HAL
open science

Animer un réseau, Guide pratique

Francoise Berthoud, Catherine Dematteis, Sandrine Lecart, Cécile Maréchal, Béatrice Montbroussous, Gilles N'Kaoua, Henri Valeins

To cite this version:

Francoise Berthoud, Catherine Dematteis, Sandrine Lecart, Cécile Maréchal, Béatrice Montbroussous, et al.. Animer un réseau, Guide pratique. 2019. hal-02895491

HAL Id: hal-02895491

https://hal.science/hal-02895491v1

Submitted on 9 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Animer un réseau,
Guide pratique

Juin 2017, **MAJ janvier 2019**

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

Illustrations : Eric Drezet
Préface : Lounès Belkaid

BY NC ND

Préface

La notion de réseau n'est pas nouvelle pour les organisations. L'actualité de cette problématique résulte de plusieurs facteurs : la montée des interdépendances, la complexité croissante, l'internationalisation des organisations conduisent à rechercher des modes de fonctionnement fondés sur le partenariat et le co-développement. Dans le même temps, l'essor des technologies de l'information a grandement favorisé la coopération transversale, au-delà- des frontières internes des structures.

La nécessaire réactivité aux évolutions et transformations exige une agilité et une souplesse qui ne peut être obtenue par les systèmes classiques de coopération. En effet, les méthodes de management et de coordination, qu'elles soient hiérarchiques ou en mode projet, ne suffisent pas à répondre à la complexité des situations de « travail ensemble » et la libération de la créativité.

Enfin, on constate une évolution du rapport au travail de la part des acteurs, qui recherchent davantage d'échanges, d'autonomie, de participation aux projets de changement et à la préparation des processus de décision.

Pour toutes ces raisons, travailler en réseau est devenu une nécessité et une évidence pour les organisations ouvertes, soucieuses de s'adapter en permanence à leur environnement.

Mais comment travailler efficacement en réseau ?

C'est à cette question que le présent guide, fruit d'un travail collaboratif, propose d'apporter des réponses opérationnelles issues de la pratique des animateurs de réseaux au sein du CNRS et de l'expertise méthodologique d'un consultant – formateur.

Lounès Belkaïd, co-fondateur et directeur d'AM GRH

Nous remercions pour leur relecture attentive et leurs suggestions pertinentes :

Anne Cadiou, Catherine Clerc, Sylvie Godey, Loïc Gouarin, Christophe Nevado, Stéphane Renault, Patricia Warin

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

Les auteurs de ce guide appartiennent au groupe de travail AGORA. Ce groupe de travail a été missionné et soutenu par la plateforme réseau de la Mission Interdisciplinaire du CNRS.

Contact : Francoise.Berthoud@grenoble.cnrs.fr

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

TABLE DES MATIERES

Introduction 6
1. Organisation et réseaux 8
Les différents types d'organisation 9
Qu'est-ce qu'un réseau ? 10
Le cycle de vie d'un réseau 12
Le réseau répond à des besoins 14
2. Organiser 15
Une charte 16
Qui fait quoi ? 16
La structure d'animation 17
Capitaliser 21
Points de vigilance 22
3. Animer 24
Accueillir un nouveau membre 25
Motiver les membres d'un réseau 26
Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau 27
Dynamiser 28
Créer du lien 29
Savoir déléguer 30
Gérer des situations difficiles 31
4. Se réunir et être productif 33
Se réunir 34
Créer en réunion 38
Analyser un problème 38
Prendre une décision 38
Constituer et animer des groupes de travail 39
Partager des pratiques 41
Les outils de travail collaboratifs 42
5. Valoriser 44
S'auto-évaluer 45
Rédiger des rapports d'activité 45
Communiquer 46
Le mot de la fin 49
ANNEXES 51
Annexe 1 : Fiche pratique / Technique d'inclusion du brise glace 52
Annexe 2 : Déléguer l'organisation d'un événement 54
Annexe 3 : Fiches pratiques / exemples de compte rendu 55
Annexe 4 : Profil des participants à une réunion 57

Annexe 5 : Fiches pratiques / Techniques de créativité 59
Annexe 6 : Fiches pratiques / Techniques d'exploration d'un problème 63
Annexe 7 : Fiches pratiques / Techniques de partage de pratiques 66

INTRODUCTION

Introduction du guide

A noter que dans ce site, nous emploierons les termes « animateur » ou « coordinateur » pour désigner la personne (homme ou femme) ou le groupe de personnes ayant en charge l'animation ou la coordination du réseau.

Le nombre de réseaux au CNRS et dans les structures équivalentes est très important (d'une dizaine pour les petites structures à plus d'une centaine). Qu'ils soient fonctionnels, de métiers, technologiques ou de recherche, ces réseaux traduisent un fort besoin d'échanges sur les pratiques, sur les technologies ou la recherche. Ils répondent à l'essence même de la recherche dans sa dimension de curiosité et d'amélioration des connaissances, également aux impératifs de mutualisation, d'excellence et de compétitivité de ce secteur dans un contexte d'évolution et de changements très rapides.

Depuis le début des années 2000, le CNRS soutient ces réseaux qui sont animés par des chercheur.e.s, ingénieur.e.s ou technicien.ne.s sur des missions temporaires de quelques années en moyenne. Depuis 2014, un effort important a été fait par la plateforme réseau de la Mission pour les Initiatives Transverses et Interdisciplinaires (MITI) du CNRS pour apporter une formation professionnelle à ces personnels. En effet, les techniques d'animation, essentielles pour la dynamisation et la pérennisation des réseaux, nécessitent un savoir-faire spécifique à ces structures non hiérarchiques et pour autant cadrées.

Ce guide pourra être utilisé par toute personne souhaitant découvrir ou compléter quelques clés qu'elle utilise déjà dans sa pratique d'animation de réseaux, de groupes de travail ou de collectifs d'une façon générale. Néanmoins, il ne se substitue pas à une formation complète. Il est organisé autour de cinq chapitres : dans une première partie, le réseau en tant que structure, est défini en regard des autres structures organisationnelles traditionnelles. Le deuxième chapitre est consacré aux éléments de cadre d'un réseau : charte, rôles, structure d'animation. Le troisième chapitre aborde les éléments essentiels de l'animation d'un réseau, nécessaires pour garder un réseau en vie. La quatrième partie se centre sur les techniques de créativité, de prise de décision, de partage de pratiques dans le contexte de réunions. Cette partie est associée à une annexe conséquente qui présente des techniques spécifiques sous forme de fiches pratiques. En fin de guide sont abordés des aspects essentiels qui font le lien entre les membres du collectif.

Dans sa forme, ce document propose des éléments théoriques et pratiques sous différents formats : des retours d'expérience, des conseils, des fiches pratiques.

Le guide existe en deux versions, toutes les deux sous licence « CC BY – NC – ND[1]» :

– La présente version sous la forme de ce site web qui permet d'apporter des compléments le cas échéant par le biais du blog

– La présente version sous la forme d'un document téléchargeable au format pdf qui reprend l'ensemble des éléments élaborés par le groupe de travail AGORA en février 2019.

L'ensemble du groupe AGORA vous souhaite une bonne lecture et espère que ce guide contribuera à vous soutenir dans votre fonction d'animateur !

---

[1] Cette œuvre est mise à disposition sous licence Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale – Pas de Modification 2.0 France. Pour voir une copie de cette licence, visitez http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/fr/ ou écrivez à Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

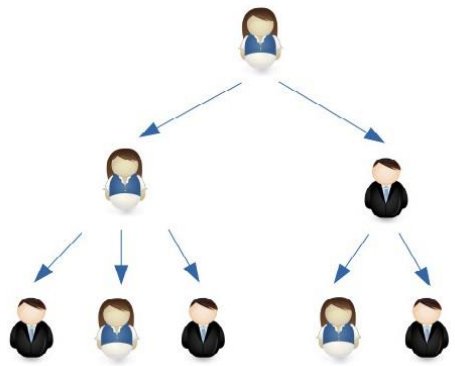
1.

ORGANISATION ET RESEAUX

Les différents types d'organisation

Les organisations répondent au besoin de « produire » collectivement. De façon schématique, on distingue trois types d'organisation[2], même si aujourd'hui les structures ont tendance à intégrer simultanément ces trois modes d'organisation :

STRUCTURE PYRAMIDALE

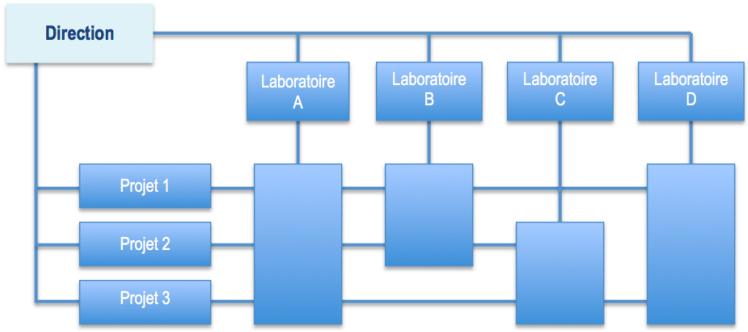


Ce modèle est le plus ancien. Il s'organise autour de l'idée de pouvoir vertical et globalement centralisé, descendant, intégrant des mécanismes de délégation. Ce type de structure est relativement efficace dans un environnement stable et maîtrisé.

Structure organisationnelle pyramidale

STRUCTURE MATRICIELLE

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



Structure organisationnelle matricielle

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

ORGANISATION EN RESEAU

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

[2] Source https://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme_(organisation)

Qu'est-ce qu'un réseau ?

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

Dans une structure en réseau, le pouvoir est diffusé dans l'organisation, il n'y a pas de niveaux hiérarchiques, mais une structure d'animation ou de coordination. Un réseau se caractérise par un grand niveau de pragmatisme : il s'agit d'avancer !

Les membres du réseau sont responsabilisés, ils ne se réfèrent pas à un responsable qu'il soit hiérarchique ou fonctionnel. Le travail se fait en équipe. Les échanges, la créativité, la nouveauté, le changement sont nécessaires à la dynamique du réseau.

Le réseau s'inscrit dans un cadre souple avec un référentiel qui peut être une charte ou un document fédérateur.

LES INVARIANTS D'UN RESEAU

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

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

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS DE RESEAU

Nous vous proposons quelques exemples d'actions de réseau issus des expériences des réseaux. Évidemment cette liste ne demande qu'à être complétée, aussi n'hésitez pas à nous envoyer des exemples de type d'actions qui ont particulièrement bien marché :

Partager de l'information, échanger :

- Organisation de journées thématiques (focus sur une technologie, un processus, un type de problématique, etc.)
- Organisation de séminaires (en présentiel ou webdiffusés) : pensez à introduire une session de partage en mini groupes avant la phase de question
- Speed meeting (sessions très courtes)
- Lettre d'information
- Vidéo/films, Webinair
- Mettre en ligne des informations

Coopérer :

- Co-création de Logo, sigle, slogan, poster, plaquette
- Ateliers pratiques, travaux pratiques, co-élaboration d'une technique, d'une méthode etc.
- Session de résolution de problèmes, de prise de décisions, etc.

- Groupes de travail

Progresser ensemble :

- Analyse/partage de pratiques professionnelles, co-developpement
- Identification d'experts ou de compétences particulières
- Formations
- Échanger sur la liste de diffusion, sur les « chat », produire des synthèses

Favoriser l'innovation :

- Appel d'offre/appel à idées/appel à projets
- Boite à idée
- Session de brainstorming
- Collaborer, coopérer avec d'autres réseaux, structures

Partager des ressources :

- Vide grenier entre labos, bourse aux équipements usagers
- Mise à disposition de valise « outils »

Mieux se connaître :

- Recueillir les besoins des membres du réseau
- Interview métier
- Visite de laboratoires, de sites, d'entreprises
- Recensement de l'existant (techniques, outils, méthodes, ..)
- Team building : SWOT (Forces, Faiblesses, Ressources, Projets), Escape Game, Théâtre, Jeux de rôles, BBQ, restaurant, petit dej, ateliers culinaires, courses d'orientation

TYPOLOGIE DES RESEAUX

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

Les réseaux fonctionnels (ex. le réseau des services Partenariat et valorisation des délégations régionales)

Portés par une direction fonctionnelle, ils regroupent des professionnels du métier exerçant leur activité à plein temps. Cette forme de réseau ne nécessite ni financement spécifique, puisque les actions sont prises en charge par la direction, ni reconnaissance particulière puisqu'il s'agit de partage d'informations et de pratiques dans le cadre de l'activité professionnelle ordinaire.

Les réseaux coordinateurs (ex. les réseaux de correspondant.e.s formation dans les laboratoires)

Il s'agit de réseaux animés par une direction fonctionnelle à destination d'agents exerçant l'activité à temps partiel en plus de leur métier. Ces réseaux permettent de coordonner les actions, développer les compétences de ces agents non-experts et de limiter le sentiment d'isolement. Le besoin de reconnaissance existe pour les membres du réseau car l'activité exercée constitue une charge de travail supplémentaire. Par ailleurs, il n'existe pas de besoin spécifique de financement car les actions sont prises en charge par la direction fonctionnelle.

Les réseaux technologiques (ex. RéMiSoL, le réseau des microscopies à sondes locales)

Animés par des expert.e.s de la technologie, ils rassemblent des personnels utilisant les mêmes technologies au sein de plusieurs laboratoires et parfois dans des disciplines différentes. Le besoin de reconnaissance existe pour les animateurs de ces réseaux car leur action exige une forte implication et les besoins en financements sont réels.

Les réseaux métiers (ex. RESINFO, la fédération de réseaux d'administrateurs systèmes et réseaux)

Ils fédèrent une communauté pratiquant le même métier (souvent une même famille professionnelle dans le REFérentiel des Emplois-types de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur) mais sont le fruit d'initiatives de terrain. Ils ont pour objectif de participer au maintien et au développement des compétences entre agents partageant des compétences communes et de limiter l'isolement professionnel. Ils essayent d'anticiper les évolutions des métiers. Les besoins de reconnaissance et de financement sont réels pour permettre l'existence et le fonctionnement de ce type de réseau.

Les réseaux thématiques de recherche (ex. le réseau des Zones Ateliers)

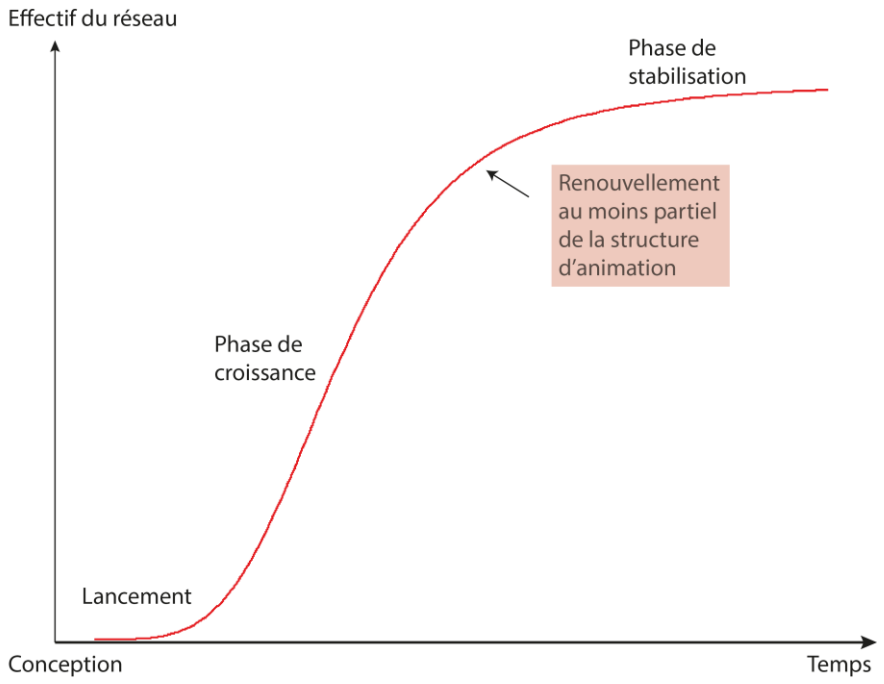
Ce type de réseau rassemble des laboratoires ou individus autour de questionnements scientifiques sur une problématique spécifique donnée. Il est porté par un des dix Instituts du CNRS.

Le cycle de vie d'un réseau

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

Allons-y !

La notion de cycle de vie est évidente et intuitive dans le cas d'un organisme vivant. Elle commence à être bien répandue s'agissant d'un produit. On a moins l'habitude de l'aborder dans le cadre d'un groupe de personnes. Et pourtant c'est une caractéristique de la dynamique de groupe. De nombreux chercheurs, psychologues, sociologues se sont penchés sur la façon dont un groupe naît, se développe - dans le cas présent autour d'un thème, d'un objectif, d'un objet de recherche ou de soutien à la recherche - puis lorsque la dynamique n'est plus suffisante pour une raison ou une autre le groupe s'essouffle et s'éteint. Il est d'ailleurs dommage de ne pas consacrer le temps et l'énergie qu'il faudrait à la « fin de vie » d'un collectif. Trop souvent, les collectifs meurent en pointillé, sans qu'on y prête vraiment attention. Les réunions s'espacent, les « délivrables » sont oubliés, les membres sont moins présents et c'est la fin … sans fin. Poser un regard sur le réseau comme un objet en vie, c'est rester attentif à toutes les étapes de son cycle de vie. Et cela permettra de recommencer un cycle sur une autre thématique, un autre contexte, un autre jour !
Dans le schéma ci-dessous, les principales phases du cycle de vie d'un réseau sont présentées. Ce schéma n'indique pas la fin de vie du réseau. Elle peut survenir à n'importe laquelle de ces étapes.



Cycle de vie d'un réseau

Les différentes phases sont :

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

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

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

Le réseau répond à des besoins

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

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

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

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

Mais que faire de cette liste à la Prévert ?

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

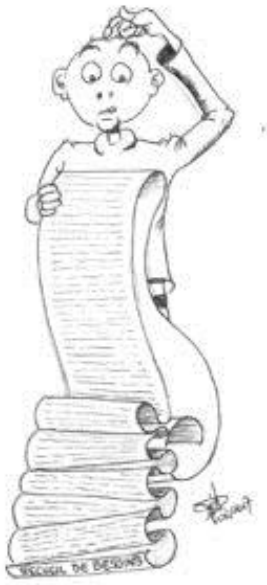
2.

ORGANISER

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

Une charte

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



Elle comporte *a minima* :

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

Exemples de charte réseaux :

- Charte du Réseau Technologique de Microscopie de Fluorescence Multidimensionnelle
- Charte du Réseau des Mécaniciens
- Charte du Réseau RESINFO

Qui fait quoi ?

ROLE DES MEMBRES

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

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

Exemples de rôles et devoir d'un membre

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

ROLE DE L'ANIMATEUR

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

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

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

La structure d'animation

MODELES D'ANIMATION

On trouve différents modèles d'animation dans les réseaux :

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

Il existe quelques particularités d'animation :
Certains réseaux nationaux possèdent des antennes régionales, d'autres sont des fédérations de réseaux régionaux. Dans ce dernier cas, la structure d'animation comporte plusieurs niveaux avec des schémas de décision différents.
Dans le cas des réseaux fonctionnels, un animateur fait l'interface entre la direction et les personnes nommées à la fonction sur le terrain. Il est alors un relais pour la diffusion de l'information.

MISSIONS DE LA STRUCTURE D'ANIMATION

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

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

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

COMMENT DYNAMISER LA STRUCTURE D'ANIMATION ?

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

- définir un plan d'actions annuel avec responsabilité et dates limites prévisionnelles,
- se rapprocher des autres réseaux pour s'inspirer de nouvelles idées,

RENOUVELLEMENT DE LA STRUCTURE D'ANIMATION

La structure d'animation est particulièrement importante, il faut veiller à sa composition et à son renouvellement. Il faut établir des règles sur la composition de la structure d'animation (les écrire dans la charte et les suivre)
Vous trouverez ci-dessous quelques pistes pour faciliter le renouvellement :

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

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

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

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

L'animateur du réseau doit s'assurer que chaque membre de la structure d'animation a un rôle identifié et reconnu par tous (autour d'un axe, d'une thématique, d'un type d'évènement, etc.) même s'il est ponctuel. Ce mode de fonctionnement est important pour faire avancer efficacement les actions du réseau.
Dans les instances régionales des réseaux nationaux, les rôles sont souvent moins formels et endossés par des personnes différentes en fonction de leur disponibilité et des besoins. La notion de référent n'est pas nécessairement affichée. Cela implique que l'animateur veille à la cohérence de l'organisation.

L'ANIMATEUR PARFAIT !

Ce qui fait la force du réseau et qui illustre d'ailleurs très bien le niveau de maturité d'une telle structure par rapport aux structures pyramidale ou matricielle, c'est précisément sa capacité à mobiliser les forces de nombreux membres, qu'ils soient dans la structure d'animation ou au cœur du réseau.
Dans ce contexte, on reconnaîtra un bon animateur à ses capacités à déléguer, ses qualités d'écoute, ses compétences de facilitateur, son esprit d'ouverture et sa créativité.
On peut lister ainsi un certain nombre de qualités, sous forme de mots-clés :

Bien entendu, aucune personne ne peut rassembler toutes ces qualités, il est donc primordial que l'animateur s'entoure de personnes complémentaires et que ce soit la structure d'animation qui puisse refléter ces compétences.

Capitaliser

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

Il est aussi important de conserver et mettre à disposition:

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

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

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

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

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

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

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

Points de vigilance

Le RGPD

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

Le Droit à l'image/vidéo

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

Le Droit d'auteur

Présentation des intervenants

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

Images pour illustrations

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

Le cadre des licences Creative Commons offre un cadre d'utilisation très clair qui vous permet d'éviter tout risque d'infraction au droit d'auteur :

- Les 6 licences CC
- Comment choisir sa licence Creative Commons ?

3.

ANIMER

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

Accueillir un nouveau membre

ACCUEILLIR UN NOUVEAU MEMBRE DANS LE RESEAU

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

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

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

ACCUEILLIR UN NOUVEAU MEMBRE DANS LA STRUCTURE D'ANIMATION

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

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

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

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

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

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

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

GERER UN DEPART

Dans la structure d'animation, si un membre veut partir, il est impératif qu'il y ait un préavis de départ (modalité à préciser dans la charte) pour assurer la continuité des missions du partant. Il doit en effet se soucier de la transmission des documents et informations en sa possession.
D'autre part, il est important de remercier et valoriser publiquement le travail réalisé au service de la communauté, l'implication du partant. Ceci peut être fait par exemple, lors de la dernière réunion avec lui, ou alors dans un mail largement diffusé.

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

Motiver les membres d'un réseau

La nature même du réseau et des relations non hiérarchiques entre ses membres rendent centrale la question de la motivation. De nombreux leviers peuvent -et doivent- être actionnés.
Le sentiment d'appartenance et la reconnaissance constituent les bases nécessaires à l'investissement de chacun dans le réseau. Par ailleurs, il est essentiel de créer et d'entretenir un climat de confiance entre la structure d'animation et les membres, à l'intérieur de la structure d'animation, entre les membres, entre le réseau et les institutions. Écoute, dialogue, organisation, transparence sont les piliers de cette confiance.
Les niveaux d'implication des membres du réseau évoluent évidemment au cours du temps en fonction des activités propres de chacun et de ses centres d'intérêt. L'idée n'est pas que tout le monde soit actif en même temps mais que la dynamique du réseau et la motivation individuelle donnent à chacun la possibilité d'avoir une place reconnue et de contribuer ainsi aux objectifs du réseau.

Concrètement, il est, par exemple, important de :

- diversifier les types d'actions pour permettre à tous les membres du réseau ayant des sensibilités différentes de se mobiliser selon leurs compétences spécifiques et centres d'intérêts ;
- favoriser les échanges au travers de moments conviviaux plus ou moins formalisés, des temps de discussion libre au cours d'évènements (assises, de journées thématiques…) Dans ce cas, l'apport de l'animateur n'est pas de prévoir le contenu du temps d'échange, mais de penser le cadre du moment (lieu, durée, logistique) et d'être vigilant à ce que chacun y trouve son compte y compris les plus introvertis ;

- mettre en avant, autant que possible, les bilans positifs (que les retours soient internes ou externes), les investissements, les réussites qu'elles soient individuelles ou collectives. Ceci peut être fait dans un bilan annuel, lors d'une formation, lors de rencontres, etc. ;
- lorsque des points négatifs sont soulevés, mettre plutôt le focus sur les axes d'amélioration et accompagner les acteurs dans l'identification de ces axes et sa traduction en plan d'action.

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

Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau

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

L'image

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

La communication

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

L'implication des membres

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

Des privilèges accordés aux membres

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

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

Dynamiser

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

- diversifier les modalités et les lieux de rencontres : ateliers, formations, forums, rencontres annuelles, tables-rondes, etc. ; (voir les dans la première partie) ;
- susciter l'intérêt des participants : définir les objectifs en fonction des besoins exprimés par le groupe ;
- favoriser et veiller à une bonne circulation de l'information et de la parole.

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

Quelques astuces pour dynamiser un réseau :

- proposer différents modes de communication : échanges directs en sous-groupe ou groupe entier, web, wiki, visioconférences, liste de diffusion, rendez-vous, etc. ;
- rédiger des comptes rendus, synthèses, etc. ;
- élaborer des règles et les faire respecter ;
- veillez à ce que tout le monde ait la parole ;
- définir les rôles des uns et des autres ;
- favoriser le développement d'un climat de confiance entre les membres ;
- renouveler le « vivier » des membres du CoPil ;
- mettre en place les conditions pour améliorer la connaissance réciproque des uns et des autres (moments conviviaux variés dans leur forme) ;
- clarifier les objectifs et les communiquer régulièrement : reformulation et partage de la règle du jeu ;
- travailler en mode projet en fonction des thématiques en créant des groupes de travail. Ce mode de fonctionnement est très efficace ;
- neutralité de la structure d'animation qui doit rester ouverte aux propositions des membres ;
- développer les actions en direction des nouvelles générations :
- utiliser les nouvelles technologies pour communiquer ;
- proposer du parrainage ou tutorat pour les jeunes ;
- impliquer le maximum de membres dans le réseau en alternant les responsabilités.
- effectuer une synthèse des prises de notes
- superviser la production des délivrables

Créer du lien

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

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

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

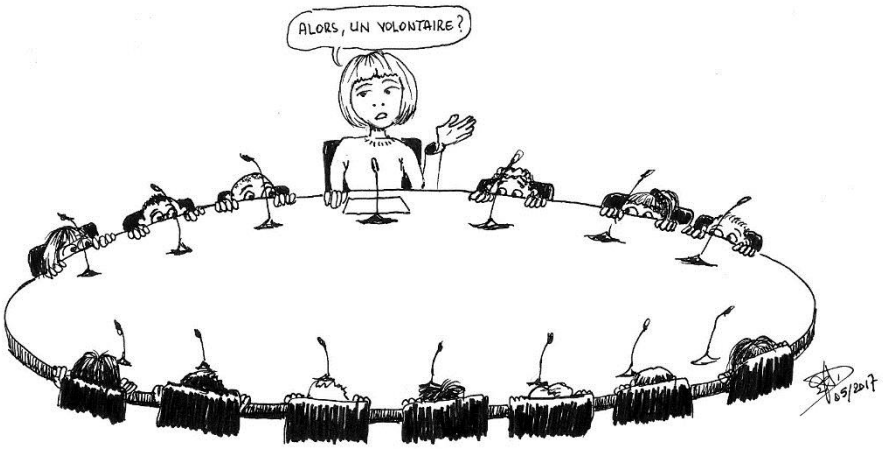
- privilégiant des rencontres en présentiel ;
- proposant de travailler en sous-groupes, ce qui favorise la connaissance mutuelle ;
- prévoyant des moments d'échanges qui amènent un regard nouveau sur l'autre, pas seulement professionnel (par exemple : activité « brise-glace » présentée en ***annexe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

Savoir déléguer

Savoir déléguer : des règles incontournables.

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

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



Les principes de la délégation

- Il faut choisir une ou plusieurs personnes qui soient tout à fait capables d'accomplir cette mission, puis leur donner autorité, publiquement devant l'ensemble de la structure d'animation par exemple, pour l'accomplir ;
- Il convient de communiquer clairement :
  - la nature de la mission ;
  - son contexte, son importance ;
  - les délais impartis ;
  - des points de vérification avant échéance du délai ;
- Il faut veiller à ne pas déléguer uniquement les missions ingrates ou trop complexes, démotivantes pour les collaborateurs. Il faut déléguer aussi bien les activités intéressantes, gratifiantes et qui permettent une évolution, que les tâches les plus « pénibles » ;
- Il convient de déléguer progressivement et de ne pas transférer trop de responsabilités en même temps ;
- Anticiper le plus possible est important : ne pas attendre qu'une crise surgisse pour déléguer ;
- Communiquer autour de cette délégation : lorsque l'on assigne une mission à quelqu'un, il faut s'assurer que tout le monde sait que cette personne en a la responsabilité et l'autorité pour la mener à bien ;
- Assurer le suivi de l'avancement des activités et donner à la personne un retour constructif sur les résultats ;
- Il convient de maintenir une cohérence entre les attentes initiales et les résultats. En cas de modification des objectifs, en informer la personne déléguée ;
- Enfin, ne pas négliger de valoriser la personne qui a accepté la délégation.

L'annexe2 illustre ce mécanisme de délégation sur l'exemple de l'organisation d'un évènement.

Gérer des situations difficiles

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

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

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

Lorsque des problèmes de fonctionnement apparaissent, il convient de prendre le temps, en réunion, de les évoquer en réunion par exemple comme suit :

• Echanges sur la nature du problème : il s'agit dans un premier temps de se mettre d'accord sur le ou les problèmes à résoudre. Cette phase est importante car elle comporte une partie de la résolution du problème. Les techniques habituelles de reformulation, explicitation, développement sont les outils de base.

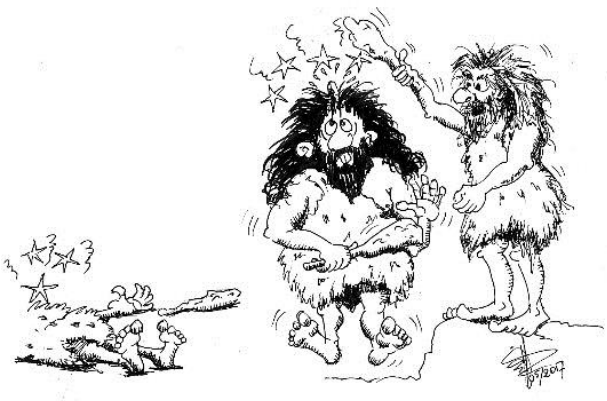
• Travail en petits groupes : chaque sous-groupe essaie d'identifier des pistes pour progresser dans la résolution du problème. Chacun propose ensuite les solutions envisagées au problème.

• L'ensemble du collectif définit un plan d'action précis pour la mise en œuvre de la solution : qui ? quoi ? quand ? comment ?

GESTION DE CONFLITS

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

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



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

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

Cependant lorsque le conflit est là, il convient d'apporter une solution sans quoi la dynamique du réseau risque d'en être impactée.
Les étapes clés de sortie d'un conflit passent la reconnaissance du positionnement/difficulté de l'autre. Une méthode classique consiste pour chacun à écouter l'autre. Par exemple : exemple A dit à B, puis B reformule ce que A a dit, A corrige éventuellement, B ajuste etc. jusqu'à ce que A et B soient complètement d'accord sur la position de A. Ensuite on procède dans le sens inverse (B dit à A etc.). Dans cette phase on ne cherche surtout pas à trouver une solution, mais à comprendre et reconnaître la position de l'autre. Alors seulement les personnes pourront trouver un compromis.
Ce processus est évidemment grandement facilité par la présence d'une tierce personne qui garantira le respect du cadre, le respect entre les personnes…

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

4.

SE REUNIR ET ETRE PRODUCTIF

Ce chapitre vise à rassembler des outils d'animation dans l'objectif d'être plus productif en réunion. Le terme « réunion » est pris ici dans un sens large, il s'agit d'un rassemblement de personnes en présentiel ou non autour d'un même objectif (réunion des membres d'un comité de pilotage, réunion d'un groupe de travail, session plénière d'un réseau, etc).
La première partie aborde les principes de base d'organisation et d'animation d'une réunion. Dans une deuxième partie, sont présentés des outils plus spécifiques adaptés à des besoins particuliers : techniques de créativité, analyse en vue d'une prise de décision, résolution de problèmes, techniques de partage de pratiques.
Si la plupart des outils ont initialement été pensés pour des réunions en présentiel, certains peuvent être adaptés aux visioconférences.

Se réunir

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

AVANT LA REUNION

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

Puis, la structure d'animation :

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

AU COURS DE LA REUNION (POUR L'ANIMATEUR)

Il est important de s'accorder dès le début sur le type de retour que l'on souhaite faire au réseau. Cela conditionnera la prise de note au cours de la réunion. Ci-dessous quelques éléments de base pour conduire une réunion :

- la technique de l'inclusion permet d'établir des relations de confiance entre les participants, à chacun de se sentir à sa place dans le groupe, de reconstituer le groupe à chaque rencontre et à chacun d'avoir une vision globale de la situation ; Voir à titre d'exemples le retour d'expérience ci dessous et la technique du brise glace.
- rappeler l'ordre du jour ;

- choisir un secrétaire de séance et le type de retour que l'on souhaite faire : compte-rendu, relevé de conclusions, relevé de décisions ;
- choisir un gardien du temps ;
- rappeler les règles de fonctionnement (ne pas couper la parole, ne pas monopoliser la parole, etc.) ;
- aborder les points dans l'ordre : en rappelant le contexte de chaque point, puis en fonction de l'objectif (production, décision, information…) l'animation sera menée de manière différente (cf. ci-dessous). Avant de passer au point suivant : synthétiser et s'assurer que tout le monde est d'accord sur le point qui vient d'être abordé ;
- inviter le(s) membre(s) concerné(s) à exposer leur sujet, puis animer le débat s'il y a lieu : faire participer, en faisant respecter l'équilibre des temps de parole, maîtriser les digressions et interpeler les personnes qui ne s'expriment pas ;
- ne pas échanger à propos de personnes absentes de la réunion;
- à la fin des discussions sur chaque point, reformuler l'idée retenue pour s'assurer de l'adhésion de tous ;
- signifier la fin de la réunion : top de temps (par exemple « il nous reste un quart d'heure ») et prendre 5 minutes pour réfléchir à ce qu'il faut pour clore ;
- terminer la réunion en synthétisant les décisions, en s'assurant que chaque action a un porteur et une date de mise en œuvre. Faire le point sur les questions non résolues, en cours de résolution ou non traitées et décider de les inscrire ou non à l'ordre du jour de la prochaine réunion ;
- fixer la prochaine réunion (date, lieu) et éventuellement les points qui seront à aborder ;
- prévoir un temps de déclusion (cf exemple en annexe 1), technique permettant de marquer la fin de la réunion, de sentir comment les participants ont vécu la réunion et de se projeter dans l'avenir. Ce temps est nécessaire pour terminer, bien vivre le « temps de la fin »; cela impactera la motivation de travailler sur les actions décidées et sur le maintien de l'implication des membres dans le réseau ;
- remercier les participants pour leur présence, leur implication et leurs actions.

AU COURS DE LA REUNION (POUR LES PARTICIPANTS)

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

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

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

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

APRES LA REUNION

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

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

L'ordre du jour est à respecter, mais de manière collégiale il peut être décidé d'ajouter un point ou plus. Ceci peut obliger à remanier l'ordre prévu et/ou supprimer ou reporter un autre point pour rester dans la durée impartie.
On peut aussi utiliser lors de la réunion un modèle préétabli de compte-rendu avec tous les points de l'ordre du jour, afin que le secrétaire de séance n'ait plus qu'à synthétiser les discussions et conclusions (exemple en annexe 3).

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

LES REUNIONS A DISTANCE

Pour organiser les réunions à distance, l'outil incontournable est la visioconférence. Il permet à un groupe de personnes situées sur différents sites de dialoguer avec une économie non négligeable en termes de frais de déplacement, de temps et de fatigue. Mais si cet outil est devenu indispensable il a ses limites et ne remplacera jamais une réunion en présentiel lorsqu'il est nécessaire d'avoir un important niveau d'interaction !

Pour organiser une réunion en visioconférence, il faut la créer sur le site de RENATER, groupement d'intérêt public comprenant parmi les organismes membres le CNRS, l'INSERM, l'INRA, le MESR, l'INRIA, le CEA, … https://renavisio.renater.fr/

L'organisateur doit nommer la réunion, définir la date et le créneau horaire ainsi qu'un mot de passe. Il devra impérativement faire une estimation du nombre de participants pour obtenir une bande passante suffisante. En cas de sous-évaluation, les participants courent le risque d'être déconnectés. Dans le choix de la technologie, il faut privilégier SCOPIA pour son interactivité web. L'initiateur de la visioconférence reçoit alors un lien qu'il enverra à tous les participants avec le mot de passe pour se connecter à la visioconférence. On peut assister à une

visioconférence soit dans une salle dédiée, soit sur son ordinateur personnel avec, de préférence, un casque, un micro et une webcam. Certaines personnes ne disposant pas de matériel peuvent participer par téléphone, mais il est très difficile de les intégrer à la discussion.

Pour que la réunion puisse se dérouler dans les meilleures conditions, il faut respecter quelques règles :

- Pour éviter tout retard dû à des problèmes de connexion, faire un essai une dizaine de minutes avant. Dans la mesure du possible il est conseillé de regrouper des participant-e-s sur un même site afin d'éviter la multiplication des sites.
- Une fois que tout le monde est connecté et que la réunion peut commencer, l'animateur doit veiller à distribuer la parole pour éviter la cacophonie. Un moyen simple consiste à lever la main lorsqu'on sollicite la parole (ou à placer devant la caméra une feuille blanche sur laquelle par exemple un symbole main est inscrit).
- Une autre règle importante consiste à couper son micro lorsqu'on ne parle pas, cela évite de parasiter la réunion lorsque l'on travaille dans un environnement bruyant.

  Malgré toutes ces précautions, de nombreux problèmes techniques souvent imprévisibles peuvent survenir, parfois insolubles, comme des bruits de fond intempestifs, de l'écho, des déconnexions… Néanmoins, avec un peu de patience et d'expérience, la visioconférence est un outil très utile.

LES DIFFERENTS PROFILS DES PARTICIPANT.E.S A UNE REUNION

On trouve sur le web de nombreuses présentations des différents « profils » de participant.e.s à une réunion. Une fiche en ***annexe 4*** présente ces profils et propose des comportements à adopter.

Créer en réunion

Pour répondre à certaines questions (nouvelles formations, évolution d'un type d'action, rédaction ou création d'un nouveau support, travail prospectif…), il peut s'avérer nécessaire de recourir à des techniques de créativité qui sont présentées en ***annexe 5***.
Ces fiches proposées sont classées selon un niveau de difficulté dans la mise en œuvre, la physionomie du groupe et l'objectif à atteindre.

Analyser un problème

Cette phase se positionne juste avant la prise de décision. Sans bonne analyse du problème, il est hasardeux d'arriver aux solutions adéquates et donc la prise de décision est compromise.
Diverses techniques existent pour aider à l'analyse de problèmes, parmi lesquelles on peut citer le QQOQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi), le Mind Mapping, les cinq pourquoi, la technique du « quescussion », la technique du « Fishbowl ». Ces méthodes sont proposées en ***annexe 6***.

Prendre une décision

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

RECHERCHE DE CONSENSUS

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

TECHNIQUES DE VOTE

Un vote peut être organisé pour aider à la prise de décision.
Le vote sert à prioriser toutes les idées qui ont été générées lors des discussions ou brainstorming préalables. Il permet de trouver rapidement des solutions à mettre en œuvre et permet à l'animateur de rester neutre dans le choix de celles-ci. De plus, il légitime collectivement ces solutions. Le vote permet en outre l'acceptation des résultats avec une perception d'égalité, d'équité et de transparence « démocratique ».
Le vote peut être :

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

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

APPEL A UN TIERS

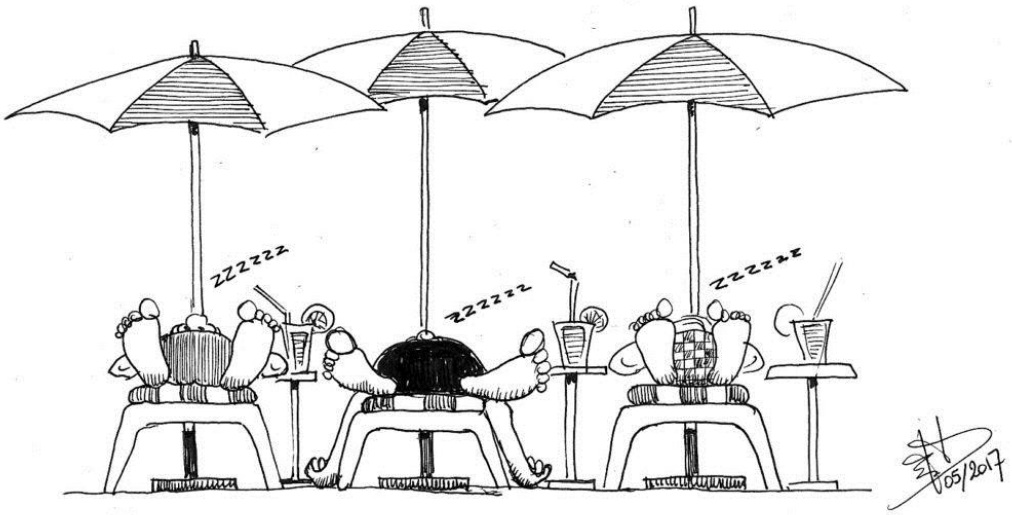
Une autre technique d'aide à la prise de décision peut être la demande à un tiers. En effet, si aucun consensus ne se dégage et si le débat prend une tournure trop conflictuelle voire affective, la demande à une personne extérieure de confiance, moins impliquée permet de prendre conseil et de disposer d'un autre éclairage sur les solutions à choisir. La décision finale appartient au groupe initial. Il est important de garder à l'esprit que des concessions peuvent être nécessaires pour aboutir à une décision.
Enfin, si la prise de décision s'avère impossible, il est fort probable que l'analyse du problème ou objet du débat ne soient pas bien posés, hiérarchisés et que les solutions envisagées ne soient pas adéquates. Dans ce cas, un repositionnement et une nouvelle analyse du problème est nécessaire (voir paragraphe analyse du problème en vue d'une prise de décision).

Constituer et animer des groupes de travail

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

Le GT est constitué d'un nombre restreint de membres experts du réseau intéressés par le sujet en question (6 à 10 personnes par exemple). Le GT correspond à un mode de

fonctionnement « gestion de projet » et à un espace de réflexion privilégié en petit groupe qui facilite la production.



Les productions des GT peuvent être par exemples :

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

ANIMATION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

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

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

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

CLES DE SUCCES D'UN GROUPE DE TRAVAIL (GT), A AJUSTER SELON LA TAILLE ET LA DUREE DU GT :

- Se mettre d'accord sur l'objectif (en une ou deux phrase), le périmètre, la durée, les livrables (quoi pour qui ?), le plan d'action, éventuellement ajustables
- Selon le GT, le choix des membres et du facilitateur peuvent répondre à des critères de compétences complémentaires, de disponibilité, etc. :

    - Attention aux liens hiérarchiques éventuels
    - Taille du GT entre 4 et 8
- Animation du groupe de travail
    - Un animateur compétent, éventuellement un co-animateur (capables de réguler des tensions ou des problèmes de fonctionnement du collectif) doit être en charge de la préparation et de l'animation des différentes réunions.
    - Mettre par écrit les éléments qui régissent le fonctionnement du GT : nom des membres, objectifs, résultats attendus, délais, outils, périodicité des réunions, moyens de communication entre chaque réunion, clarifier les rôles (qui fait quoi : par exemple sécrétaire), etc
    - Préparer en amont les réunions (OJ, documents etc.)
    - Au début de chaque réunion, rappeler les objectifs attendus ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être accomplis. Il vaut mieux s'assurer avant la réunion que les objectifs du groupe de travail sont connus et compris par tous les intervenants.
    - Veillez à la régulation des prises de parole, au respect du temps
    - Des règles de fonctionnement partagées
        - assiduité
        - travail entre les réunions
        - mettre en copie les communications
        - faire et diffuser CR après chaque réunion
- Pour être efficace le groupe de travail doit avoir à sa disposition les outils nécessaires à la réalisation de ses objectifs (projecteur vidéo, paperboard, etc.) pendant les réunions et entre les réunions.
- Evaluer à la fin des réunions comment le groupe a travaillé et prendre les mesures rectificatives éventuelles et à la fin du GT faire un bilan

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

CONSTITUTION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

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

Partager des pratiques

Partager les pratiques, c'est proposer sa pratique professionnelle au regard de l'autre dans le but de transmettre, bien sûr, mais aussi dans l'idée de recevoir de l'autre des propositions d'amélioration. Dans nos communautés, les partages de pratiques se concrétisent souvent sous la forme des retours d'expérience suivies d'un temps plus ou moins long de questions / réponses.
Pourtant, il existe une multitude de modalités qui peuvent être mises en œuvre, y compris pour un grand groupe.
Le principe de base de ces modalités est de faciliter les échanges entre participants. Des participants qui sont en lien avec des pairs transmettent plus facilement et apprennent plus des autres.

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

ECHANGES APRES EXPOSE

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

PARTAGER SES PRATIQUES

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

EXPERIMENTER ENSEMBLE

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

QUESTIONNER … ET COMPRENDRE

Cette forme entraîne les participants à développer leur curiosité à l'égard de l'autre, ce qui permet à chacun – y compris celui qui expose – d'affiner sa compréhension, sa perception de tous les éléments de l'expérience ou de la pratique à partager. Très souvent, la tendance est en effet de ramener sa propre expérience ou sa propre difficulté en écho à ce que l'autre dit, se coupant ainsi de la richesse de la différence de l'autre.
Prévoir un temps suffisant pour des questions de clarification (et seulement clarification) en proposant à la personne ayant fait part de son expérience et/ou de sa difficulté de ne pas répondre immédiatement est une forme peu utilisée et pourtant très riche pour chacun. Cette modalité peut être mise en œuvre très facilement par petits ou grands groupes mais nécessite l'œil attentif d'un animateur pour que les questions restent vraiment des questions de clarification.

La modalité de co-analyse que vous trouverez en ***annexe 7*** reprend une bonne partie de cette approche.

Les outils de travail collaboratifs

- Outils incontournables (surtout lors d'une réunion en présentiel !)
    - salle de réunion
    - salle café
    - cafetière
    - théière (avec du thé vert, et même éventuellement du thé vert à la menthe)
    - peut-être du sucre aussi…
    - paperboard
    - tableau blanc
    - tableau noir
    - post-it (toutes les couleurs)
    - feuilles A3, A2, A1
    - feutres de toutes les couleurs (normal, fluo,…)

- Outils numériques mis à disposition par le CNRS, RENATER, votre unité ou les tutelles de votre unité, discutez-en avec vos interlocuteurs informatiques habituels :
    - Travail sur un fichier à plusieurs : Pad (ex: http://etherpad.in2p3.fr), plateforme collaborative (ex: Core)
    - Prise de rendez-vous (ex: Evento)
    - Visioconférence (ex: Renavisio, Rendez vous, MyCom)
    - Partage de fichiers (ex: Filesender, MyCore)
    - Liste de diffusion (ex: @services.cnrs.fr, @groupes.renater.fr)
    - Site web : plateforme via DSI
    - Messagerie instantanée (comme Rocket.Chat, installé sur un serveur de la communauté)
    - Wiki, blog, forum
    - …

5.

VALORISER

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

S'auto-évaluer

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

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

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

Rédiger des rapports d'activité

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

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

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

Par exemple vous trouverez ci-dessous le plan du rapport d'activité utilisé par les réseaux de la Mission pour l'Interdisciplinarité.

• Présentation du réseau

l'origine du réseau et son histoire ;

l'objet du réseau ;

son organisation interne ;

la description de la communauté à laquelle il s'adresse.

• Bilan des actions

Le réseau présentera ici le bilan de ses actions rétrospectivement sur 3 à 4 ans.

Est entendue par action toute réalisation du réseau : Action Nationale de Formation (ANF), ateliers, communication, écoles thématiques, achats groupés de licences...

• Projet du réseau

Le réseau présentera son projet pour les 2 à 4 ans à venir en s'attachant à décrire l'analyse et les éléments de prospective qui auront permis de le construire.

Le réseau s'attachera à décrire le plan qu'il souhaite mettre en œuvre dans le cadre de ce projet et qui lui permettra d'accompagner sa communauté.

Communiquer

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

- Liste de diffusion : elle est indispensable, car elle est le lien entre les membres, elle contribue à la dynamique du réseau. Elle permet à chacun de communiquer avec l'ensemble de la communauté ;

Pour dynamiser une liste de diffusion :

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

- Site web : vitrine du réseau, c'est est un espace d'information pour tous, membres ou non du réseau. Il permet de mettre en valeur les activités, de faire connaître aux membres potentiels les actions qui pourraient les intéresser et donc éventuellement d'élargir le cercle des membres. Les membres du réseau, quant à eux, peuvent accéder à des informations et à des documents en accès restreint. Par exemple, via une zone de téléchargement, un espace dédié aux membres du réseau pour permettre l'échange

d'information et la mise à disposition de documents à la communauté. Wiki : dispositif qui permet de partager de l'information et de développer les interactions entre les membres de la communauté. Simple d'utilisation, il permet à tous de s'exprimer et d'échanger sur des questions souvent techniques. Des systèmes de chat en direct entre membres et/ou administrateurs peuvent être utilisés (exemple : IRC : Internet Relay Chat, Slack…). Attention, il faudra penser à la modération.

Il peut être intéressant pour le réseau d'être présent sur les **réseaux sociaux** (Twitter, Facebook). Il faut noter que Twitter est largement fréquenté par les jeunes scientifiques, les journalistes, les étudiants et que les instituts/délégations du CNRS disposent de tels comptes et peuvent être de bons relais. Ces réseaux permettent de fédérer des communautés ayant des centres d'intérêts communs mais il faut avoir des informations à diffuser si on utilise ces outils assez chronophages.
Une présentation du réseau sous forme de **vidéo** peut être pertinente mais c'est un travail ambitieux. Il faut alors envisager un film court, percutant, et ne pas vouloir tout dire… Les services de communication des délégations peuvent être de bons conseils, voire aider le réseau dans le travail de réalisation.

Quelques vidéos de présentation de réseau :
- Resinfo (http://resinfo.org/ResinfoVideo.mp4)
- RTMFM (http://rtmfm.cnrs.fr/spip.php?rubrique129)
- RdE (http://www.electroniciens.cnrs.fr/images/16_RDE.mp4)

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

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

- Les réseaux peuvent se rapprocher des services de communication des délégations et des instituts pour promouvoir leurs actions, via leurs outils de communication.
- La photothèque du CNRS met à disposition de la communauté des milliers d'images de laboratoires libres de droits et faciles d'accès : phototheque.cnrs.fr
- Le CNRS met à disposition des entités des « kits labos » pour réaliser aisément des sites web en respectant la charte graphique de l'institution.
- La réalisation d'outils de communication peut faire l'objet d'un stage de Master en communication.

- Penser participer aux événements qui touchent la communauté de votre réseau (colloques, forums, séminaires, …) c'est-à-dire avoir un stand, faire une communication orale ou écrite (poster, kakemono, …)

Points de vigilance

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

LE MOT DE LA FIN

Ce guide vous a été utile ? Génial !
Vous avez des propositions de modification / améliorations ? Encore mieux.
Cette production collective est dans une version 2.0, elle ne demande qu'à s'enrichir de vos expériences ! Envoyez vos propositions à Francoise.Berthoud@grenoble.cnrs.fr

Une nouvelle version sera proposée en 2020.

ANNEXES

Les annexes 1, 5, 6 et 7 proposent des fiches pratiques correspondant à des modalités d'animation. Elles sont toujours introduites par un pavé qui indique : l'objet de la fiche pratique, la taille typique du groupe auquel la technique peut être appliquée, le temps à prévoir et le niveau de difficulté pour l'animateur :

Facile	Nécessite un peu d'expérience	Nécessite une solide expérience d'animateur

Annexe 1 : Fiche pratique / Technique d'inclusion du brise glace

Pourquoi ?	Technique d'inclusion pour se rencontrer
Taille du groupe	Entre 5 et 30
Expertise	
Temps	Entre 30 min et 2h selon les modalités

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

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

- constituer d'autres groupes et reprendre la recherche de points communs,

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

Fiche inclusion : le jeu de la balle

Pourquoi ?	Technique d'inclusion pour consolider ses connaissances (en formation notamment)
Taille du groupe	Entre 5 et 15
Expertise	
Temps	Entre 15 et 30 min

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

Fiche inclusion : l'essentiel

Pourquoi ?	Technique d'inclusion pour consolider ses connaissances (en formation notamment)
Taille du groupe	Entre 5 et 30 (binômes dans ce cas)
Expertise	
Temps	Entre 10 et 30 min

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

Fiche inclusion : l'aventure de la vie

Pourquoi ?	Technique d'inclusion pour se rencontrer
Taille du groupe	Entre 5 et 15
Expertise	
Temps	Entre 30 min et 45 min

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

Fiche déclusion

Pourquoi ?	Technique de déclusion pour consolidation des acquis
Taille du groupe	Entre 5 et 30
Expertise	
Temps	Entre 15 min et 1h

A réaliser en fin de réunion/session/journée. Une seule question est posée (voir exemples ci dessous). La parole est donnée à chaque participant. Chacun s'exprime. Il n'y a pas de discussions ou d'échanges sur les différents retours.
L'objectif de ces questions est de permettre un ancrage, une consolidation de ce qui a été fait, et de marquer la fin de la session.
Exemples :

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

Annexe 2 : Déléguer l'organisation d'un événement

FICHE : ACCOMPAGNEMENT DU PORTEUR

Préparer un rétro-planning
Etablir avec le porteur à quelles étapes du rétro-planning des points seront à faire et sous quelle forme
Rappeler au porteur les points à ne pas oublier :

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

FICHE PRATIQUE

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Mardi soir									
Préparation des sacs							x	x	x
Prépa CoPil			x		x		x	x	x
Montée du matériel du labo (transpalette, ordinateur?, sacs, livrets, goodies)							x		x
Préparation des badges et répartition des badges pour les visites							x	x	
Aller chercher les docs du Syndicats d'initiative d'Autrans									x
Nuit + repas Autrans			x		x		x	x	x
Mercredi matin									
Réception matériel expo (2 pers. min. nécessaire), installation de ce					x		x		x

matériel									
Préparation de la salle Plénière								x	x
Préparation des salles thématiques transverses								x	x
Installation des stands industriels (2 personnes)					x		x		
Descente Autrans/ Grenoble 12h			x		x			x	x
Mercredi après midi									
Gestion TT 3, être présent pour les orateurs et leurs besoins (connaître leurs besoins dès jeudi) 14h-15h	x	x							x
Animation Perspectives/ bilan/ table ronde 15h-16h15	x	x	x	X	x		x	x	x
Emballage matériel expo (2 pers. min. nécessaire), mise en camion (16h-18h)					x				x
Rangement									x
Responsable bus 1			X						
Responsable bus 2				x					

Annexe 3 : Fiches pratiques / exemples de compte rendu

EXEMPLE 1 :

Logo Laboratoire	Compte-rendu de réunion du jj/mm/aaaa Compte-rendu de réunion	Diffusion :

Invités : Présents : Excusés : Diffusion : invités +	Rédacteur : Nb pages :
Ordre du jour :	

Sujets abordés – décision - actions lancées		Qui	Délai
1			
2			

3 …			
Ordre du jour de la prochaine réunion du jj/mm/aaaa :			

EXEMPLE 2 :

Réunion XXX:
JJ mm AAAA

Participants à la réunion						
Prénom et Nom Unité/fonction						

Excusés : Prénom Nom

Objectif de la réunion :

1. Objectif 1
2. Objectif 2
3. …

Relevé de conclusions
- conclusion objectif1
- conclusion objectif 2

NOTA BENE

Annexe 4 : Profil des participants à une réunion

Profils	Manifestations	Mode de communication / comportements à adopter
Le réservé	Parle peu ou de façon embarrassée, craint d'être critiqué. A un regard fuyant.	• Lui poser des questions « faciles » • Valoriser chacune de ses interventions • L'encourager du regard • Le faire parler de son expérience • Gagner sa confiance lors des pauses : savoir pourquoi il ne parle pas (timidité, opposition, non intérêt…)
Le bavard	Discute avec ses voisins, monopolise la parole quel que soit le sujet	• Eviter de la regarder (pas d'incitation à la parole) • S'il faut le questionner, utiliser des questions fermées • Rappeler les objectifs, le temps, reformuler synthétiquement et enchaîner sur autre chose ou donner la parole à quelqu'un qui la demande • Lui demander « Quelle est votre question ? » • L'interrompre « Merci de votre intervention ... Y a t-il une autre question ? » en regardant le groupe
Le pinailleur	Insiste sur des détails, cherche à entrainer l'animateur et le groupe dans des discussions stériles	• Faire réagir le groupe sur son intervention « Qu'en pensez-vous ? » • Reporter ses questions à plus tard • Si c'est le cas, rappeler que ses questions sont hors sujet • Redéfinir les objectifs et impératifs de temps
Le buté	Reste sur ses positions, refuse d'écouter, survalorise son expérience	• Valoriser ses apports positifs • Faire intervenir le groupe • En parler hors réunion
Le « je sais tout »	Pour lui tout est facile. Cherche à se mettre en lumière, indifférent au groupe, prend la	• Interrompre ses interventions et rappeler les objectifs • L'envoyer au tableau, expliquer ses

	parole et la monopolise	idées
Le retardataire	Rythme lent, reste sur un fait « non digéré »	• Faire répondre le groupe
Le bout-en-train	Tourne tout à la plaisanterie et fait rire le groupe	• Le maîtriser avec « humour »
L'agressif envers l'animateur	Critique l'animateur, les méthodes, les contenus	• Rester calme ! • Le laisser s'exprimer complètement • Reformuler ses propos et s'appuyer sur le groupe pour prendre position
L'agressif envers le groupe	Attaque personnellement un ou plusieurs participants, est négatif, dévalorise l'expérience des autres et survalorise la sienne	• Le laisser aller au bout de sa phrase • Lui faire éventuellement préciser son propos • Rappeler les règles du jeu « bienveillance », non jugement par exemple • Proposer un dialogue à la fin (de discuter en tête à tête par exemple) • Chercher des appuis dans la salle « Qu'en pensez-vous ? » par exemple • Quoi qu'il en soit, ne pas entrer dans son jeu, ne pas répondre du tac au tac (sinon escalade)
Le meneur	Recherche l'adhésion du groupe contre l'animateur, a un comportement agressif. Veut être leader, s'imposer mais n'en a pas les moyens	• Le repérer et le laisser s'exprimer, ne pas l'attaquer de front • S'appuyer sur le leader ou le groupe pour le neutraliser • Attention : ne pas le confondre avec le leader
Le leader	Parle de façon nette et précise, aimerait prendre la place de l'animateur mais reste loyal	• S'appuyer sur lui sans le privilégier complètement, le faire parler • Attention : dans tout leader sommeille un meneur si l'animateur le frustre.

Annexe 5 : Fiches pratiques / Techniques de créativité

APPELS A IDEES

Pourquoi ?	Appel à idées
Taille du groupe	Entre 5 et 30
Expertise	
Temps	Entre 1 et 2h

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

Quelques exemples :

- proposer une boite à idée
- lancer un questionnement et une analyse en plusieurs étapes (méthode Disney)
    - (1) on prend toutes les idées sans préjugés en insistant auprès des participants pour qu'ils ne se « brident » pas
    - (2) on classe/élimine/trie
    - (3) on regarde ensemble comment mettre en œuvre les idées retenues

LA TECHNIQUE DE LA PENSEE INVERSE

Pourquoi ?	Favoriser la créativité en proposant de réfléchir dans un mode inversé
Taille du groupe	Travail en sous-groupes de 10 personnes
Expertise	
Temps	Environ 1h

Il s'agit ici dans le cadre de recherche de solutions à un problème qui s'exprime sous forme de question, d'inverser la question.
Par exemple si la question est « comment faire pour mieux recueillir les besoins des membres du réseau ? »,
l'animateur pourra proposer au groupe de s'intéresser à la question « Comment est-ce que je pourrais encore moins être à l'écoute des besoins des membres du réseau ? ».
Les solutions trouvées n'auront plus qu'à être inversées positivement.

UTILISATION DES POST-IT

Pourquoi ?	Formuler des propositions écrites en s'impliquant individuellement
Taille du groupe	Jusqu'à 50
Expertise	
Temps	Entre 1 et 2h selon la taille du groupe

Choisir un animateur

Se mettre d'accord sur la question d'entrée du brainstorming (QQOQCP)

Phase de production d'idées :
Se fait de manière individuelle ou en très petit groupe : chacun écrit en silence une idée (sujet, verbe, complément) et une seule sur un post-it.

Phase de regroupement :
Chaque post-it est lu par l'animateur qui doit s'assurer que ce qui est écrit est compris par tous les participants. Refaire rédiger si ce n'est pas le cas. Chaque post-it est collé sur un tableau.

On peut produire d'autres idées pendant cette phase.

TECHNIQUE DES 7 CHEMINS

Pourquoi ?	Technique de créativité collective
Taille du groupe	Entre 7 et 50
Expertise	
Temps	2 à 3h

Cette technique se déroule en 4 phases :

- Phase 1 : l'animateur pose la problématique et sollicite le groupe pour obtenir 7 (au moins 5) domaines de solutions. Attention les domaines de solutions doivent être suffisamment vastes pour que plusieurs solutions concrètes puissent être proposées à la suite dans chaque domaine.
- Phase 2 (30 à 45 min) : l'animateur propose aux participants de se regrouper en sous-groupes (autant que de domaines identifiés). L'animateur donne alors les consignes aux sous-groupes (temps de travail, temps et type de restitution attendue).
- Phase 3 : restitution, faire réagir systématiquement les participants (questions, observations, suggestions)
- Phase 4 : évaluer la faisabilité des actions et les exploiter !

TECHNIQUE DITE « WORLD CAFE »

Pourquoi ?	Technique de créativité collective
Taille du groupe	Entre 12 et 40
Expertise	

Objectif : Faire émerger des idées / suggestions / besoins en lien avec la finalité du réseau et ses objectifs
Points de vigilance pour les animateurs :

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

Principes : initier une démarche de créativité en posant la contrainte du temps er l'idée de surenchérir les idées des autres pour dynamiser la production d'idées.
Mode opératoire – Déroulement

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

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

REGARD EXTERIEUR, DIFFERENT

Pourquoi ?	Technique de créativité collective
Taille du groupe	Entre 12 et 40
Expertise	

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

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

FICHE CREATIVITE : ANALOGIE

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

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

Exemple:

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

Annexe 6 : Fiches pratiques / Techniques d'exploration d'un problème

LE « QQOQCP »

Pourquoi ?	Analyse d'un problème
Taille du groupe	Moins de 10 (ou alors travail en sous-groupes)
Expertise	
Temps	Entre 1 et 2h

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

Donnée d'entrée =	Thématique générale de la réflexion
Qui ?, Qui est concerné par le problème	Précisez d'abord les personnes ou parties directement concernées (émetteurs et récepteurs du problème), ensuite celles qui le sont plus indirectement…
Quoi ? C'est quoi le problème ?	Formulez le problème avec le maximum de faits, sujets, verbes et compléments…
Où ? Où apparaît le problème ?	Précisez les lieux soit géographiques, soit fonctionnels au sein des processus
Quand ? Quand apparaît le problème ?	Précisez soit les périodes calendaires, soit la position chronologique dans le processus
Comment ? Comment mesurer le problème, ses solutions ?	Indiquez les mesures possibles du problème et celles du succès de sa résolution
Pourquoi ? Pour qui faut-il résoudre ce problème ?	Exprimez les enjeux quantifiés associés à ce problème…
Donnée de sortie =	Question explicite et pertinente à résoudre

LE MIND MAPPING

Pourquoi ?	Analyse d'un problème
Taille du groupe	Moins de 10 (ou alors travail en sous-groupes)
Expertise	
Temps	1h

Il s'agit d'une carte heuristique correspondant à une représentation graphique d'un problème ou d'un concept, ou d'une action utilisant des ramifications pour signifier les relations entre les idées. Cette représentation permet de structurer les questionnements, les idées et de les hiérarchiser. La vue des tenants et aboutissants est globale (dans un seul schéma) et les solutions paraissent plus claires. Cette précision peut aider à trouver un consensus.

LES 5 POURQUOI

Pourquoi ?	Analyse d'un problème
Taille du groupe	Moins de 10 (ou alors travail en sous-groupes)
Expertise	
Temps	Entre 15 min et 30 min

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

Exemple : Ma voiture ne démarre pas (le problème)

Pourquoi 1 ? - La batterie n'est pas chargée.

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

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

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

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

LA TECHNIQUE DU QUESCUSSION

Pourquoi ?	Analyse d'un problème
Taille du groupe	Jusqu'à une trentaine
Expertise	
Temps	Entre 1 et 2h

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

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

LA TECHNIQUE « FISHBOWL »

Pourquoi ?	Exploration d'une question
Taille du groupe	Entre 10 et 40
Expertise	
Temps	Entre 1 et 2h

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

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

Inviter N-1 personnes à venir s'installer au centre, elles débuteront la discussion. Puis expliquer les règles du jeu :
- seules les personnes qui sont assises au centre peuvent échanger
- il doit toujours y avoir une chaise vide sur le cercle du centre
- les personnes qui sont installées sur le cercle extérieur peuvent soit se lever et prendre place dans le cercle intérieur si elles veulent participer à l'échange (dans ce cas, une des personnes déjà présente dans ce cercle se lève et va s'assoir dans le cercle extérieur), soit se lever pour écrire sur le paperboard un élément de la discussion qui lui paraît important.

Arrêter la discussion après environ 45 min.

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

Annexe 7 : Fiches pratiques / Techniques de partage de pratiques

CO-ANALYSE

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

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

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

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

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

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

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