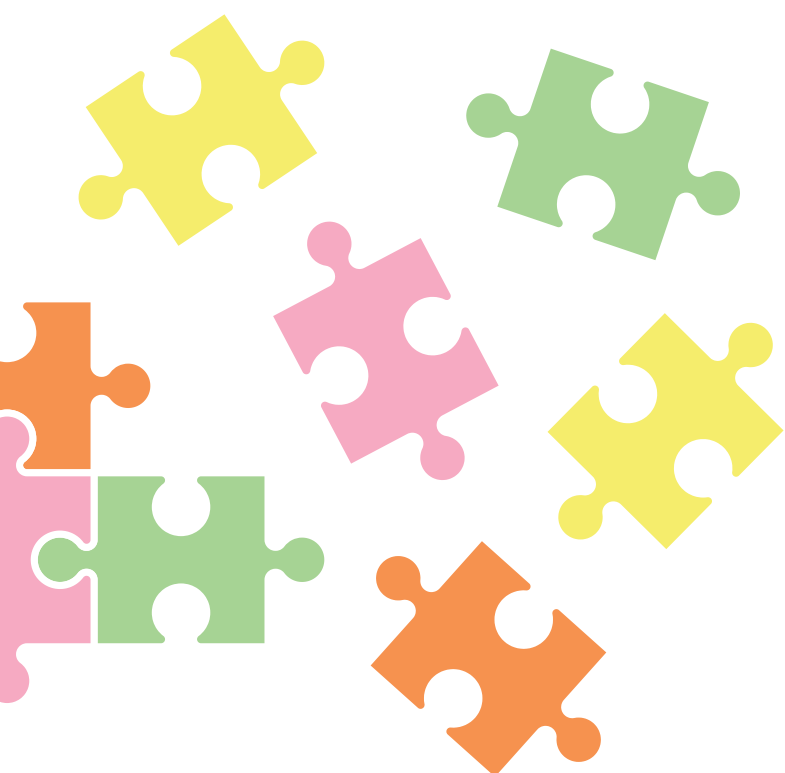


LA BOITE À OUTILS DE





Coopération & Autodétermination : Un Engagement Commun

Dans un monde en constante évolution, où les enjeux du médico-social nécessitent à la fois adaptation et engagement, la coopération s'impose comme un levier essentiel pour renforcer notre mission auprès des personnes accompagnées.

Ce livret est le fruit d'une réflexion collective au sein de l'APAJH du Nord. Il vise à donner des repères, des outils et des méthodes pour favoriser un management plus coopératif, dans lequel chaque professionnel trouve sa place et son pouvoir d'agir.

Car nous en sommes convaincus : un management fondé sur la coopération permet de redonner du pouvoir d'agir aux professionnels, qui à leur tour le transmettent aux personnes accompagnées. Autodétermination et coopération sont indissociables : un environnement qui favorise la confiance, la participation et la responsabilisation permet à chacun d'être acteur de son parcours, qu'il soit professionnel ou personnel.

À travers ce livret, nous vous proposons d'explorer les postures managériales, les dynamiques de groupe, les outils d'intelligence collective et les principes d'accompagnement qui permettent à la coopération de devenir un moteur de transformation.

Ces outils, méthodes, nous les avons explorés lors de notre démarche, il faut désormais les mettre en pratique. C'est pourquoi cette boîte à outils se veut pratique pour accompagner au mieux les acteurs de la coopération.

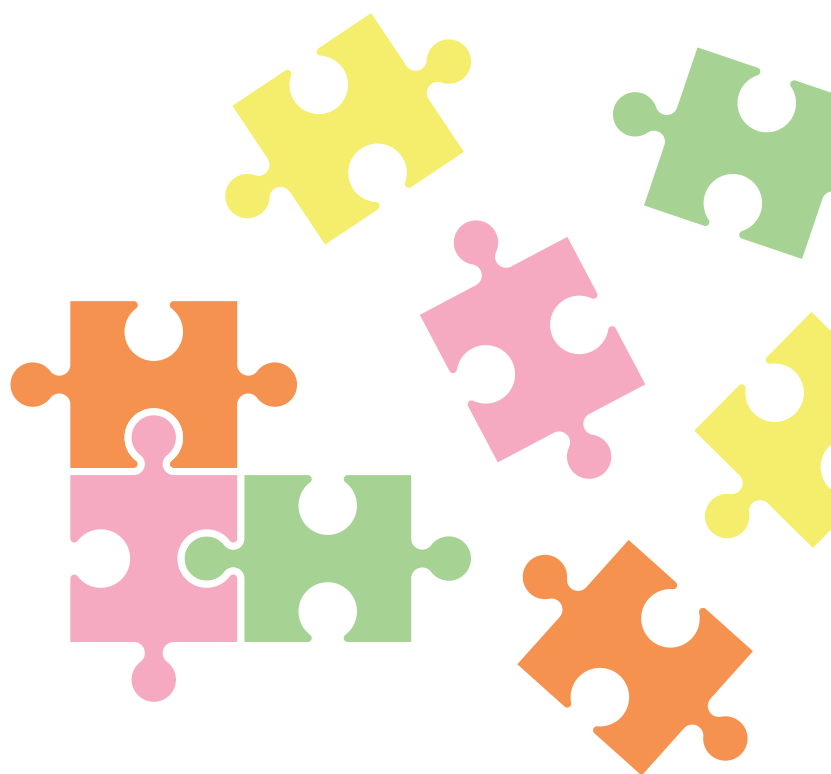
Réfléchir, décider et agir ensemble, en additionnant nos richesses individuelles, telle est l'ambition de ce projet. Parce que c'est ensemble que nous construisons une organisation plus agile, plus engagée et plus humaine.

Bonne lecture, Bonne mise en pratique,

et belle coopération à tous !

Thomas CARPENTIER
Pilote de la démarche de coopération





SOMMAIRE

Définition de la coopération	4
L'autodétermination.....	5
Les acteurs de la coopération	
• La roue de l'interdépendance.....	7
• La posture managériale	8
• Les états du moi fonctionnels.....	10
Agir et décider en coopération	
• Les différents modes de décision.....	13
• La décision coopérative.....	15
• L'élection sans candidat	16
• L'échelle du consensus.....	17
La structuration des temps d'échange	
• Le cadre de sécurité	19
• Les conditions d'une bonne réunion.....	21
• Les rôles dans la réunion.....	23
• La prise en compte du professionnel dans sa globalité.....	24
• Quelques exemples de ICE BREAKER.....	25
L'intelligence collective : les outils	
• Le Word café	28
• Le mot jeté.....	29
• Le débat mouvant	30
• Bilan et perspectives	31
• La carte des ambitions.....	32
• Brainstorming.....	33
L'échange humain	
• Les couleurs : le modèle DISC.....	35
• La communication non violente (CNV)	39
• L'écoute active.....	40
• Triangle de karpman.....	41
• Chapeaux de bono	42
L'accompagnement dans le développement professionnel	
• La courbe du changement	44
• L'accompagnement au changement	46
• Objectifs SMART.....	47
• Le feed back	49

DÉFINITION DE LA COOPÉRATION

« Ensemble dans le cadre du projet commun, réfléchir, décider et agir en confiance et en co-responsabilité en additionnant nos richesses individuelles ».

acte fondateur : décision coopérative lors du séminaire de juin 2022

Réfléchir

Sens : Examiner collectivement une situation ou une problématique pour en comprendre les enjeux, les besoins et les perspectives.

Comportements attendus :

- Écouter activement les idées des autres avant de proposer les siennes.
- S'appuyer sur des faits, des données et des analyses objectives.
- Poser des questions ouvertes pour explorer différentes options.

Agir

Sens : Mettre en œuvre les décisions prises de manière concertée, en mobilisant les ressources et en suivant un plan d'action. Agir, c'est transformer les idées en actions concrètes tout en restant aligné avec les objectifs communs.

Comportements attendus :

- Responsabilité : Assumer ses tâches en respectant les délais et la qualité attendue.
- Adaptabilité : S'ajuster aux imprévus et aux évolutions, tout en gardant le cap.
- Esprit d'équipe : Agir de manière coordonnée avec les autres, en partageant les avancées et en demandant de l'aide si nécessaire.
- Rigueur : Vérifier que les actions respectent les valeurs et les engagements définis dans le projet commun.

Richesses individuelles

Sens : Diversité des compétences, talents, expériences et points de vue que chaque personne apporte au collectif.

Comportements attendus :

- Reconnaître et valoriser les apports uniques de chacun.
- Favoriser l'expression des différences.
- Encourager le partage des savoirs et des pratiques.

Décider

Sens : Faire des choix collectifs, en tenant compte des contributions de chacun et en s'engageant sur une ligne d'action commune.

Comportements attendus :

- Identifier les impacts des décisions sur l'équipe et les bénéficiaires.
- Chercher le consensus, mais savoir arbitrer si nécessaire.
- Communiquer clairement les décisions prises.

Confiance

Sens : Fondement des relations coopératives, elle repose sur la transparence, la fiabilité et la reconnaissance des compétences de chacun.

Comportements attendus :

- Être transparent sur les intentions et les attentes.
- Encourager la parole et les propositions sans crainte de jugement.
- Tenir ses engagements et respecter ceux des autres.

Co-responsabilité

Sens : Partage équitable des responsabilités dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets. Chaque personne est actrice et consciente de son rôle.

Comportements attendus :

- Prendre en charge sa part de travail sans attendre de directives systématiques.
- Soutenir les collègues pour atteindre les objectifs communs.
- Être redevable des actions engagées.

L'AUTODÉTERMINATION

« L'autodétermination repose sur les capacités d'une personne et les occasions offertes par l'environnement . Cela lui permet de reconnaître ses forces et ses limites, de se sentir en contrôles, d'anticiper les actions et leurs conséquences et d'agir pour atteindre ses objectifs. En influençant librement sa vie, la personne peut maintenir ou améliorer sa qualité de vie »

LES TROIS PILLIERS DE L'AUTODÉTERMINATION

L'AUTONOMIE

la possibilité de choisir librement ses actions et son parcours.

LA COMPÉTENCE

le sentiment de pouvoir agir efficacement sur son environnement.

L'APPARTENANCE SOCIALE

l'intégration dans une dynamique collective qui renforce le pouvoir d'agir

UN MANAGEMENT COOPÉRATIF POUR FAVORISER L'AUTODÉTERMINATION

Pour que l'autodétermination devienne une réalité pour les personnes accompagnées, il est essentiel de l'encourager d'abord chez les professionnels. Cela passe par un management coopératif fondé sur :

La confiance et la co-responsabilité : chacun est acteur dans la réflexion, la prise de décision et la mise en œuvre des actions.

La reconnaissance des compétences : donner aux professionnels les moyens de développer et d'exercer pleinement leur expertise.

La délégation et la valorisation de l'initiative : encourager la prise de décision à tous les niveaux pour permettre un ajustement constant aux besoins des personnes accompagnées.

REDONNER DU POUVOIR D'AGIR AUX PROFESSIONNELS ET AUX PERSONNES ACCOMPAGNÉES

L'accompagnement coopératif repose sur un cycle vertueux :

- **Des professionnels autonomes et responsabilisés** : lorsqu'ils sont impliqués dans les décisions et la construction des projets, ils développent une posture facilitatrice pour les personnes accompagnées.
- **Une relation d'accompagnement bientraitante et coopérative** : le professionnel devient un partenaire, non un prescripteur, et co-construit avec la personne accompagnée son projet de vie.
- **Des personnes accompagnées actrices de leur parcours** : en ayant les moyens de décider et d'agir, elles renforcent leur autonomie et leur inclusion sociale.

L'autodétermination ne se décrète pas : elle se construit dans un environnement où chacun a le pouvoir d'agir.

En favorisant la coopération, nous créons les conditions pour que les professionnels puissent à leur tour transmettre cet état d'esprit aux personnes accompagnées. **C'est ensemble, dans un cadre de confiance et de respect mutuel,** que nous faisons de l'autodétermination une réalité.



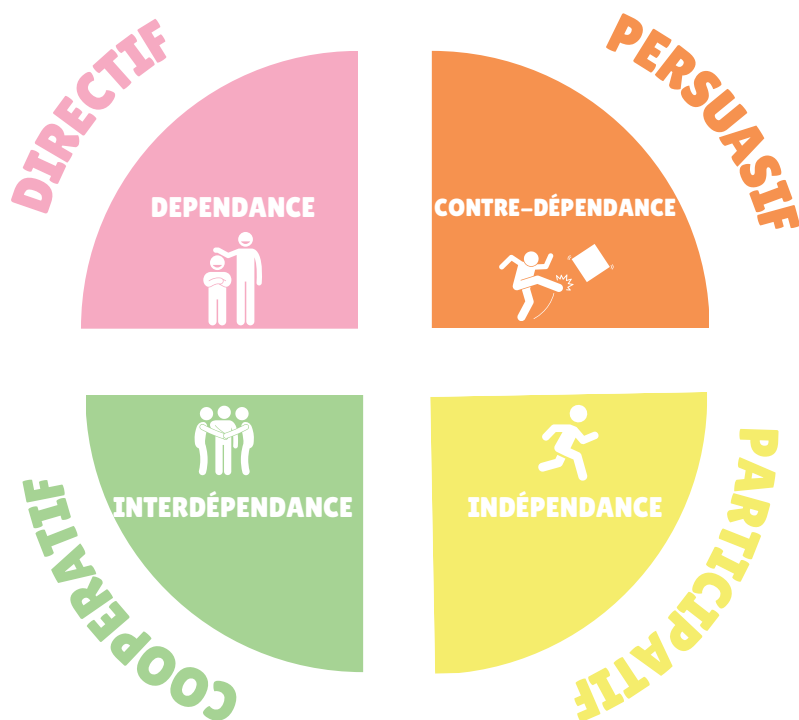
LES ACTEURS DE LA COOPÉRATION

LA ROUE DE L'INTERDÉPENDANCE

La coopération repose sur un **équilibre subtil** entre les différentes phases de développement des individus et des équipes. La roue de l'interdépendance illustre ce cheminement, passant par **quatre étapes clés** : **la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance, et l'interdépendance.**

À chaque étape correspond une posture managériale adaptée, visant à accompagner le salarié dans sa progression tout en respectant les principes de confiance, co-responsabilité et valorisation des richesses individuelles.

A l'inverse la posture managériale influence aussi la phase dans laquelle le professionnel se trouve.



LA DÉPENDANCE

Caractéristique de la phase :

Le salarié est en phase d'apprentissage ou de découverte. Il a besoin d'un cadre clair, de repères solides et d'un accompagnement étroit pour comprendre ses missions et s'intégrer.

Posture managériale : Directif

- Fournir des consignes précises et structurées.
- Être présent pour répondre aux interrogations et dissiper les doutes.
- Poser des bases solides pour le développement futur.

Exemple d'action : Définir des objectifs spécifiques à court terme, accompagner la prise en main des outils et des méthodes.

Attention : Être trop directif peut limiter l'initiative du salarié, l'enfermant dans une situation de dépendance prolongée.

LA CONTRE DÉPENDANCE

Caractéristique de la phase :

Le salarié cherche à affirmer son autonomie mais peut remettre en question les règles ou le cadre établi. Cette étape reflète souvent une volonté d'émancipation face à l'autorité.

Posture managériale : Persuasif

- Encourager le dialogue pour comprendre les attentes et les résistances.
- Expliquer les raisons des règles et des décisions pour renforcer l'adhésion.
- Maintenir une fermeté bienveillante.

Exemple d'action : Impliquer le salarié dans des discussions sur les processus, valoriser ses contributions tout en maintenant le cadre.

Attention : Une posture trop directive à ce stade peut provoquer des tensions ou renforcer le rejet de l'autorité.

L'INTERDÉPENDANCE

Caractéristique de la phase :

Le salarié est pleinement intégré dans une dynamique collaborative. Il agit en synergie avec ses collègues et contribue activement à l'atteinte des objectifs collectifs.

Posture managériale : Coopératif

- Favoriser la co-décision et la co-responsabilité dans les projets.
- Créer un environnement où les talents individuels s'expriment au service du collectif.
- Soutenir le partage des savoirs et l'entraide.
-

Exemple d'action : Animer des ateliers collaboratifs pour faire émerger des idées novatrices ou résoudre des problématiques complexes

Attention : Ne pas encourager suffisamment cette dynamique pourrait freiner la création d'un véritable esprit d'équipe et limiter l'efficacité collective.

L'INDÉPENDANCE

Caractéristique de la phase :

Le salarié maîtrise ses missions et agit avec autonomie. Il a acquis une confiance en ses compétences et dans sa capacité à produire des résultats.

Posture managériale : Participatif

- Co-construire les objectifs en tenant compte des propositions du salarié.
- Donner une liberté d'action accrue tout en restant disponible en cas de besoin.
- Encourager la prise d'initiatives et la recherche de solutions.

Exemple d'action : Mettre en place des espaces d'échange réguliers pour discuter des projets et partager des retours constructifs.

Attention : Une posture insuffisamment participative peut frustrer le salarié, qui se sentira limité dans son développement personnel et professionnel.

LA POSTURE MANAGERIALE : UN LEVIER POUR LA COOPÉRATION

Le style du manager joue un rôle clé dans la construction d'une dynamique coopérative. Qu'il soit expert, coach ou facilitateur, le manager adapte son approche en fonction des besoins des professionnels et de leur niveau d'autonomie, tout en influençant directement la qualité des interactions et la progression vers l'interdépendance. Voici un éclairage sur ces trois postures et leur lien avec les styles de management (directif, participatif, coopératif).



Le Manager Expert

Rôle :

Le manager expert apporte un savoir spécifique et des solutions précises.

Son intervention est essentielle lorsque les professionnels sont en phase de dépendance et ont besoin de repères clairs pour avancer.

Points positifs : Apporte de la sécurité et structure les bases.

Risques : Si ce rôle est prolongée, il peut maintenir les professionnels dans une situation de dépendance, limitant leur capacité à développer leur autonomie, leur créativité. Il risque aussi de centraliser les décisions.

Exemple : Un nouveau salarié apprend les outils et les processus de l'organisation. Le manager expert le guide pas à pas.



Le Manager Coach

Rôle :

Le manager coach accompagne les professionnels dans leur développement personnel et professionnel. Il pose des questions, écoute, et aide l'équipe à trouver ses propres solutions.

Points positifs : Favorise l'autonomie et la responsabilisation des professionnels, en les aidant à renforcer leur confiance en eux et développer leurs talents.

Risques : peut être perçu comme distant en cas de besoin d'une réponse rapide ou créer de la frustration si l'équipe attend des solutions concrètes et immédiates.

Exemple : "Quels outils avons-nous déjà en place pour prévenir ces situations ? Comment pouvons-nous les améliorer ? Quelles sont vos suggestions ?".



Le Manager Facilitateur

Rôle :

Le manager facilitateur met en place des conditions favorables à la coopération et au travail en équipe. Il agit comme un médiateur et s'assure que chaque membre puisse contribuer efficacement.

Points positifs : Renforce l'engagement collectif et valorise les talents individuels en favorisant un climat de travail harmonieux. Il aide à résoudre les conflits en trouvant des solutions collectives.

Risques : Risque de dissolution des responsabilités si le cadre n'est pas bien structuré. Peut être perçu comme inefficace dans des contextes nécessitant des décisions rapides ou directes.

Exemple : Lors d'un atelier de co-construction sur le projet associatif, le manager facilitateur s'assure que chacun a la possibilité de s'exprimer. Il structure la discussion avec des outils comme le brainstorming ou des post-its pour synthétiser les idées. Il recentre les débats et aide l'équipe à converger vers des décisions collectives.

L'impact de la posture sur la coopération

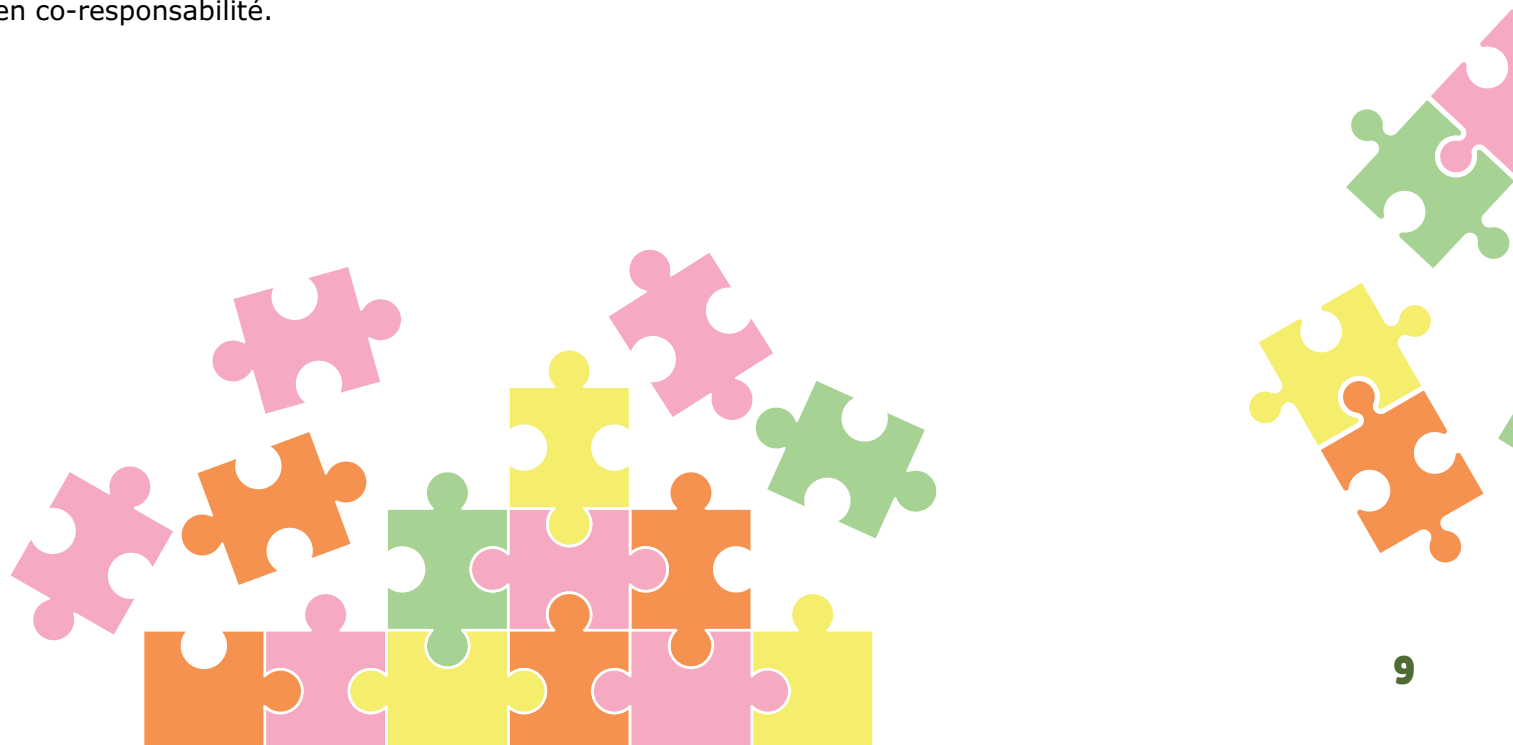
La posture du manager influence directement la qualité de la coopération :

- Manager Expert : Installe des bases solides mais doit céder progressivement de l'espace à l'autonomie.
- Manager Coach : Accompagne la montée en compétences et la responsabilisation, étape essentielle pour bâtir la confiance.
- Manager Facilitateur : Favorise un environnement coopératif avec un cadre précis et structuré, dans lequel les richesses individuelles se conjuguent pour un objectif commun.

EN SYNTHÈSE

		Rôle	Style managérial	Effets sur la coopération
	Expert	Dépendance	Directif	Sécurise, mais risque d'étouffer l'autonomie.
	Coach	Indépendance	Participatif	Encourage l'autonomie et le dialogue constructif.
	Facilitateur	Interdépendance	Coopératif	Valorise le collectif et maximise la créativité.

Une posture managériale adaptée permet d'accompagner les professionnels dans leur progression tout en renforçant la coopération. Le défi réside dans la capacité du manager à ajuster son approche au bon moment pour favoriser une dynamique d'équipe où chacun peut réfléchir, décider et agir en confiance et en co-responsabilité.



LES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS (PARENT, ADULTE, ENFANT)

Issu de l'Analyse Transactionnelle, le modèle des États du Moi de Eric Berne décrit la manière dont nous communiquons en fonction de trois grandes postures internes :

- Le Parent (Normatif ou Bienveillant)
- L'Adulte (Rationnel et Neutre)
- L'Enfant (Spontané, Adapté ou Rebelle)

Ces états du moi fonctionnels influencent notre façon de parler, d'écouter et d'interagir avec les autres.

PARENT

Il reflète nos expériences passées et l'influence des figures d'autorité (parents, enseignants, culture...).

✓ **Parent Nourricier** (Bienveillant) : Encourage, soutient, protège.

💬 "Tu peux y arriver, je suis là pour t'aider."

👉 Rôle dans la communication :

Le Parent Nourricier favorise un climat sécurisant et bienveillant.



✗ **Parent Normatif** (Autoritaire) : Donne des ordres, impose des règles strictes.

💬 "Tu dois faire comme ça, c'est la seule bonne méthode."

👉 Rôle dans la communication :

Le Parent Normatif peut poser un cadre mais risque de brider l'autonomie.

ADULTE

Il analyse la situation de manière rationnelle, en tenant compte des faits. Il est neutre et prend des décisions réfléchies.

✓ **Adulte Responsable** : Il analyse objectivement une situation, prend des décisions réfléchies en intégrant à la fois les faits et les émotions. Il favorise une communication équilibrée et des échanges constructifs.

💬 "Voyons les faits et trouvons ensemble une solution adaptée."

👉 Rôle dans la communication :

L'Adulte Responsable facilite des échanges clairs et constructifs.



✗ **Adulte Insensible** : Il privilégie uniquement la logique, ignorant les émotions et besoins des autres. Il peut sembler froid, distant et inflexible, freinant la coopération et l'engagement.

💬 "Peu importe ce que vous ressentez, c'est comme ça que ça doit être fait."

👉 Rôle dans la communication :

L'Adulte Insensible peut couper le dialogue et créer de la frustration.

ENFANT

L'Enfant représente nos émotions, notre créativité et nos réactions face aux règles.

✓ **Enfant Libre** (Spontané, Créatif) : Curieux, enthousiaste, plein d'idées.

💬 "Pourquoi ne pas essayer autrement ?"

✓ **Enfant Adapté** (Obéissant ou Peureux) : Suit les consignes, mais peut manquer d'initiative.

💬 "Je vais faire ce qu'on me dit."

👉 Rôle dans la communication :

- L'Enfant Libre stimule la créativité et l'innovation.
- L'Enfant Adapté s'intègre bien mais peut être passif.



✗ **Enfant Rebelle** (Opposant) : Refuse l'autorité, conteste les règles.

💬 "Je refuse, c'est n'importe quoi !"

👉 Rôle dans la communication :

L'Enfant Rebelle remet en question les choses, ce qui peut être positif ou conflictuel.

🔧 Comment utiliser ce modèle en management et en communication ?

Privilégier l'Adulte pour des échanges constructifs et sans jugement.

Encourager l'Enfant Libre 🧒 pour dynamiser la créativité.

Utiliser le Parent Nourricier 👉 pour rassurer et motiver.

Éviter le Parent Normatif excessif 🚫 pour ne pas bloquer l'initiative.

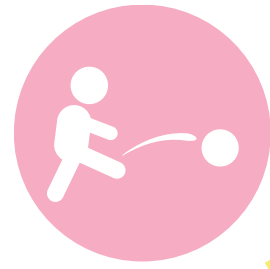
Ne pas enfermer quelqu'un dans l'Enfant Adapté ou Rebelle ✗ pour qu'il puisse s'exprimer.

MISE EN PRATIQUE DES ÉTATS DU MOI FONCTIONNELS



PARENT

ADULTE



ENFANT



Objectifs :

- Comprendre les États du Moi (Parent, Adulte, Enfant) dans la communication managériale.
- Identifier comment ces postures influencent la coopération et le climat de travail.
- Expérimenter différentes façons de répondre à une situation en adoptant des postures plus adaptées.
- Développer des réflexes de communication favorisant un management efficace et bienveillant.

Jeu de Rôle "Changer de Posture" (30 min)

 Matériel :

Un tableau avec une liste de situations.

Trois badges (Parent, Adulte, Enfant) donnés à trois volontaires.

Consigne : Trois participants jouent un échange de travail en incarnant chacun un des États du Moi. Après une première version de l'échange, les autres participants proposent des ajustements pour transformer la scène et rendre la communication plus fluide.

 Exemple de situation :

Un manager annonce une nouvelle règle stricte qui ne plaît pas à son équipe.

Version 1 (avec tensions) :

Le manager (Parent Normatif) impose la règle : *"C'est comme ça, point."*

Un collaborateur (Enfant Rebelle) rôle : *"Encore une contrainte, on n'a jamais notre mot à dire !"*

Un autre (Enfant Adapté) subit sans rien dire.

Version 2 (avec ajustement vers un mode Adulte Responsable) :

Le manager explique le pourquoi et cherche un compromis : *"Voici la contrainte, comment pouvons-nous l'adapter ensemble ?"*

Les professionnels expriment leurs inquiétudes de manière constructive.

 But de l'exercice : Expérimenter en direct comment une posture plus adulte peut désamorcer des tensions et favoriser la coopération.

Debrief et Plan d'Action (15 min)

Chaque participant réfléchit à :

- ✓ Quels sont mes réflexes en communication ?
- ✓ Quelle posture pourrais-je adopter plus souvent pour améliorer mes échanges ?
- ✓ Comment aider mon équipe à sortir d'une posture "Parent Normatif" ou "Enfant Rebelle" ?

 Conclusion : Ce jeu permet aux managers de mieux comprendre leurs réactions instinctives et d'adopter une communication plus efficace et coopérative.

**AGIR ET DÉCIDER
EN COOPÉRATION**

LES DIFFÉRENTS MODES DE DÉCISION

DIRECTIF

COOPÉRATIF

PARTICIPATIF

MODE DIRECTIF

Définition :

Le manager prend seul la décision après avoir éventuellement collecté les informations nécessaires. Il agit rapidement pour résoudre un problème ou orienter une action.

Qui prend la décision ?

Le manager ou le responsable hiérarchique.

Posture du manager :

- Clair et ferme dans ses choix.
- Assumer la responsabilité des décisions prises.
- Communiquer les décisions de manière précise et assertive.

Quand utiliser ce mode ?

- En situation d'urgence ou de crise nécessitant une réponse rapide.
- Lorsqu'un cadre strict est indispensable (ex. : respect des règles de sécurité).
- Si les enjeux stratégiques exigent une expertise que seul le manager possède.

Efficacité : Ce mode permet des décisions rapides et une mise en action immédiate, utile pour gérer des situations critiques.

Points de vigilance : Peut être perçu comme autoritaire s'il est utilisé de manière excessive. Risque de démotiver les équipes en limitant leur implication.



MODE PARTICIPATIF

Définition :

Le manager consulte l'équipe ou les collaborateurs pour recueillir leurs idées, leurs avis ou leurs propositions avant de prendre la décision.

Qui prend la décision ?

Le manager, après avoir considéré les contributions des membres de l'équipe.

Posture du manager :

Ouvert et à l'écoute des idées des autres.
Faciliter l'expression des opinions tout en structurant les échanges.
Assumer la décision finale en expliquant son choix.

Quand utiliser ce mode ?

Lorsqu'une décision impacte directement les membres de l'équipe.
Pour favoriser l'engagement et l'adhésion aux projets.
Quand le sujet requiert des points de vue divers pour mieux appréhender les enjeux.

Efficacité : Renforce la cohésion et la motivation des équipes. Permet des décisions plus éclairées grâce à la diversité des perspectives.

Points de vigilance : Peut être chronophage si mal cadré. Risque de frustration si les apports des collaborateurs ne sont pas suffisamment valorisés ou si le manager ne justifie pas ses choix.



Définition :

Le manager et l'équipe prennent ensemble la décision, sur un pied d'égalité. La réflexion, les choix et les responsabilités sont partagés de manière collective.

Qui prend la décision ?

Le groupe, incluant le manager, via un consensus ou une délibération collective.

Posture du manager :

Facilitateur, guide le groupe dans la réflexion sans imposer de choix.

Garantir un cadre respectueux et structuré pour permettre un échange constructif.

Assumer avec le groupe la responsabilité de la décision.

Quand utiliser ce mode ?

Lorsqu'un projet ou une problématique nécessite une adhésion forte de l'équipe.

Pour des sujets où la créativité et les idées innovantes sont primordiales.

Dans un contexte où le travail collaboratif est une valeur clé.

Efficacité : Renforce la solidarité, la co-responsabilité et l'engagement collectif.

Favorise des décisions innovantes et alignées sur les valeurs du groupe.

Points de vigilance : Peut être complexe à organiser. Nécessite un cadre clair pour éviter les blocages (par exemple, en cas de désaccord prolongé). Peut être inefficace en cas d'urgence.



EN SYNTHÈSE

Mode	Qui décide ?	Quand utiliser ?	Avantages	Vigilances et opportunités d'amélioration
Directif	Le manager	Urgences, règles strictes	Rapide, clair, garantit une action immédiate	Veiller à expliquer les décisions pour maintenir l'adhésion. Éviter une surutilisation qui pourrait limiter l'autonomie.
Participatif	Manager (après avis)	Besoin d'adhésion ou d'idées variées	Engage les équipes, enrichit les décisions	Bien cadrer les discussions pour éviter les délais. Valoriser les contributions même si elles ne sont pas retenues.
Coopératif	Le groupe	Projets collectifs, innovation	Renforce la cohésion, stimule la créativité	Structurer le processus pour éviter les blocages. Prévoir des solutions en cas d'absence de consensus.



Directif : Même si ce mode est parfois nécessaire, il peut être une opportunité pour le manager de démontrer sa capacité à protéger et guider son équipe dans des moments critiques.

Participatif : Encourage les collaborateurs à s'exprimer tout en responsabilisant le manager dans la prise de décision finale, ce qui crée une dynamique équilibrée.

Coopératif : Favorise une véritable implication des équipes et une co-construction des projets, mais nécessite un cadre clair pour maximiser son efficacité.

LA DECISION COOPERATIVE : LES ETAPES



L'ÉLECTION SANS CANDIDAT



le collectif définit les missions attendues + les qualités attendues



Chaque membre vote pour une personne du collectif + explique son choix



Comptabilisation des voix



2ème tour

Tour d'objection en terminant par le membre ayant le plus de voix



Comptabilisation des voix



1er tour de cercle

Savoir si les membres maintiennent ou changent leur vote

Objection

Pas d'objection

BRAVO

Le membre est élu



Explication de l'objection



Pas d'objection

BRAVO

Le membre est élu

Nouveau tour d'objection en terminant par le 2ème membre ayant le plus de voix
Jusqu'à épuisement des candidats

Objection et plus de candidats

Abandon de l'élection

Pas d'élu

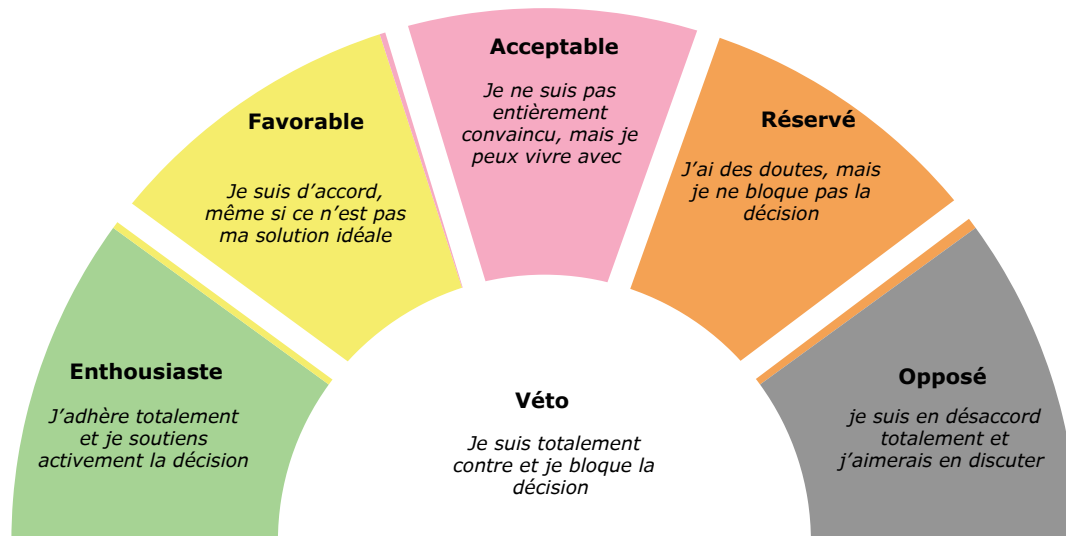
Objection?

- Je pense que la décision peut mettre en péril la structure (viabilité ou notoriété..)
- Je ne peux pas vivre avec la décision (dépasse mes limites)

L'ÉCHELLE DU CONSENSUS

L'échelle du consensus est un outil d'aide à la prise de décision collective qui permet d'évaluer les niveaux d'adhésion à une proposition. Elle permet de visualiser rapidement le degré d'acceptation d'une idée par un groupe et d'identifier les ajustements nécessaires pour parvenir à un accord.

Cet outil favorise le dialogue, la coopération et l'adhésion en mettant en lumière les points de convergence et de divergence.



Comment utiliser l'échelle du consensus ?

- 1 Présentation de la proposition : Expliquer clairement l'objectif et la décision à prendre.
- 2 Expression des positions : Chaque participant indique son niveau sur l'échelle (oralement, avec des cartes, des post-it ou en levant un chiffre avec les doigts).
- 3 Analyse des résultats : Identifier les niveaux de consensus et les points de blocage.
- 4 Discussion et ajustements : Permettre à ceux qui sont en bas de l'échelle (0, 1, 2) d'exprimer leurs objections et trouver des solutions.
- 5 Nouvelle validation : Refaire un tour d'échelle après ajustement si nécessaire.

En cas d'opposition ou de véto ?

L'objectif de l'échelle n'est pas d'obtenir un consensus forcé, mais de repérer les points de friction et de travailler sur des ajustements :

- Si des réserves sont exprimées : elles peuvent être levées par des clarifications ou des modifications mineures.
- Si des oppositions apparaissent : elles sont discutées pour comprendre les freins et, si possible, ajuster la décision.
- Si un véto est posé : cela signifie qu'un point fondamental est remis en cause et qu'une reformulation ou une nouvelle approche doit être envisagée.

Un outil pour préparer la décision, quel que soit son mode

L'échelle du consensus ne remplace pas le mode de décision choisi (directif, participatif ou coopératif), mais elle l'accompagne :

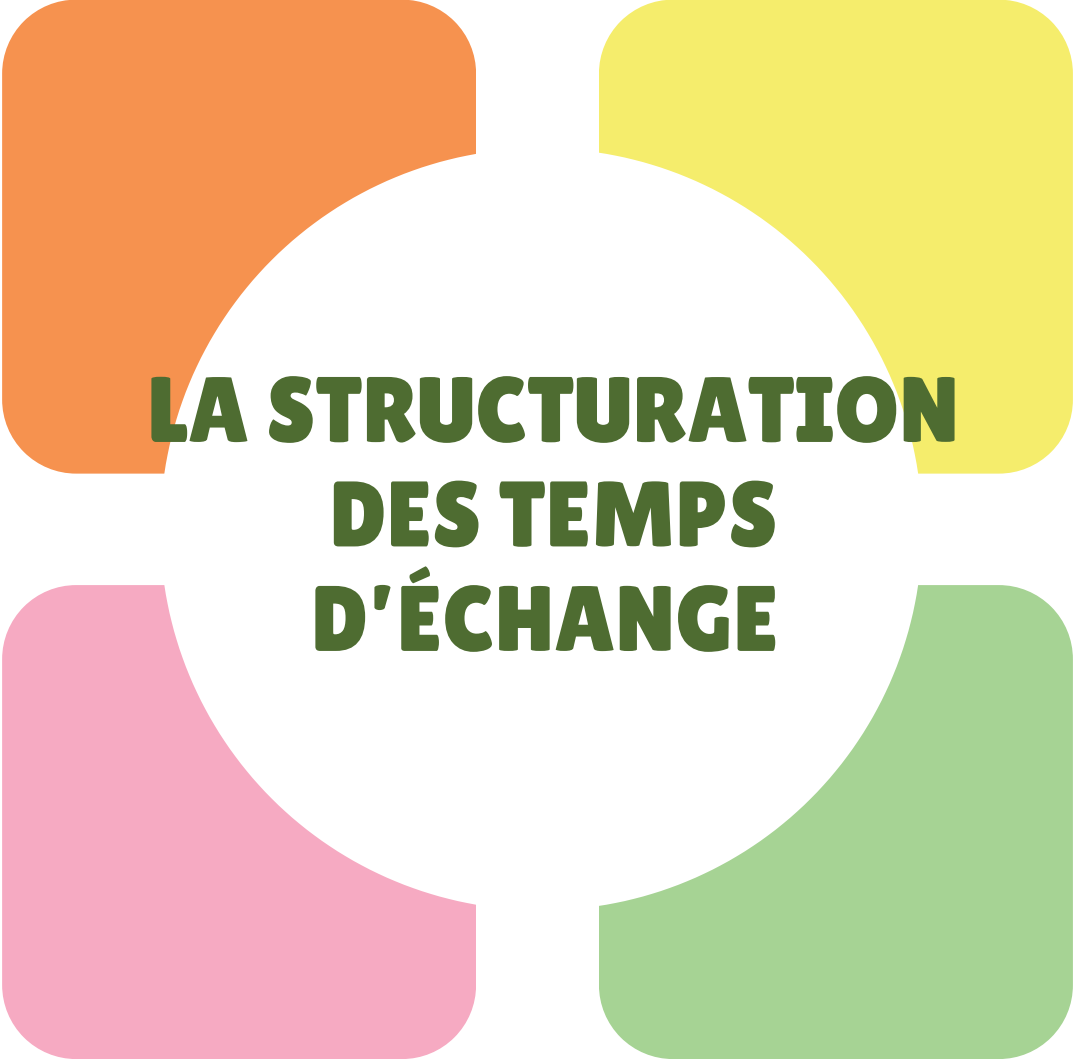
- Dans une décision directive : elle permet d'identifier les résistances et d'anticiper les accompagnements nécessaires.
- Dans une décision participative : elle aide à ajuster la proposition pour trouver un compromis acceptable.
- Dans une décision coopérative : elle devient un outil de co-construction en permettant aux participants de reformuler ensemble une nouvelle proposition.

Pourquoi utiliser l'échelle du consensus ?

- ✓ Anticiper et ajuster les résistances
- ✓ Renforcer l'engagement et la coopération
- ✓ Adapter la prise de décision aux besoins du groupe (directif, participatif, coopératif)
- ✓ Favoriser l'adhésion collective

🎯 Avantages de l'échelle du consensus

- ✓ Clarté et transparence – Tout le monde voit où se situent les autres
- ✓ Souplesse et adaptabilité – Compatible avec différents modes de décision
- ✓ Réduction des blocages – Permet d'ajuster une proposition avant validation
- ✓ Renforcement de l'implication – Chacun se sent entendu et pris en compte
- ✓ Prise de décision plus efficace – Moins de résistances et meilleure mise en œuvre



LA STRUCTURATION DES TEMPS D'ÉCHANGE

LE CADRE DE SÉCURITÉ DE LA RÉUNION

Dans un environnement coopératif, où la co-construction est au cœur des échanges, il est fondamental de poser un cadre précis et clair. Ce cadre de sécurité permet à chacun de s'exprimer dans un climat de confiance, en favorisant des interactions harmonieuses et respectueuses.

La coopération repose sur la richesse des contributions individuelles : celles des personnes plus affirmées comme celles des plus réservées. Un cadre bien défini garantit que **chaque voix soit entendue**, même celles des plus timides ou hésitantes, en créant les conditions nécessaires à leur mise en confiance.

En établissant des **règles communes**, le cadre de sécurité prévient les malentendus, apaise les tensions, et encourage une communication fluide. Ce n'est pas seulement un ensemble de consignes, mais un outil pour assurer que toutes les contributions soient valorisées, que chacun se sente respecté, et que les échanges soient constructifs.

Le cadre de sécurité, inspiré des valeurs de l'APAJH du Nord, s'articule autour de quatre piliers : **Bienveillance, Ouverture, Humilité, et Authenticité (BOHA)**.

Il est un facilitateur clé pour :

- Réduire les inégalités dans la prise de parole, en offrant un espace où chacun se sent légitime.
- Encourager l'expression des idées, même divergentes, dans une dynamique positive et constructive.
- Renforcer la confiance mutuelle, indispensable pour collaborer efficacement.

Poser ce cadre, c'est **permettre à chaque participant**, quelles que soient sa personnalité ou son niveau de confort dans les échanges, **de trouver sa place et d'apporter sa pierre à l'édifice collectif**. C'est ainsi que la coopération prend tout son sens, en alliant richesse individuelle et responsabilité collective.

Avec le cadre BOHA, chaque réunion devient un espace d'expression et de co-construction, où l'écoute et le respect favorisent la collaboration et la créativité.

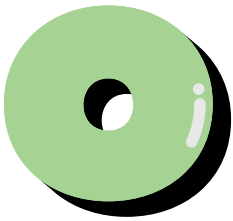


Bienveillance

Définition : Prendre soin des interactions en évitant tout jugement ou agressivité.

Objectif : Favoriser un climat de confiance où chacun peut s'exprimer librement.

Exemple : Reformuler de manière positive une remarque ou une critique, en valorisant l'intention constructive.



Ouverture

Définition : Écouter activement et accueillir les idées sans préjugés.

Objectif : Permettre à toutes les contributions, même inhabituelles, d'être prises en compte.

Exemple : Accepter de remettre en question ses propres certitudes pour explorer de nouvelles pistes.



Humilité

Définition : Reconnaître ses limites et être prêt à apprendre des autres.

Objectif : Encourager un échange équilibré où chaque participant se sent égal aux autres.

Exemple : Un responsable reconnaît qu'il n'a pas toutes les réponses et sollicite l'expertise de son équipe.



Authenticité

Définition : S'exprimer avec sincérité et transparence, en alignant ses paroles sur ses intentions.

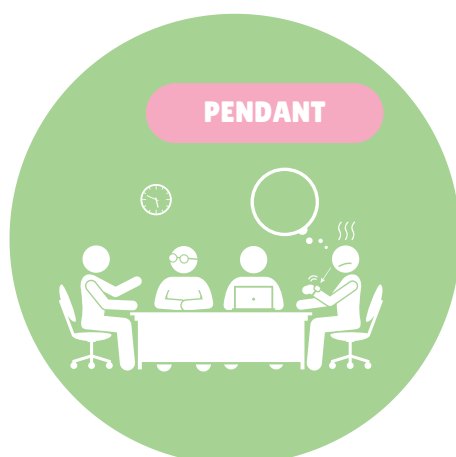
Objectif : Renforcer la cohérence des échanges et la confiance entre les participants.

Exemple : Partager honnêtement ses doutes ou ses préoccupations tout en restant constructif.

MISE EN PRATIQUE DE BOHA EN RÉUNION



- Introduisez BOHA en début de cycle de réunions (ou en début de chaque nouvelle équipe)
- Présentez le cadre BOHA comme une règle commune.
- Invitez les participants à s'engager dans cette démarche.
- N'hésitez pas à demander aux participants s'ils souhaitent faire des ajouts pour s'approprier le cadre et répondre à leurs besoins



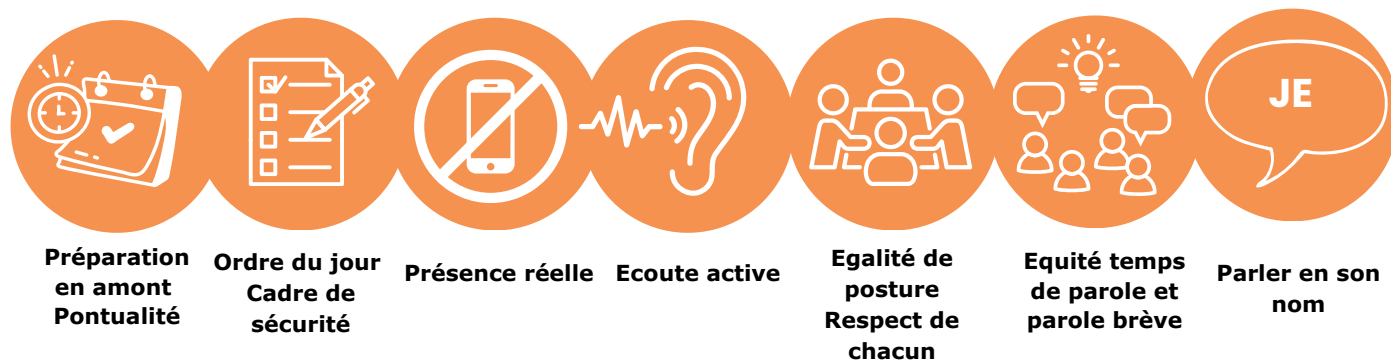
L'animateur, ou régulateur :

- Veille à ce que chacun respecte les principes.
- Rappelle les règles si un comportement s'en éloigne.



- Encouragez un retour sur le respect du cadre BOHA.
- Ajustez si nécessaire pour améliorer les prochaines interactions
- **Débrief Collectif** : Organisez un retour sur la réunion en vérifiant si le cadre BOHA a été respecté. Exemple : *"Comment avez-vous ressenti cette réunion ? Le cadre BOHA a-t-il favorisé des échanges constructifs ?"*

LES CONDITIONS D'UNE BONNE RÉUNION



1. Préparation en amont

- Ordre du jour Précis :

L'ordre du jour doit être partagé à l'avance pour permettre à chaque participant de se préparer. Cela permet d'éviter les digressions et de maximiser l'efficacité des échanges. Il est important également de prévoir le temps de chaque point.

Exemple : *"Je vous enverrai l'ordre du jour 48 heures avant la réunion pour que chacun puisse préparer ses interventions."*

- Objectifs clairs :

Chaque réunion ou chaque point de la réunion doit avoir un objectif précis, qu'il soit décisionnel, informatif, ou coconstruction. Il est essentiel de clarifier ce que l'on attend de chaque participant et du processus.

Exemple : *"L'objectif de cette réunion est de finaliser le projet X et de répartir les tâches."*

- Ponctualité :

Le respect des horaires est fondamental. Il montre du respect pour le temps de chacun et garantit que tous les sujets puissent être abordés.

Exemple : *"Nous commencerons à 9h précises, merci de respecter cet horaire pour ne pas retarder la réunion."*

2. Cadre de sécurité (BOHA)

- Respect du Cadre BOHA :

Comme mentionné précédemment, le cadre BOHA (Bienveillance, Ouverture, Humilité, Authenticité) doit être présent tout au long de la réunion pour favoriser un environnement de confiance et de respect mutuel.

Exemple : *"Nous appliquons le cadre BOHA pour garantir une réunion constructive et respectueuse."*

3. Présence réelle et écoute active

- Présence Mentale et Physique :

Les participants doivent être pleinement présents, tant physiquement que mentalement. Les distractions, comme l'utilisation excessive des téléphones ou ordinateurs, doivent être évitées pour garantir l'attention et l'implication.

Exemple : *"Merci de mettre vos téléphones en mode silencieux et de participer activement à la discussion."*

- Écoute Active :

Il est essentiel d'écouter attentivement chaque intervention, sans interrompre, et de reformuler si nécessaire pour confirmer la compréhension.

Exemple : *"Je vais reformuler ce que tu viens de dire pour m'assurer que nous sommes sur la même longueur d'onde."*

4. Égalité de posture et respect de chacun

- Égalité de posture :

Chaque participant doit se sentir égal dans la prise de parole. Cela signifie encourager les personnes plus timides à s'exprimer et veiller à ce que personne ne domine la conversation.

Exemple : *"N'hésitez pas à exprimer vos idées, même si elles diffèrent, elles sont toutes valables."*

- Respect mutuel :

Chaque contribution doit être respectée, même si elle ne correspond pas à l'opinion générale. Cela inclut également le respect des idées nouvelles et parfois divergentes.

Exemple : *"Je comprends ton point de vue, mais nous allons explorer d'autres options pour enrichir notre réflexion."*

5. Équité dans le temps de parole

- Gestion du temps de parole :

Il est important de veiller à ce que le temps de parole soit régulé pour chacun, pour éviter que certains participants ne soient noyés par ceux qui s'expriment plus fréquemment. Un bon animateur peut gérer cela avec un chronomètre ou en encourageant les échanges équilibrés ou encore en prévoyant dans le timing du point à aborder le temps d'échange.

Exemple : *"Afin de garantir une prise de parole équitable, je vais distribuer le temps de parole entre tous les participants."*

- Parole brève et pertinente :

Les interventions doivent être concises et centrées sur le sujet en question. Cela permet d'éviter les digressions et de maintenir l'attention des participants. Il n'est pas nécessaire d'intervenir pour dire la même chose qu'un autre participant. Un signe peut être trouvé en équipe pour faire savoir que l'on partage l'avis exprimé.

Exemple : *lever le pouce pour exprimer que l'on partage l'intervention ou l'idée.*

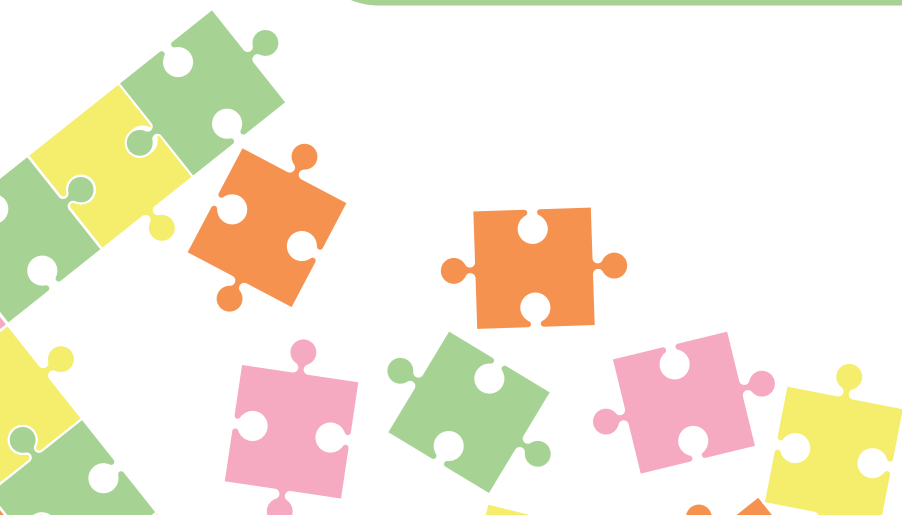
- Parler en son nom :

Chacun doit s'exprimer en son propre nom et non au nom de l'équipe ou d'un autre participant, à moins que cela soit clairement précisé. Cela aide à maintenir la responsabilité individuelle et la transparence.

Exemple : *"Je vous partage mon avis personnel sur ce point..."*

Une réunion constructive et respectueuse

En respectant ces conditions, vous créez une atmosphère propice à une coopération efficace et harmonieuse. Chaque participant doit se sentir écouté, respecté, et en confiance pour s'exprimer et contribuer activement. Le cadre BOHA et ces principes de réunion assurent non seulement des échanges productifs, mais aussi un climat de travail agréable et coopératif pour tous.



LES RÔLES DANS LA RÉUNION

Pour que la réunion soit efficace, chaque participant peut avoir un rôle bien défini. Cela permet de clarifier les responsabilités et de favoriser une coopération fluide. Voici les différents rôles qui peuvent être attribués dans une réunion, ainsi que leurs responsabilités.



L'ANIMATEUR

Rôle Principal :

L'animateur est celui qui dirige la réunion. Il garantit que l'ordre du jour est respecté, que le cadre de sécurité est suivi (BOHA), et que chaque participant a l'opportunité de s'exprimer. Il veille à la fluidité des échanges et à la prise de décision collective.

Missions :

- Introduire la réunion : Présenter les objectifs, rappeler l'ordre du jour, et préciser les règles de fonctionnement (cadre BOHA, temps de parole, etc.).
- Maintenir le cadre : S'assurer que les échanges restent respectueux et constructifs.
- Encourager la participation : Faire en sorte que chacun s'exprime, en particulier ceux qui sont plus réservés.
- Faire avancer la réunion : Veiller à ce que les points soient abordés efficacement, sans digression.
- Gérer les interventions : Intervenir en cas d'interruptions, de domination d'un participant ou de déviations par rapport à l'ordre du jour.



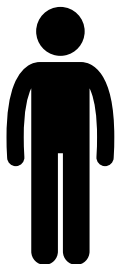
LE SECRÉTAIRE

Rôle Principal :

Le secrétaire est chargé de prendre des notes et de rédiger le compte rendu de la réunion. Ce rôle est essentiel pour documenter les décisions prises, les actions à suivre, et les points à revoir.

Missions :

- Prendre des Notes : Enregistrer les points essentiels de la réunion, y compris les décisions, les actions à mettre en place, et les responsabilités attribuées.
- Rédiger le Compte Rendu : Rédiger un compte rendu clair et concis, qui résume les discussions, les décisions et les prochaines étapes.
- Partager le Compte Rendu : Diffuser le compte rendu à tous les participants après la réunion pour assurer la transparence et la trace écrite des échanges.



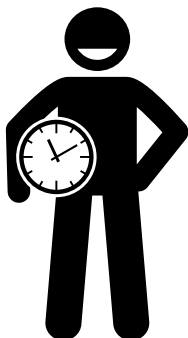
LE OU LES MEMBRES

Rôle Principal :

Les membres sont les participants de la réunion. Leur rôle est de contribuer activement à la discussion, de partager leurs idées et leurs expériences, et de participer à la prise de décision collective.

Missions :

- Préparer et Contribuer : Venir à la réunion préparé, en ayant réfléchi aux points à aborder et en apportant des contributions pertinentes.
- Respecter le Cadre : Participer en respectant les règles de la réunion (cadre BOHA, temps de parole, respect mutuel).
- Écouter Activement : Être attentif aux interventions des autres, reformuler si nécessaire pour clarifier, et éviter les interruptions.
- Proposer des Solutions : Contribuer à la réflexion en proposant des solutions, des idées, ou des améliorations.



LE TIMER

Rôle Principal :

Le timer est chargé de veiller au respect du temps de la réunion. Il est responsable de la gestion des horaires pour garantir que chaque point de l'ordre du jour soit abordé dans le temps imparti. Son rôle est crucial pour éviter les prolongations inutiles et assurer l'efficacité de la réunion.

Missions :

- Surveiller le Temps : Veiller à ce que chaque point soit discuté dans les limites de temps définies.
- Indiquer les Limites de Temps : Prévenir l'animateur et les participants lorsque le temps imparti pour un sujet est presque écoulé.
- Gérer le Temps de Parole : Si nécessaire, faire respecter un temps de parole limité pour chaque participant afin que tout le monde puisse s'exprimer.

PRISE EN COMPTE DU PROFESSIONNEL DANS SA GLOBALITÉ

Un **professionnel** n'est pas seulement un exécutant ou un expert de son domaine : il est avant tout **un être humain, doté d'émotions, de forces, et de fragilités**. Ses états d'âme, qu'ils soient liés à des contextes professionnels ou personnels, **influencent sur son implication, ses relations avec les autres, et sa capacité à coopérer pleinement**. Reconnaître cette globalité est essentiel pour instaurer un environnement de travail bienveillant et coopératif.

Les dimensions humaines du professionnel

• Émotions :

Chaque professionnel ressent des émotions positives et négatives. Ces émotions, souvent invisibles, influencent la manière dont il interagit avec son environnement.

• Énergies et moral fluctuant :

Certains jours, un professionnel peut se sentir motivé et performant ; d'autres, il peut être freiné par la fatigue ou des préoccupations personnelles.

• Relations :

La dynamique avec ses collègues, sa reconnaissance ou son rôle dans l'équipe jouent un rôle clé dans son état d'esprit.

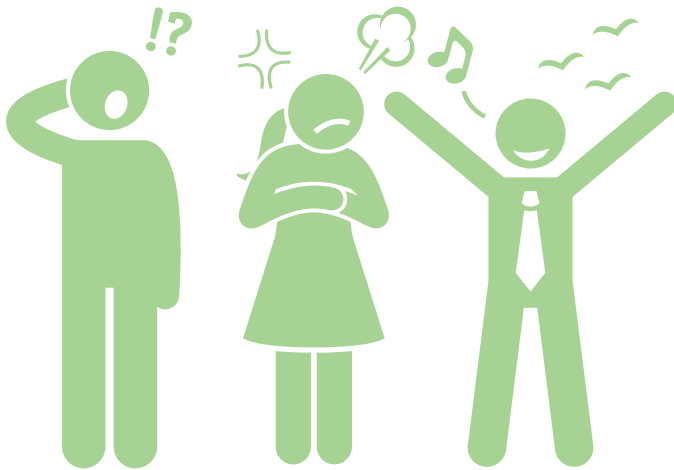


L'importance de l'état d'esprit en réunion

Connaître l'état d'esprit des participants en début de réunion est une étape fondamentale pour créer un climat de confiance et d'écoute.

Cela permet :

- De prendre en compte l'humeur générale.
- D'ajuster les objectifs et la dynamique du groupe.
- De renforcer la cohésion et l'engagement collectif.
- De mettre à l'aise tous les participants, notamment les personnes timides, en brisant la glace et en réduisant les tensions éventuelles.



Proposer une "Météo du Jour"

La "météo du jour" est un outil simple et ludique qui favorise l'expression des ressentis de manière non invasive. Elle peut se faire de plusieurs façons Mur d'humeur, quel acteur je suis, jeu de cartes... (voir exemples ci-après).

Ces activités ne sont pas de simples jeux, mais des moyens puissants pour :

- Favoriser l'écoute et la compréhension mutuelle.
- Créer un climat détendu et propice à la coopération.
- Identifier les éventuels blocages ou difficultés.
- Encourager la participation de tous, notamment des personnes plus réservées, en abaissant les barrières psychologiques.

QUELQUES EXEMPLES DE ICE BREAKER

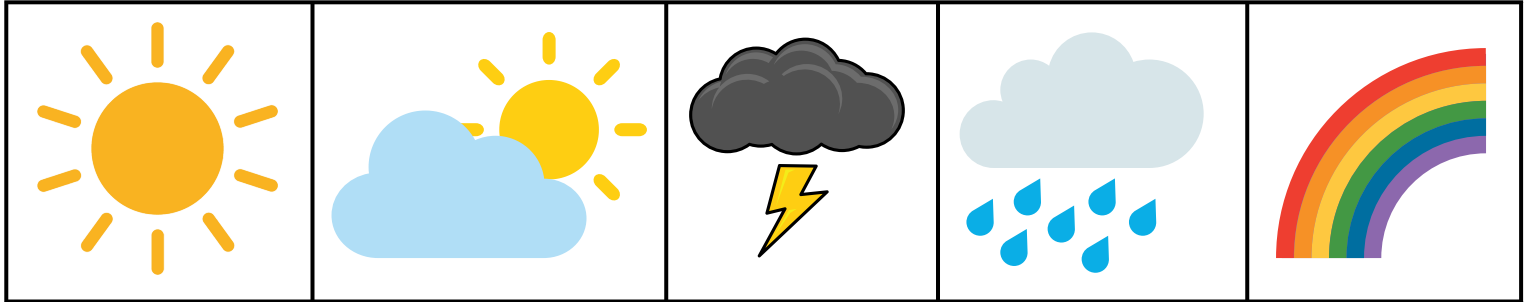
Le tour des météo :

Chacun exprime son état d'esprit en utilisant une métaphore météo : "Je me sens ensoleillé", "Nuageux mais stable", "Orageux mais ça passera".

Objectif : Donner un aperçu rapide de l'état d'esprit général du groupe.

Différentes méthodes :

- distribuer des cartes avec les différentes méthodes et chacun choisit en expliquant les raisons de ce choix
- simplement demander à la personne sa météo
- afficher la fresque des météo et chacun se positionne



Le mur d'humeur:

Chaque participant choisit une couleur ou une image pour représenter son humeur et explique brièvement son choix.

Objectif : Faciliter l'expression des émotions tout en restant ludique.

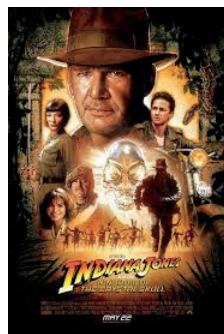
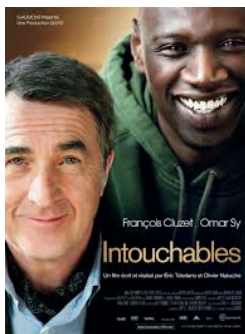
Matériel : Post-its de différentes couleurs ou un tableau avec des pictogrammes d'émotions ou encore une scène (voir ci-dessous)

Méthode : chaque professionnel choisit une émotion ou un personnage et partage son choix avec l'équipe en expliquant en quoi il illustre son état d'esprit ou son humeur.



Critique cinéma, quel acteur de je suis :

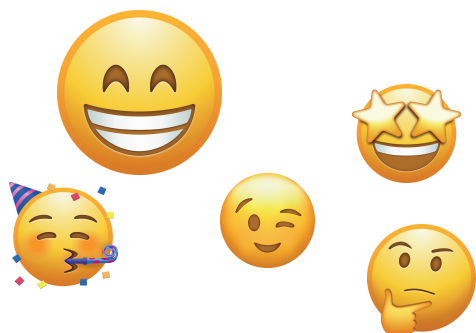
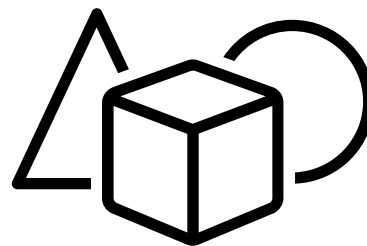
- Présenter 4 - 5 affiches de film + 1 laissée à l'imagination
- demander à chacun quel acteur de(tel projet) ils sont et pourquoi ? (*Quel acteur de la coopération vous êtes et pourquoi ?*) - Laisser 5 min de réflexion et ensuite chacun s'exprime un par un



L'objet du jour :

- indiquer une consigne claire en amont de la réunion : amener un objet qui représente votre parcours au sein de l'association, ou votre année au sein de l'équipe...
- le jour de la réunion chaque professionnel présente l'objet et explique en quoi il représente le sujet demandé

Objectif : Partager des anecdotes et créer des connexions



Emoji ou GIF

Chaque participant choisit un emoji ou un GIF sur son téléphone qui représente son humeur du moment et le partage au groupe.

- Objectif : Rapide et accessible, idéal pour les réunions en ligne.

La Minute "Bonheur"

Demandez à chacun de partager une petite victoire ou un moment positif récent.

Objectif : Démarrer sur une note optimiste et renforcer la cohésion.



La Ligne d'Énergie

Description : Tracez une ligne virtuelle ou réelle dans la salle, allant de "0 énergie" à "100% énergie". Chaque participant se positionne sur la ligne pour indiquer son niveau d'énergie.

Variante : Faites une version en ligne avec des émojis ou curseurs interactifs.

Objectif : Visualiser l'énergie collective et s'adapter au ton de la réunion.

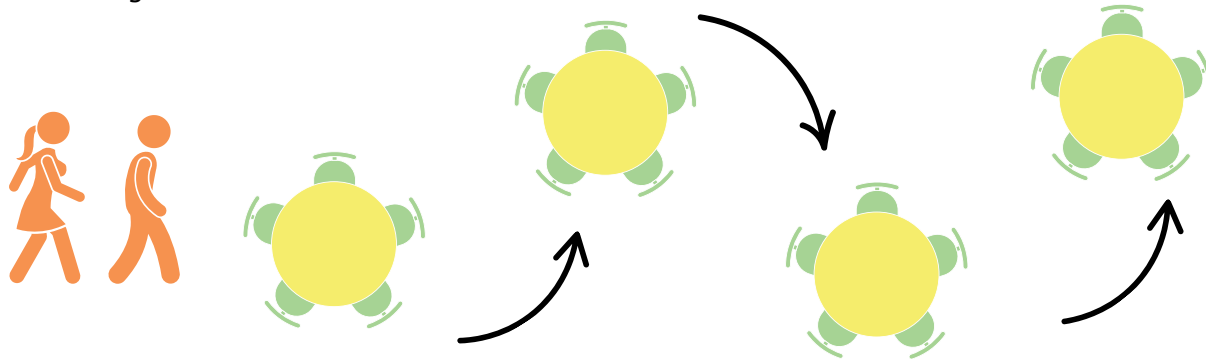
Conseils pour Choisir un Ice Breaker

- Adaptabilité : Prenez en compte le contexte de la réunion et le niveau de confort des participants.
- Simplicité : Choisissez des activités rapides et faciles à comprendre.
- Inclusivité : Veillez à ce que tout le monde puisse participer, même les personnes plus réservées.

**L'INTELLIGENCE
COLLECTIVE :
LES OUTILS**

LE WORLD CAFÉ

Le World Café est une méthode participative visant à favoriser les échanges et la co-construction d'idées en petits groupes, autour de thèmes spécifiques. Il encourage la réflexion collective, la diversité des perspectives et l'émergence de solutions innovantes.



1. Préparation

- Choix du thème principal : Identifiez un sujet stratégique ou une problématique nécessitant une réflexion collective.
- Définir les questions : Préparez 3 à 5 questions ouvertes, courtes et stimulantes en lien avec le thème. Chaque question sera discutée dans une ronde.

Exemple :

"Quels leviers pouvons-nous activer pour améliorer la coopération ?"

Disposition de la salle :

- Organisez plusieurs tables de 4 à 6 personnes, avec des nappes en papier ou des supports pour écrire/dessiner.
- Placez des marqueurs ou stylos sur chaque table.

2. Déroulement

Introduction (10 minutes) :

- Expliquez les objectifs, les règles et l'organisation.
- Insistez sur l'importance de l'écoute active, du respect et de la créativité.

Rondes de discussions :

- Chaque table discute une question pendant 20-30 minutes.
- À la fin de chaque ronde, les participants changent de table (sauf un "hôte" qui reste pour résumer les échanges).
- Les idées clés sont notées directement sur la nappe en papier ou un tableau.

Synthèse :

- Une fois toutes les rondes terminées, chaque hôte résume les idées principales.
- Les participants identifient ensemble les idées fortes, les pistes d'actions ou les consensus.

Restitution :

- le dernier hôte de la table fait une restitution au groupe complet pour discussion et validation des actions.

Règles Clés du World Café

1. Posez des questions ouvertes : Évitez les réponses oui/non pour stimuler la réflexion.
2. Favorisez un climat bienveillant : Aucun jugement ou critique directe.
3. Encouragez la diversité des perspectives : Toutes les idées sont pertinentes.
4. Dessinez ou écrivez librement : Les mots, schémas ou dessins aident à capturer les idées.

Avantages

- Favorise l'implication active de tous les participants.
- Stimule la créativité et l'intelligence collective.
- Permet de recueillir une grande diversité d'idées en peu de temps.
- Idéal pour des groupes variés en termes de fonctions ou de niveaux hiérarchiques.

LE MOT JETÉ



Le Mot Jeté est un outil d'intelligence collective qui permet de :

- ➡ Stimuler la créativité et libérer la parole.
- ➡ Faire émerger des idées spontanées sur un sujet.
- ➡ Favoriser la coopération et l'expression de chacun.
- ➡ Lancer une réflexion collective de manière dynamique.

DÉROULEMENT DE L'EXERCICE

1

Préparation (5 min)

Définissez un sujet ou une problématique sur laquelle vous souhaitez recueillir des idées (ex. : "Comment améliorer la coopération dans notre équipe ?").

Distribuez des post-it ou des feuilles aux participants.

Expliquez la consigne : chaque personne va noter un mot ou une courte phrase en lien avec le sujet, sans trop réfléchir.

2

Lancement du Mot Jeté (5-10 min)

Chacun écrit un mot qui lui vient en tête sur le sujet.

Une fois terminé, chaque participant partage son mot en collectif, et le colle sur le tableau commun

Le facilitateur lit à haute voix les mots pour faire émerger des premières réflexions.

3

Regroupement et analyse (15 min)

Classez les mots par thématique ou par similarité (ex. : communication, collaboration, outils, relations humaines...).

Discutez en groupe : pourquoi ces mots ? Quels liens peuvent être faits ? Quelles pistes d'action en ressortent ?

4

Synthèse et conclusion (10 min)

Notez les idées les plus pertinentes.

Définissez une action concrète qui pourrait découler des réflexions partagées.

Variante : Il est possible également de réaliser un mindmapping pour la présentation.

Pourquoi utiliser le Mot Jeté ?

- ✓ Simple et rapide à mettre en place.
- ✓ Engage tous les participants, même les plus réservés.
- ✓ Permet de briser la glace et de lancer un brainstorming collectif.
- ✓ Aide à structurer la réflexion tout en restant spontané et ludique.

LE DÉBAT MOUVANT

Le Débat Mouvant est une méthode d'intelligence collective qui permet de :

- ⇒ Faire émerger et confronter différentes opinions sur un sujet.
- ⇒ Stimuler la réflexion et encourager l'argumentation.
- ⇒ Favoriser l'écoute active et le respect des points de vue.
- ⇒ Rendre un débat dynamique et interactif.



DÉROULEMENT DU DÉBAT MOUVANT

1

Préparation (5 min)

- Choisissez une affirmation provocatrice ou engageante en lien avec votre sujet (ex. : "Un bon manager doit toujours être directif").
- Délimitez deux espaces dans la salle :
 - Un côté "D'accord"
 - Un côté "Pas d'accord"
- Expliquez aux participants qu'ils devront se positionner physiquement en fonction de leur avis.

2

Positionnement et Argumentation (15-20 min)

- Annoncez l'affirmation et demandez aux participants de choisir leur camp.
- Une fois positionnés, chaque groupe doit expliquer pourquoi il a choisi ce camp.
- Encouragez la discussion en posant des questions et en demandant des précisions sur les arguments avancés.
- Les participants peuvent changer de camp s'ils sont convaincus par un argument adverse (cela montre que la réflexion évolue).

3

Synthèse et Retours (10 min)

- Faites un bilan des arguments avancés.
- Soulignez les points de convergence et de divergence.
- Demandez à chaque participant ce qu'il retient du débat et s'il a changé d'avis.

Variantes du Débat Mouvant

- L'échelle d'opinion : Au lieu de 2 camps, créez une ligne graduée du "Totalement d'accord" à "Totalement en désaccord", et demandez aux participants de se placer sur cette échelle.
- Débat en binôme : Avant de choisir leur camp, les participants doivent échanger avec leur voisin pour mieux réfléchir à leur position.
- Cartes rôles : Certains participants reçoivent une carte leur imposant un point de vue à défendre, ce qui pousse à voir les choses sous un autre angle.

🎯 Pourquoi utiliser le Débat Mouvant ?

- ✓ Engage physiquement et mentalement les participants.
- ✓ Permet de prendre conscience de la diversité des opinions.
- ✓ Encourage l'expression et le respect des idées de chacun.
- ✓ Dynamise les réunions et favorise la prise de décision collective.

BILAN ET PERSPECTIVES

Le Bilan et Perspectives est un outil d'intelligence collective qui permet de :

- ➡ Faire un retour structuré sur une période, un projet ou une action.
- ➡ Mettre en lumière les réussites, les difficultés et les enseignements.
- ➡ Définir des axes d'amélioration et fixer des objectifs concrets.
- ➡ Engager une dynamique collective pour l'avenir.



DÉROULEMENT

Phase 1 : Le Bilan (30 min)

1

- Tour de table : chaque participant partage ses ressentis et son retour sur la période ou le projet.
- Trois questions clés à aborder :
 - a. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? (réussites, points forts)
 - b. Quelles difficultés avons-nous rencontrées ? (obstacles, points d'amélioration)
 - c. Quels enseignements en tirons-nous ? (leçons apprises, bonnes pratiques à conserver)

💡 Outils possibles :

- ✓ **Mur des réussites et difficultés (post-it classés en deux colonnes).**
- ✓ **Graphique radar pour évaluer différents critères de performance.**
- ✓ **La météo du projet (chacun décrit l'expérience avec une image météo).**

Phase 2 : Les Perspectives (30 min)

2

- Projection dans l'avenir : quelles sont les prochaines étapes ?
- Fixation d'objectifs concrets avec la méthode SMART :
 - Spécifique : clair et précis
 - Mesurable : quantifiable
 - Atteignable : réaliste
 - Réaliste : cohérent avec les contraintes et ambitions de l'équipe ou de l'organisation.
 - Temporel : défini dans le temps

💡 Outils possibles :

- ✓ **Carte des ambitions (où voulons-nous être dans X mois ?)**
- ✓ **Plan d'action coopératif (répartition des tâches et responsabilités).**
- ✓ **Mind mapping des idées futures (brainstorming des pistes d'amélioration).**

🎯 Pourquoi utiliser Bilan et Perspectives ?

- ✓ Favorise la prise de recul et la capitalisation des expériences.
- ✓ Renforce la cohésion d'équipe en valorisant les contributions de chacun.
- ✓ Permet d'aligner les visions et de donner du sens aux actions futures.
- ✓ Donne une structure claire pour avancer de manière organisée et collective.

LA CARTE DES AMBITIONS



La Carte des Ambitions est un outil d'intelligence collective qui permet aux équipes de :

- ⇒ Clarifier leurs aspirations et objectifs, individuels et collectifs.
- ⇒ Aligner les ambitions personnelles avec celles du projet commun.
- ⇒ Définir des actions concrètes pour avancer vers ces ambitions.
- ⇒ Favoriser la coopération en partageant une vision commune et en identifiant les synergies entre les ambitions de chacun.

DÉROULEMENT DE L'ATELIER

Étape 1 : Exprimer ses ambitions (15-20 min)

Chaque participant réfléchit individuellement à ses ambitions en répondant à ces questions :

- ◆ À titre individuel : Où ai-je envie d'aller ? Quels sont mes objectifs personnels et professionnels ?
- ◆ À titre collectif : Où aimerais-je voir mon équipe ou mon organisation dans les mois/années à venir ?

Chaque personne note ses ambitions sur des post-it et les place sur la Carte des Ambitions.

1

Étape 2 : Catégoriser et structurer (20 min)

Une fois toutes les ambitions posées, en équipe :

- ✓ Regrouper les ambitions similaires ou complémentaires.
- ✓ Identifier celles qui relèvent de l'individuel, du collectif, ou de l'organisationnel.
- ✓ Déterminer les ambitions réalisables à court, moyen et long terme.

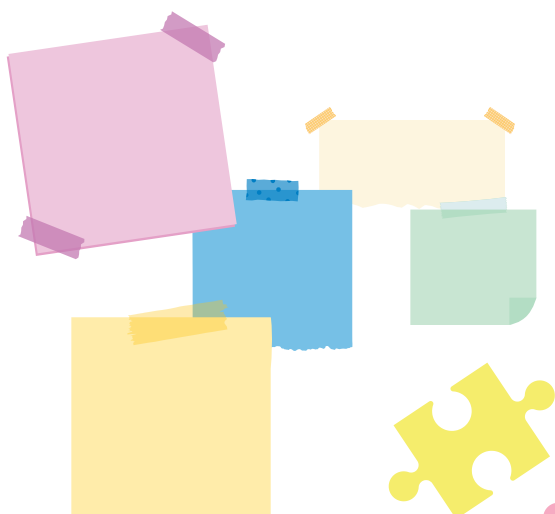
2

Étape 3 : Construire des chemins d'action (30 min)

✎ Pour chaque ambition collective identifiée, répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les premiers pas pour avancer vers cette ambition ?
- Quels moyens ou ressources sont nécessaires ?
- Quels obstacles peuvent se présenter et comment les surmonter ?
- Qui sont les acteurs clés pour atteindre cet objectif ?

3



🎯 Résultat attendu

- ✓ Une vision claire et partagée des ambitions individuelles et collectives.
- ✓ Un plan d'action concret pour avancer ensemble.
- ✓ Une meilleure cohésion d'équipe en valorisant les aspirations de chacun.

💡 Astuce : Cet outil peut être utilisé régulièrement (annuellement ou semestriellement) pour ajuster la trajectoire et mesurer les progrès.

BRAINSTORMING

Le Brainstorming est une méthode d'intelligence collective qui permet de :

- ➡ Générer un grand nombre d'idées en un temps limité.
- ➡ Favoriser la créativité et l'innovation en équipe.
- ➡ Encourager la participation de tous, sans autocensure.
- ➡ Trouver des solutions nouvelles à une problématique.



DÉROULEMENT DU BRAINSTORMING

Phase 1 : Préparation (5-10 min)

- Définir la problématique clairement sous forme de question stimulante (ex. : "Comment améliorer la coopération dans notre équipe ?")
- Expliquer les règles :
 - Aucune idée n'est mauvaise (suspension du jugement).
 - Plus d'idées = mieux (quantité avant qualité).
 - Rebondir sur les idées des autres est encouragé.
 - Favoriser l'audace et la créativité.
- Préparer le support (paperboard, tableau blanc, post-it, outil numérique...).

2

Phase 2 : Production d'idées (15-30 min)

- Lancer la session en invitant chacun à exprimer ses idées librement.
- Prendre en note toutes les propositions sans filtre.
- Encourager le rebond entre participants pour enrichir les idées.
- Maintenir un rythme dynamique pour éviter la perte d'énergie.

💡 **Variantes pour stimuler la créativité :**

- ✓ **Brainwriting** : Chaque participant écrit ses idées en silence avant de les partager.
- ✓ **Métaphore visuelle** : Demander de représenter la solution en dessin.
- ✓ **6-3-5** : 6 participants, 3 idées chacun, en 5 minutes.

3

Phase 3 : Structuration et Sélection (15-30 min)

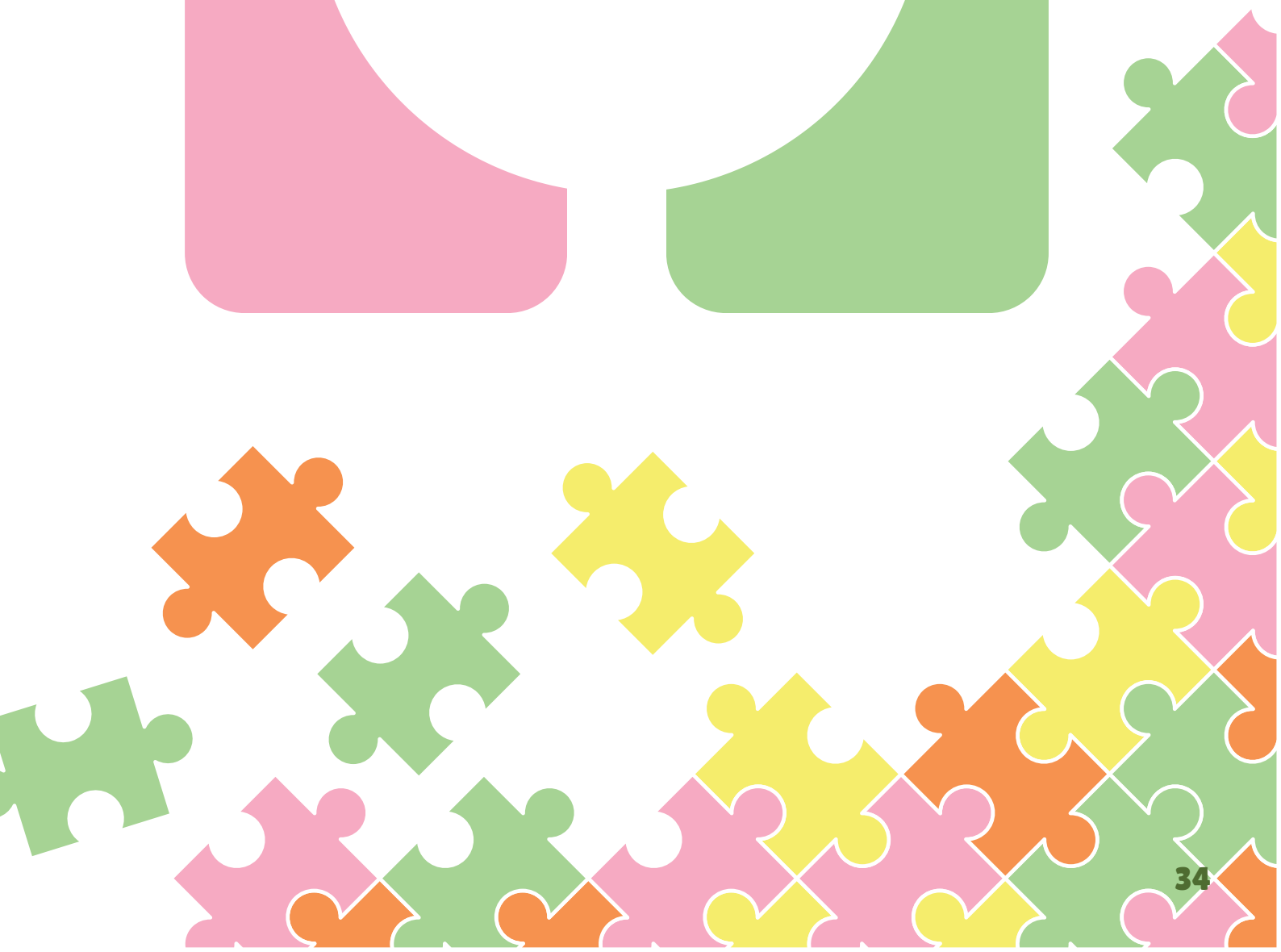
- Regrouper les idées par thématique (tri par similarité).
- Faire un premier tri : chaque participant vote pour les idées les plus pertinentes.
- Développer les meilleures idées en définissant leur faisabilité et impact.
- Élaborer un plan d'action pour concrétiser les propositions retenues.

🎯 Pourquoi utiliser le Brainstorming ?

- ✓ Libère la créativité et l'innovation en équipe.
- ✓ Engage tous les participants, même les plus introvertis.
- ✓ Produit des solutions originales et variées.
- ✓ Favorise l'intelligence collective et la cohésion d'équipe.



L'ÉCHANGE HUMAIN



LES COULEURS : LE MODÈLE DISC

Le modèle DISC est un outil d'analyse comportementale qui identifie quatre grands styles de personnalité : Rouge (Dominant), Jaune (Influent), Vert (Stable), et Bleu (Conscientieux). Comprendre ces profils aide à mieux collaborer, ajuster sa communication et renforcer la coopération au sein des équipes.

Il est bien entendu que chaque personne peut avoir plusieurs couleurs qui viennent atténuer certains traits de caractères mais la couleur principale donne des caractéristiques générales.

Bleu – Conscientieux

Traits principaux :

Analytique, logique, orienté vers les détails.
Axé sur les faits et la précision.
Préfère les processus clairs et les règles définies.

Points forts :

Rigueur, fiabilité, perfectionnisme.

Défis :

Peut être perçu comme rigide ou trop critique.

Comment communiquer avec un Bleu :

- Soyez structuré, factuel et bien préparé.
- Fournissez des données, des faits et des explications détaillées.
- Évitez les imprécisions ou les décisions prises sur un coup de tête.
- Donnez-leur du temps pour analyser avant de décider.

Rouge – Dominant

Traits principaux :

Axé sur les résultats, rapide dans la prise de décision.
Compétitif, assertif, parfois direct ou impatient.
Préfère le contrôle et l'efficacité.

Points forts :

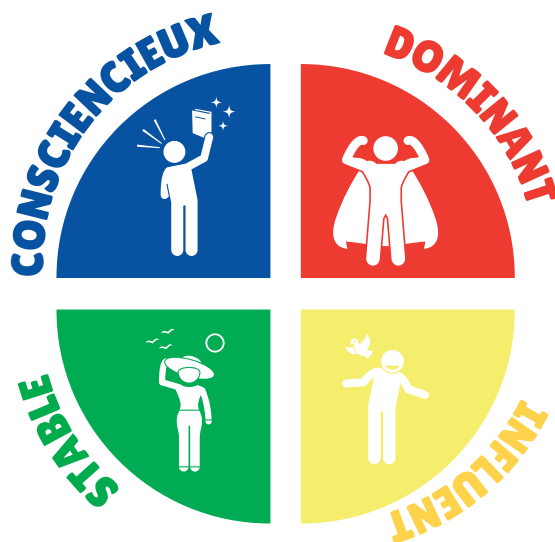
Leadership naturel, orientation vers l'action.

Défis :

Peut être perçu comme autoritaire ou insensible.

Comment communiquer avec un Rouge :

- Soyez direct, clair et précis.
- Concentrez-vous sur les résultats et les solutions.
- Évitez les détails superflus et les discussions trop longues.
- Montrez votre efficacité et votre fiabilité.



Vert – Stable

Traits principaux :

Fiable, patient, à l'écoute des autres.
Axé sur l'harmonie, évite les conflits.
Préfère un environnement stable et structuré.

Points forts :

Excellente capacité d'écoute, esprit d'équipe.

Défis :

Peut être réticent au changement ou éviter les décisions difficiles.

Comment communiquer avec un Vert :

- Soyez patient, gentil et rassurant.
- Mettez en avant la stabilité et la sécurité.
- Prenez le temps d'expliquer les changements et leurs impacts.
- Montrez votre sincérité et votre respect pour leur rythme.

Jaune – Influent

Traits principaux :

Enthousiaste, optimiste, axé sur les relations humaines.
Créatif, charismatique, aime être au centre de l'attention.

Cherche à inspirer et à motiver.

Points forts :

Excellent pour fédérer et encourager les autres.

Défis :

Peut manquer de rigueur ou de suivi.

Comment communiquer avec un Jaune :

- Soyez chaleureux et engageant.
- Valorisez leurs idées et montrez de l'enthousiasme.
- Utilisez des exemples visuels ou des anecdotes.
- Offrez de la flexibilité et laissez-les exprimer leur créativité.

JEU DISC – MIEUX SE COMPRENDRE ET MIEUX COOPÉRER



Objectifs :

- Identifier son profil DISC et celui des autres.
- Comprendre les modes de communication et de fonctionnement de chacun.
- Améliorer la coopération et résoudre les tensions relationnelles.
- Adapter sa posture et ses échanges pour un meilleur travail d'équipe.



Matériel nécessaire :

- Cartes DISC (rouge, jaune, vert, bleu).
- Cartes situations (problèmes de communication ou travail en équipe).
- Tableau de résolution (grille pour noter les solutions trouvées).
- Badges ou stickers DISC pour que chacun affiche son profil.

Déroulé du jeu

Phase 1 : Identifier son profil DISC (20 min)

💡 Objectif : Chaque participant découvre son profil dominant et partage son mode de fonctionnement.

📌 Mise en place :

Distribuer un questionnaire DISC simplifié (ou faire un jeu de mises en situation).

Chaque participant choisit le profil qui lui correspond le mieux et prend une carte DISC correspondante.

Tour de table : chaque personne explique en quelques phrases pourquoi elle se reconnaît dans ce profil.

🎯 Variante interactive : Les collègues attribuent un profil aux autres et chacun compare avec son auto-perception.

Phase 2 : Communication et interactions (30 min)

💡 Objectif : Comprendre comment les différents profils communiquent et interagissent.

📌 Mise en place :

Tirage au sort de cartes situations qui représentent des cas concrets de communication en équipe (exemple ci-dessous).

En binôme ou en petit groupe, les participants échangent sur comment leur profil réagirait face à la situation.

Chaque groupe propose une stratégie de communication adaptée pour améliorer l'échange.

📌 Exemple de cartes situations :

Un Rouge (dominant) donne des directives rapides mais un Bleu (conscientieux) demande plus de détails avant d'agir. Comment éviter les tensions ?

Un Jaune (enthousiaste) veut proposer plein d'idées en réunion mais un Vert (stable) préfère un cadre structuré et rassurant. Comment trouver un équilibre ?

Un conflit éclate entre un Rouge et un Vert qui ne s'expriment pas de la même manière. Comment le résoudre ?

🎯 Débriefing collectif : Les participants comparent leurs approches et découvrent comment mieux interagir au quotidien.

Phase 3 : Collaboration et cohésion d'équipe (30 min)

💡 Objectif : Appliquer les apprentissages en équipe sur une mission commune.

📌 Mise en place :

Un défi est donné à l'équipe (ex. organiser un événement, résoudre un problème ou définir une action d'amélioration dans l'équipe).

Chaque participant doit jouer son rôle en fonction de son profil DISC.

L'équipe note les forces et les freins liés aux différents styles DISC.

Une restitution collective est faite avec un plan d'amélioration pour mieux collaborer à l'avenir.

🎯 Variante dynamique : Ajouter des contraintes de temps ou des challenges pour favoriser la prise de décision rapide et la coopération sous pression.

Synthèse et apprentissages

- ✦ Temps de partage (15 min) :
- Ce que j'ai appris sur moi-même.
- Ce que j'ai compris sur mes collègues.
- Un engagement concret à tester dans ma communication.

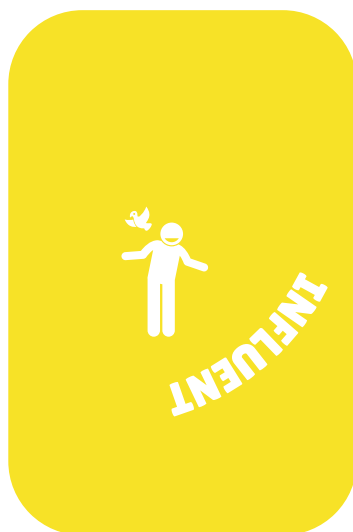
🚀 Pourquoi ce jeu est efficace ?

- ✓ Favorise l'introspection et l'écoute active.
- ✓ Apporte des clés concrètes pour améliorer la communication.
- ✓ Crée un climat bienveillant et fédérateur.
- ✓ Permet de résoudre des tensions de manière ludique.

🎁 Bonus : Version express en 15 min

- Si peu de temps disponible, organiser une brève discussion où chaque personne :
- Devine le profil d'un collègue et justifie son choix.
- Partage une bonne pratique qu'elle adoptera pour mieux communiquer.

Cartes profil DISC



Cartes de mises en situation

En réunion, un collègue (Rouge) donne des consignes brèves et fermes, mais un autre (Bleu) demande des précisions. Comment éviter les tensions et assurer une communication fluide ?

Un Jaune parle beaucoup et coupe souvent la parole, tandis qu'un Vert n'ose pas s'exprimer. Comment rétablir un équilibre et valoriser chaque contribution ?

Un Bleu envoie un long e-mail détaillé, mais un Rouge trouve que c'est une perte de temps. Quelle est la bonne approche pour combiner efficacité et rigueur ?

Un Vert évite les conflits, alors qu'un Rouge veut régler les problèmes immédiatement. Comment trouver un terrain d'entente sans froisser personne ?

Un Jaune propose une idée créative en réunion, mais un Bleu la critique car elle manque de structure. Comment faire travailler ces profils ensemble ?

Un Rouge veut avancer vite sur un projet, alors qu'un Bleu veut vérifier chaque détail avant de commencer. Quelle stratégie adopter pour travailler efficacement ?

Un Jaune veut organiser un événement fun, mais un Vert craint que cela ne soit pas bien préparé. Comment allier enthousiasme et sécurité ?

Un Bleu se sent dépassé par des changements rapides imposés par un Rouge. Comment mieux gérer la transition ?

Un Vert prend toujours les décisions en équipe, mais un Rouge trouve cela trop lent. Comment adapter le mode de prise de décision ?

Questionnaire DISC - Quel est votre profil dominant ?

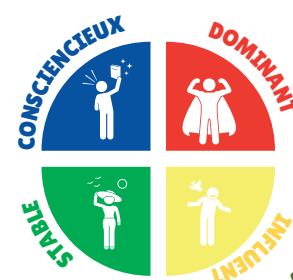
Instructions

Répondez spontanément à chaque question en choisissant une seule réponse par ligne. À la fin, comptez combien de réponses correspondent à chaque couleur (Rouge, Jaune, Vert, Bleu). Votre couleur dominante est celle qui a le plus de réponses.

Situation	A - Rouge (Dominant)	B - Jaune (Influent)	C - Vert (Stable)	D - Bleu (Conscientieux)
En réunion, je préfère...	Aller droit au but et décider vite	Partager des idées avec enthousiasme	Écouter et favoriser l'harmonie	Analyser toutes les données avant de me prononcer
Face à un problème, je...	Prends une décision rapidement	Cherche une solution en discutant avec les autres	Privilégie le consensus	Analyse en détail toutes les options avant d'agir
Quand on me donne un projet, je...	Me lance tout de suite et fonce	Motive tout le monde et apporte mon énergie	Cherche à travailler en équipe	M'assure d'avoir toutes les infos et un cadre clair
Dans un groupe, je suis perçu(e) comme...	Direct(e) et exigeant(e)	Dynamique et sociable	Bienveillant(e) et à l'écoute	Organisé(e) et méthodique
Mon principal atout est...	Mon leadership	Ma créativité et mon relationnel	Ma patience et ma loyauté	Mon sens du détail et ma rigueur
Mon plus grand stress est...	Perdre du temps avec trop de discussions	Ne pas être aimé(e) ou ignoré(e)	Les conflits et les tensions	Faire une erreur et manquer de précision
Dans un conflit, je...	Imposes rapidement ma position	Essaye de détendre l'atmosphère	Écoute et cherche un compromis	Me base sur les faits et les règles
En communication, je suis...	Franc(he) et parfois direct(e)	Enthousiaste et expressif(ve)	Posé(e) et attentif(ve)	Réservé(e) et factuel(le)

Calcul des résultats :

Additionnez vos réponses A (Rouge), B (Jaune), C (Vert), D (Bleu).
La couleur avec le plus de points représente votre profil DISC dominant.
Si deux couleurs sont proches, vous avez une combinaison de styles.



LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

La Communication Non Violente (CNV), développée par Marshall Rosenberg, est une méthode de communication qui permet d'établir des relations authentiques et respectueuses en favorisant l'écoute et l'expression des besoins.

Les 4 étapes clés de la CNV

Observer

(SANS JUGEMENT)

Décrire objectivement les faits, sans interprétation ni critique.
Exemple : "Lors de la réunion, tu as parlé plusieurs fois en me coupant la parole."

Sentiment

EXPRIMER CE QUE L'ON
RESSENT

Exprimer son émotion face à la situation.
Exemple : "Cela m'a frustré et je me suis senti(e) mis(e) de côté."

Besoins

CLARIFIER CE DONT ON A
BESOIN

Identifier et formuler son besoin de manière claire.
Exemple : "J'ai besoin que mon avis soit entendu pour contribuer efficacement à la discussion."

Demande

EXPRIMER UNE DEMANDE
CONCRÈTE ET RÉALISABLE

Proposer une action spécifique et négociable.
Exemple : "Pourrais-tu veiller à me laisser finir mes phrases avant d'intervenir ?"

Pourquoi utiliser la CNV ?

- ✓ Améliore la qualité des relations professionnelles et personnelles.
- ✓ Réduit les conflits en facilitant la compréhension mutuelle.
- ✓ Favorise un climat de travail bienveillant et efficace.

Exercice pratique

En binôme, prenez un désaccord récent et appliquez les 4 étapes de la CNV pour reformuler vos échanges de manière constructive.

Exemple de reformulation en Communication Non Violente (CNV)

Situation initiale (sans CNV)

Sophie (manager) à Paul (professionnel) :

"Tu es toujours en retard pour rendre tes rapports ! Franchement, tu manques de sérieux et ça pénalise toute l'équipe."

 Paul (réaction défensive) :

"Ce n'est pas vrai ! J'ai beaucoup de travail et je fais de mon mieux !"

➔ Résultat : Tension, incompréhension, frustration des deux côtés.

Reformulation avec la CNV

Sophie (manager) :

- 1 Observation : "J'ai remarqué que ces trois dernières semaines, ton rapport hebdomadaire était remis après la date prévue."
- 2 Sentiment : "Cela me met en difficulté, car j'ai besoin de ces informations pour préparer mes réunions."
- 3 Besoins : "J'ai besoin que les délais soient respectés pour assurer un bon suivi des projets."
- 4 Demande : "Peux-tu me dire ce qui t'empêche de rendre ces rapports à temps, et comment on peut trouver une solution ensemble ?"

 Paul (réponse plus ouverte) :

"Je comprends, je suis souvent débordé par d'autres tâches urgentes. Peut-être qu'un point hebdomadaire rapide avec toi m'aiderait à mieux organiser mes priorités."

➔ Résultat : Dialogue ouvert, recherche de solution commune, meilleure coopération.

L'ÉCOUTE ACTIVE

L'écoute active est une méthode de communication qui consiste à écouter avec attention et bienveillance son interlocuteur, en lui montrant qu'il est entendu et compris. Développée par Carl Rogers, elle favorise un dialogue constructif et une meilleure compréhension mutuelle.

Pourquoi pratiquer l'écoute active ?

- ✓ Améliore la qualité des relations professionnelles et personnelles.
- ✓ Renforce la confiance et le sentiment de reconnaissance.
- ✓ Réduit les conflits en évitant les malentendus.
- ✓ Encourage l'expression des idées et des émotions.



L'ATTENTION TOTALE

Se rendre entièrement disponible pour l'autre en adoptant une posture d'écoute bienveillante.

- ◆ Éviter les distractions (téléphone, emails, etc.).
- ◆ Maintenir un contact visuel naturel.
- ◆ Opiner de la tête ou utiliser des hochements pour montrer son attention



LA REFORMULATION

Vérifier sa compréhension en reformulant les propos de l'interlocuteur.

- ◆ "Si je comprends bien, tu ressens..."
- ◆ "Ce que tu veux dire, c'est que..."
- ◆ "Donc, selon toi..."

➔ Objectif : Valider la compréhension et éviter les interprétations erronées.



L'ACCUEIL SANS JUGEMENT

Ne pas interrompre, ne pas critiquer et éviter de donner immédiatement des conseils.

- ◆ Accueillir les émotions de l'autre avec bienveillance.
- ◆ Poser des questions ouvertes pour approfondir :
 - "Comment as-tu vécu cette situation ?"
 - "Qu'est-ce qui te semble le plus important là-dedans ?"

Exercice pratique : La conversation miroir

En binôme :

- 1 Une personne partage une expérience ou un problème (3 min).
- 2 L'autre reformule ce qu'il a compris sans juger ni conseiller.
- 3 La première personne valide ou ajuste la compréhension.

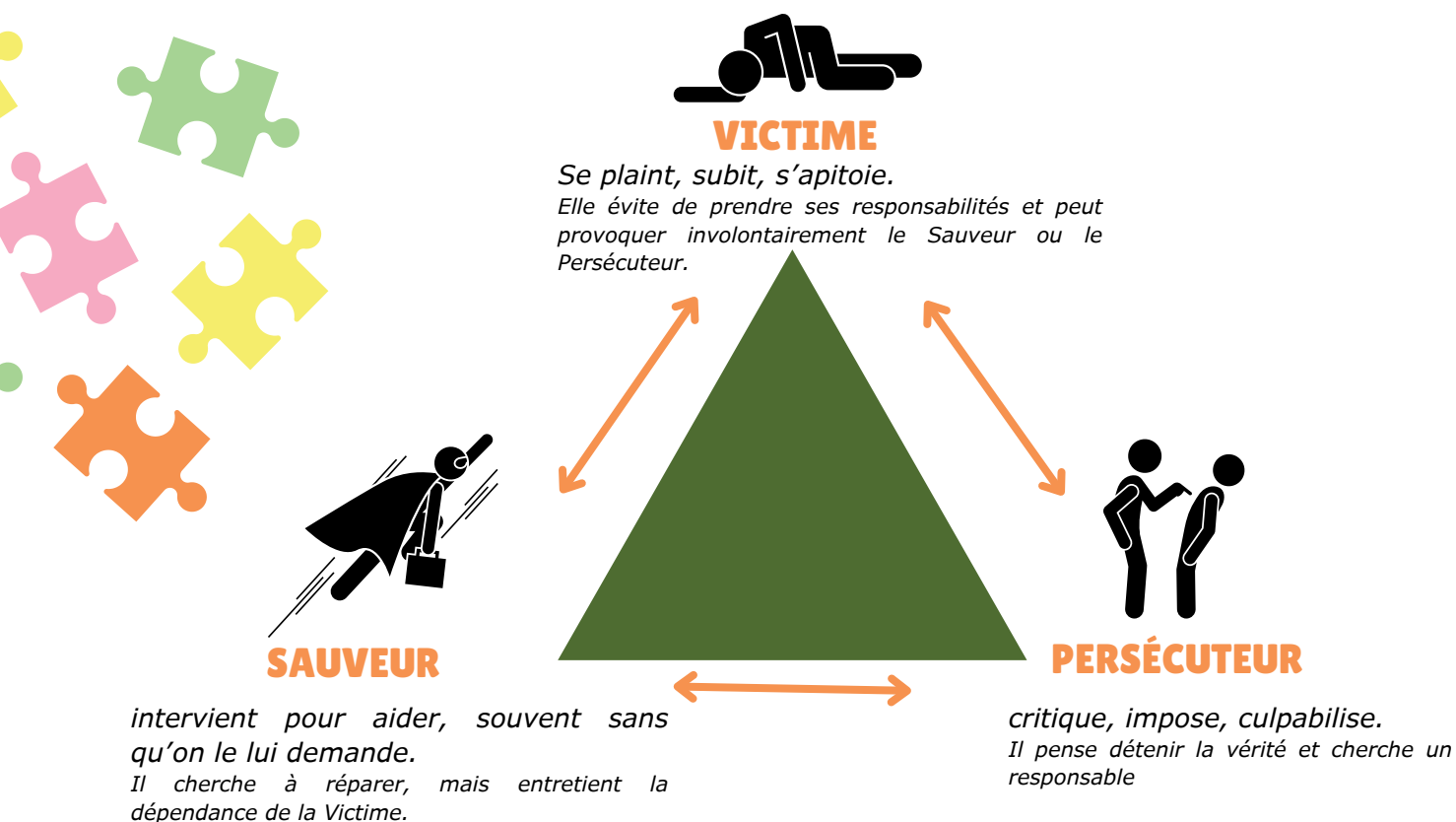
LE TRIANGLE DE KARPMAN

Le Triangle Dramatique de Karpman est un modèle d'analyse des interactions conflictuelles. Il met en lumière les rôles toxiques que nous pouvons adopter inconsciemment dans nos relations et qui entretiennent les conflits.

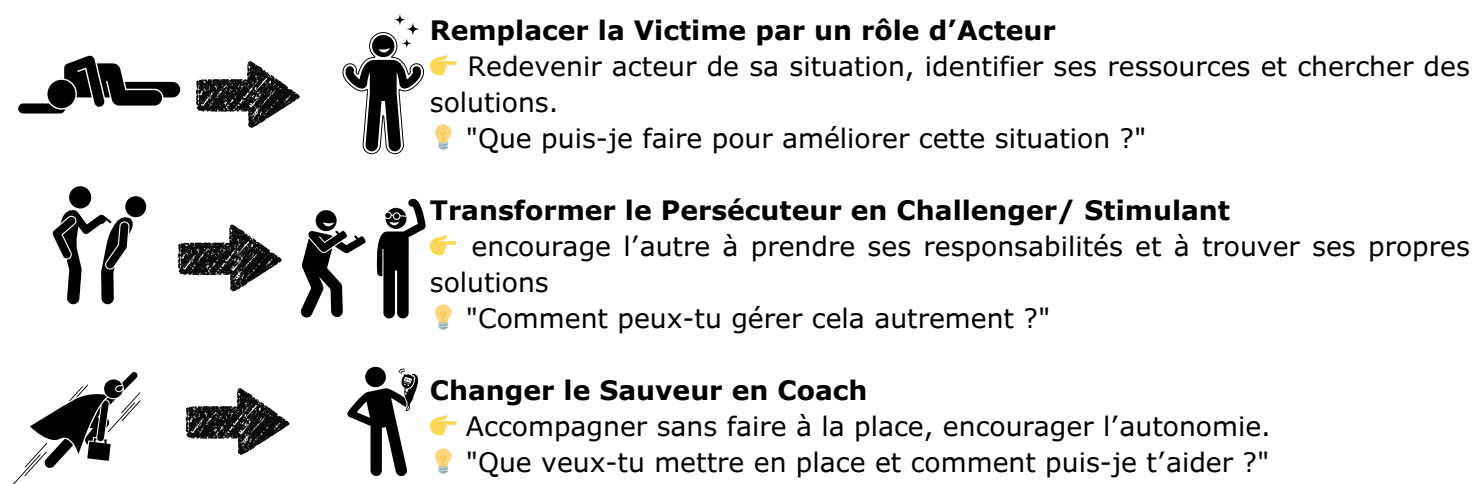
Ce modèle identifie trois rôles :

- La Victime
- Le Persécuteur
- Le Sauveur

Ces rôles peuvent s'enchaîner et se renforcer mutuellement, empêchant une communication saine.



COMMENT SORTIR DU TRIANGLE ?

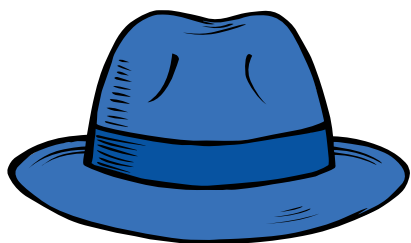


Exercice pratique : L'auto-observation

- ◆ Identifiez une situation où vous avez joué l'un des rôles du triangle.
- ◆ Demandez-vous comment vous auriez pu adopter une posture plus constructive.
- ◆ Reformulez votre approche avec un rôle positif (Créateur, Challenger ou Coach).

LES CHAPEAUX DE BONO

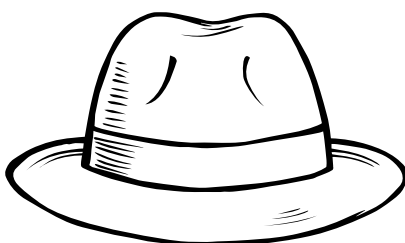
La méthode des 6 chapeaux de Bono, créée par Edward de Bono, est un outil de réflexion qui permet d'examiner un problème ou une situation sous différents angles. Chaque chapeau représente une manière de penser spécifique et aide à structurer les échanges en évitant les conflits et la pensée unique.



Organisation & Synthèse

Le porteur du chapeau bleu est le chef d'orchestre. Il structure la discussion, veille à son bon déroulement et synthétise les idées.

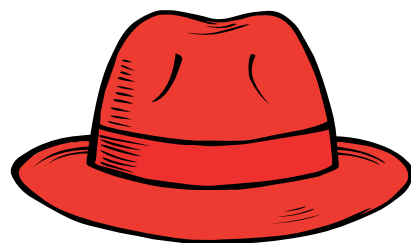
💬 "Quels sont les objectifs de cette réflexion ?"



Faits & Objectivité

Il représente les données, les chiffres et les informations neutres. Il se concentre sur les éléments factuels sans interprétation.

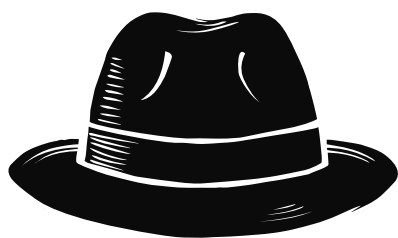
💬 "Que savons-nous réellement ?"



Émotions & Intuition

Ce chapeau exprime les sentiments, impressions et intuitions sans justification rationnelle. Il permet de comprendre les réactions émotionnelles.

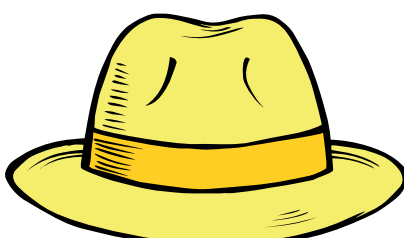
💬 "Comment ressentons-nous cette situation ?"



Risques & Critique

Il met en avant les obstacles, dangers et limites d'une idée. Il permet d'anticiper les problèmes et d'éviter des erreurs.

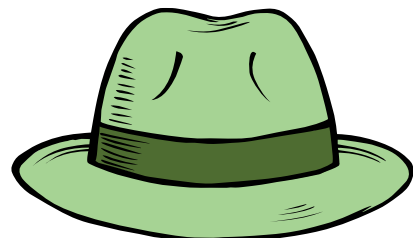
💬 "Quels sont les risques et points faibles ?"



Optimisme & Opportunités

Ce chapeau cherche les avantages et les bénéfices d'une idée. Il encourage la pensée positive et la vision constructive.

💬 "Quels sont les points forts et les opportunités ?"



Créativité & Alternatives

Il favorise la pensée innovante, propose de nouvelles idées et encourage à sortir des sentiers battus.

💬 "Quelles solutions alternatives pouvons-nous imaginer ?"

🔧 Comment utiliser la méthode ?

- 1 Définir l'objectif → Expliquer le sujet ou le problème à analyser.
- 2 Faire parler chaque chapeau → Les participants adoptent successivement chaque point de vue.
- 3 Synthétiser les échanges → Le chapeau bleu prend du recul et organise les conclusions.

🎯 Exercice pratique

- ◆ Prenez un sujet de réflexion (ex : améliorer la communication interne).
- ◆ Faites un tour de table où chaque participant adopte un chapeau.
- ◆ Notez les idées et alternez les points de vue pour enrichir l'analyse.

💡 Astuce : Cette méthode permet d'éviter les discussions stériles et favorise une prise de décision équilibrée et argumentée !

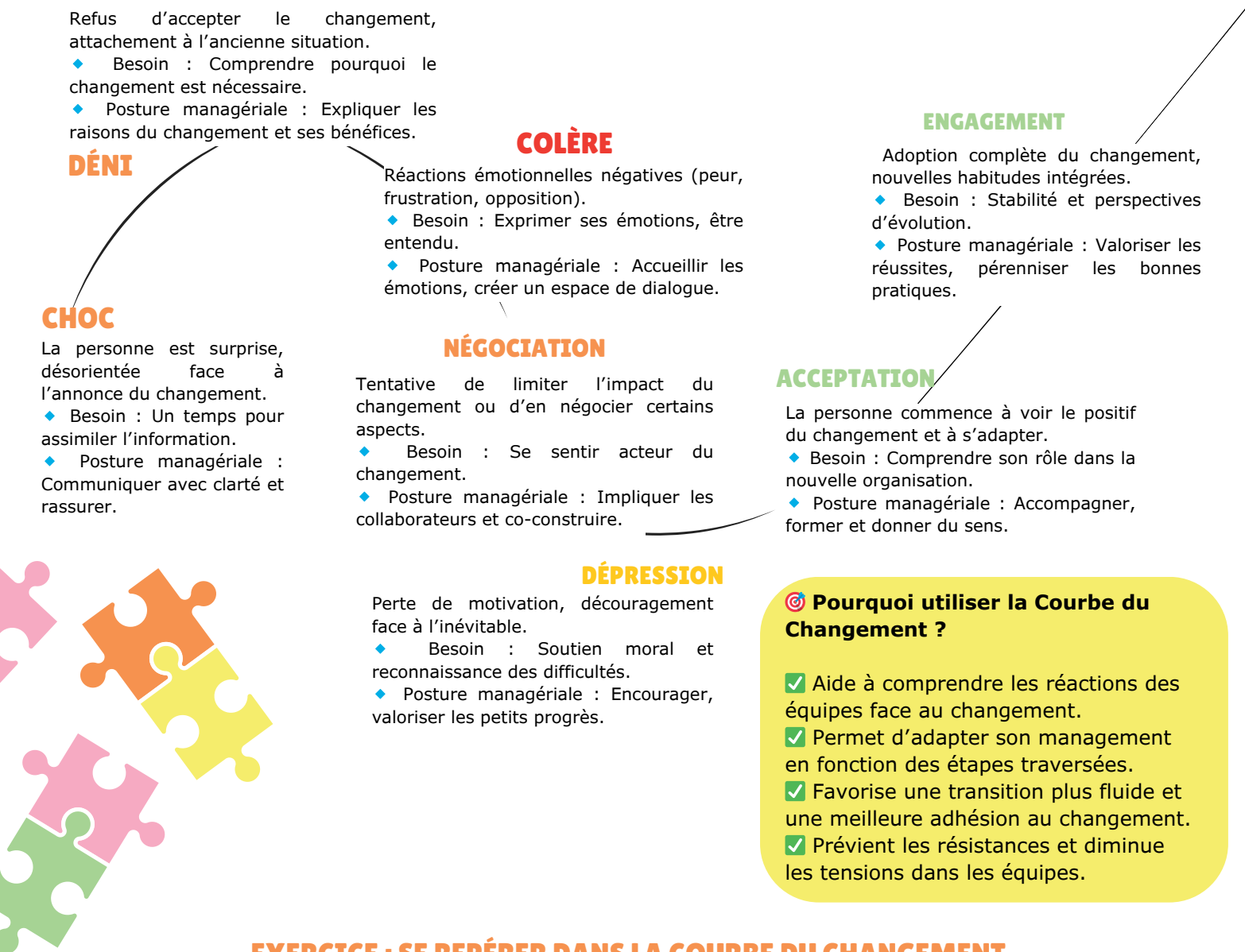


**L'ACCOMPAGNEMENT
DANS LE
DÉVELOPPEMENT
PROFESSIONNEL**

LA COURBE DU CHANGEMENT

La courbe du changement, inspirée des travaux d'Elisabeth Kübler-Ross, décrit les différentes étapes émotionnelles par lesquelles passent les individus face à une transformation. Comprendre cette courbe permet de :

- ⇒ Accompagner les équipes lors d'un changement (réorganisation, digitalisation, nouvelles méthodes...).
- ⇒ Identifier où se situe chaque personne pour mieux ajuster l'accompagnement managérial.
- ⇒ Réduire les résistances et faciliter l'adaptation au changement.



EXERCICE : SE REPÉRER DANS LA COURBE DU CHANGEMENT



Objectifs de l'exercice

- ✓ Comprendre les différentes étapes de la courbe du changement.
- ✓ Identifier où chacun se situe dans un processus de transformation.
- ✓ Mieux appréhender les émotions et adapter les actions managériales.
- ✓ Favoriser l'échange et la prise de recul face aux résistances au changement.

Phase de préparation (5-10 min)

Afficher ou distribuer un schéma de la courbe du changement avec ses étapes (Choc, Dénier, Colère, Négociation, Dépression, Acceptation, Engagement).

Présenter brièvement la courbe et son utilité.

Demander aux participants de penser à un changement récent ou en cours (exemple : réorganisation, digitalisation, nouveau projet, changement de manager...).

1

Phase d'auto-positionnement (10-15 min)

Chacun se positionne sur la courbe en fonction de son ressenti actuel face au changement choisi.

Option 1 : Support visuel → Afficher un grand schéma de la courbe et demander aux participants de placer un post-it à l'étape qui correspond à leur état d'esprit.

Option 2 : Expression individuelle → Remplir une fiche avec les questions :

Où est-ce que je me situe dans la courbe ?

Pourquoi est-ce que je ressens cela ?

De quoi ai-je besoin pour avancer vers l'acceptation ?

2

Phase d'échange et d'analyse (20-30 min)

En groupe ou en binôme, chacun partage (s'il le souhaite) où il se situe et pourquoi.

Le manager ou l'animateur facilite la discussion :

- *Quelles sont les émotions ressenties à chaque étape ?*
- *Quels sont les freins et les leviers pour avancer dans la courbe ?*
- *Comment l'équipe et le management peuvent accompagner ce changement ?*

Mettre en avant que chacun évolue à son rythme et qu'il est normal d'avoir des réactions variées.

3

Phase de mise en action (10-15 min)

Chaque participant définit une action concrète pour progresser dans la courbe (exemple : demander plus d'explications, exprimer ses craintes, tester le nouveau processus, accompagner un collègue...).

Un engagement collectif peut être pris pour mieux vivre le changement ensemble.

Variante Ludique : Le Jeu de la Courbe 🎮

💡 Matériel : Une grande courbe dessinée au sol avec des étapes marquées (via des feuilles A4 ou des cercles colorés).

💡 Déroulé :

Chacun se place physiquement sur la courbe.

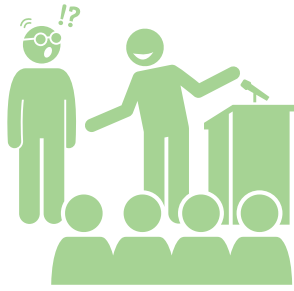
Un animateur donne des situations types ("Un nouvel outil est imposé", "Ton manager change", "On modifie ton planning"), et chacun se déplace en fonction de sa réaction.

Discussion en groupe : pourquoi ce positionnement ? Comment passer à l'étape suivante ?

🎯 Résultats Attendus

- ✓ Prendre conscience des différentes réactions au changement.
- ✓ Identifier les freins et les leviers pour avancer.
- ✓ Renforcer la cohésion d'équipe et l'entraide face au changement.
- ✓ Donner aux managers des clés pour accompagner les collaborateurs selon leur position dans la courbe.

LES 4 LEVIERS CLÉS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT



LA COMMUNICATION TRANSPARENTE

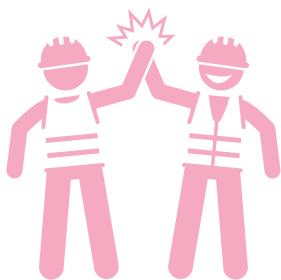
Expliquer clairement le pourquoi du changement (vision, objectifs).

Partager les impacts concrets pour chaque collaborateur.

Mettre en place des espaces d'échange (réunions, forums, FAQ).

💡 Outil : "Le Pitch du Changement" → Préparer un discours clair et motivant qui répond aux questions clés :

- 🔧 Pourquoi ce changement ?
- 🔧 Comment va-t-il se dérouler ?
- 🔧 Quel est le bénéfice pour l'équipe ?



L'IMPLICATION ET LA CO-CONSTRUCTION

Expliquer clairement le pourquoi du changement (vision, objectifs).

Partager les impacts concrets pour chaque professionnel.

Mettre en place des espaces d'échange (réunions, forums, FAQ).

💡 Outil : "Le Pitch du Changement" → Préparer un discours clair et motivant qui répond aux questions clés :

- 🔧 Pourquoi ce changement ?
- 🔧 Comment va-t-il se dérouler ?
- 🔧 Quel est le bénéfice pour l'équipe ?



L'ÉCOUTE ET LA GESTION DES ÉMOTIONS

- Accepter les résistances comme une réaction normale.
- Encourager chacun à exprimer ses préoccupations.
- Pratiquer l'écoute active (reformulation, bienveillance).
- Adapter son accompagnement en fonction des étapes émotionnelles.

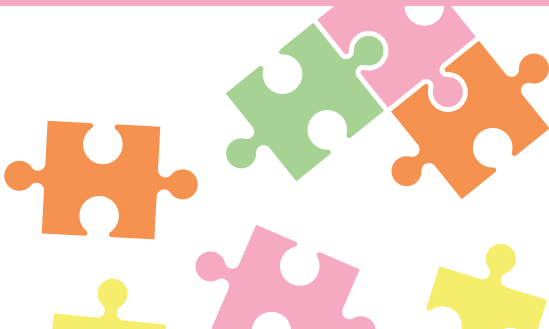
💡 Outil : "La Météo du Jour" ☀️☁️ → En début de réunion, chacun exprime son état d'esprit avec une image, une couleur ou une émotion pour mieux comprendre le ressenti du groupe.



LE SOUTIEN ET LA MONTÉE EN COMPÉTENCE

- Former les professionnels sur les nouveaux outils ou méthodes.
- Offrir un accompagnement individuel ou collectif (coaching, mentorat).
- Mettre en place un plan de suivi avec des étapes claires.
- Célébrer les petites victoires pour renforcer la motivation.

💡 Outil : "Le Défi du Changement" 🚀 → Fixer des objectifs intermédiaires et valoriser les réussites pour maintenir l'engagement.



LA POSTURE DU MANAGER DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Phase du changement	Posture managériale adaptée
Choc & Dén	Management directif → Informer, donner des repères, clarifier les enjeux.
Colère & Négociation	Management participatif → Écouter, reconnaître les émotions, répondre aux inquiétudes.
Dépression	Management coach → Encourager, redonner confiance, accompagner individuellement.
Acceptation & Engagement	Management facilitateur → Valoriser les avancées, impliquer dans la co-construction.

LE PITCH DU CHANGEMENT

🎯 Objectif : Expliquer clairement un changement à venir pour rassurer et mobiliser les équipes.

🗣️ Pourquoi ? Un message structuré et impactant permet de lever les résistances et d'engager les collaborateurs.

Structure du Pitch

Un bon pitch doit être court (2-3 minutes) et suivre cette structure :

L'Accroche 🎬 : Débutez avec une phrase marquante qui capte l'attention.

- *"Le monde évolue, et nous aussi. Un grand changement arrive pour améliorer notre quotidien."*

Le Pourquoi 🌍 : Expliquez la raison du changement.

- *"Nous devons évoluer pour mieux répondre aux besoins des personnes que nous accompagnons et améliorer notre organisation."*

Les Bénéfices ✅ : Montrez ce que chacun va y gagner.

- *"Grâce à ce changement, nous gagnerons en efficacité et en sérénité au travail."*

Le Comment 🛠️ : Présentez les étapes et l'accompagnement prévu.

- *"Ce changement se fera progressivement, avec des temps d'échange et des formations adaptées."*

L'Appel à l'Action 🚀 : Impliquez les collaborateurs.

- *"Votre avis et votre engagement sont essentiels. Partagez vos questions et idées pour que ce changement soit une réussite collective !"*

LE DÉFI DU CHANGEMENT

🎯 Objectif : Encourager l'engagement et mesurer les avancées du changement de manière progressive et positive.

🗣️ Pourquoi ? Transformer le changement en challenge motive et valorise les efforts collectifs.

Le défi consiste à fixer des objectifs intermédiaires et à célébrer chaque avancée pour favoriser une dynamique positive.

- ◆ Étape 1 : Définir un défi clair et motivant

Exemple : *"Réussir à utiliser la nouvelle organisation d'équipe à 80% d'ici 2 mois."*

- ◆ Étape 2 : Fixer des paliers de progression

Exemple : *"À 25%, nous testons ensemble ; à 50%, nous identifions ce qui fonctionne ; à 75%, nous ajustons ; à 100%, nous avons adopté le changement."*

- ◆ Étape 3 : Suivre et encourager les efforts

Mise en place d'un suivi régulier en équipe avec des feedbacks et des ajustements.

- ◆ Étape 4 : Célébrer les réussites ! 🎉

À chaque étape franchie, une valorisation (ex : mise en avant en réunion, affichage des avancées).

LA MÉTHODE SMART

La méthode SMART est un outil permettant de formuler des objectifs clairs, atteignables et mesurables. Elle est souvent utilisée en management, en gestion de projet et en développement personnel.

Spécifique - Mesurable - Atteignable - Réaliste - Temporellement défini



Spécifique

Un objectif doit être clair et précis. Il doit répondre aux questions :

- ✦ Quoi ? → Quelle est l'action à réaliser ?
- ✦ Qui ? → Qui est concerné ?
- ✦ Pourquoi ? → Dans quel but ?

Exemple : "Améliorer la communication dans l'équipe en instaurant un rituel de feedback hebdomadaire."



Mesurable

Un objectif doit être quantifiable pour suivre sa progression. Il doit répondre à la question :

- ✦ Comment savoir si l'objectif est atteint ?

Exemple : "Obtenir un taux de satisfaction de 80 % des professionnels sur la communication interne."



Atteignable

L'objectif doit être réaliste en fonction des ressources et compétences disponibles.

- ✦ Est-il possible de l'atteindre avec les moyens actuels ?

Exemple : "Organiser une formation interne sur la communication d'ici trois mois."



Réaliste

L'objectif doit être cohérent avec les contraintes et ambitions de l'équipe ou de l'organisation.

- ✦ Est-ce pertinent par rapport aux priorités ?

Exemple : "Former les managers à la communication non violente pour améliorer les échanges avec les équipes."



Temporellement défini

Un objectif doit être inscrit dans le temps avec une échéance précise.

- ✦ Quand doit-il être atteint ?

Exemple : "Mettre en place des entretiens de feedback trimestriels d'ici la fin du premier semestre."

✗ **Objectif vague** : "Améliorer le bien-être au travail."

✓ **Objectif SMART** : "Mettre en place un questionnaire QVT trimestriel et atteindre un taux de satisfaction de 85 % d'ici la fin de l'année."

EXERCICE

🎯 Objectif : Apprendre à formuler des objectifs SMART.

✦ Étape 1 : En binôme ou en groupe, choisir un objectif à atteindre.

✦ Étape 2 : Vérifier s'il respecte les 5 critères SMART et l'ajuster si nécessaire.

✦ Étape 3 : Présenter l'objectif reformulé au reste du groupe.

Bénéfices de la Méthode SMART

- ✓ Clarifie les attentes
- ✓ Facilite le suivi et l'évaluation
- ✓ Augmente la motivation et l'engagement

LE FEEDBACK

- 🎯 Objectif : Améliorer la communication et la coopération en donnant un retour constructif et bienveillant.
- 🗣️ Pourquoi ? Un bon feedback favorise la progression individuelle et collective, renforce la confiance et améliore la qualité du travail en équipe.

LES RÈGLES D'OR DU FEEDBACK

- ✓ Factuel et précis : Décrire une situation concrète plutôt que de généraliser.
- ✓ Bienveillant et constructif : L'objectif est d'aider l'autre à progresser, pas de le juger.
- ✓ Orienté vers des solutions : Donner des pistes d'amélioration.
- ✓ Basé sur l'écoute : Permettre à l'autre de s'exprimer et d'échanger sur le retour donné.
- ✓ Équilibré : Mettre en avant les points positifs et les axes d'amélioration.

FEEDBACK POSITIF ("RENFORÇATEUR")

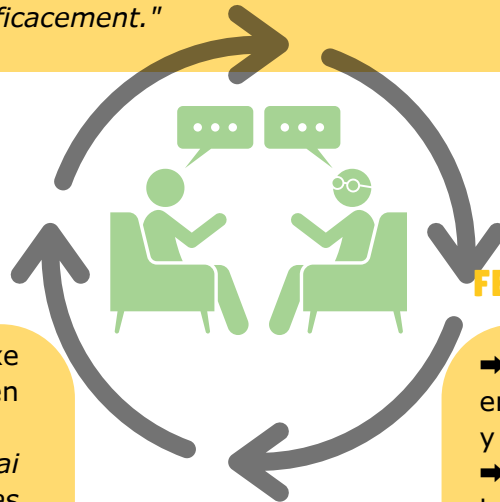
- ➔ Objectif : Valoriser une action ou une attitude efficace.
- ➔ Ex : *"J'ai apprécié la façon dont tu as géré la réunion aujourd'hui, tu as su écouter tout le monde et recentrer le débat efficacement."*

FEEDBACK CORRECTIF ("DÉVELOPPEMENTAL")

- ➔ Objectif : Pointer un axe d'amélioration tout en proposant une solution.
- ➔ Ex : *"Lors de la réunion, j'ai remarqué que certaines personnes n'ont pas pu s'exprimer. Peut-être qu'un tour de table permettrait d'avoir l'avis de chacun ?"*

FEEDBACK D'ENCOURAGEMENT

- ➔ Objectif : Motiver une personne en valorisant ses efforts, même s'il y a encore des progrès à faire.
- ➔ Ex : *"J'ai vu que tu faisais beaucoup d'efforts pour être plus organisé. Continue comme ça, et n'hésite pas à me demander si tu as besoin d'aide pour prioriser tes tâches."*



LA MÉTHODE DESC

D

Décrire la situation de façon neutre et factuelle

- ➔ "Lors de la dernière réunion, j'ai remarqué que certaines décisions ont été prises rapidement."

E

Exprimer son ressenti avec "je" pour éviter les jugements

- ➔ "Je me suis senti un peu frustré car j'aurais aimé mieux comprendre les choix avant de valider."

S

Suggérer une amélioration concrète

- ➔ "Pour la prochaine réunion, ce serait utile de prendre quelques minutes pour valider ensemble les décisions."

C

Conclure positivement et encourager l'échange

- ➔ "Qu'en penses-tu ? Comment pourrait-on améliorer cela ensemble ?"

ANTICIPER POUR UN FEEDBACK DE QUALITÉ

◆ Choisir le bon moment et le bon cadre

➔ Un feedback doit être donné au bon moment, ni trop tôt ni trop tard, et dans un cadre propice (éviter un feedback en pleine réunion si cela peut mettre mal à l'aise).

◆ Définir l'intention du feedback

➔ Se demander pourquoi on veut donner ce feedback : Est-ce pour encourager ? Corriger ? Soutenir ?

◆ Se baser sur des faits objectifs

➔ Éviter les jugements de valeur et rester sur des éléments concrets et observables.

◆ Se préparer à écouter la réaction de l'autre

➔ Un feedback est un échange, pas un monologue. Laisser de l'espace pour la discussion.

EXERCICES

Se Préparer à Donner un Feedback

💡 Objectif : S'entraîner à structurer un feedback avant de le donner.

1 Choisissez une situation vécue où vous aimeriez donner un feedback (positif ou correctif).

2 Utilisez les questions suivantes pour vous préparer :

- Quel est mon objectif en donnant ce feedback ?
- Quels faits concrets vais-je mentionner ?
- Comment vais-je introduire le feedback pour qu'il soit bien reçu ?
- Comment vais-je ouvrir la discussion pour permettre un échange ?

3 Simulez le feedback en binôme et ajustez si besoin.

"Le Feedback en Action"

💡 Objectif : S'entraîner à donner et recevoir du feedback en binôme.

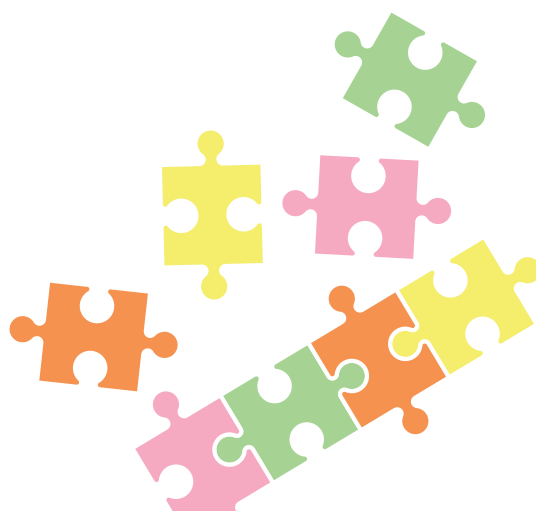
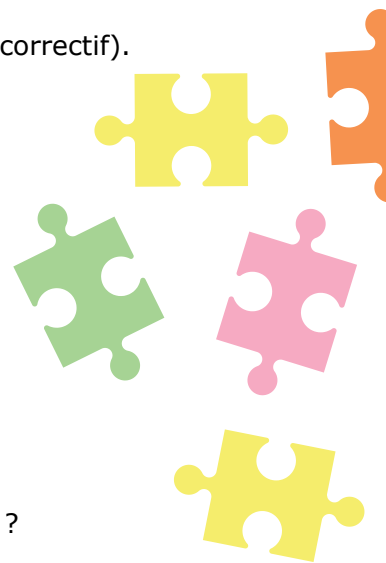
1. Un participant partage une situation vécue au travail.
2. Son binôme lui donne un feedback en suivant la méthode DESC.
3. Inversion des rôles.
4. Débrief collectif : Comment avez-vous vécu l'exercice ? Qu'avez-vous appris ?

⚠ Les erreurs à éviter :

- ❌ Donner un feedback à chaud sans préparation, sous le coup de l'émotion.
- ❌ Surprendre quelqu'un avec un feedback négatif sans avoir préparé le terrain.
- ❌ Faire un feedback en public si cela risque de mettre mal à l'aise.
- ❌ Ne donner du feedback que lorsqu'il y a un problème.

✅ Les bonnes pratiques :

- ✓ Informer à l'avance qu'un feedback va être donné ("J'aimerais qu'on prenne un moment pour échanger sur X")
- ✓ Adopter un ton bienveillant et constructif dès le début.
- ✓ Prendre en compte la disponibilité et la réceptivité de la personne.
- ✓ Demander à la personne si elle est prête à recevoir le feedback avant de commencer.



INTRODUIRE LE FEEDBACK EN ÉQUIPE

UNE PRATIQUE ANCRÉE ET ACCEPTÉE

◆ Créer une culture du feedback dans l'équipe

➔ Expliquer aux collaborateurs pourquoi le feedback est important et comment il va être intégré dans le fonctionnement de l'équipe.

◆ Planifier des moments dédiés au feedback

➔ Instaurer des rendez-vous réguliers pour le feedback (exemple : point d'équipe hebdomadaire, entretiens individuels...).

➔ Prévoir un temps pour du feedback informel, mais dans un cadre bienveillant.

◆ Favoriser un climat de confiance

➔ Encourager chacun à donner et recevoir du feedback sans crainte.

➔ Valoriser le feedback positif pour qu'il ne soit pas perçu uniquement comme une critique.

EXERCICE EN EQUIPE

🎯 Objectif : Expérimenter la pratique du feedback en équipe dans un cadre bienveillant, améliorer la communication et instaurer une culture du retour constructif.

1

Phase 1 : Introduction (10 min)

➔ Explication du feedback : Rappel de son importance, des bonnes pratiques et des erreurs à éviter.

➔ Annonce du cadre : Le but est d'expérimenter le feedback de manière constructive et sans jugement.

2

Phase 2 : Le Feedback Positif (15 min)

🎯 Objectif : Apprendre à donner du feedback positif sincère et détaillé.

➔ Étape 1 : Chaque participant écrit sur une fiche ou un post-it un point positif sur un collègue (exemple : une qualité, une compétence, une action qui a été utile à l'équipe).

➔ Étape 2 : Les participants échangent ces feedbacks en binôme ou en petit groupe en utilisant la méthode DESC (Décrire, Exprimer, Suggérer, Conclure).

➔ Étape 3 : Tour de table rapide : Comment avez-vous ressenti ce feedback positif ?

3

Phase 3 : Le Feedback Amélioratif (15 min)

🎯 Objectif : Formuler un feedback d'amélioration de manière constructive et bienveillante.

➔ Étape 1 : Chaque participant réfléchit à une situation où il aurait aimé que quelqu'un lui donne un feedback constructif.

➔ Étape 2 : En binôme, chacun exprime un feedback d'amélioration à son partenaire en suivant la méthode DESC.

➔ Étape 3 : Retour d'expérience sur la manière dont le feedback a été perçu.

4

Phase 4 : Debriefing et Plan d'Action (15 min)

✦ Tour de table avec trois questions :

✓ Qu'avez-vous ressenti en donnant et recevant du feedback ?

✓ Quelles sont les difficultés rencontrées ?

✓ Comment intégrer davantage le feedback dans notre équipe ?

💡 Option : L'équipe peut co-construire une "charte du feedback" avec des engagements concrets (exemple : "Nous donnerons un feedback après chaque projet", "Nous privilégierons des retours réguliers plutôt que ponctuels").

🎯 Résultats Attendus

✓ Développer une habitude de feedback positif et constructif.

✓ Améliorer la communication et la confiance dans l'équipe.

✓ Réduire les malentendus et encourager le progrès collectif.

SOURCES & BIBLIOTHÈQUE

POUR ALLER + LOIN

Ce livret s'appuie sur différentes approches et références en matière de coopération, de management participatif et d'autodétermination. Pour approfondir ces sujets, voici une sélection de ressources qui pourront nourrir votre réflexion et enrichir vos pratiques.

Ouvrages & Références Essentielles

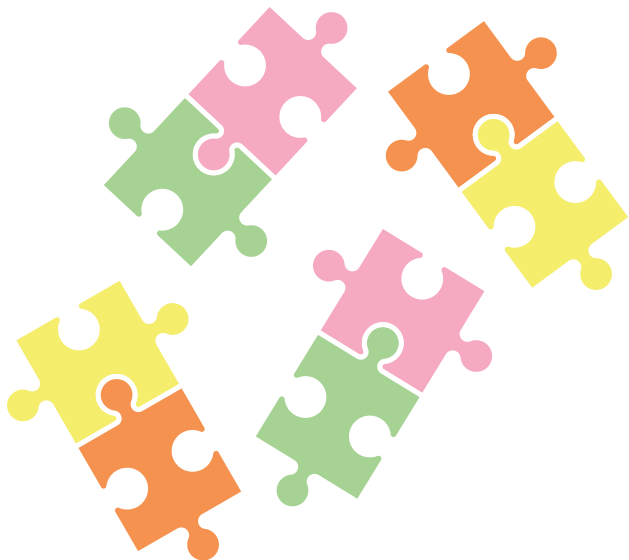
- Alter, N. (2010). Donner et prendre : La coopération en entreprise – Une analyse des dynamiques de coopération et des enjeux du management collaboratif.
- Vygotsky, L. (1934). Pensée et langage – Un éclairage sur la construction de l'autonomie et le rôle de l'accompagnement dans le développement personnel.
- Lencioni, P. (2002). Les cinq dysfonctionnements d'une équipe – Un guide pratique pour comprendre et améliorer la dynamique collective.
- Rogers, C. (1961). On Becoming a Person – Une référence en psychologie humaniste sur l'écoute et la posture du facilitateur.
- Berne, E. (1964). Des jeux et des hommes – Une introduction à l'analyse transactionnelle et aux dynamiques relationnelles dans les organisations.
- Rosenberg, M. (1999). Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) – Un livre essentiel sur la communication non violente et l'intelligence relationnelle.
- Sylvain BREUZARD. La Permaentreprise
- Laurent ELOI. Coopérer et se faire confiance

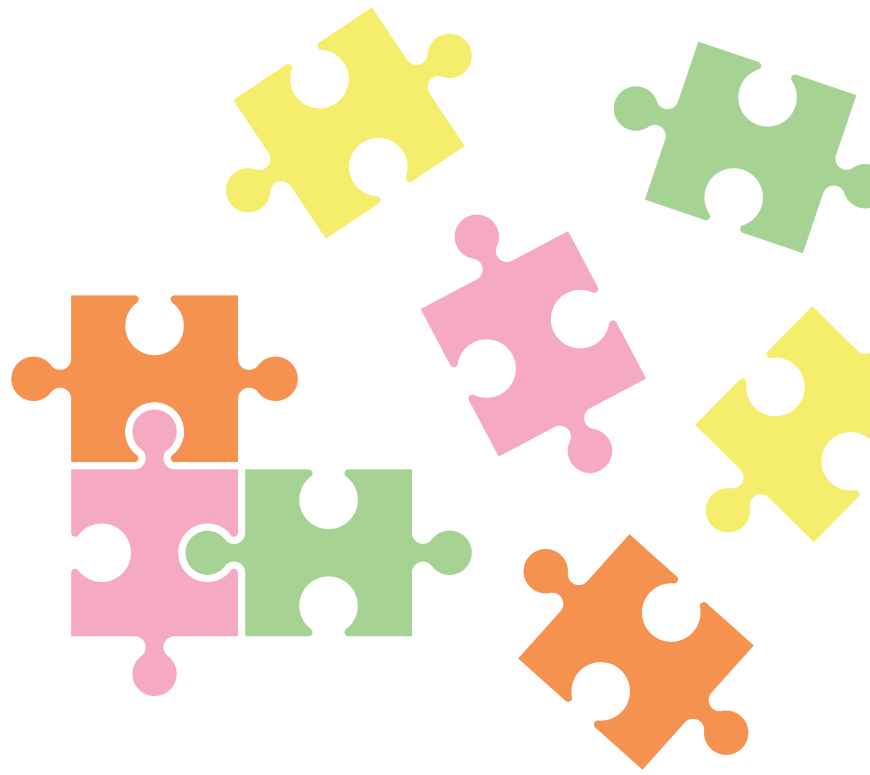
Articles & Études

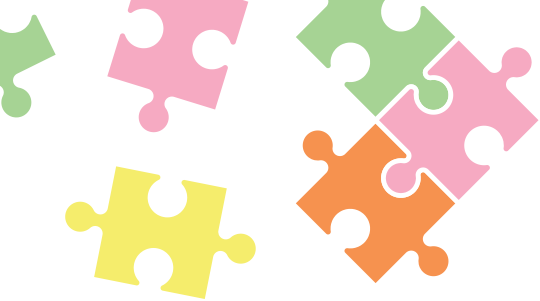
- "Autodétermination et handicap : un enjeu d'émancipation" – Revue Alter (2018).
- "Management coopératif : une nouvelle posture pour les leaders" – Harvard Business Review (2020).
- "L'intelligence collective au service de l'inclusion" – Cahiers de l'action médico-sociale (2021).

Vidéos & Conférences

-  Frédéric Laloux – Reinventing Organizations – Une vision du management basé sur l'autonomie et la confiance.
-  TEDx – Le pouvoir de l'intelligence collective par Emilie Devienne.
-  La coopération : moteur du changement ? – Conférence du CNAM.
-  L'autodétermination en action – Témoignages et pratiques dans le médico-social.







« Ensemble dans le cadre du projet commun, réfléchir, décider et agir en confiance et en co-responsabilité en additionnant nos richesses individuelles ».



A NOUS DE JOUER !

