

Animer un réseau

Guide pratique

juin 2017



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

Illustrations : Eric Drezet
Préface : Lounès Belkaid



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	5
1. Organisation et réseaux	6
1. Les différents types d'organisation	7
2. Qu'est-ce qu'un réseau ?	7
3. Le cycle de vie d'un réseau	9
4. Le réseau répond à des besoins	10
2. Organiser	12
5. Une charte	13
6. Qui fait quoi ?	13
7. La structure d'animation	14
8. Capitaliser	16
3. Animer	18
9. Accueillir un nouveau membre	19
10. Motiver les membres d'un réseau	20
11. Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau	21
12. Créer une dynamique	22
13. Créer du lien	23
14. Savoir déléguer	23
15. Gérer des situations difficiles	24
4. Se réunir et être productif	27
16. Se réunir	28
17. Créer en réunion	31
18. Analyser un problème	31
19. Prendre une décision	32
20. Constituer et animer des groupes de travail	33
21. Partager des pratiques	34
5. Valoriser	36
22. Rédiger des rapports d'activité	37
23. Communiquer	37
Le mot de la fin	40
ANNEXES	42
Annexe 1 : Déléguer l'organisation d'un événement	43
Annexe 2 : Techniques d'inclusion	45
Annexe 3 : fiches pratiques / exemples de compte rendu	46
Annexe 4 : Profil des participants à une réunion	47
Annexe 5 : Fiches pratiques / Techniques de créativité	49
Annexe 6 : Techniques d'exploration d'un problème	53
Annexe 7 : Fiches pratiques / Techniques de partage de pratiques	56

A noter que dans ce fascicule, 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 l'Interdisciplinarité (MI) 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 constitue un support aux personnels ayant déjà suivi une formation à l'animation de réseau. Il ne saurait se substituer à une formation pratique. Néanmoins, il 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. 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 d'un document unique qui reprend l'ensemble des éléments élaborés par le groupe de travail AGORA en juin 2017
- une version web qui sera prochainement disponible sur animerunreseau.cnrs.fr et qui permettra d'apporter des compléments le cas échéant.

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.

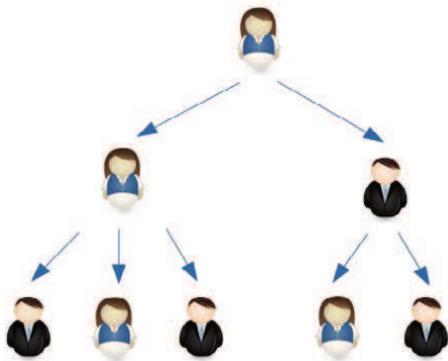
1.

ORGANISATION ET RESEAUX

1. Les différents types d'organisation

Les organisations répondent au besoin de « produire » collectivement. De façon schématique, on distingue trois types d'organisation², même si aujourd'hui les structures ont tendance à intégrer simultanément ces trois modes d'organisation :

STRUCTURE PYRAMIDALE

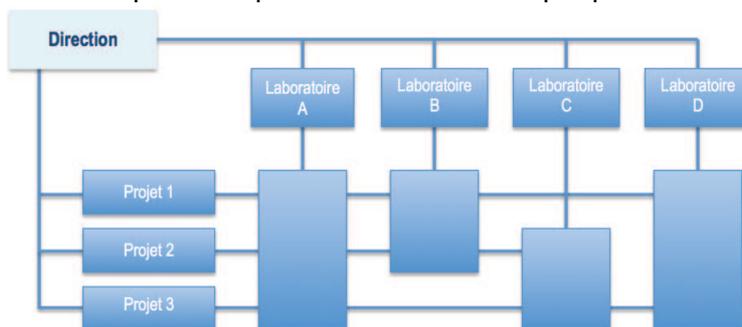


Ce modèle est le plus ancien. Il s'organise autour de l'idée de pouvoir vertical et globalement centralisé, descendant, intégrant des mécanismes de délégation. Ce type de structure est relativement efficace dans un environnement stable et maîtrisé.

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. 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 ».

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



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.

TYPLOGIE DES RESEAUX

Au CNRS, il existe différents types de réseaux décrits dans le document intitulé « Visibilité et reconnaissance des réseaux professionnels du CNRS »³.

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)

³<https://www.dgdr.cnrs.fr/drh/omes/documents/pdf/Visibilit%C3%A9%20et%20reconnaissance%20des%20r%C3%A9seaux%20professionnels%20du%20CNRS.pdf>

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 essaient 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.

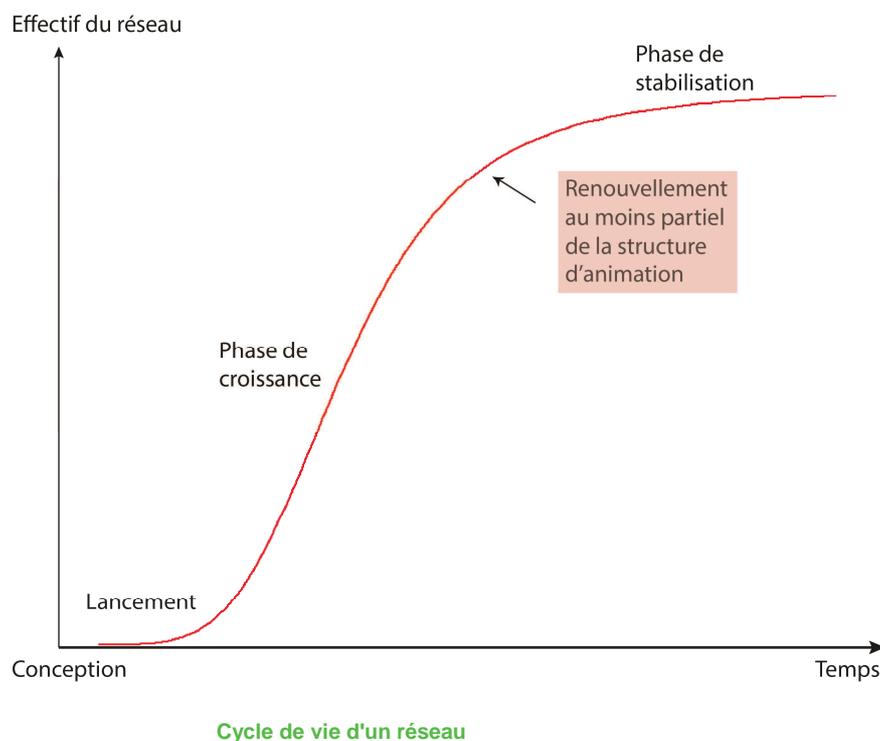
Les réseaux thématiques de recherche (ex. le réseau des Zones Ateliers)

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.

3. Le cycle de vie d'un réseau

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

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



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 !

4. 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

Pour recueillir les besoins, on peut 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 important de prévoir des temps de discussions informelles pour recueillir d'éventuels besoins ; les échanges sont plus productifs car interactifs. 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. Evidemment, les conclusions d'un travail de veille spécifique à l'objet du réseau constituent une ressource précieuse pour anticiper des besoins à venir.

Enfin, il pourra être très riche, 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.

2.

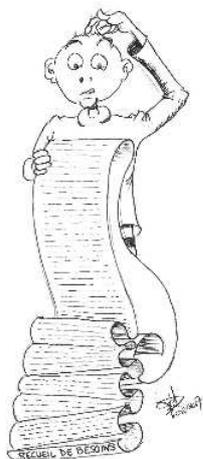
ORGANISER

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.

5. Une charte

La charte est un élément structurant important pour assurer la pérennité du réseau et son bon fonctionnement. Elle est surtout utile en cas de dysfonctionnement. 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 ;
- le type et la fonction de la **structure d'animation** ;
- qui sont les **membres** et quels sont leurs types de contribution ?
- les **activités** : type d'actions structurantes (groupes de travail, listes de diffusion, formations, veille technologique...)
- les principes de fonctionnement du réseau, les **règles** : modalités de désignation et de renouvellement, etc. ;
- le mode d'évaluation du réseau.



Exemples de charte de réseaux :

- Réseau Technologique de Microscopie photonique de Fluorescence Multidimensionnelle (<http://rtmfm.cnrs.fr/spip.php?rubrique127>)
- Qualité en Recherche (http://qualite-en-recherche/IMG/pdf/charte_Qer_2017_v6.pdf)
- Réseau des Mécaniciens (<http://rdm.cnrs.fr/spip.php?rubrique54>)

6. 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. Cela peut être par exemple : contribuer à la liste de discussion, participer à l'organisation d'événements, porter un groupe de travail ou y participer, etc.

Dans cet esprit, le processus d'adhésion d'une personne à un réseau, processus qui lui confère donc le statut de membre du réseau, devrait idéalement être un peu plus formalisé qu'une

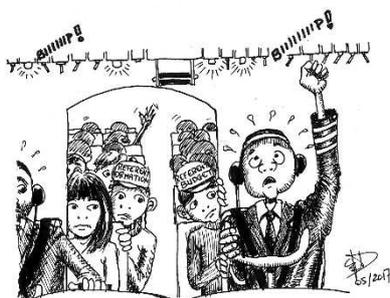
simple inscription sur une liste de diffusion : a *minima* lui transmettre la charte et expliciter ce qui est attendu d'un membre du réseau.

7. 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.



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

Le comité de pilotage (CoPil) est constitué de membres actifs et son rôle est 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/coordonateur, on pourra trouver un :

- référent formation,
- référent budget,
- référent communication,
- référent logiciels ou instrumentation,
- référent événements ou rencontres,
- référent réseaux régionaux,

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

Dans les instances régionales des réseaux nationaux, les rôles sont souvent moins formels et endossés par des personnes différentes en fonction de leur disponibilité et des besoins. La notion de référent n'est pas nécessairement affichée. Cela implique que l'animateur veille à la cohérence de l'organisation.



Mettre en place un mode de renouvellement des membres du comité de pilotage (dans la charte : durée de mandat...)

MISSIONS DE L'ANIMATEUR

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.
- **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.

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 une bonne structure d'animation 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.

8. Capitaliser

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

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...

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.

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.

9. 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, cette personne 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.

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.

10. 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'événements (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.

11. 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...).

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.

12. Créer une dynamique

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. ;
- 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.



- 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 livrables

13. 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).

14. 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.

15. 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.



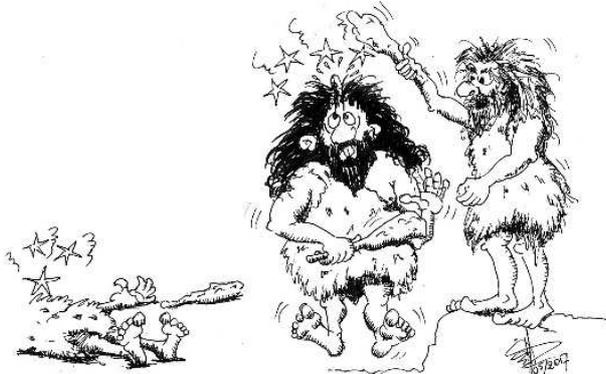
Lorsque des problèmes de fonctionnement apparaissent, il convient de prendre le temps, en réunion, de les évoquer en réunion par exemple comme suit :

- 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.

16. Se réunir

Les réunions, présentes 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 FOODLE (<https://groupes.renater.fr/reunion/>) pour faciliter la tâche. Il est conseillé de faire des propositions avec des créneaux assez étendus mais avec une échéance de réponse courte et clairement définie. Il convient d'éviter les horaires atypiques. Selon les personnes concernées et les objectifs de la réunion, on peut envisager des visioconférences. L'animateur choisit la date de la réunion lorsque tout le monde a répondu et à défaut à échéance de la date limite. Dès que la date est fixée, l'animateur définit et réserve le lieu de la réunion, reprecise les horaires (début et fin) et les diffuse à toutes les personnes concernées. Dans le cas d'une visioconférence il doit réserver un lieu adapté et les moyens techniques nécessaires. Puis, la structure d'animation :

- définit un ordre du jour raisonnable en fonction du temps imparti, et le fera valider (ajouter/supprimer des points) par les membres de la réunion ;
- prépare les informations qui seront utiles pour les discussions et les prises de décision ;
- communique les documents nécessaires à la réunion pour lecture préalable par les membres dans un délai raisonnable avant la réunion ;
- fait un rappel quelques jours avant en renvoyant les informations pratiques (date, horaires, lieu, informations éventuelles pour la visioconférence).

AU COURS DE LA REUNION

Il est important de s'accorder dès le début sur le type de retour que l'on souhaite faire au réseau : rédaction d'un compte-rendu exhaustif, relevé de conclusions ou de décisions. 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 quelques exemples en **annexe 2**);
- 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 interpeller les personnes qui ne s'expriment pas ;
- à la fin des discussions sur chaque point, reformuler l'idée retenue pour s'assurer de l'adhésion de tous ;
- signifier la fin de la réunion : top de temps (par exemple « il nous reste un quart d'heure ») et prendre 5 minutes pour réfléchir à ce qu'il faut pour clore ;
- terminer la réunion en synthétisant les décisions, en s'assurant que chaque action a un porteur et une date de mise en œuvre. Faire le point sur les questions non résolues, en cours de résolution ou non traitées et décider de les inscrire ou non à l'ordre du jour de la prochaine réunion ;
- fixer la prochaine réunion (date, lieu) et éventuellement les points qui seront à aborder ;
- prévoir un temps de déclusion, technique permettant de marquer la fin de la réunion, de sentir comment les participants ont vécu la réunion et de se projeter dans l'avenir. Ce temps est nécessaire pour terminer, bien vivre le « temps de la fin » ; cela impactera la motivation de travailler sur les actions décidées et sur le maintien de l'implication des membres dans le réseau ;
- remercier les participants pour leur présence, leur implication et leurs actions.



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

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



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

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.



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

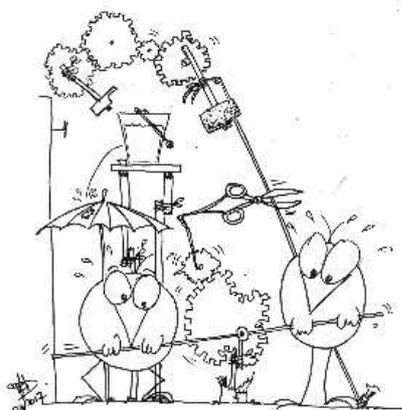
LES REUNIONS A DISTANCE

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.

17. 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.

18. Analyser un problème

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

Diverses techniques existent pour aider à l'analyse de problèmes, parmi lesquelles on peut citer le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi), le Mind Mapping, les cinq pourquoi,

la technique du « quescussion », la technique du « Fishbowl ». Ces méthodes sont proposées en **annexe 6**.

19. 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).

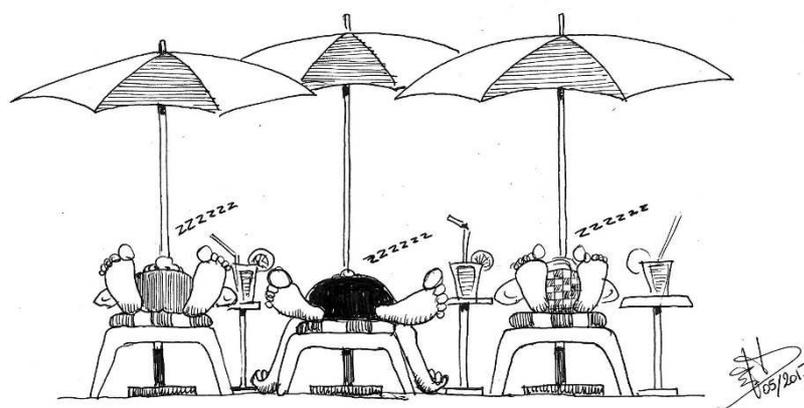
20. Constituer et animer des groupes de travail

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

CONSTITUTION D'UN GROUPE DE TRAVAIL

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

Le GT est constitué d'un nombre restreint de membres experts du réseau intéressés par le sujet en question (6 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 :

- 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 ;
- etc.

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. Les porteurs ou pilotes du GT seront 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 peut avoir une durée de vie plus ou moins courte car il correspond à une attente précise qui peut être ponctuelle. Il n'a pas vocation à perdurer, ou s'il perdure, de nouveaux objectifs devront être définis.



Trucs et astuces pour qu'un groupe de travail fonctionne bien :

au départ, il faut s'entendre sur les objectifs et plus généralement le cadre de fonctionnement du groupe de travail et, si le groupe est déjà lancé et que l'on constate un dysfonctionnement, revenir sur ces différents points. Ce n'est pas du temps perdu, au contraire : il peut être nécessaire d'y consacrer une ou deux réunions au démarrage.

- Définir et se mettre d'accord sur les objectifs du GT : l'objectif devrait idéalement être exprimé en une ou deux phrases, qui commencent par un verbe, exemple : « organiser une formation sur deux jours sur tel sujet », (exemples de verbe réfléchir / mettre en œuvre / produire / transférer...). Se demander « pourquoi le GT existe ? Que va-t-on y faire et à qui on s'adresse ? ».
- Définir les livrables (et le processus de validation des livrables) : une formation, un guide, ...
- Définir la durée de vie du GT nécessaire pour atteindre son objectif / livrables
- Eventuellement, définir des points d'étapes
- Définir les processus qui encadrent le fonctionnement du GT :
 - * Comment est constitué le GT ? comment est-ce encadrée l'arrivée d'un nouveau membre dans le GT ? Cooptation ?
 - * Quelles sont les compétences (et les actions ?) attendues des membres du GT
 - * Comme dans la structure d'animation d'un réseau, le rôle de chaque participant doit être défini
 - * Quelles sont les ressources, le budget alloué à ce GT ?
 - * Comment est-ce que les membres du GT communiquent : par mail, en visioconférence, par réunion en présentiel ? et à quelle fréquence ?
 - * A qui le GT rend des comptes ? à la Mission pour l'Interdisciplinarité, au CoPil du réseau ...

L'animateur du GT a différentes prérogatives, qu'il peut déléguer (en fonction de la taille du groupe) :

- être garant du cadre
- convoquer les réunions
- établir un ordre du jour à envoyer avant les réunions et à rappeler lors des réunions
- animer la réunion
- prendre des notes pendant la réunion

21. 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.

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.

22. 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.

23. 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.

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 1.0, 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 2018.

ANNEXES

Les annexes 2 à 5 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 : 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 matériel					x		x		x
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					

Technique 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.

Annexe 3 : fiches pratiques / exemples de compte rendu

.....
EXEMPLE 1 :

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

Invités :	Rédacteur :
Présents :	
Excusés :	
Diffusion : invités +	
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 objectif 1
- 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Interrompre ses interventions et rappeler les objectifs

	au groupe, prend la parole et la monopolise	<ul style="list-style-type: none"> • L'envoyer au tableau, expliquer ses idées
Le retardataire	Rythme lent, reste sur un fait « non digéré »	<ul style="list-style-type: none"> • Faire répondre le groupe
Le bout-en-train	Tourne tout à la plaisanterie et fait rire le groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Le maîtriser avec « humour »
L'agressif envers l'animateur	Critique l'animateur, les méthodes, les contenus	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur lui sans le privilégier complètement, le faire parler • Attention : dans tout leader sommeille un meneur si l'animateur le frustre.

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 boîte 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 et l'idée de surenchérir les idées des autres pour dynamiser la production d'idées.

Mode opératoire – Déroulement

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

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

REGARD EXTERIEUR, DIFFERENT

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).

Annexe 6 : Techniques d'exploration d'un problème

LE « QQQQCP »

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

Le « QQQQCP » 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 débiteront la discussion. Puis expliquer les règles du jeu :

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

Arrêter la discussion après environ 45 min.

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

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.