Identifier et définir les rôles à jouer dans le cadre d'un projet

1) **Identifier** tous les rôles indispensables à la réussite du projet (source d'inspiration : cartes "rôles et verbes").

2) Pour chaque rôle retenu, **définir** :

- **Sa raison d'être** : A quoi sert-il ?
- **Son domaine d'autorité** : Quelles décisions la personne qui jouera ce rôle pourra-t-elle prendre sans demander leur autorisation préalable aux autres membres de l'équipe ?
- **Ses redevabilités** : Quelles sont les tâches à effectuer pour la personne qui jouera ce rôle ?

3) Chacun peut **se positionner** spontanément sur le ou les rôles qu'il préfère jouer ou pour lesquels il se sent le plus compétent. Ce processus est facilité quand chacun a une idée précise de ce à quoi il s'engage.

En cas de conflit ou de tension relationnelle, se reporter aux techniques consacrées...

Partager ses valeurs au sein d'une équipe

Une **valeur** est un principe qui guide nos actions au quotidien. Par exemple, Picsou est guidé par son désir de *richesse*, Oui-Oui par sa recherche du *bonheur* et Robin des Bois par sa quête de *justice*.

1) Chaque membre de l'équipe doit choisir deux **valeurs** auxquelles il accorde sa priorité dans le cadre du travail de groupe, en illustrant chacune par un exemple concret issu de son expérience.

Exemple : "J'accorde une grande importance au **respect** dans les relations. L'année dernière, j'ai participé à un projet avec deux étudiantes qui se moquaient de mon accent, ce qui était blessant pour moi. Je ne me suis pas senti respecté et cela a affecté notre collaboration".

Vous pouvez vous inspirer de la liste de valeurs ci-jointe pour trouver les vôtres.

2) Chacun partage avec les autres membres du groupe les deux valeurs qu'il a retenues, illustrées chacune par un exemple concret.

3) Ensemble, mettez-vous d'accord sur les 3 valeurs essentielles qui constitueront la base de votre travail en commun.

Vous pouvez suivre ce même processus pour définir la raison d'être d'un projet que vous auriez à mener.

Rôle
Facilitation

Raison d'être :
Animer les réunions d'équipe

Domaine d'autorité :
- Gestion de l'animation de la réunion d'équipe concernant l'ordre du jour, la distribution de la parole et le respect des règles d'échange.

Redevabilités :
- Lister les sujets à l'ordre du jour de la réunion.
- Organiser les différents temps de parole, en fonction de l'ordre du jour.
- Distribuer la parole pendant la réunion.
- Garantir le respect des règles de la réunion (ex : partage équitable du temps de parole, message "je"...).

Rôle
Gardien du temps

Raison d'être :
Garantir le respect des horaires et de l'ordre du jour pendant les réunions d'équipe

Domaine d'autorité :
- Gestion du temps pendant les réunions d'équipe.

Redevabilités :
- Annoncer les horaires de début et de fin de réunion.
- S'assurer que la réunion se termine à l'heure prévue.
- Prévenir le facilitateur lorsque le temps prévu pour chaque sujet à l'ordre du jour risque de ne pas être garanti.

Rôle
Secrétariat

Raison d'être :
Organiser les réunions et informer tous les membres de l'équipe des décisions prises

Domaines d'autorité :
- Organisation des réunions d'équipe.
- Diffusion des décisions prises au cours des réunions d'équipe.

Redevabilités :
- Organiser les réunions d'équipe prévues et informer tous les participants des dates, lieux et horaires de celles-ci.
- Prendre en note les décisions prises au cours de la réunion.
- Diffuser à tous les membres de l'équipe, présents et absents, les décisions prises au cours de la réunion, à l'issue de celle-ci.

Les rôles peuvent tourner entre les participants à chaque nouvelle réunion d'équipe.
Le contenu d'un rôle peut être modifié dans le cadre d'une réunion de gouvernance.

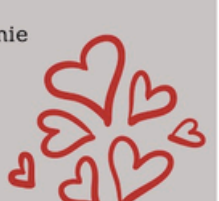
GROUPE
Egalité
Diversité
Fraternité
Partage
Tolérance
Solidarité
Equité

COMPÉTENCE
Qualité
Excellence
Créativité

CONQUETE
Innovation
Ambition
Succès
Performance
Richesse

ATTITUDE
Engagement
Optimisme
Détermination
Passion
Positivité
Ouverture
Patience
Simplicité
Discipline

EPANOUISSEMENT
Plaisir
Bien-être
Qualité de vie
Abondance
Progrès
Bonheur
Amour
Autonomie
Beauté



MORALE
Intégrité
Ethique
Loyauté
Responsabilité
Exemplarité
Transparence
Discernement
Vérité
Justice

RELATIONS
Respect
Confiance
Bienveillance
Empathie
Authenticité
Amitié

SOCIETE
Environnement
Durabilité
Santé
Paix
Liberté
Sécurité
Tradition

Contraintes matérielles et contraintes de temps

Votre objectif est d'organiser votre travail de groupe d'un point de vue matériel : **quand, où** et **comment** allez-vous travailler ensemble ?

1) Chaque membre du groupe renseigne les plages horaires qui lui conviennent pour les réunions d'équipe sur un **agenda partagé**. Vous pouvez reproduire un agenda hebdomadaire sur une feuille vierge pour croiser vos disponibilités et organiser le planning de vos rencontres.

2) Identifiez le ou les lieux qui conviennent le mieux à tous pour vos réunions d'équipe : à l'université, chez l'un d'entre vous, à la bibliothèque municipale, etc.

- L'outil numérique d'organisation de réunions **doodle.com** peut vous aider à croiser vos disponibilités.
- Plusieurs outils numériques permettent d'organiser des visioconférences lorsque tous les membres d'un groupe ne peuvent pas se retrouver au même endroit : **hangouts.google.com**, **zoom.us**, **skype.com, Facebook**...
- Plusieurs outils numériques permettent de travailler en commun lorsque tous les membres d'un groupe ne peuvent pas se retrouver au même moment : **docs.google.com**, **slack.com**...
- La bibliothèque universitaire prête du matériel informatique (tablettes, ordinateurs...) et loue des salles aux étudiants pour travailler en groupe.

Motivation et niveau d'engagement

Tours d'inclusion et de clôture

Bien souvent, tous les membres d'un groupe n'accordent pas la même importance au projet à réaliser et n'ont pas les mêmes exigences concernant la qualité du travail à rendre.

Clarifier le niveau d'engagement de chacun au début du projet et au début de chaque réunion d'équipe peut aider à clarifier de nombreuses incompréhensions et résoudre d'éventuels conflits.

1) **Organisez un "tour d'inclusion" au début de chaque réunion**

Attention : chacun partage ce qu'il souhaite et garde pour lui ce qu'il veut garder privé.

Un par un, chaque membre du groupe présente aux autres :

- Ce qu'il **ressent** sur le moment (ex : motivé, nerveux, préoccupé, tendu, content...).
- Son **niveau d'intérêt** pour le travail à réaliser (ex : très intéressé, modérément, pas du tout...).
- Son degré d'énergie et de **motivation** pour le projet.
- Ses **préoccupations extérieures** au projet qui peuvent affecter son investissement (ex : contraintes personnelles...).

2) **Organisez un "tour de clôture" à la fin de chaque réunion**

Un par un, chaque membre du groupe présente aux autres :

- Ce qu'il ressent sur le moment.
- Ses réflexions concernant le travail mené dans le cadre de la réunion : ce qu'il a apprécié, ce qu'il aimerait éventuellement modifier ou mettre à l'ordre du jour d'une prochaine réunion...

Négocier en cas de conflit

Une négociation peut être envisagée dès lors que la position d'un camp entre en conflit avec la position d'un autre camp.

1) **Clarifier les intérêts** qui se cachent derrière les positions de chacun : quelles sont les motivations, les besoins, les désirs, les craintes, les aspirations et/ou les préoccupations qui amènent chaque partie à tenir sa position ?

2) **Imaginer un accord** qui prendrait en compte les principaux intérêts de chaque partie : quelles solutions créatives pourrait-on imaginer ?

3) **Recourir à des critères indépendants** de la volonté de chaque partie : pour rechercher une solution équitable et mutuellement satisfaisante.

4) **Identifier sa MESORE** (MEilleure SOlution de REchange) : qu'avez-vous à gagner en négociant ? Qu'avez-vous à perdre en ne négociant pas ?

5) **Etablir des propositions** : rédiger un accord en précisant les engagements de chaque partie et planifier une rencontre pour mesurer ses effets à moyen terme.

Source : *Comment négocier avec les gens difficiles* de William Ury

Communiquer de manière non violente

La CNV est un processus de communication dont l'intention est de donner et recevoir avec bienveillance, afin d'établir des relations au thentiques et sereines avec les autres.

En cas de tension relationnelle, j'aborde le problème selon ces quatre étapes successives :

1) **Je décris le comportement** qui affecte mon bien-être, sans porter de jugement et sans interpréter les intentions de l'autre.
Ex : "Quand je suis en train de parler, tu ris en disant que mon accent est bizarre".

2) **J'explique ce que je ressens en réponse à ce comportement,** j'accepte de me montrer vulnérable.
Ex : "Je me sens blessé et honteux de susciter une telle réaction".

3) **J'identifie les besoins non satisfaits à l'origine de mon émotion.**
Ex : "J'ai besoin de sentir que je fais partie du groupe à part entière et que je suis estimé, peu importe ma façon de parler".

4) **Je formule une demande concrète et positive qui contribuera à restaurer mon bien-être** : ni critique, ni menace, ni demande comprenant une négation.
Ex : "J'aimerais être écouté avec sérieux et rire avec les autres sans que ce soit aux dépens de quelqu'un dans le groupe".

Source : *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs), Initiation à la communication non violente* de Marshall Rosenberg

Organiser une réunion

Adoptez une organisation qui rendra vos réunions d'équipe plus efficaces.

1) **Clarifier le cadre** en établissant des réponses précises aux questions suivantes **:**

- **Lieu :** Quel est le lieu exact de la réunion ?
- **Horaires** : A quelles heures commence et se termine la réunion ?
- **Ordre du jour** : Quelles sont les décisions à prendre (= formuler des questions) et les sujets à aborder ?
- **Priorités** : Quel est l'ordre des priorités ? Si vous n'avez pas le temps de tout traiter, quels sujets allez-vous privilégier ?

2) **Distribuer les rôles** suivants entre les participants :

- **Gardien du temps** : il garantit les heures de début et de fin de la réunion et s'assure que tous les sujets à l'ordre du jour sont abordés.
- **Secrétaire** : il organise les réunions (lieu, date, horaires), prend en note les décisions et les diffuse à tous, présents et absents.
- **Facilitateur** : il établit l'ordre du jour, distribue la parole entre les membres du groupe en s'assurant qu'elle circule de manière équitable et que les valeurs et principes décidés en commun sont bien pris en compte.

3) **Favoriser des relations authentiques et constructives** :

- Respecter la parole de chacun (ne pas interrompre celui qui parle) et parler en son nom (**message "je"**) pour éviter les polémiques.
- Utiliser la **Communication Non Violente** en cas de tension relationnelle.
- **Négocier** en cas de conflit.

4) **Se préparer en amont** de la réunion pour **:**

- Etre à jour des informations importantes concernant le projet.
- Aller à l'essentiel dans le cadre de ses prises de parole.

Les réunions de triage

Les réunions de triage ont pour raison d'être de :

- Vous informer sur les projets pris en charge par d'autres.
- Faire le point sur vos projets.
- Demander de l'aide.

1) Tour d'inclusion
Chacun leur tour, les participants partagent leur état d'esprit du moment avec le groupe et les préoccupations qui peuvent les détourner de l'objet de la réunion.
2) Revue des actions récurrentes
Le facilitateur lit la liste des actions récurrentes et chaque rôle concerné répond "fait" ou "pas fait" pour la période passée.
3) Informations générales
4) Nouvelles sur les projets en cours
Le facilitateur demande pour chaque projet en cours s'il y a du nouveau depuis la réunion précédente. Le rôle en charge du projet répond : "pas de nouveau" ou donne brièvement des nouvelles depuis la dernière réunion. Pas de discussion ni de réaction.
5) Etablissement de l'ordre du jour
Ceux qui rencontrent une difficulté demandent à ce qu'un point soit mis à l'ordre du jour. Pas d'explication, de discussion ou de réaction.
6) Traitement des points à l'ordre du jour
Pour chaque point, le facilitateur demande : "Quel est ton besoin ?".

- La personne concernée exprime sa demande aux rôles concernés.
- Les prochaines actions ou projets acceptés sont notés par celui qui joue le rôle de secrétaire.
- Si un besoin suggère qu'un rôle devrait être modifié, la proposition sera traitée dans le cadre d'une réunion de gouvernance.

7) Tour de clôture
Chaque personne peut partager ses réflexions sur la réunion. Pas de discussion ni de réaction.

Source : *La révolution Holacracy* de Brian J. Robertson

Débattre et décider en groupe

Certaines décisions-clés du projet doivent être validées par l'ensemble des membres d'une équipe pour garantir l'adhésion de tous au projet.

Voici un processus de prise de décision qui peut faciliter les échanges et l'adhésion au choix qui sera fait :

1) Tour d'inclusion
Chacun leur tour, les participants partagent leur état d'esprit du moment avec le groupe et les préoccupations qui peuvent les détourner de l'objet de la réunion.
2) Formulation de la question
Le facilitateur inscrit au tableau la question à laquelle le groupe doit apporter une réponse.
3) Tour des préoccupations
Chacun leur tour, les participants s'expriment concernant la question posée. Pas de réaction ni de discussion.
4) Brainstorming
Temps de brainstorming animé par le facilitateur. Toutes les propositions sont les bienvenues.
5) Tour de réaction
Une fois toutes les propositions listées au tableau, chaque participant est invité à partager ses réflexion les concernant.. Pas de discussion.
6) Vote à la majorité
Chaque participant attribue sa voix à la proposition qu'il juge la plus pertinente. Pas de discussion ni de réaction. Plusieurs tours de scrutin peuvent être organisés. La proposition qui obtient le plus grand nombre de voix est retenue.
7) Organisation de la mise en oeuvre de la décision
Si la mise en oeuvre de la décision ne relève pas d'un rôle qui existe déjà, un nouveau rôle est créé et attribué.
8) Tour de clôture
Le facilitateur permet à chacun de partager ses réflexions sur la réunion. Pas de réaction ni de discussion.

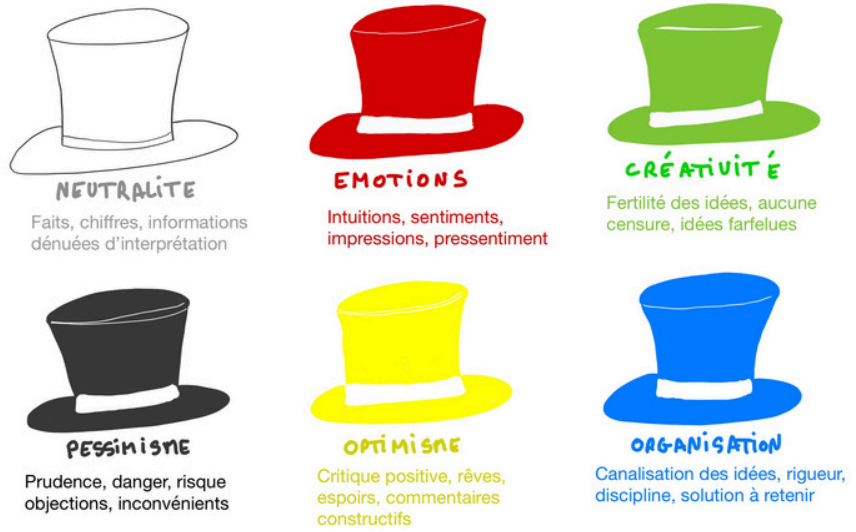
Développer la créativité
Halte à la censure en réunion

Les 6 chapeaux d'E. de Bono

La méthode des 6 chapeaux a été inventée par le spécialiste en créativité Edward de Bono dans le but d'éviter les phénomènes de censure des idées nouvelles, dérangeantes ou inhabituelles lorsque l'on s'attache en groupe à trouver une solution à un problème.

Chaque chapeau peut correspondre à un rôle endossé par l'un des membres du groupe ou à une thématique pour l'ensemble des participants engagés dans la discussion.

Cette démarche permet à tous d'être sur la même longueur d'ondes en même temps et aux idées des uns de provoquer les idées des autres, les idées nouvelles étant protégées des critiques immédiates.



Accueillir un nouveau membre au sein d'une équipe

Accueillir un nouveau membre au sein d'une équipe permet de bénéficier d'une énergie, de compétences et d'idées nouvelles, mais peut également déstabiliser l'équilibre en place.

Le nouvel arrivant a besoin de sentir qu'il fait progressivement partie intégrante de l'équipe (= besoin d'appartenance), que ce qu'il peut apporter au groupe est valorisé (= besoin d'estime) et que ses valeurs sont respectées (= besoin de sens).

Pour faciliter le processus d'accueil et d'intégration :

1) Transmettre au nouvel arrivant les informations qui lui permettront de trouver sa place :

- **Le projet** : raison d'être, valeurs, objectifs.
- **Le cadre :** règles de gouvernance, rôles, types de réunion.
- **Le(s) rôle(s)** que le nouvel arrivant sera amené à jouer : raison d'être, domaines d'autorité, redevabilités.

Les règles de gouvernance correspondent à la manière dont les rôles sont définis, distribués et modifiés au sein d'une équipe.

Les redevabilités correspondent aux tâches qui doivent être menées à bien par la personne qui joue un rôle.

2) Organiser un processus d'accompagnement en plusieurs étapes pour :

- Présenter le projet, le cadre et ses rôles au nouvel arrivant.
- Recueillir ses besoins, ses questions et ses attentes pour pouvoir y répondre le cas échéant.
- Faire des retours au nouvel arrivant concernant son intégration et lui donner la possibilité de progresser.
- Valider ou non l'intégration à l'issue d'une période d'essai.

S'évaluer entre pairs

Pour que l'évaluation des qualités individuelles soit 1) un moment de partage authentique entre les membres d'une équipe et 2) qu'il permette à chacun de progresser individuellement et 3) à tous de mieux travailler ensemble, certaines pratiques sont les bienvenues.

1) Prendre le temps de l'auto-évaluation (réflexion individuelle)

- De quelles réalisations professionnelles suis-je fier.e au cours de la période écoulée ?
- Quels ont été mes principaux apprentissages ?
- Quelles sont mes attentes concernant l'évolution de notre façon de travailler ensemble ?
- Quels sont mes besoins ou mes envies de formation, pour moi-même et pour l'équipe ?

2) Partage en grand groupe des réflexions individuelles

3) Evaluation entre pairs

Chacun leur tour, les membres du groupe reçoivent les évaluations de leurs pairs, sans réagir ni discuter :

- Deux retours positifs, illustrés chacun par un exemple concret : ce qui a été apprécié dans le cadre du travail mené en commun au cours de la période écoulée.
- Un retour qui prend la forme d'une suggestion d'amélioration, d'un progrès à envisager, d'une compétence à développer ou à acquérir pour progresser.

Il s'agit d'un processus qui vise à clarifier les attentes des uns vis-à-vis des autres, mais également à célébrer le chemin parcouru, à mettre en valeur les réussites et à transformer les difficultés, les obstacles ou les échecs en apprentissages.

4) Passage à l'action

- Chacun énonce avec quoi il repart de ce moment d'échange.
- Une liste des actions collectives envisagées ou proposées pourra être reprise dans le cadre d'une réunion dédiée.

Le processus de prise de décision intégratif

L'objectif du processus de décision intégratif est de **prendre des décisions pour avancer dans la réalisation du projet,** pas de parvenir à un consensus ni t'intégrer les préoccupations de tout le monde.

1) Présenter la proposition
La personne qui a mis un point à l'ordre du jour présente son problème et fait une **proposition** au groupe pour le résoudre.
2) Questions de clarification
Ceux qui le souhaitent peuvent **poser une question** pour obtenir des informations complémentaires et/ou mieux comprendre le problème ou la proposition. Le proposeur peut répondre que ce n'est pas spécifié si c'est le cas.
3) Tour de réaction
Chacun leur tour, les participants peuvent **réagir** à la proposition comme bon leur semble. Le proposeur ne répond pas aux réactions. Il n'y a pas de discussion.
4) Amendements et clarifications
Le proposeur peut s'il le souhaite **clarifier** l'intention de la proposition, la modifier sur la base des réactions ou simplement poursuivre. Aucune discussion n'est autorisée.
5) Tour d'objections
L'animateur demande : Voyez-vous une raison qui fait que l'adoption de cette proposition causerait du tort au projet ou nous ferait régresser ?". Les "**objections**" sont formulées, testées et notées sans aucune discussion.
6) Intégration
Une par une, chaque objection est traitée : l'intelligence collective de l'équipe est mobilisée pour trouver des **amendements** à la proposition qui conduirait la persone qui l'a formulée à lever son objection.

La proposition est adoptée lorsqu'il n'y a plus d'objection.

Source : *La révolution Holacracy* de Brian J. Robertson

Ecouter avec empathie

Pour échanger de manière authentique et constructive, nous avons besoin de nous sentir :
- **écouté** avec attention et bienveillance.
- **compris** concernant nos besoins et préoccupations**.**

Dans un contexte de tension relationnelle ou de conflit, une **écoute empathique** est la première étape qui permet ensuite d'échanger de manière constructive et bienveillante.

L'empathie correspond à la capacité que vous avez de vous mettre à la place d'une autre personne pour comprendre une situation de son point de vue.

Pour écouter avec empathie, vous pouvez :

1) Ecouter, tout simplement.
Sans critiquer, juger, évaluer, donner votre avis, raconter une anecdote, faire la morale...

2) Poser des questions.
- Pour clarifier le propos de votre interlocuteur, le rendre plus précis et explicite.
- Pour définir les termes qu'il emploie.
- Pour identifier les émotions qu'il ressent.

3) Reformuler ce que vous comprenez.
- Pour donner du sens à la tension que ressent votre interlocuteur.
- Pour comprendre ses intentions, ses besoins, ses préoccupations, ses valeurs, ses intérêts...

Vous avez écouté avec empathie dès lors que votre interlocuteur vous confirme qu'il s'est senti écouté et compris dans le cadre de votre échange.

Développer des relations authentiques
Halte aux polémiques

Le message "JE"

Une polémique correspond à un débat dans le cadre duquel les interlocuteurs s'expriment de manière vive et agressive.
Les participants :

- Se coupent la parole,
- Interprètent les paroles de l'autre et les critiquent, les dénigrent ou les méprisent,
- Emettent des jugements à l'emporte-pièce,
- Cherchent à avoir raison à tout prix,
- Etc.

Dès lors que l'on ne se sent ni écouté, ni compris, une discussion peut rapidement devenir polémique.

La communication non violente et la négociation sont des démarches qui aident à apaiser les tensions et à résoudre les conflits.

Mais avant qu'un conflit s'envenime, le recours au message "je" permet de mieux écouter et de mieux se comprendre au sein d'une équipe.

Le principe du message "je" est de donner son avis sans recourir au "on" ni au "tu". Il s'agit de centrer sa parole sur ce que l'on pense ou ressent, et non sur ce que l'on imagine que les autres pensent ou ressentent.

Par exemple :
"Je ne suis pas content parce que je trouve que cette réunion n'a pas été efficace".
au lieu de...
"Tu as très mal animé la réunion : on se coupait tous la parole et tu n'as rien fait pour l'empêcher".

Organiser un brainstorming

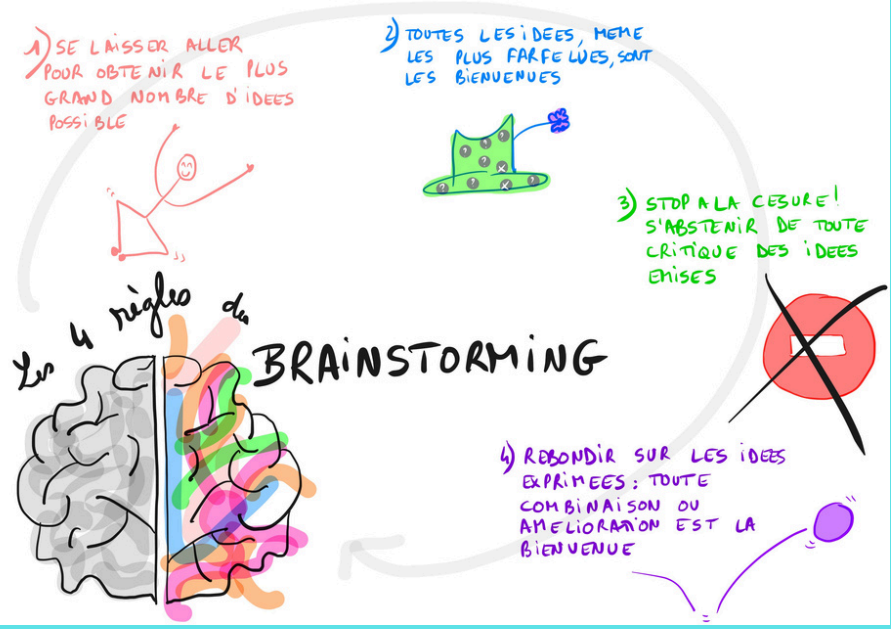
Le brainstorming ou remue-méninges est une technique qui permet de résoudre des problèmes en groupe de manière créative. Elle a été conçue par le publicitaire Alex Osborn dans les années 40 aux Etats-Unis.

Le principal objectif de cette méthode est de récolter des idées **nombreuses** et **originales**.

Deux principes de base définissent le brainstorming :

- La recherche d'idées la plus étendue possible.
- La suspension du jugement.

Les 4 règles du brainstorming :
1) Se laisser aller pour obtenir le plus grand nombre d'idées possible.
2) Toute idée, aussi farfelue soit-elle, est la bienvenue.
3) S'abstenir de toute critique concernant les idées émises.
4) Rebondir sur les idées exprimées : toute combinaison ou amélioration est la bienvenue.



Les réunions de gouvernance

L'objectif d'une réunion de gouvernance est de faire évoluer la définion des rôles.

Voici des exemples de question qui peuvent y être traitées : "une tâche essentielle est laissée pour compte : doit-elle être ajoutée aux redevabilités d'un rôle ?", "une personne est gênée dans son travail parce qu'elle ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour prendre certaines décisions : peut-elle étendre le domaine d'autorité de son rôle ?", "peut-elle limiter le domaine d'autorité d'une autre personne ?", etc.

Voici les différentes étapes d'une réunion de gouvernance :

1) Tour d'inclusion
Chacun leur tour, les participants partagent leur état d'esprit du moment avec le groupe et les préoccupations qui peuvent les détourner de l'objet de la réunion.
2) Point matériel et administratif
Qui jouent les rôles de facilitateur, de gardien du temps et de secrétaire ? Quelle est la durée prévue de la réunion et les temps de pause le cas échéant ?
3) Etablissement de l'ordre du jour
Les participants établissent l'ordre du jour en donnant un ou deux mots pour chaque point à aborder. Chaque point à l'ordre du jour correspond à une tension à résoudre. Le facilitateur établit une liste de tous les points.
4) Tous les points à l'ordre du jour sont traités l'un après l'autre selon le processus de prise de décision intégratif (voir la fiche consacrée)
5) Tour de clôture
Le facilitateur permet à chacun de partager ses réflexions sur la réunion. Pas de réaction ni de discussion.

Source : *La révolution Holacracy* de Brian J. Robertson

Développer des relations constructives et créatives

Halte aux egos

L'ego désigne la conscience et la représentation que nous avons de nous-mêmes. Dans le cadre d'un travail d'équipe, nos egos peuvent être fragilisés lorsque nous sommes engagés dans des relations qui affectent l'image positive que nous avons de nous-même.

Nous déployons alors beaucoup d'énergie pour protéger nos egos malmenés :

- Prise de parole en groupe longue et véhémente.
- Polémique, volonté intempestive d'avoir toujours raison.
- Déni de sa responsabilité concernant les problèmes qui surviennent.
- Alimentation des conflts au sein du collectif.
- Etc.

Le comportement et les prises de parole n'ont plus pour objectif de trouver des solutions mutuellement satisfaisantes et de reconnaître la place de chacun dans le collectif, mais de protéger son ego malmené.

Pour développer des relations constructives et créatives au service de la raison d'être du projet :
1) **Adoptez** des techniques de centrage (ex : la cloche des egos).
2) **Célébrez** régulièrement le chemin parcouru.
3) Formez-vous à la gestion des conflits (ex : négociation).
4) **Adoptez** des techniques de communication bienveillantes et non violentes.
5) **Prenez le temps** de régler les conflits et d'apaiser les tensions en équipe chaque fois que nécessaire.
6) Evaluez pour mettre en valeur et permettre de **progresser**, pas pour critiquer ou juger les performances.

D'une manière générale, prenez soin de l'image positive d'eux-mêmes que les gens construisent dans un cadre collectif, et mettez en place une organisation qui oriente l'énergie vers la réalisation de la raison d'être du projet et non vers la glorification individuelle de quelques-uns.

Election sans candidat

Une élection sans candidat a pour objectif d'attribuer un rôle à un membre d'une équipe, de manière collective et collaborative.

1) **DEFINIR LE MANDAT** : rôle (raison d'être, domaine(s) d'autorité, redevabilités) et durée.

2) **DEFINIR LES CRITERES** de choix : quelles sont les qualités à posséder pour bien jouer ce rôle dans le cadre posé ?

3) Chaque membre du groupe **VOTE** pour la personne de son choix à voix haute. Pas d'explication, ni de réaction. Le facilitateur comptabilise les voix pour chaque personne nommée. Il n'y a pas de candidat. Chacun vote en son âme et conscience pour la personne du groupe qu'il estime la plus à même de jouer ce rôle, en fonction des critères qui ont été énoncés ensemble. Il est possible de voter pour soi-même.

4) Un par un, chacun **EXPLIQUE LES RAISONS DE SON CHOIX.** Pas de discussion, ni de réaction.

5) A l'issue du tour d'explication, ceux qui le souhaitent peuvent **REPORTER** leur voix sur une autre personne.

6) Quelqu'un a-t-il une **PROPOSITION** de choix parmi les personnes nominées ? Celui qui le souhaite fait une proposition. Il n'est pas tenu de proposer la personne qui a obtenu le plus grand nombre de voix.

7) Qui a une ou plusieurs **OBJECTIONS** à ce que la personne proposée soit élue ? Le facilitateur liste au tableau les objections.

8) **LES OBJECTIONS SONT TRAITEES** l'une après l'autre. L'ensemble du groupe est mis à contribution pour trouver des manières de lever chaque objection formulée. S'il y a trop d'objections, on retourne en 6)

9) Le facilitateur demande à la personne élue si elle **ACCEPTE** le rôle. Si non, on retroune en 6). Si oui : on célèbre la décision !

Source : Université du Nous, universite-du-nous.org

Processus de sollicitation d'avis

L'objectif du processus de sollicitation d'avis est de permettre à tous les membres d'une équipe de prendre une décision, en portant ensuite la responsabilité de cette initiative.

Une personne souhaite prendre une intitiative ou une décision qui ne relève pas de son rôle ni du rôle de quelqu'un d'autre au sein de l'équipe ? Elle doit en passer par ce processus.

1) La personne sollicite l'avis des **EXPERTS** du sujet au sein de l'équipe, elle leur demande ce qu'ils en pensent.

2) La personne sollicite ensuite l'avis des personnes qui vont être **IMPACTEES** par sa décision au sein de l'équipe.

3) Elle prend ensuite sa décision en âme et conscience. Il n'est pas nécessaire que la décision fasse consensus ni qu'elle prenne en compte tous les avis exprimés.

4) **LA DECISION EST PUBLIEE** et portée à la connaissance de tous les membres de l'équipe.

Par exemple : Aline souhaite consacrer une partie de son temps de travail à une nouvelle activité. Elle présente son projet aux personnes qui connaissent le mieux cette activité au sein de l'équipe pour reccueillir leur avis concernant son idée. Elle sollicite également l'avis de tous les membres de son équipe : si elle prend du temps pour cette nouvelle activité, il va falloir réorganiser l'attribution des tâches pour qu'une partie du travail qu'elle réalisait jusque-là soit assumé par d'autres personnes.
Certains collègues sont enthousiastes concernant son idée : ils pensent que cette nouvelle activité sera bénéfique au projet commun, tandis que d'autres appréhendent la charge supplémentaire de travail qui va leur incomber. Au bout du compte, Aline décide et informe de sa décision tous les membres de l'équipe.

Source : *Reinventing organizations, Vers des communautés de travail inspirées* de Frédéric Lalloux

Partager les informations

Quels outils adopter pour permettre à tous les membres d'une équipe de se tenir au courant des informations dont ils ont besoin pour :

- Jouer leur(s) rôle(s) de manière efficace.
- Avoir une vue d'ensemble du projet qui soit à jour.

docs.google.com ou framapad.org

Avec Google Docs ou Framapad, travaillez à plusieurs sur des documents que vous pouvez créer et modifier à plusieurs, où que vous soyez.

slack.com/fr

Avec Slack, créez un espace internet privé pour votre équipe. Vous pouvez classer les fils de discussion en fonction des sujets et communiquer avec tous les membres de votre équipe, collectivement et individuellement.

emails

Créez une liste avec les emails de tous les membres de votre équipe pour communiquer entre vous et diffuser vos documents.

framagenda.org

Partagez et gérez vos agendas au sein de votre équipe.

trello.com

Créez des tableaux et des listes pour visualiser les tâches à effectuer et gérer l'ordre de leurs priorités, en équipe.

Diagramme de Gantt

Il s'agit d'une représentation graphique des différentes étapes d'avancement d'un projet et de leur succession dans le temps. L'élaborer en début de projet permet de mieux anticiper le temps disponible au fil de sa réalisation et les étapes nécessaires à sa finalisation.

Quelles informations partager ?

- Les décisions prises en réunion d'équipe.
- Les décisions prises et les tâches réalisées par chacun au fil du projet.
- Les informations qui peuvent avoir un impact sur le travail réalisé ou l'avancée du projet.
- Les dates et lieux des prochaines réunions, visioconférences ou échéances.