



## Boîte à outils

(outils de gestion libres et gratuits)



# Table des matières

I. Avant-propos.....	1
II. Licences.....	2
III. Introduction.....	3
IV. La gestion de projets.....	4
V. Pour bien se lancer 1/2.....	9
VI. Pour bien se lancer 2/2.....	12
VII. Les documents majeurs.....	16
VIII. Les moyens de décisions.....	20
IX. Conseils pour réunions.....	23
X. La fiche action.....	25
XI. Les rôles de réunion.....	30
XII. Les signes de réunion.....	35
XIII. Les tableaux croisés.....	38
XIV. La roue de Deming.....	40
XV. La méthode en sept étapes.....	42
XVI. Les 5 M.....	44
XVII. Les cercles de temps.....	46
XVIII. La check-list.....	48
XIX. Les six chapeaux de De Bono.....	50
XX. Les brises-glaces.....	52
XXI. La cartographie de groupe.....	53
XXII. Aide à la discussion.....	54
XXIII. Analyse de procédés.....	57
XXIV. Projection future.....	59
XXV. Transformationnel.....	61
XXVI. « Mais » et « donc ».....	63
XXVII. La boule de neige.....	64
XXVIII. Le débat mouvant.....	65
XXIX. La boîte à outils.....	66

# I. Avant-propos

Le but de ce document est de devenir une ressource collaborative pour des outils de gestion partagés gratuitement et librement.

Nous présentons des méthodes reproductibles et demandant souvent peu de moyens et de compétences pour les mettre en œuvre.

Tu dis : « Cette pensée est à moi. » Non mon frère,  
Elle est en toi, rien n'est à nous.  
Tous l'ont eue ou l'auront. Ravisseur téméraire, Au domaine commun bien loin  
de la soustraire, Rends-la comme un dépôt : Partager est si doux !

Henri-Frédéric Amiel, Rien n'est à nous

Cet ouvrage est ouvert à la complétude et la cohérence de manière collaborative.

Ce document est certainement imparfait, incomplet et peut comporter des erreurs. Merci de nous contacter à [bonjour@graineahumus.org](mailto:bonjour@graineahumus.org) pour participer à l'amélioration.

Retrouvez la dernière version sur [www.graineahumus.org](http://www.graineahumus.org).

## II. Licences

Le contenu écrit de ce document est en licence CC0.

La licence CC0 autorise toute personne à réutiliser librement ces travaux, les améliorer, les modifier, quel que soit le but et sans aucune restriction de droit, sauf celles imposées par la loi.

Le document est réalisé avec Libre Office (Mozilla Public Licence) et Inkscape (GNU GPL).

La police d'écriture utilisée est Tuffy (Domaine public).

Les icônes sont de Font Awesome sous licence Creative Commons BY.

Les dessins de couverture et de quatrième de couverture sont réalisés par David REVOY sous licence Creative Commons BY-SA.

Version 1,1 (juillet 2025) par Ben LARCHER, membre de l'association « De la graine à l'humus ».

### III. Introduction

Originellement conçu pour des associations, le but de cet ouvrage est de permettre, au plus grand nombre possible, de créer une boîte à outils de gestion, que l'on soit une association, un centre social, de simples citoyens, une municipalité...

Ces méthodes de gestion ont pour but de faciliter les réunions, la planification, l'analyse, l'amélioration, l'animation ou encore la créativité.

Nous nous efforçons de privilégier des méthodes ludiques, transversales ou encore égalitaristes.

Ce document se veut avant tout tourné vers la reproductibilité et la participation !

## IV. La gestion de projets

Il est souvent utile d'organiser un temps de présentation des méthodes employées pour en montrer l'utilité. Ce qui suit introduit la méthode globale. La méthodologie peut être vue comme contraignante et limitante, ce qu'elle peut être selon la méthode, le contexte ou l'utilisation. Mais il y a aussi des soucis liés à n'utiliser aucune méthodologie (paroles invisibilisées, jeu de domination, aspect tribun, difficultés à mettre en place une réelle intelligence collective...)

Le but est donc de comprendre quelle méthode utiliser dans quel contexte et ce qu'elle induit.

### IV.1. Poème introductif

#### **Tout le monde – Quelqu'un – Chacun – et Personne**

(Auteur inconnu)

Il était une fois quatre individus qu'on appelait Tout le monde – Quelqu'un – Chacun – et Personne.

Il y avait un important travail à faire, et on a demandé à Tout le monde de le faire.

Tout le monde était persuadé que Quelqu'un le ferait.  
Chacun pouvait l'avoir fait, mais en réalité Personne ne le fit.

Quelqu'un se fâcha, car c'était le travail de Tout le monde !

Tout le monde pensa que Chacun pouvait le faire

Et Personne ne doutait que Quelqu'un le ferait...

En fin de compte, Tout le monde fit des reproches à Chacun  
Parce que Personne n'avait fait ce que Quelqu'un aurait pu faire.

#### **Moralité**

Sans vouloir le reprocher à Tout le monde,

Il serait bon que Chacun fasse ce qu'il doit sans nourrir l'espoir que Quelqu'un le fera à sa place...

Car l'expérience montre que là où on attend Quelqu'un, généralement on ne trouve Personne.

Ce poème tourne à la dérision une mauvaise organisation. Celui-ci peut servir à démontrer qu'il est bon définir de manière claire (et parfois ordonnancée) qui fait quoi (quand et parfois comment).

## IV.2. Une perception personnelle

Deux questions pour se rendre compte de nos perceptions et expressions individuelles.

Répondez individuellement, sans concertation, aux questions suivantes.

- Vous devez marcher pendant un kilomètre avec un sac lourd, mais bon, « ça le fait ». Quel est le poids du sac ?
- Vous rentrez chez vous à pied, un peu fatigué. La marche est un peu longue, mais bon, « ça le fait », pas besoin d'appeler un taxi. Quelle est la distance ?

Comparez les réponses.

Il est nécessaire de bien poser les tâches, les rôles et les dates butoir. En effet, nous avons tous des perceptions personnelles de la signification des mots. Le but des questions précédentes est de le mettre en lumière. Tout ce qui n'est pas énoncé sera sujet à interprétation. Cela convient pour certaines choses, mais n'est pas vraiment acceptable pour d'autres.

## IV.3. Organisation

Cette partie nous amène à l'intérêt de l'utilisation d'outils de gestion. Voici quelques éléments pour agrémenter le propos.

### IV.3.1. Qui

#### *IV.3.1.a. Les instances*

Définir les rôles représente quelque chose d'essentiel. Si dans le cadre d'une association, les rôles et pouvoirs du conseil d'administration et du bureau sont définis statutairement, cela n'est pas le cas pour tous les rôles !

#### *IV.3.1.b. Les bénévoles*

Il arrive dans une association que l'on compte beaucoup sur les bénévoles qui ne sont pas toujours présents le jour J. L'étymologie du mot « bénévole » vient du latin « benevolus » qui signifie « bonne volonté ». Les désistements sont possibles et il faut apprendre à faire avec...

On peut minimiser cela, par exemple :

- en demandant confirmation de la participation avant un événement ;

- en prévoyant des remplaçants en cas de coup du sort ou en prévoyant trois bénévoles quand deux pourraient suffire ;
- en rendant les moments bénévoles plus agréables (festif, ludique, nourriture...)

#### *IV.3.1.c. Les référents*

Les référents et les commissions peuvent être nécessaires pour alléger les réunions. Il est alors fondamental de définir leurs rôles.

Par exemple, on peut concevoir diverses possibilités pour le rôle d'une commission ou d'un référent :

- faire des propositions qui sont remontées pour être votées ;
- gérer intégralement une partie qui lui est déléguée ;
- délégation de diverses tâches affectées à d'autres personnes.

Ces visions peuvent facilement être contradictoires, d'où l'utilité de définir les rôles et leurs champs d'action.

Dans une vision sociocratique et encore plus dans le cadre d'une entité qui gère une association, les commissions font plus souvent des propositions qui sont remontées pour être votées. La délégation de tâches reste possible sur des points spécifiques.

Une commission prenant en charge intégralement une partie qui lui est déléguée peut être conflictuel dans une structure morale, car cela elle ne représente pas la vision de tous et parfois même uniquement d'une minorité, voire d'un seul individu. De plus, cela peut :

- refléter des soucis de gestion qui fait que l'on a pas le temps de remonter les propositions ;
- être générateur d'erreurs qui auraient pu être évitées...

Lorsqu'il y a plusieurs commissions, il peut aussi être nécessaire de créer des passerelles entre elles.

Celles-ci peuvent se faire de plusieurs manières :

- lors des réunions de conseils ou inter-commissions ;
- de manières électroniques avec un outil partagé qui permet de connaître les avancées de chacun.

### IV.3.2. Quoi

Les tâches doivent également être précises (quantité, tarif, dates butoirs, tâches liées, outils nécessaires...).

Afin de corréliser les diverses tâches, un affichage papier ou numérique de celles-ci, ainsi que des différentes personnes qui les gèrent est utile. On peut aussi avoir un calendrier ou encore connaître les tâches liées les unes aux autres (Par exemple, la préparation d'un texte est liée à sa mise en page, puis à son impression).

### IV.3.3. Quand

Les imprévus sont inévitables ! Pour les tâches à effectuer, prévoyez un temps minimum de réalisation et une marge (classiquement 20 % de plus, marge changeante selon les « corps de métier »).

Les imprévus sont encore plus flagrants pour les tâches qui dépendent d'autres tâches...

Se baser sur les expériences passées et les bilans devient alors très utile.

Être autonome au maximum et ne pas dépendre trop de prestataires/bénévoles/locations... permet aussi de gérer plus facilement son temps.

### IV.3.4. Où

Où se passent les différentes actions ?

### IV.3.5. Comment

Quelles sont les ressources à disposition ? (Matériel, partenaires, bilans passés, finances...)

### IV.3.6. Quel agencement

Il est assez classique de faire un rapport/affiche/flyer... avec des jolis visuels, mais avec des incohérences de contenu, d'agencement ou de rendu final.

L'impression arrivant en fin de liste des tâches, cette étape peut être faite à la va-vite. Ceci peut être dû à une des tâches précédentes rendue trop en retard (rédaction, relecture, mis en page...).

On peut amoindrir ces problèmes par des relances, en demandant en avance les productions de personnes que l'on sait retardataires, en ajoutant des marges de temps, par l'expérience en connaissant les temps de réactions des personnes avec qui l'on travaille...

## V. Pour bien se lancer 1/2

Il est important de comprendre la logique de mise en place de méthode de gestion, surtout en groupe. Voyons cela avec la « tarte aux poireaux ».

On peut se perdre dans l'utilisation de méthodes et d'outils. Leur surutilisation est nuisible.

En effet, il faut utiliser juste ce qu'il faut pour se faciliter la vie, mais pas trop.

Afin de comprendre le principe, nous utiliserons ici l'allégorie de la tarte aux poireaux.

### V.1. La tarte aux poireaux

La tarte aux poireaux est ici un projet que l'on souhaite faire. Cela permet de voir des étapes qui sont vraies pour faire une tarte aux poireaux, mais aussi pour une construction ou encore la mise en place d'un événement.

Le fait de prendre quelque chose de simple (en apparence) permet de bien comprendre les étapes amenant à la réalisation.

#### V.1.1. Le projet

Tout d'abord, on a en projet de faire une tarte aux poireaux.

Un « projet » c'est littéralement une idée que l'on « projette » de faire.

Un projet est motivant quand l'idée l'est. Si on n'aime pas le poireau, autant faire autre chose... Faîtes quelque chose qui vous fait « vibrer » et vous donne envie ! (ainsi qu'au public concerné)

Pas d'allergique ? Cela convient à tous ? On peut se lancer !

#### V.1.2. L'idée de la recette

Peut-être l'envie est-elle venue naturellement, ou peut-être a-t-on écumé internet, des livres ou demandé à des personnes (bref des ressources).

Les ressources de bonnes qualités sont importantes. Avec internet, les ressources sont de plus en plus nombreuses !

Pour s'améliorer, il est utile de regarder les notes de tartes faites dans le passé pour voir si tout convenait.

### V.1.3. Livre de recette

Avec le temps, on constitue son propre livre de recette avec ce que l'on maîtrise !

Restez à l'écoute des autres et de leurs recettes permet de tous s'enrichir.

Certaines préférences sont de l'ordre des « goûts et des couleurs », prenez quelque chose qui convienne à tout le monde.

### V.1.4. La liste de course

On a discuté des ingrédients et adapté en se basant sur des recettes existantes.

Une fois que l'on sait ce que l'on fait, il faut préparer la liste des courses.

On définit le nombre de tartes pour les quantités (ou le métré pour les constructions ou encore les ressources matérielle et immatérielle dans le cadre d'un événement).

### V.1.5. Les courses

Pour faire les courses, il faut prévoir un budget (avec un maximum) et éventuellement un véhicule et un conducteur, des personnes pour décharger, des frigos pour stocker...

### V.1.6. La cuisine

Mélanger les ingrédients tous ensemble ne suffit pas, il faut les agencer dans un certain ordre.

### V.1.7. Elle est bonne cette tarte ?

Pour le savoir, il faut l'essayer. Il vaut mieux le faire en amont, plutôt que le moment venu.

### V.1.8. On la refera ?

Pourquoi pas la refaire pour une prochaine fois. Par contre, il faudrait en faire plus et pourquoi pas avec des tourtes aux champignons aussi ?

Pour s'améliorer, il est utile de garder des notes qui seront lues lors de la prochaine tarte.

## V.1.9. Casser les règles

Parfois, on casse les règles énoncées ici, avec des variantes de conception. Il faut savoir cependant pourquoi l'on fait cela.

Exemple 1, on veut finir les restes du frigo. On cherche une recette incorporant ce que l'on doit utiliser et on complète si nécessaire.

Exemple 2, on désire accommoder à nouveau les restes d'hier. On part d'un plat existant et on voit comment adapter cela.

Exemple 3, la recette du dimanche. Les magasins sont fermés, que fait-on avec ce que l'on a sur place sans course ?

Exemple 4, internet ne fonctionne pas et je n'ai pas de livre de cuisine. On aura tendance à utiliser des agencements ou recettes qui fonctionnent bien et que l'on maîtrise.

## VI. Pour bien se lancer 2/2

La mise en place de nouvelles méthodes peut être vue en plusieurs parties. Ceci permet de diminuer certaines réticences via une co-construction et une vision globale permettant la prise en compte des divers membres de l'association.

### VI.1. Description

#### VI.1.1. Des outils, pourquoi ?

Nous avons déjà abordé dans la partie Introduction à la gestion de projets la partie présentation, qui permet de montrer l'intérêt de l'utilisation de méthodes/outils.

Ceci permet déjà de faire tomber certaines réticences.

Des réticences peuvent être dues à une méconnaissance. Si certains membres sont très éloignés des outils de réunions ou de l'informatique et si cela est nécessaire pour la structure, il peut être utile de faire appel à des compétences pour former sur les aspects les plus basiques. Cela peut se faire via des structures externes, des groupes d'entraide internes, des formations...

#### VI.1.2. Quels impacts ?

Le choix d'un outil agit à plusieurs niveaux :

- cela permet de faciliter le travail (si ce n'est pas le cas, avez-vous vraiment besoin de cet outil ?) ;
- un outil donne un cadre qui conditionne la pensée (L'outil prend-il en compte nos valeurs ? Ne les dénature-t-il pas ?) ;
- il est fait pour une tâche, mais prend aussi en compte les tâches qui en découlent ou le précèdent, si l'on veut avoir une vision globale ;
- seul, il ne suffit souvent pas, il faut une gestion humaine (référent, délégué ou autre qui explique, transmet, relance...) ;
- un outil peut être un logiciel, un support papier, une approche ludique...

#### VI.1.3. Quels outils ?

Les outils sont adaptés, ou non, à une conception ordonnée dans le temps.

Si cela est le cas, on peut utiliser la roue de Deming, les cercles du temps, PERT ou encore un diagramme de flux.

Sinon, il est possible d'utiliser des tableaux croisés, la méthode en sept étapes, un cahier des charges...

#### VI.1.4. Exemple

Faisons un exemple avec un diagramme de flux, entrevu succinctement avec l'analyse des procédés.

Pour l'exemple, nous allons considérer les adhérents, mais nous pourrions aussi faire les partenaires sociaux, les partenaires financiers ou encore la production d'un évènement, d'un produit...

##### *VI.1.4.a. La première réunion*

Nous réunissons un maximum de personnes afin d'aborder le sujet. Sans oublier les dérogations avec un ordre du jour détaillant la démarche collective, afin que les absents puissent aussi participer.

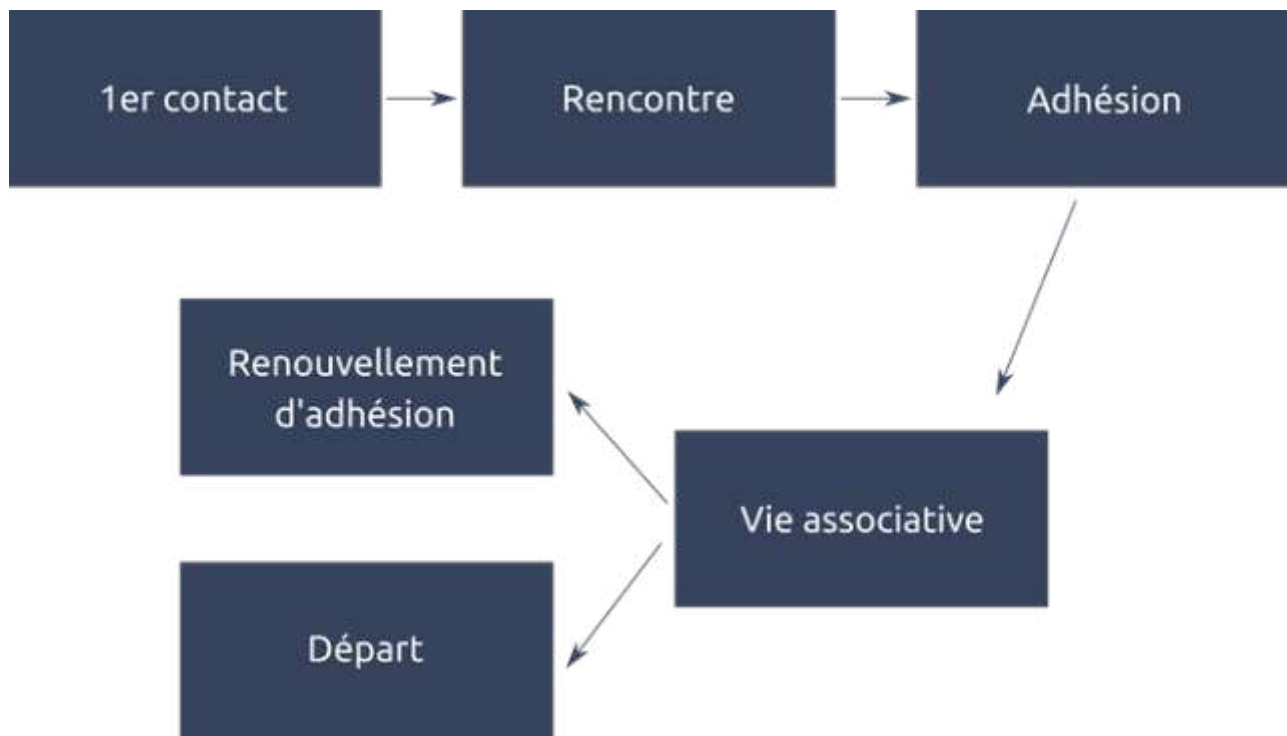
Lors d'une première réunion, nous réfléchissons aux divers moments d'interactions des adhérents avec l'association. Nous pouvons le faire sous forme de « brainstorm » ou « remue-méninges » définis en partie 2 et 3 de la méthode en sept étapes.

Plus les éléments sont fractionnés, plus l'analyse est fine.

Nous obtenons alors :

- Premier contact
- Renouvellement
- Adhésion
- Départ
- Vie associative
- ...

Dans un deuxième temps, nous pensons à l'agencement de ces éléments.



Enfin, nous demandons aux participants de chercher pour la prochaine réunion des outils pouvant servir à chaque étape. Nous demandons également de réfléchir à des potentielles étapes omises. Les personnes absentes reçoivent le compte rendu avec les mêmes indications.

#### *VI.1.4.b. La deuxième réunion*

Pour la deuxième réunion, les outils proposés peuvent être variés.

Par exemple, pour la partie « premier contact », nous avons les propositions suivantes :

- se référer à une feuille de présentation pour les contacts téléphoniques ;
- avoir des mails modèles pour les contacts mails ;
- avoir un répondeur automatique du type « appuyer sur 1 pour telle information... » ;
- formation à la prise de contact des membres de l'association ;
- check-list des éléments à annoncer ;
- avoir une feuille de contact pour noter les prise de contact...

Ainsi, pour chaque partie, nous disposons de plusieurs propositions.

Pour choisir celles que l'on conserve et met en place, nous pouvons considérer plusieurs éléments tels que :

- les valeurs de l'association ;
- un outil simplifiant une étape s'agence-t-il bien avec les précédentes et les suivantes ?
- un outil peut-il être utilisé à plusieurs étapes ?
- la simplicité de mise en place ;
- la facilité d'utilisation ;
- les contraintes (financières, législation, sécurité, bonnes pratiques...)
- l'inclusion...

#### *VI.1.4.c. La mise en place*

La mise en place doit être documentée (si personne ne connaît l'existence des outils ou des procédures, cela ne servira pas). On peut faire un guide pour les adhérents, le CA ou les salariés ou encore afficher sur un mur... Dans ces deux cas, on peut réutiliser le diagramme présenté ici et complété par les méthodes utilisées et indiquant dans le bas de page les contraintes et éléments ayant servi à la prise de décision.

Comme dit précédemment, il faut une gestion humaine (référent, délégué ou autre qui explique, transmet, relance...) pour une mise en place pérenne.

Les méthodes peuvent être mises en place en prenant le temps, surtout dans une structure avec beaucoup de membres !

Des phases de test sont nécessaires (deux au minimum, une première en groupe plus restreint pour « essayer les plâtres », une deuxième intégrant tout le monde).

Des méthodes non retenues (trop chères, complexe à mettre en place bien que simple d'utilisation par la suite...) pourront être éventuellement mises en place plus tard.

## VII. Les documents majeurs

Quels sont les documents classiques utilisés en réunion et préparation de projets ? Comment les utiliser ? Compte rendu, bilans, fiche action...

### VII.1. Cadre d'utilisation

Rédaction de documents de réunion ou de préparation d'action.

### VII.2. Description

Lorsque l'on prépare une réunion, une action ou un projet sur le long terme, il y a utilisation de documents.

Ces documents n'ont de sens que s'ils servent à quelque chose !

De même, une réunion de préparation qui n'aboutit à aucune action à entreprendre n'est pas fertile (Cette remarque ne concerne pas de réunion de type « gestion de conflit » ou bilans annuels.).

Nous aurons en tête les étapes suivantes :

1. Pourquoi fait-on une réunion ? (les buts concrets)
2. Comment les buts se reflètent sur les documents rédigés pendant la réunion ?
3. Comment met-on en place les actions suite à la réunion ?

### VII.3. Remarques générales

Quel que soit le document rédigé durant une réunion, il est très préférable de le rédiger en direct et qu'il soit visible par tout le monde.

En effet, recevoir un compte rendu un mois après une réunion, ne sert souvent plus à rien. Les actions à entreprendre ont peut-être déjà été réalisées ou alors il peut être trop tard pour les faire. De plus, il est dur d'acter ce qui a été dit, car nous n'avons pas de souvenir très précis de la réunion. On est alors influencé par la manière dont est rédigé le document, voire, on ne prend pas la peine de le lire...

La rédaction en direct permet d'acter le compte rendu et être sûr que tout le monde le comprend. La rédaction a toujours des biais et cela est naturel. Des

reformulations sont parfois nécessaires. Par exemple, des termes comme « il faut plus de café » passe mal à l'écrit. Faut-il davantage de café ou arrêter le café ?

Bref, un compte rendu peut être co-rédigé et acté en direct. Un rôle de prise de note peut être très bénéfique.

## VII.4. Compte rendu

Un compte rendu est l'élément de référence des décisions adoptées. Cependant, il peut s'y glisser des coquilles.

Il doit en théorie être validé pour éviter cela. Malheureusement, il est rarement lu par tout le monde ou encore rédigé tardivement alors que les idées ne sont plus très fraîches...

Pour éviter cela, il y a plusieurs solutions :

- L'écriture du compte rendu en direct est projetée sur un mur ou partagée en ligne.
- Une relecture en fin de séance est essentielle et de préférence après une pause pour être disponible cérébralement.
- Éviter les paragraphes trop longs et garder des idées simples et précises...

Selon le type de réunion (Conseil d'administration, rencontre partenaire...) il peut être très pertinent d'avoir des modèles de comptes rendus différents en fonction de ce qui est attendu de la réunion. Deux modèles sont fournis ici :

- Le compte rendu d'un conseil d'administration.
- Le compte rendu d'une réunion avec partenaire·s

Il ne faut pas hésiter à apporter des changements aux modèles dans le temps, sur un principe d'amélioration continue !

Il est parfois bon de savoir qui était présent, quel était le contexte...

Compte rendu d'un conseil d'administration :

Dans l'exemple fourni ici, nous avons pour la réunion de conseil d'administration :

- le lieu, les personnes et les rôles qu'elles ont ;
- un récapitulatif des « règles du jeu » ;
- une partie projet en cours, où les membres sont mis au courant de l'état d'avancée ;
- une partie sociocratie où l'on acte ou non des éléments (Voir : les moyens de décision) ;
- une partie discussion (qui se trouve à la fin, car nécessite souvent plus de temps et de disponibilité cérébrale).

Compte rendu d'une réunion avec partenaire·s

Dans l'exemple fourni ici, nous avons pour la réunion de projet avec des partenaire·s :

- le lieu, les personnes et les rôles qu'elles ont ;
- un récapitulatif du contexte ;
- une partie présentation des acteurs, puis du projet ;
- une discussion ouverte.

Dans cet exemple, il s'agit d'une réunion de rencontre, de discussion des possibles. Si la réunion avec le·s partenaire·s porte sur un montage de projet, on utilisera alors plutôt une fiche action en complément ou même seule.

## VII.5. Bilans

Il arrive fréquemment de faire des bilans d'actions ou d'événements.

Si on ne réutilise pas la synthèse de ces bilans, alors les mêmes erreurs ont tendance à se reproduire lors de la mise en place d'actions futures !

La mise en place d'une action commence toujours par la prise en compte des bilans passés dans le cadre d'une amélioration continue !

Intégrant le principe de la roue de Deming, un exemple de prise en compte de bilans passés se trouve incorporé à la fiche action.

## VII.6. Fiche action

Une fiche action comporte un récapitulatif de tous les éléments (personnes, montant, date, ressources, tâches liées...) qui s'avèrent utiles surtout en cas de délégation. C'est une forme de compte rendu spécifique.

Pour des projets plus complexes et/ou plus longs, un diagramme de Gantt, PERT ou un cahier des charges sont parfois plus adaptés.

## VIII. Les moyens de décisions

Présentation de modes de décision prenant en compte plusieurs personnes. Comment cela fonctionne-t-il ? Tous les modes sont-ils égalitaires et démocratiques ?

### VIII.1. Cadre d'utilisation

Réunion nécessitant de prendre une ou plusieurs décisions.

### VIII.2. Description

Lorsque l'on prend une décision en réunion, une forme souvent utilisée est le vote. Cette méthode est-elle juste ? Pas forcément... Démonstrations en vidéos à la fin de cet article.

Un vote à la majorité peut être frustrant et vecteur de clivage.

Voici quelques modes incorporables à une réunion.

### VIII.3. Le consensus

Lorsque sur un même thème, les résultats débouchent sur des conclusions convergentes, on parle alors de consensus. Un consensus est toujours susceptible d'être remis en question par d'autres études. — André Zylberberg (Directeur de recherche au CNRS)

Le consensus implique une discussion préalable, une exposition des faits et de la bienveillance.

Suite à la discussion, on cherche ensemble une solution qui convient pour tous.

### VIII.4. Le consentement

Le consentement est différent du consensus qui cherche à avoir des idées convergentes.

Le consentement cherche à ne pas avoir d'opposition. Si personne ne s'oppose à la proposition, alors elle est validée.

### VIII.5. Vote d'ambiance

Il est possible d'utiliser des « votes d'ambiance », pour voir ce que les personnes pensent.

Tout le monde peut participer aux votes d'ambiance, même si l'on n'a pas de droit de vote dans le cadre de la réunion. Ainsi, on peut profiter des connaissances de toutes les personnes présentes.

Les votes identifient la minorité qui pourrait avoir :

- une vision autre, car elle considère des éléments non connus par la majorité et peut alors les partager ;
- une vision autre parce qu'elle manque d'éléments et peut alors le faire savoir pour avoir plus d'informations ;
- ...

## VIII.6. La bienveillance

Plus qu'un mot, la bienveillance peut s'exprimer comme une méthode.

- on discute en cas de désaccord, en pensant en premier à l'intérêt de l'association (statuts, adhérents, CA, bénévoles, salariés...). Le tout sans être à la recherche d'un conflit ;
- on exprime posément son point de vue en accordant celui-ci à l'intérêt de l'association ;
- on donne la parole et on prête l'oreille à la minorité, car des détails peuvent échapper à la majorité ;
- dans tous les cas, faire preuve de bienveillance et d'honnêteté intellectuelle (admettre quand on ne sait pas ou que l'on n'est pas sûr) ;
- deux idées a priori contraires peuvent parfois aboutir à une troisième intégrant les deux.

## VIII.7. La sociocratie

Tous les éléments précédents peuvent être utilisés en sociocratie.

Un principe applicable en mode sociocratique pour minimiser cela peut être le suivant :

- laisser la/les personnes aux opinions minoritaires s'exprimer pour comprendre ce qui les freine ;
- détailler en sous-points spécifiques les problématiques ;

- voir si des propositions différentes, à priori contradictoires, sont en fait compatibles ;
- prendre en compte les abstentions qui peuvent révéler un projet pas assez détaillé ou pas compris par certains et qui mérite donc d'être éclairci ;
- apporter des éléments supplémentaires en cas de conflits, quitte à reporter la décision ;
- faire un tableau de pour et contre ;
- avoir des votes « forts » s'il est indispensable de voter (au 2/3 ou 3/4 par exemple plutôt qu'au 1/2)
- ...

# IX. Conseils pour réunions

Ceci ne définit pas une méthode spécifique, mais un faisceau d'éléments permettant d'améliorer une réunion. Temps de réflexion, pauses, alimentation...

## IX.1. Cadre d'utilisation

Gestion d'une réunion de plus de 1 h 30.

## IX.2. Description

Le temps idéal d'une réunion ne doit pas dépasser 1 h 30. En effet, dépasser ce temps comporte des inconvénients majeurs :

- le cerveau se fatigue grandement ;
- les votes de fin de réunions sont obtenus par « épuisement », surtout en cas de conflits ;
- la réflexion sur les propositions devient difficile ;
- des relations dominants/dominés émergent plus facilement et génèrent des frustrations ;
- la faim et la fatigue peuvent se faire sentir et rendre irascible, inattentif ;
- ...

Malheureusement, il n'est pas toujours possible de faire des réunions de moins de 1 h 30 !

Afin de pallier aux problématiques des temps longs, il est possible d'entrevoir des parades :

- rendre les réunions plus ludiques et conviviales ;
- préparer des ordres du jour détaillés et des propositions à l'avance, voire les faire parvenir aux membres avant les réunions ;
- faire des pauses de 10 minutes toutes les 1 h 30 ;
- faire des réunions plus fréquentes ;
- fournir de la nourriture et de la boisson ;

- déléster les ordres du jour (par la création de commissions ou de délégations, en reportant des points à un autre moment, s'ils ne sont pas urgents...);
- avoir un environnement plaisant ;
- utiliser des méthodologies comme les « rôles de réunion » et les « signes de réunion »
- ...

La qualité de l'accueil et une définition claire des rôles sont des atouts majeurs.

# X. La fiche action

Cette fiche permet de voir ce qui est à faire sur une action en cours et de gagner du temps pour les actions futures. Tout-en-un et réutilisable !

## X.1. Cadre d'utilisation

La fiche action s'utilise dans le cadre de la mise en place d'une action ponctuelle.

## X.2. Description

La fiche action est un classique qu'il ne faut pas omettre !

La fiche action permet, pour des actions plutôt simples à mettre en œuvre, d'avoir un regard rapide sur ce qui est à faire et surtout de gagner du temps pour les actions futures sur un principe d'amélioration continue.

---

## FICHE ACTION

---

 Avant de commencer, s'appuyer sur les bilans passés dans un principe d'amélioration continue !

 Description

 Date / Durée

 Partenaires

 Lieu / Rayonnement

### *Préparation*

 Mise en œuvre (rétroplanning)


 Moyen humain


 Matériel

 Coûts Entrées / Sorties

Dépenses		Recettes	
TOTAL		TOTAL	

### *Outils et communication*

 Outils pédagogiques

 Moyen de communication

 Supports de com

 Contacts

### X.2.1. Le résumé

La première partie permet de voir en un coup d'œil le contexte de l'action (description, date, lieu, partenaires...).

Cela permet, entre autres, d'identifier des fiches actions passées similaires qui peuvent contenir des améliorations à insérer dans la fiche en cours.

### X.2.2. La préparation

La deuxième partie, la préparation, reprend la méthode des 5 M, c'est-à-dire : Mise en œuvre, Moyen humain, Matériel, Moyen financier. Il manque ici le cinquième M : Maintenance, qui ne s'adapte pas sur un événement ponctuel, mais pourrait être présent sur un événement à moyen ou long terme.


### X.2.3. La communication

La communication est un élément très important et mérite une section à elle seule.

## Buts

 Buts chiffrés ou relatifs (indiquez les indices)

Buts	Indices

 Moyen d'analyse des buts (outils d'obtention des indices)

Buts	Outils

## Bilan

 Analyse des buts

Buts

 Amélioration continue (Remarques suite au bilan)

 Remarques générales

 Annexe

Crédits : Icônes [Font awesome](#) en licence CC BY

## X.2.4. Les buts

Pourquoi fait-on une action ? Si la question peut sembler triviale, il est important de définir des buts et des indices avant l'action pour savoir si l'on atteint nos objectifs et pour donner du sens à nos actions.

Ces indices seront des éléments clés du bilan.

On peut avoir des objectifs ouverts et connus par tout le monde et des objectifs « secrets ».

## X.2.5. Le bilan

Il est important de noter les petits couacs, même sans grande importance, qui ont pu apparaître, afin de s'améliorer pour la prochaine fois. Par exemple : « Michel s'est coupé, mais c'était pas bien méchant » pourra impliquer à ajouter une trousse de secours dans le « matériel » pour les futures sorties.

Ne tombez pas dans le piège de « c'est à qui la faute ? » lors d'un bilan. Si un élément n'était pas défini, il est normal d'improviser et que cela ne soit pas toujours une réussite.

Par exemple :

- s'il y avait une faute d'orthographe sur le flyer, définissez un comité de relecture ;
- si une action maladroite a été entreprise, quelle situation a amené cela et comment réagit-on la prochaine fois face à cette situation ?

# XI. Les rôles de réunion

Les rôles facilitent la discussion et la gestion de réunion. Cela aide aussi au compte rendu. Maître du temps, prise de note et parole, candide...

## XI.1. Cadre d'utilisation

Les rôles s'utilisent dans une réunion. Cela facilite grandement les interactions, surtout s'il y a beaucoup de participants. Cela reste bénéfique pour un groupe plus restreint.

## XI.2. Description

Définir des rôles permet de ne pas se couper la parole, ne pas « se battre » pour la prendre, permet à toutes et tous de s'exprimer, de ne pas avoir de réunion trop longue... Pour le faire simplement, il est possible d'imprimer des rôles et de les distribuer sous forme de cartes.

Un des avantages de cette méthode est que les cartes expliquent le rôle et par conséquent, cela est facile à mettre en place.

## XI.2.1. Maîtrise du temps



Le binôme « maîtrise du temps » et « distribution de parole » animent la réunion.

Pour la maîtrise du temps, un problème courant est le temps mal défini. Il existe plusieurs éléments pour résoudre ce problème :

- se baser sur les expériences passées pour définir le temps imparti ;
- penser à ajouter 20 % de temps en plus ;
- prévoir du temps pour les questions diverses ;
- interrompre si on passe trop de temps sur un point et faire une commission ;
- proposer de régler quelque chose dans le temps s'il n'y a pas consensus ou de consentement en apportant des nouveaux éléments à la réflexion pour la prochaine réunion ;
- demander un vote...

## XI.2.2. Prise de notes



Ce qui est acté en réunion est ce qui est écrit !

Il est important de reformuler, avoir des propos clairs et de noter en direct le compte rendu, visible par tout le monde de préférence. Ainsi, pendant la réunion, on peut corriger des formulations maladroites ou peu claires.

### XI.2.3. Distribution de parole

Distribution de parole



 Rôle

- Prendre les tours de parole
- Faire attention à celles et ceux qui souhaitent s'exprimer mais n'osent pas
- Animer les transitions et stopper les prises de paroles

 Outils

- Note des tours de parole

La distribution de parole n'attend pas seulement qu'on lui fasse signe, on fait attention aux personnes hésitantes, aux expressions non verbales...

## XI.2.4. Candide



Un rôle plus optionnel peut être utile. Il s'agit du ou de la candide qui pose les questions que d'autres n'oseraient pas forcément poser. Quel est le projet en cours ? Quel est le sens de cet acronyme ? Qui est et que fait ce partenaire ?...

## XI.3. Remarques

Il est bon de changer les rôles des personnes pour ne pas s'enfermer dans un personnage.

Ainsi, on évite l'incompréhension sur les aspects les moins agréables du rôle.

Par exemple, lorsque la « maîtrise du temps » demande d'arrêter une « discussion houleuse » afin d'avoir plus d'éléments dessus et faire une commission, cela peut être frustrant.

## XII. Les signes de réunion

Cette méthode facilite les prises de parole et les interventions dans le respect des autres. Mieux répartir la parole, s'écouter, gagner du temps...

### XII.1. Cadre d'utilisation

Les signes s'utilisent lors d'une de réunion. Cela facilite grandement les réunions où il y a beaucoup de participation, mais est bénéfique également en groupe plus restreint.

Cette méthode nécessite a minima la « distribution de parole » (Voir les rôles de réunion).

### XII.2. Description

Organiser des réunions en utilisant des gestes peut être très bénéfique, surtout lorsqu'il y a beaucoup de personnes. Cela permet :

- de mieux répartir la prise de parole ;
- de s'écouter ;
- de gagner du temps...

La communication non verbale n'est pas toujours un point fort en France. Cette méthode a le mérite de clarifier certains aspects.



Demande de prise de parole  
(Vers la prise de parole)

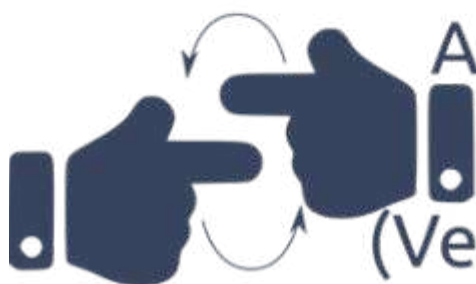


Point technique  
(Vers la prise de parole)



Soutenir ce qui est dit  
(Vers la personne qui parle)

Clarifie s'il te plaît  
(Vers la personne qui parle)



Argumentation comprise,  
merci d'avancer  
(Vers la personne qui parle)

Le « point technique » est en lien avec ce qui est dit, cela prend la priorité pour la prochaine prise de parole, voire interrompt la prise de parole en cours pour apporter un élément inconnu par la personne qui s'exprime.

Cet élément a un effet direct sur les propos tenus. Par exemple la personne qui parle annonce : « nous lançons les travaux demain » et est interrompue pour annoncer que cela ne se fera que la semaine prochaine, car le matériel n'est pas arrivé.

Les gestes sont pour la plupart basés sur des gestes connus et utilisés dans d'autres domaines et sont donc assez faciles à s'approprier.

## XII.3. Remarques

La « distribution de parole » fait attention, lorsque personne ne demande la parole, à regarder les participants.

Ainsi, il faut interpeller du regard quelqu'un qui souhaiterait s'exprimer, mais n'ose pas.

Ceci demande un peu de compréhension de la communication non verbale.

Idéal pour les réunions où de fortes personnalités s'expriment beaucoup et d'autres beaucoup moins.

## XIII. Les tableaux croisés

Cette méthode définit des actions pour répondre à des besoins non identifiés au préalable. Trouvez de l'inspiration sur des actions à mettre en place.

### XIII.1. Cadre d'utilisation

Les tableaux croisés sont particulièrement adaptés pour trouver de l'inspiration sur des actions à mettre en place. Cela peut être dans un cadre de créativité, comme pour analyser un problème !

### XIII.2. Description

Nous choisissons de prendre deux éléments constituant l'association, dans ceux qui suivent :

- activités ;
- matériel ;
- lieux d'action ;
- outils internet ;
- typologie d'adhérents ;
- outils de communication ;
- buts statutaires ;
- instances (CA, AG...) ;
- outils ;
- partenaires ;
- ...

Prenons par exemple « typologie d'adhérents » et « activités » et exprimons cela en ligne et en colonne dans le tableau suivant.

À chaque intersection, nous complétons avec des éléments existants. Nous pouvons mettre NC (Non Concerné), si l'intersection des lignes et des colonnes n'a pas de sens.

Si une case reste vide, nous avons éventuellement identifié un besoin et donc une action éventuelle à entreprendre.

	<b>Activités extérieures</b>	<b>Activités intérieures</b>
Homme adulte	Piscine, jogging	
Femme adulte	Piscine, jogging	Auto-défense non mixte
Enfant	Chasse au trésor	Jeux de société, jeux vidéos

L'intersection des lignes et des colonnes nous force à réfléchir d'une nouvelle manière.

Selon le type d'utilisation, certains éléments à croiser seront plus pertinents que d'autres.

Par exemple :

- Besoin de retour aux sources ? Croisez des éléments comme « buts statutaires » et « activités » ou « buts statutaires » et « outils/outils de communication » ;
- Problème de communication interne ? Croisez des éléments comme « instances (CA, AG...) » et « outils/outils de communication »
- ...

Les lignes et les colonnes sont dissociables de plusieurs manières. Par exemple, ici nous avons choisi activités intérieures/extérieures proposées. Cependant, nous aurions pu prendre activité physique/intellectuelle ou activité de motricité fine/motricité globale... Nous aurions aussi pu pour « typologie d'adhérents » utiliser les tranches d'âges ou les centres d'intérêt... Bref, ce choix dépend de la pertinence recherchée selon la situation.

## XIV. La roue de Deming

Quelles sont les étapes d'un projet ? Quels documents y sont associés ? Comment réutiliser des éléments ? Prévoir, développer, contrôler et améliorer.

### XIV.1. Cadre d'utilisation

Préparation de projet et amélioration continue. Peut également servir pour faciliter des tâches quotidiennes.

### XIV.2. Description

La méthode comporte quatre étapes consécutives qui visent à établir un cercle vertueux. Sa mise en place permet d'améliorer sans cesse un produit, une œuvre, un service, un projet, un événement...



Les initiales sont à l'origine en anglais.

1. Plan : Prévoir ce que l'on va réaliser
2. Do : Développer, mettre en œuvre (peut comporter une phase de test)
3. Check : Contrôler, faire un bilan
4. Act (ou Adjust) : Agir en conséquence pour améliorer l'action

Certains documents comme la fiche action incorporent les quatre étapes.

D'autres documents ou méthodes représentent une des composantes et doivent s'agencer avec d'autres composantes présentées ci-dessous.

### XIV.3. Plan

La première étape, Plan, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois phases :

1. Identification
2. Détail
3. Recherche de mise en œuvre

Il est utile de se référer aux bilans passés dès le début de la planification !

(Outils : Ces étapes se font bien avec des méthodes types Méthode en sept étapes, le QQQCCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) ou encore les 5 M. On choisira une de ces méthodes en fonction de la réalisation à faire.)

### XIV.4. Do

L'étape Do (en français « faire ») est la réalisation, la mise en œuvre. Des tests sont parfois pertinents.

(Outils : Diagramme de Gantt, Check-list, PERT...)

### XIV.5. Check

Elle est suivie de l'étape Check (en français « vérifier » ou « examiner »).

On peut voir divers aspects, tels que la participation (satisfaction, nombre...), la mise en œuvre (facilité, satisfaction, but atteint...).

(Outils : Bilan, questionnaire de satisfaction, sondage...)

### XIV.6. Act

Puis l'étape Act consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place ou valider les bons aspects utilisés à réutiliser.

(Outils : Prise en compte des bilans, questionnaire de satisfaction, sondage avec une nouvelle mise en œuvre...)

## XV. La méthode en sept étapes

Aborder un projet en le décomposant en sept étapes. Cette méthode fonctionne seul ou à plusieurs. Répondre à une question et mettre en œuvre.

### XV.1. Cadre d'utilisation

Cette méthode peut être utilisée pour une amélioration, un projet ou pour répondre à n'importe tâche pouvant se formuler en question.

Cette méthode apporte des réponses et une mise en œuvre.

### XV.2. Description

#### XV.2.1. Étape 1 : Définir la question

Définir une question simple, par exemple « Comment organise-t-on le barbecue ? »

Réussir à tourner la question de manière claire permet de tous partir sur les mêmes bases.

#### XV.2.2. Étape 2 : Réflexion individuelle

Chacun réfléchit de manière individuelle sur un temps restreint (deux, trois minutes suffisent) en notant une idée clé (ou mieux, un mot) par post-it®.

Un temps court permet de faire jaillir des idées sans les approfondir, ce qui sera fait par la suite.

Les réponses individuelles forcent la réflexion personnelle pour ne pas risquer d'être influencé par d'autres points de vue.

On peut demander d'écrire cinq idées (ou un autre nombre) si l'on souhaite que tout le monde s'exprime pareillement (les plus bavards se restreignant et les plus timides s'exprimant).

#### XV.2.3. Étape 3 : Mise en commun

On place les idées sur un mur ou un tableau (sous forme de « brainstorm » ou « remue-méninges » en français) en regroupant les idées d'un même thème.

On nomme les groupes pour voir les divers aspects de la question.

À ce moment, on peut alors éventuellement refaire l'étape 2 sur un temps plus court et ajouter d'autres post-it® si les noms des groupes ou si d'autres idées nous inspire.

#### XV.2.4. Étape 4 : Interrogations

On liste les questions liées aux groupes.

#### XV.2.5. Étape 5 : Corrélations

Les questions sont-elles toujours en corrélation avec la question principale ?

Si oui, on continue.

Sinon, soit on reformule les questions en retournant à l'étape 4, soit la question principale mérite d'être reformulée à présent.

Une pause s'avère nécessaire à ce moment, chacun se penche sur les questions pour y répondre. La réunion reprend un autre jour.

Certaines questions plus simples peuvent n'avoir qu'une personne qui se penche dessus.

#### XV.2.6. Étape 6 : Recherche et réponses

On se réfère aux bilans passés, on cherche des réponses...

On se réunit de nouveau. On met en commun les réponses apportées et on prend des décisions si plusieurs choix se présentent.

#### XV.2.7. Étape 7 : Mise en œuvre

On met en œuvre un programme d'action avec PERT, un diagramme de Gantt, une check-list ou une fiche action selon le type de projet.

## XVI. Les 5 M

La méthode des 5 M est utile pour la mise en place d'un projet dans un temps court. Elle répond aux principales interrogations que l'on se pose.

La méthode présentée ici est une adaptation du diagramme d'Ishikawa utilisé dans l'identification des causes d'un problème.

### XVI.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour la préparation d'un projet (objet ou concept).

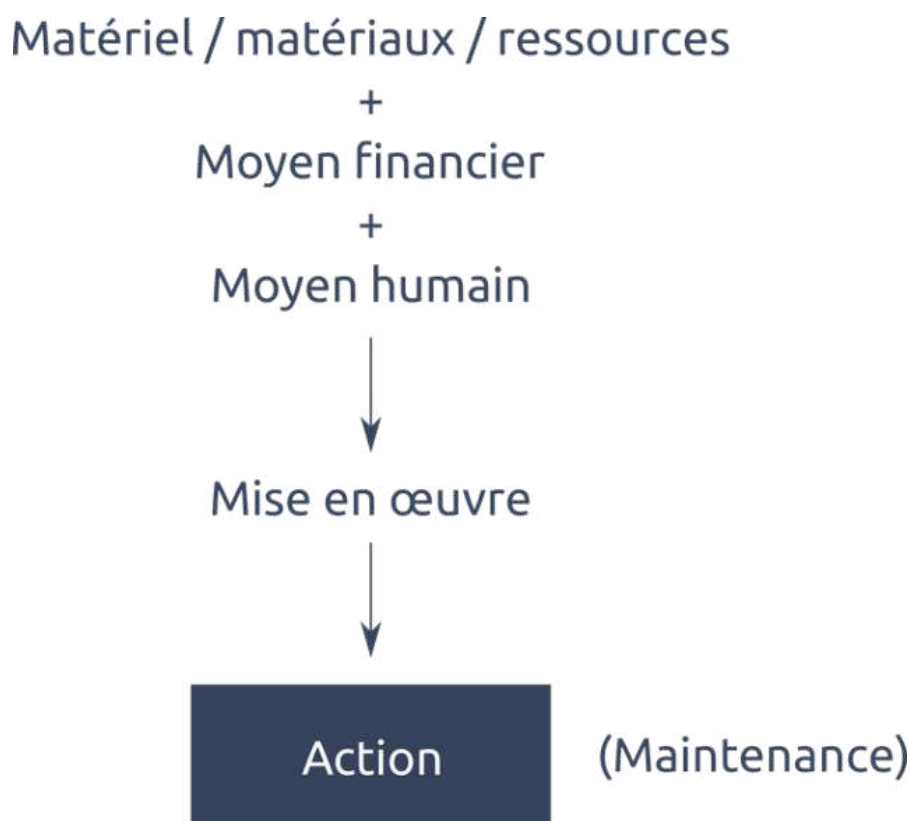
Cette méthode apporte des réponses rapides et concrètes, utiles à la mise en œuvre.

Cette méthode est intégrée dans la fiche action.

### XVI.2. Description

Ce diagramme représente de façon graphique les composantes aboutissant à une action.

Il peut être utilisé comme outil de modération d'un remue-méninges (ou brainstorm), comme outil de visualisation synthétique des causes d'un problème ou pour une mise en œuvre.



Ce diagramme se structure habituellement autour du concept des 5 M :

1. Matière, matériaux, ressources. L'équipement, les machines, le matériel informatique, les logiciels, les technologies, bref, toutes les ressources matérielles, mais aussi intellectuelles (bilans passés...).
2. Main d'œuvre. Les personnes disponibles et compétentes.
3. Moyen financier. Répartition éventuelle par secteur.
4. Mise en œuvre. Selon les 3 éléments identifiés auparavant.
5. Maintenance. Si nécessaire (en cas de problème, en fonction de la météo, un projet qui dure dans le temps...)

Pensez à réutiliser des modèles passés similaires !

Ce diagramme peut être utilisé lorsque l'on doit se positionner rapidement sur quelque chose pour ne pas oublier une temporalité !

## XVII. Les cercles de temps

La méthode des cercles du temps (ou 3 T) est pratique pour visualiser rapidement l'agencement des composantes à effectuer pour une mise en place.

### XVII.1. Cadre d'utilisation

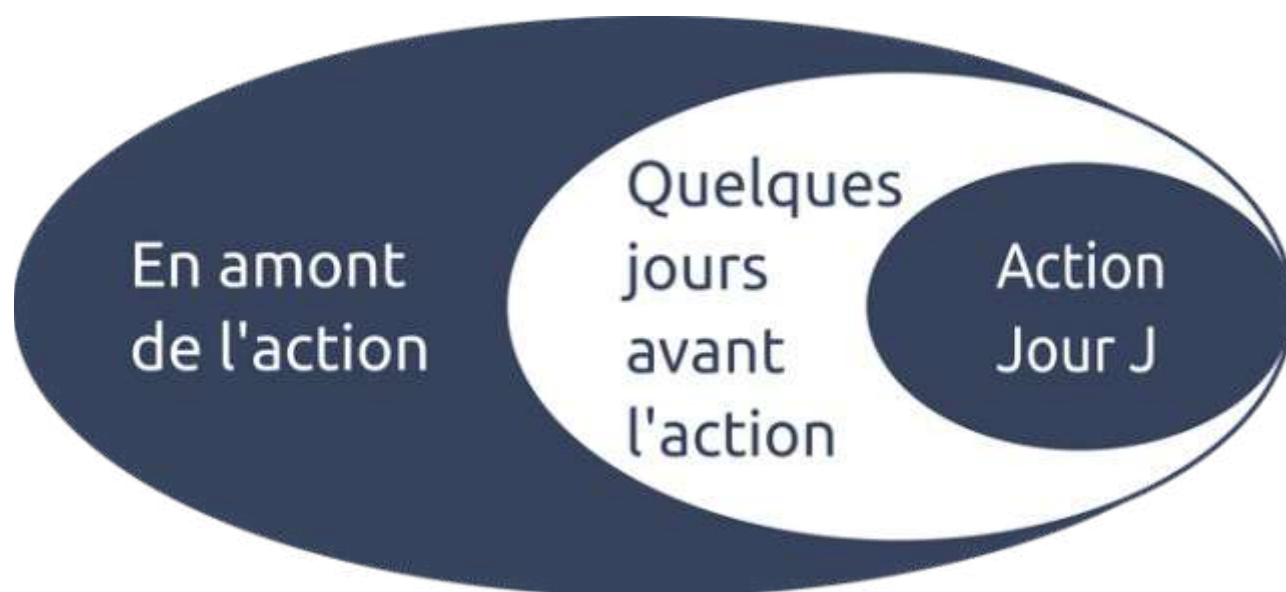
Utilisable pour la préparation d'un projet (objet ou concept).

Cette méthode apporte des réponses rapides et concrètes à la mise en œuvre.

Cette méthode permet de générer un retro-planning, utilisé dans un diagramme de Gantt, PERT, une check-list et dans une fiche action.

### XVII.2. Description

Comme les 5 M, il s'agit d'un diagramme représentant de façon graphique les temps aboutissant à une action. Il peut être utilisé en complément des 5 M ou seul.



Ce diagramme se structure habituellement autour du concept des 3 T :

1. À faire prochainement (Temps futur proche) ;
2. À faire juste avant l'action (Temps quelques jours avant l'action) ;
3. À faire le jour de l'action (Temps de l'action).

On écrit alors les composantes de chacun de ces temps.

Les temps précédents peuvent avoir un lien avec les suivants. Par exemple pour une distribution de flyers :

1. À faire prochainement : Rédaction d'un texte. Validation du texte par le CA. Former au sujet les personnes distribuant les flyers. Envoyer un récapitulatif de la formation. Recherche de bénévoles pour la distribution.
2. À faire juste avant l'action : Relance des bénévoles. Impression du texte. Massicotage des flyers.
3. À faire le jour l'action : Distribution des flyers.

## XVIII. La check-list

La check-list (ou liste de vérification) permet un suivi sur les tâches préparatoires et accessoires à une action. Un classique, mais très efficace.

### XVIII.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour la mise en œuvre d'un projet (objet ou concept).

### XVIII.2. Description

La check-list est bien plus qu'une simple liste de course. Elle est assez simple à faire, mais efficace.

Il ne faut cependant pas oublier des composantes essentielles !

Exemple de composantes pouvant être pertinentes :

- Qui ;
- Quoi ;
- Pour quand ;
- Budget ;
- Tâches liées (en amont ou en aval) ;
- Personnes ressources...

Un référent s'avère utile pour lui reporter les tâches effectuées. Ce référent est une personne physique, qui peut utiliser un tableau numérique ou un tableau d'affichage. Ainsi, n'importe qui peut consulter le tableau pour savoir où l'on en est.

Le référent physique est très utile et permet de faire le lien, les relances, d'informer sur les obstacles, les changements dus aux contraintes...



Nâga  
17 chemin Fontaine Launay  
44 400 REZÉ  
www.naga44.org

---

## CHECKLIST

---

**Référent-e :**

Nom

Préparation pour l'action  
« Nom de l'action et date »

Une fois une tâche effectuée, l'indiquer à la personne référente avec des remarques éventuelles (imprévus ou autres).

La personne référente relance les personnes, si il n'a pas de nouvelle au moment de la date butoir de la tâche. Elle ou il peut aussi parfois leur rappeler en amont.

### Checklist

Nom	Mission	Remarques (Tâche associée, budget, ressources)	Date butoir	Effectué ?
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>

# XIX. Les six chapeaux de De Bono

Les six chapeaux de De Bono est une méthode de gestion personnelle, ou de groupe, permettant de penser autrement en changeant l'angle de la pensée.

## XIX.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour une résolution de problème, une mise en œuvre ou pour apporter de la créativité.

## XIX.2. Description

On a tous une façon de penser qui nous est propre. Edward De Bono en définit six dans son livre « Six chapeaux pour penser ». Afin de penser autrement, cette méthode aborde les problèmes/sujets de manière séquentielle.

Cette méthode permet :

- de considérer plusieurs angles ;
- d'éviter l'auto-censure ;
- d'admettre l'existence de différents points de vue ;
- de penser d'une manière inhabituelle pour soi ;
- d'assumer de porter un rôle ;
- d'identifier des solutions cohérentes.

Chaque participant utilise un « chapeau » d'une couleur spécifique qui représente un rôle. Chaque personne devra porter chacun des six chapeaux afin d'aborder sous tous les angles le sujet traité. Un chapeau peut être identique à celui d'autres participants à un moment T.

## Le chapeau blanc



### La rationalité

- Données concrètes et disponibles
- Pas d'interprétation
- De la neutralité
- Des faits, des chiffres, des informations sourcées...

## Le chapeau jaune



### L'optimisme

- Pensées positives
- Considération de tous les bénéfices de la décision et leur valeur
- Constructif

## Le chapeau rouge



### L'émotion

- Utilise son intuition
- Émotions, réactions instinctives
- Subjectif

## Le chapeau noir



### Le pessimisme

- Recherche des aspects négatifs
- Précaution, le danger
- Pourquoi ça ne va pas marcher
- Recherche des points faibles

## Le chapeau vert



### La création

- Imagine des solutions créatives
- Libre court à votre imagination
- Pas de critique des idées émises, mais un appui
- Provocant, farfelu

## Le chapeau bleu



### La logique

- Personne qui préside
- Résume les idées
- Appelle le groupe à changer de chapeau
- Chef d'orchestre

## XX. Les brises-glaces

Les brises-glaces permettent de se sentir à l'aise au sein d'un groupe afin de mieux s'appréhender et de se sentir mieux au sein d'un groupe inconnu.

### XX.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour se sentir mieux au sein d'un groupe inconnu.

### XX.2. Description

Les diverses méthodes présentées ci-dessous proviennent du livre « Boîte à outils d'éducation active » des CEMEA.

#### XX.2.1. Bonjour, et toi ?

Dans un espace délimité, les participants se promènent sans se parler. Au signal de l'animateur, les participants se rejoignent par deux et se présentent en disant : « Bonjour, je m'appelle... et toi ? ». À chaque nouveau signal, les paires se défont et les participants se rejoignent en nouveaux binômes.

NDLR. : On peut aussi ajouter des éléments de présentation si cela nous semble pertinent.

#### XX.2.2. Évanouissement collectif

Chaque participant a un numéro secret. Les participants se promènent dans une pièce et l'animateur indique un numéro. La personne concernée par ce numéro se laisse choir lentement (en poussant éventuellement un gémissement). Les autres membres du groupe doivent la rattraper avant de tomber au sol. Un autre numéro est alors annoncé... Lorsque le groupe est efficace, deux numéros peuvent être annoncés à la fois.

# XXI. La cartographie de groupe

Les cartographies de groupe permettent d'apprendre à se connaître afin de faciliter la cohésion d'un groupe. Connaître autrui et ses envies.

## XXI.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour apprendre à connaître autrui et ses envies au sein d'un groupe.

## XXI.2. Description

Les diverses méthodes présentées ci-dessous proviennent du livre « Boîte à outils d'éducation active » des CEMEA.

### XXI.2.1. CV minute

Le CV minute se présente sur une feuille A4, partagée en quatre catégories :

- mon prénom ;
- ce que je peux apporter au groupe ;
- ce que j'espère que le groupe m'apportera ;
- ce que j'attends de la formation.

L'animateur présente le CV minute et le distribue à chacun. Les participants ont deux minutes pour le remplir et une pour se présenter. On peut ensuite afficher les feuilles à côté des personnes.

Variante : La présentation peut se faire par interview. A interview B et B interview A.

### XXI.2.2. Dérouler sa bobine

Chacun prend un bout de ficelle, plus ou moins long. Les participants se présentent à tour de rôle le temps d'enrouler sa ficelle autour de son doigt.

## XXII. Aide à la discussion

Diverses méthodes, connues ou plus originales, facilitant la discussion lors d'une réunion.

### XXII.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pendant les réunions pour faciliter la discussion.

### XXII.2. Description

Les diverses méthodes présentées ci-dessous proviennent du livre « Boite à outils d'éducation active » des CEMEA.

#### XXII.2.1. Bâton de parole

La parole est symbolisée par un bâton ou un autre objet. La personne ayant le bâton est la seule autorisée à s'exprimer sans interruption. Par la suite, le bâton change de main.

Cela permet de visualiser la circulation de la parole et les éventuelles monopolisations.

#### XXII.2.2. Ticket de parole

Chaque participant a un nombre de tickets (trois par exemple). À chaque prise de parole, même courte, on donne un ticket. On n'a plus le droit à la parole quand on n'a plus de ticket. On peut aussi avoir un temps de parole limité (trois minutes par exemple).

#### XXII.2.3. Liste québécoise

Celles et ceux qui n'ont jamais pris la parole sont prioritaires pour la prendre sur les personnes qui l'ont déjà prise.

NDLR. : On peut, sur une feuille, écrire à côté des participant·s le nombre de paroles prises.

#### XXII.2.4. Méthode ternaire

On sollicite l'individu, puis un sous-groupe composé de ces mêmes individus, puis la plénière.

## XXII.2.5. Boule de neige

Cela s'inspire de la méthode ternaire.

La personne gérant l'animation demande par exemple trois thèmes que l'on souhaite aborder, cinq caractéristiques d'un thème..., à un individu.

En sous-groupe, chaque personne vient avec ses éléments et on garde le même nombre d'éléments après concertation. On refait de même en groupe plus important, jusqu'à temps d'atteindre tout le monde.

Les groupes ont une taille qui dépend du thème, de la complexité, des participants, etc., mais pour un large groupe, on peut faire : 1 personne, puis 2, 4, 8, 16, 32...

## XXII.2.6. Concertation

### *XXII.2.6.a. Animer une concertation*

Avoir une action commune (Il s'agit de coproduire, pas de donner son avis)

Avoir deux cadres :

- Un cadre précis et définit ;
- Un cadre ouvert à la discussion (trouver des solutions).

On donne un cadre et on recadre en cas de hors sujet.

### *XXII.2.6.b. Coproduction*

Il faut exprimer les craintes des participants et les motivations. Cela peut se faire à l'oral, sur un tableau, un papier... Cela se fait surtout dès le début pour ne pas conserver des frustrations non-exprimées.

Il est utile de :

- favoriser la participation,
- permettre l'implication,
- avoir une modalité de décision (débat, discussion, consensus, consentement, mais pas de vote qui est frustrant).

### *XXII.2.6.c. Dynamique*

Le facilitateur est positif et met en confiance. Il écoute et reformule. Il laisse l'expression des ressentis.

Avoir une visite sur la thématique rend plus concret, de même que d'avoir un intervenant extérieur impliqué et motivé.

L'animateur facilitateur doit être « dégradable » et ne pas être indispensable. Il s'agit de l'intérêt du groupe de mettre en avant la motivation collective.

## XXIII. Analyse de procédés

Quelles sont les étapes d'un projet ou d'une action ? Cette approche permet de définir les besoins matériels et non-matériels pour une mise en œuvre.

### XXIII.1. Cadre d'utilisation

Utilisable pour définir les besoins matériels et non-matériels à pourvoir pour une mise en œuvre.

### XXIII.2. Description

L'analyse de procédé permet de découper en étape une action ou un projet afin de définir les divers besoins.

Dans l'exemple ci-dessous, nous définissons la relation avec un adhérent.

1. On définit les étapes.
2. On les agence (en linéaire ou non selon les cas).
3. On définit dans l'exemple ci-dessous les documents à créer, mais on pourrait aussi définir des besoins d'outillage, de compétences, de lieux, de ressources, de personnes, etc., ou même le tout en même temps.

On idéalise les besoins dans un premier temps, en imaginant ce que l'on aurait dans le meilleur des mondes, puis on les retranscrit sur le schéma. Des contraintes (finance, temps, manque de moyens humains...) peuvent amener à ne pas tout faire. On peut chercher bien entendu à dépasser ces contraintes. Il est bon de conserver une vision idéalisée de l'action ou du projet s'il se reproduit ou si les contraintes sont dépassées à un moment.

## 1er contact

Outils :

- Feuille de contact
- Calendrier pour rendez-vous

## Accueil

Outils :

- Carte d'adhérent-e
- Livret de présentation

## Suivi

Outils :

- Carnet individuel
- Parainnage

Dans « pour bien se lancer », d'autres détails de cette méthode sont abordés.

## XXIV. Projection future

Aborder un projet de manière positive et motivante afin d'entrevoir les obstacles et voir comment les surpasser lors de la mise en œuvre.

### XXIV.1. Cadre d'utilisation

Cette méthode peut servir à :

- appréhender le futur avec plus de sérénité et lever des blocages d'un projet.

### XXIV.2. Contexte de la méthode

Lorsque l'on porte un projet, on ne s'attend pas forcément à tous les obstacles que l'on va rencontrer.

On peut baisser les bras en cours de route.

D'ordinaire, lorsque l'on prévoit les étapes d'un projet, on part du temps présent pour prévoir le futur, ce qui est une bonne chose, bien que cela montre un parcours à faire un peu laborieux.

Mais à cette approche, on peut ajouter une autre vision qui fonctionne dans l'autre sens, du futur au présent.

### XXIV.3. Présentation de la méthode

Le but de cette méthode est d'aborder le projet de manière positive et motivante, d'entrevoir les obstacles et comment les surpasser.

### XXIV.4. Test avec la méthode

Allez hop, on passe à la pratique !

#### XXIV.4.1. Les consignes

##### *XXIV.4.1.a. Méthode 1*

1. Visualisez votre projet comme accompli, ce qui devrait vous apporter un peu de joie ;)
2. Profitez un peu de cet état, examinez tout autour ce qu'il se passe.

3. À présent, posez-vous les questions suivantes. Comment avez-vous réussi à en être là ? Combien de temps cela a pris ? Quels ont été les obstacles rencontrés et comment les avez-vous contournés très concrètement ?
4. Notez tout cela afin de préparer votre projet.

Vous pouvez aussi subdiviser les étapes que vous avez entrevues comme des obstacles et appliquer la même méthode.

#### *XXIV.4.1.b. Méthode 2*

1. Imaginez au sol une ligne temporelle
2. De quel côté est le passé, de quel côté est le futur ?
3. Placez-vous sur le présent.
4. Déplacez-vous au point où le projet est réalisé dans le futur. Comment avez-vous réussi à en être là ? Combien de temps cela a pris ? Quels ont été les obstacles rencontrés et comment les avez-vous contournés très concrètement ?
5. À présent retournez pas à pas vers le présent. À chaque fois que vous faites un pas, expliquez où vous en êtes dans le projet.
6. Notez tout cela afin de préparer votre projet.

# XXV. Transformationnel

Le langage transformationnel est une approche par des caractéristiques appliquées à l'expression pour savoir si une volonté exprimée est réalisable.

On parle de « langage transformationnel », lorsqu'une volonté exprimée contient les caractéristiques suivantes :

- du ressort au sujet,
- exprimé de façon positive,
- précis et contextualisé,
- vérifiable,
- écologique,
- réaliste/réalisable,
- motivant.

Pour tout projet, ces termes peuvent aider à mieux exprimer son idée.

## XXV.1. Du ressort au sujet

Si cela dépend de quelqu'un d'autre ou quelque chose d'autre, l'approche est différente.

J'ai beau être super motivé en choisissant des numéros de loto, je n'ai pas d'influence sur l'issue du tirage.

## XXV.2. Exprimé de façon positive

Nous avons vu l'importance d'une formulation positive.

## XXV.3. Précis et contextualisé

Le contexte et la précision aident à la mise en œuvre.

## XXV.4. Vérifiable

Puis-je vérifier de manière très concrète les résultats de ce que j'entreprends ?

## XXV.5. Écologique

Ici, écologique signifie intégré dans ce qui nous entoure. Certaines actions demandent des conditions particulières.

## XXV.6. Réaliste/réalisable

Même si je veux être superman, je ne peux pas ;) Il faut connaître ses limites.

## XXV.7. Motivant

Une formulation motivante est bien plus efficace pour passer à l'acte !

## XXVI. « Mais » et « donc »

Un outil d'écriture de scénario qui peut s'adapter et s'avérer utile pour rendre un texte, un argumentaire ou une présentation plus vivante.

### XXVI.1. Cadre d'utilisation

Cette méthode peut servir à rendre un texte vivant en liant les idées les unes aux autres.

### XXVI.2. Contexte de la méthode

Lorsque l'on écrit un texte, on peut avoir tendance à structurer ses idées ainsi : « Phrase 1/Idée 1 » **puis** « phrase 2/Idée 2 » **puis** « phrase 3/Idée 3 »...

### XXVI.3. Présentation de la méthode

La méthode est très simple, on remplace les « puis » (exprimés ou présent dans l'idée) par des « mais » ou des « donc ».

Les « donc » développent l'action, les « mais » viennent la contrecarrer.

On peut aussi introduire d'autres conjonctions de coordination, par exemple « car » pour expliquer l'action.

Cette technique simple est très utilisée. Les créateurs de « South Park » la pratique beaucoup.

# XXVII. La boule de neige

La méthode de la boule de neige est une maturation d'idées, rapide et efficace, par la mise en commun sur un même thème.

## XXVII.1. Cadre d'utilisation

Cette méthode peut servir à :

- trouver des termes pertinents à accoler à une idée ;
- simplifier une idée à son radical.

## XXVII.2. Contexte de la méthode

La mise en commun d'idées peut prendre beaucoup de temps, mener à des débats interminables et ne pas permettre l'expression de toutes et tous. La méthode de la boule de neige a l'ambition de permettre cela en bonne partie.

### XXVII.2.1. Méthode 1

Essentialisation d'un concept. On souhaite tirer trois principes d'une idée (la mise en place d'un projet, la définition d'un terme, les idées qui ressortent d'un flyer...).

1. On annonce le thème.
2. Individuellement, on réfléchit à trois principes liés au thème.
3. Puis 2 à 2, on partage et on ne garde que trois principes liés au thème.
4. Puis 4 à 4, on fait de même.
5. Jusqu'à temps de réunir tout le monde.

### XXVII.2.2. Méthode 2

On souhaite avoir un maximum d'idées. On fait de même, mais sans limitation avec un nombre. Tout est bon à prendre, on peut en discuter a posteriori.

Ainsi, tout le monde s'exprime et est inspiré par les idées des autres, sans se focaliser uniquement là-dessus.

On peut au fur et à mesure ajouter des idées.

## XXVIII. Le débat mouvant

Le débat mouvant consiste à se placer physiquement par rapport à une proposition, d'un côté ou l'autre d'une ligne. Puis à débattre sur nos opinions.

### XXVIII.1. Cadre d'utilisation

Cette méthode peut servir à s'exprimer sur un sujet polémique ou exprimer des opinions et débattre.

### XXVIII.2. Contexte de la méthode

Le débat mouvant permet de débattre sur un sujet qui fait polémique.

#### XXVIII.2.1. Méthode

- On place une limite au sol. D'un côté se trouve « D'accord » avec la proposition, de l'autre « pas d'accord ». Plus on est éloigné de la ligne, plus notre position est forte.
- Une personne qui anime, énonce la proposition (Êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant : blabla... L'énoncé est à l'affirmatif, et non une question) et l'écrit pour ne pas être réinterprétée et pour pouvoir être relue dans tous ses détails.
- Les participants se placent en fonction de leurs opinions sur le sujet.
- Vous pouvez donner (au choix selon les envies ou les situations) :
  - Tour à tour la parole d'un côté puis de l'autre, mais à une seule personne, qui donne un seul argument à la fois.
  - Faire de même que précédemment énoncé, mais en donnant la parole aux plus éloignés de la ligne, puis aux plus proches.
  - Tour à tour la parole est donnée d'un côté puis de l'autre, un seul représentant à la fois, qui donne un seul argument. Les « camps » se concertent entre eux avant de donner un argument.
- Les participants se déplacent s'ils sont convaincus par les arguments.
- On arrête une fois tous les arguments donnés.

Pour l'animation, bien indiquer que la règle n'est pas de gagner, mais d'énoncer l'ensemble des arguments (et non des ressentis ou des intuitions...).

## XXIX. La boîte à outils

Constituer une boîte à outils permet d'avoir des éléments sous la main pour divers types d'usages (rencontres, conflit, choix...)

### XXIX.1. Cadre d'utilisation

La boîte à outils est une compilation de tous les outils dont on se sert.

Elle peut être utilisée dans tous les cadres imaginables (réunion, interventions...) pour toutes typologies (rencontres, conflit, prise de décision, mise en œuvre...).

### XXIX.2. Contexte de la méthode

Il s'agit d'outils imprimés, mis en page..., prêt à l'emploi !

Voici quelques exemples supplémentaires à ce qui a été vu ici.

#### XXIX.2.1. Dés et cartes

Des dé et cartes sont présents. On peut les utiliser pour de nombreux usages. Par exemple, on exprime un accord/désaccord chiffré en le cachant puis en l'affichant et on débat/expose des idées.

On peut les utiliser pour définir des préférences, des votes, des priorités...

#### XXIX.2.2. Autres

Il existe une multitude d'approches différentes que l'on peut se réapproprier. Certaines sont plus spécifiques à des domaines, comme la méthode TRIZ, applicable à la créativité technique.

#### XXIX.2.3. CNV

Ci-après quelques approches concernant les conflits de solutions et la communication non violente.



# Communication Non Violente

## OSBD

### **Observer**

Sans évaluer, sans jugement.

### **Sentiment**

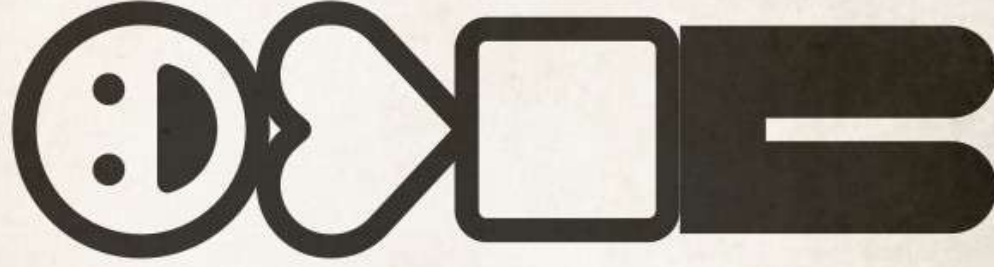
Je m'exprime en disant « je ».

### **Besoin**

Sans parler d'action.

### **Demander**

Sans exiger



## 2 systèmes

### **Écoute empathique**

1) Valider la compréhension  
(Est-ce que tu signifies cela ?)

2) Connexion

(Puis-je te dire mon ressenti ?)

3) Action

(Quelque chose peut être réalisé ?)

### **Expression authentique**

1) Reformulation  
(Qu'as-tu compris de mes besoins ?)

2) Connexion

(Quel est ton ressenti ?)

3) Action

(Es-tu d'accord pour faire... ?)







# Boîte à outils

(outils de gestion libres et gratuits)



Conception « de la graine à l'humus »

Partage de projets sociaux  
et environnementaux en licences libres

[www.graineahumus.org](http://www.graineahumus.org)

