

Alliances et développement partenarial

**Session 3 : Mettre en place une
relation partenariale saine et de
confiance**

Jeudi 23 mars
14h00-16h00



SOMMAIRE

Présentation & Objectifs

Module 1 - Des cadres de référence différents : Comprendre qu'on ne se comprend pas

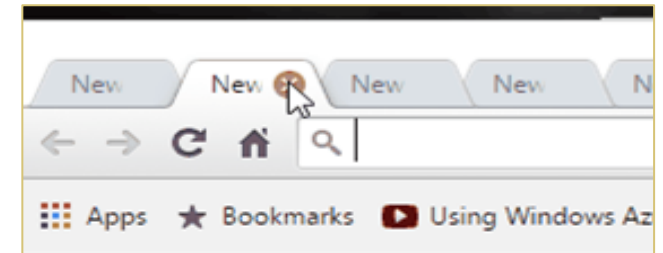
Module 2 - Analyser sa perception & sa compréhension des autres acteurs d'une alliance ou d'un partenariat

Module 3 - S'outiller pour structurer les bases d'une alliance ou d'un partenariat

Conclusion

Les règles du jeu

De la session d'aujourd'hui



Micro éteint et caméra
allumée
pour ne pas
communiquer
avec des écrans noirs

Le tchat
Servez-vous en à fond !
Cela dynamisera les
échanges.

Concentration et respect
Fermions nos onglets et
accordons-nous ce
temps ensemble

Alliances et développement partenarial

10 heures de formation en distanciel

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
|  | 10 JANVIER | 23 FÉVRIER | 23 MARS | 23 MAI | 7 JUIN |
|  | 14H00-16H00 | 14H00-16H00 | 14H00-16H00 | 14H00-16H00 | 14H00-16H00 |
|  | Les fondamentaux des alliances & partenariats | Découvrir son écosystème pour développer des alliances stratégiques | Mettre en place une relation partenariale saine et de confiance | Réussir à animer un consortium d'acteur et le faire avancer dans le temps | Savoir communiquer sur son projet et/ou son alliance pour embarquer |

Compétences visées par la formation

Tout au long des 5 modules

A l'issue de la formation, vous saurez

Comprendre les différents types d'alliances et de partenariats existants

Analyser son écosystème et ses besoins pour identifier des partenaires pertinents

Comprendre les enjeux d'interculturalité et adapter sa communication

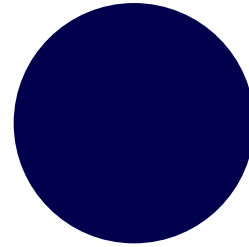
S'approprier les concepts et outils de gouvernance horizontale et d'intelligence collective

Développer une communication claire autour de son projet pour embarquer

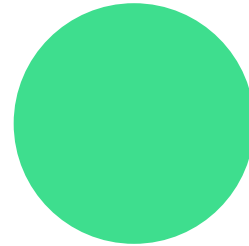
Objectifs pédagogiques

De la session d'aujourd'hui

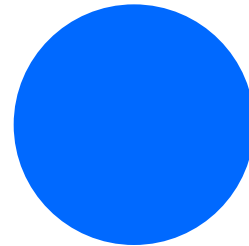
Savoir se mettre en empathie et comprendre les enjeux de chacun



Comprendre les enjeux d'interculturalité dans des alliances & partenariats



S'outiller pour mieux communiquer, par exemple avec le feedback



Vos intervenantes



Loan Cong

Responsable du pôle
bien-être et santé
mentale



Clemence
Picard

Chargée de
programmes de
collaboration



Agathe
Billette

Chargée de projet de
collaboration et
intrapreneuriat

make sense

makesense est une organisation qui réveille
l'envie et accélère le potentiel d'action de
ceux qui veulent agir ensemble pour
résoudre les défis sociaux et
environnementaux qui les touchent.

Citoyens

Entrepreneurs

Organisations

Collectivités

1

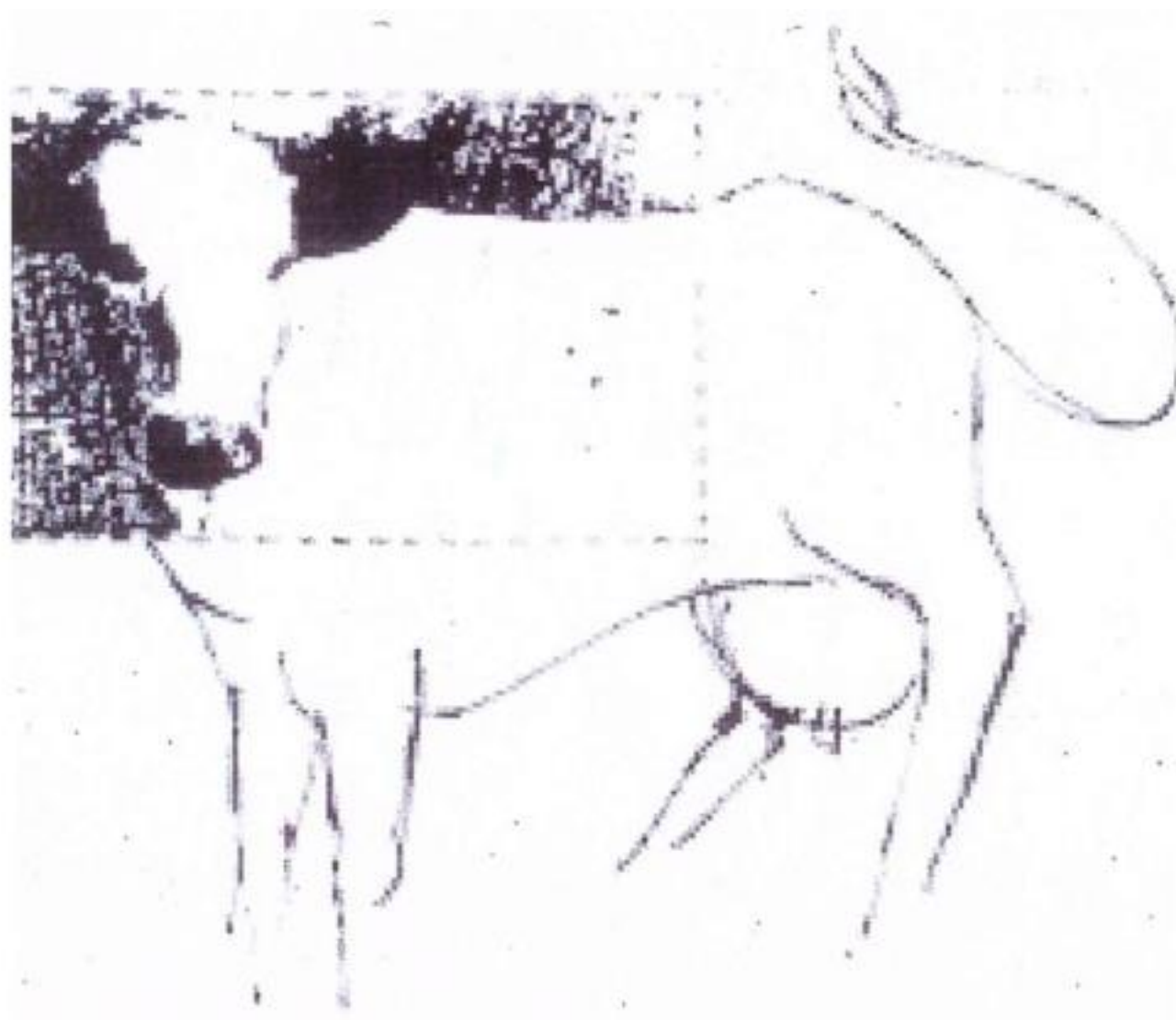
Des cadres de référence
différents : comprendre
qu'on ne se comprend pas

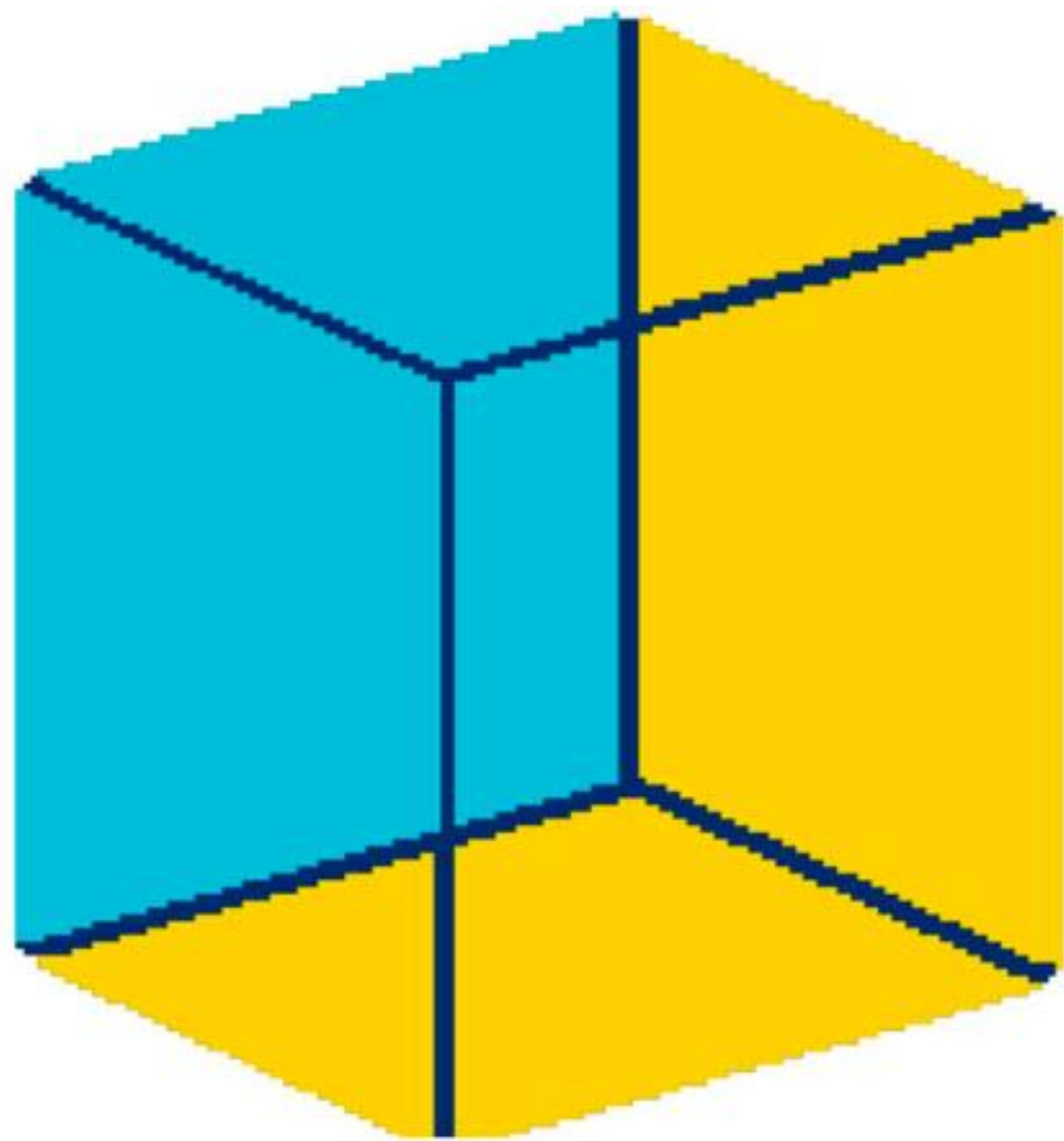
Les biais cognitifs

Que voyez-vous ?









Écrivez dans le chat votre avis pour l'affirmation suivante. Lorsque nous vous le dirons, envoyez-là, et comparons !

Il n'y a pas de bonne réponse

**La réunion est trop longue !
(en minutes)**

Il commence le travail tôt !

Accepter qu'on ne se comprend pas pour avancer

Comment surmonter les difficultés de co-construire avec des partenaires différents ?

Exemple du Centre d'Innovation Sociale de Clermont Auvergne
Thèse de Geoffrey Volat

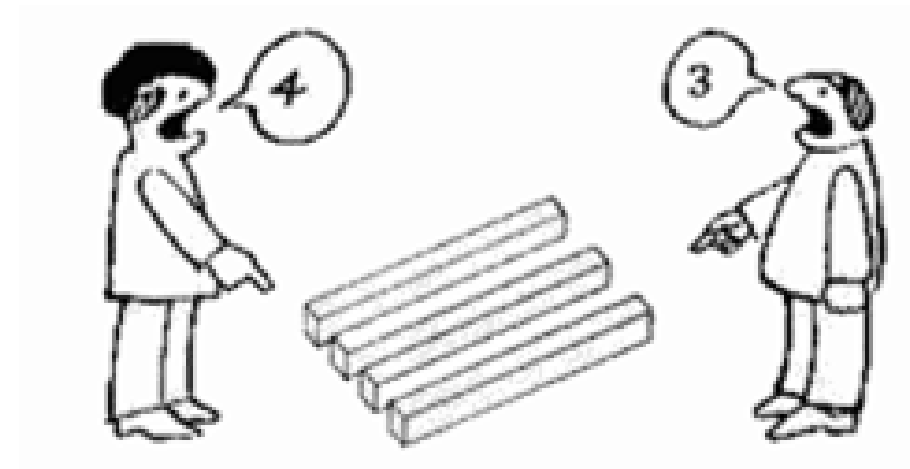
“Mon postulat de départ était qu'une bonne communication était suffisante. J'avais 5 études de cas sur lesquelles il y avait une constante : les outils et les efforts ne suffisent pas si on ne se comprend pas. On a des pratiques, des émotions, ou encore des univers différents : ce qui domine les relations sociales, c'est l'incommunication. La pression disparaît à partir du moment où on admet qu'on part de rien et qu'on ne se comprend pas (encore) et que tout reste à construire”

Asymétrie et biais de perception

Nous voyons les choses différemment :

- Du fait des **informations à notre disposition**
- À cause de nos **filtres personnels** et notre façon d'interpréter nos informations, liés à notre éducation, notre formation, notre profession, notre personnalité, notre culture...
- Dans la gestion d'un projet, votre façon de comprendre la réalité sera influencée par vos biais personnels, mais aussi votre culture de travail et d'organisation acquise

Ce sont des biais naturels et humains : nous avons tous un **cadre de référence.**



Asymétrie et biais de perception

Conséquences de ces biais :

- Difficile de **se mettre d'accord** avec son interlocuteur **sur une même réalité**
- Difficile d'avoir une **vision complète** de la situation
- Risque d'**incompréhension** voir de **conflits** causés par ces différence de cultures d'organisation et de cadre personnel



Bien travailler dans un contexte interculturel



Faire en sorte que son cadre de référence ne devienne pas un obstacle :

- **Prendre conscience** de son cadre personnel et de celui de son organisation
- **Comprendre** le cadre de ses interlocuteurs
- **Se décentrer** (prise de distance avec son cadre, aspirer à une forme de neutralité)
- **S'accorder** : dépasser le constat des différences afin de trouver un cadre convenant au mieux aux identités des deux parties

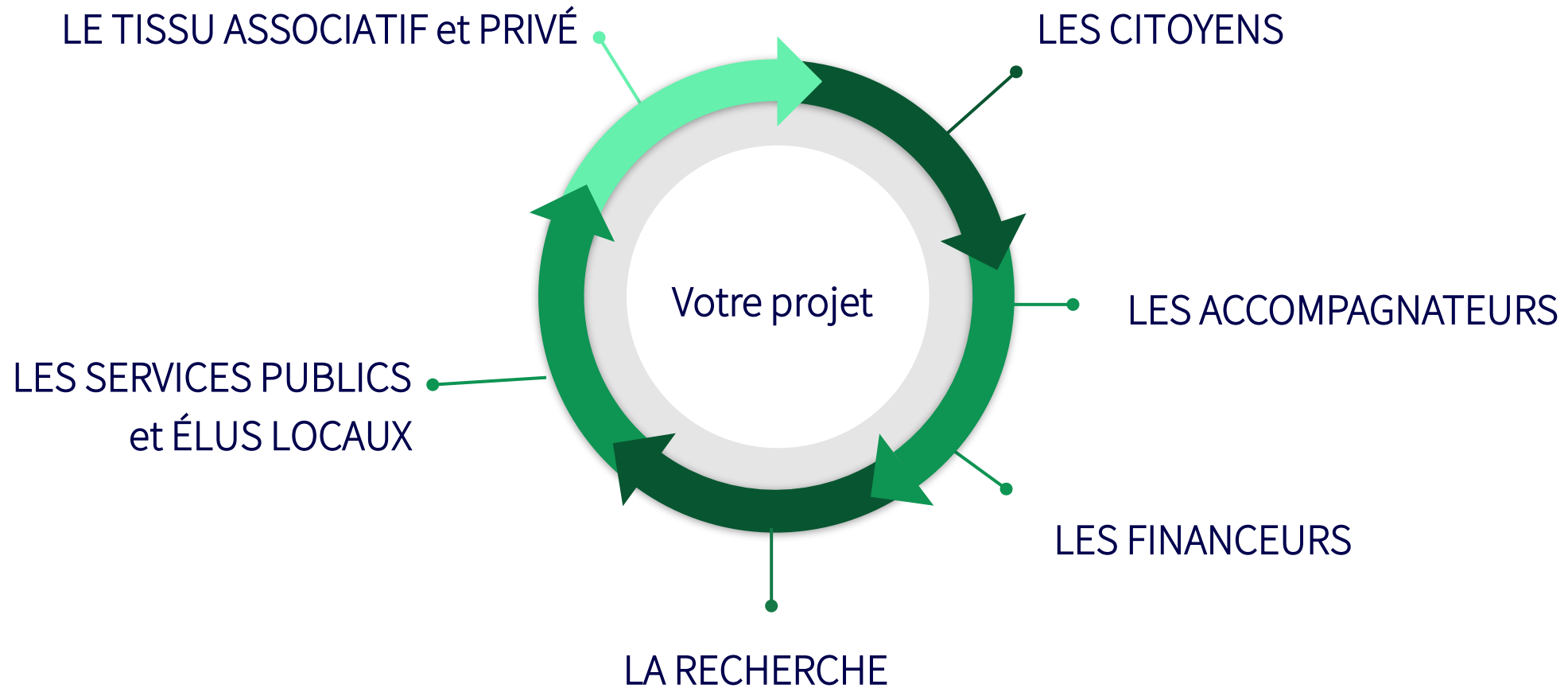
Toujours prendre en compte les différences liées :

- À l'espace
- Au temps
- Au contexte

2

Analyser sa perception et
compréhension des autres
acteurs d'une alliance /
d'un partenariat

Une grande variété d'acteurs avec lesquels collaborer...



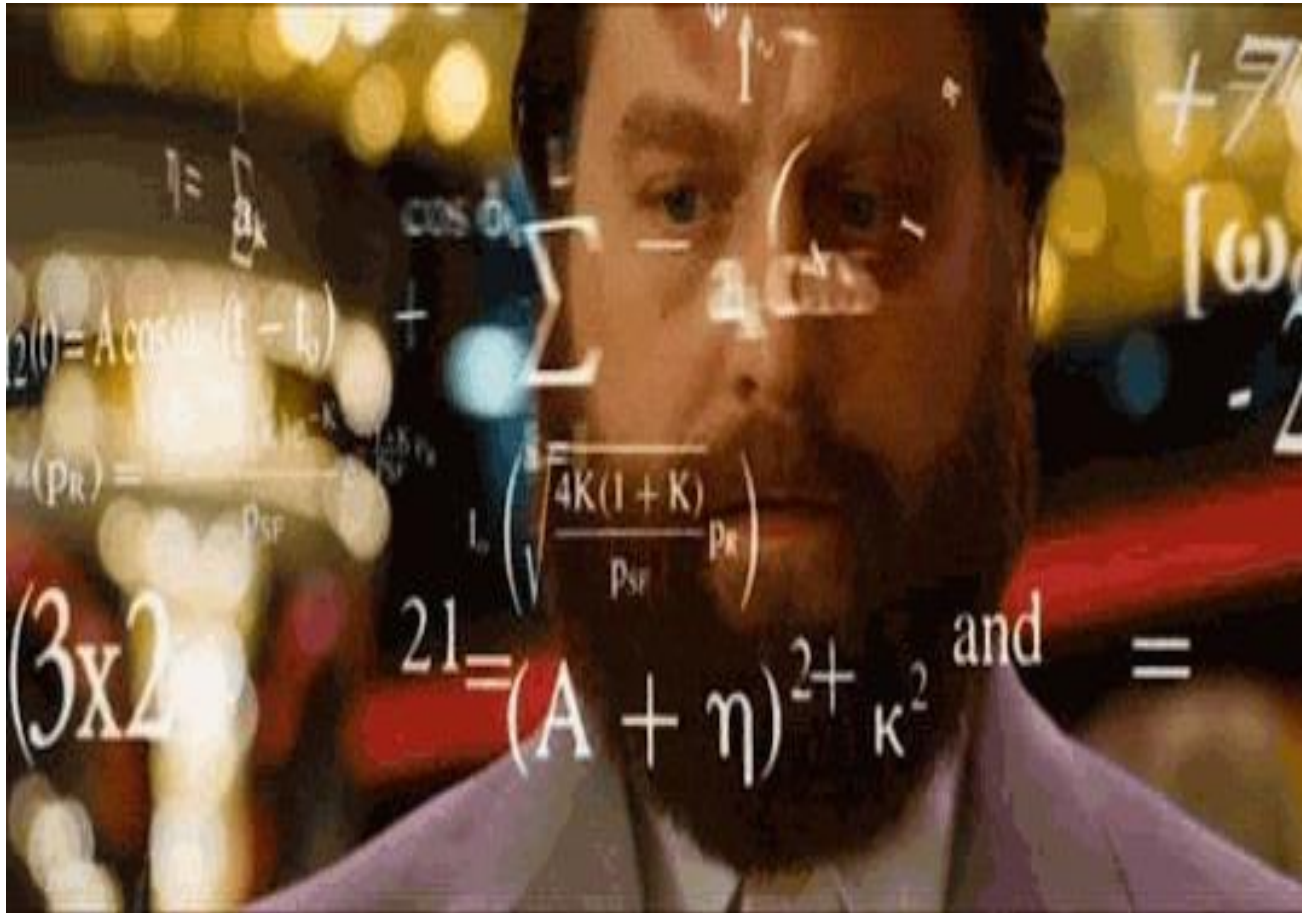
... qui ont chacun leur façon de fonctionner !

Une variété de :

- Besoins
- Parties prenantes
- Niveau de formalité
- Process
- Codes professionnels
- Personnes
- Temporalités
- ...



Pas simple de savoir comment s'y prendre !



Il y a autant de façons de travailler que d'acteurs existants !

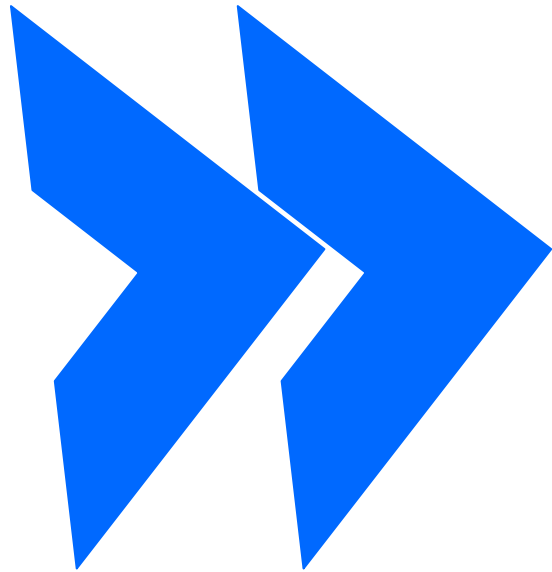
Selon nos calculs, cela fait beaucoup trop de cas de figure différents, donc notre cerveau catégorise...

... et se laisse parfois aller à quelques généralités simplificatrices mais parfois bien utiles pour anticiper des difficultés !

Passage en sous- groupes !

**On se divise en 3 groupes pour échanger
sur le sujet !**

Identifions les différences de pratiques !



Rendez-vous sur MURAL !
Cliquez sur le lien envoyé dans
le CHAT !



Temps de réflexion individuel !

5'

Parmi les parties prenantes évoquées, choisissez celle avec laquelle vous êtes amenés à travailler et avec laquelle vous avez identifié des différences de fonctionnement !

Puis posez vous les questions suivantes :

1

Quel obstacle avez-vous rencontré / anticipez-vous avec cet acteur ? (mauvaise compréhension, difficulté de temps, vision non alignée...)

2

Quels leviers avez-vous / pouvez-vous activer pour surmonter cet obstacle et ces différences de culture ?

3

Quelles étapes pouvez-vous anticiper pour que cela se passe mieux ?

Témoignage de Lucile Vigouroux, LAB3S



Lucile Vigouroux

Responsable de projets



3

S'outiller pour bien
coopérer dans un
contexte d'interculturalité



Thomas Barwick/Getty Images

1

Des outils pour faciliter les relations interpersonnelles dans la coopération

Les questions à (se) poser pour comprendre comment on fonctionne

Interpersonnel

- Qu'est-ce qui va faire qu'une collaboration se passera bien/ moins bien pour vous ?
- Qu'est-ce qui fait que je ressens de la confiance dans un projet, une équipe, un partenaire ?
- Comment souhaitez-vous avancer sur le projet ? Seul ? A plusieurs ?
- Comment réagissez-vous dans des situations de tension ?
- Comment préférez-vous que l'on communique en cas de désaccord ? En cas d'urgence ?
- Comment vous faire un feedback ?
- Quelles autres contraintes vous semble-t-il important de partager ?



**PORTER DE L'ATTENTION à la façon
de communiquer**

Niveaux et moyens de communication :

3 moyens de communication :

- Verbale
- Para-verbale
- Non-verbale

Des contextes riches ou pauvres :

- Présentiel
- Visioconférence
- Téléphone
- À l'écrit



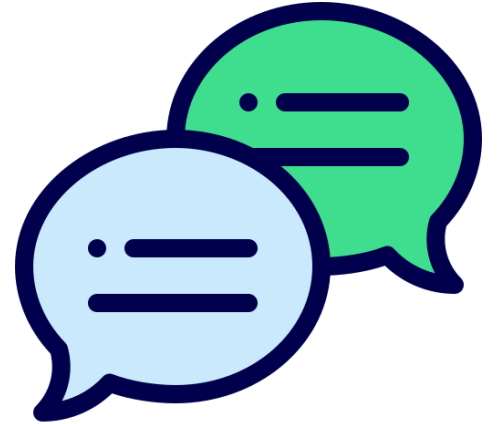
Des styles de communication multiples

Styles de communication :

- Formelle ou informelle
- Directe ou indirecte
- Orale ou écrite

Bien travailler dans un contexte interculturel, c'est toujours prendre en compte les différences liées :

- À l'espace
- Au temps
- Au contexte



L'écoute active

- Ne pas faire autre chose en même temps et se concentrer sur ce qui est dit
- Ne pas réagir/ rebondir directement mais prendre note
- Écouter sans porter de jugement.
- Accorder des pauses
- Valider une dernière fois votre compréhension en posant des questions et reformulant
- S'assurer que la personne n'a rien à ajouter avant de présenter votre point de vue



La “Boucle de l’empathie”

(Mnookin et al, 2000)

- Une méthode de **communication** et **négociation**, pour développer la qualité de compréhension et l’écoute active.
- Elle qui consiste à:
 - Poser une question
 - Les laisser répondre
 - Démontrer votre compréhension de la réponse (reformulation)
 - Tester votre compréhension de la réponse
 - Passer à la question suivante – délivrer un argument de votre part

Etc.



**ANTICIPER ET GÉRER les tensions
éventuelles**

Même en utilisant ces outils, dans les relations partenariales, il y aura forcément des désaccords, des tensions et parfois des conflits.

Comment dépasser ces difficultés ?

- Nourrit un **besoin** de partager
- Assure des **relations transparentes et authentiques**
- Permet **plus de cohésion**
- Donne le **droit au désaccord** et à l'erreur
- Donne l'occasion d'exprimer plus de positif, de gratitude
- Aide à progresser

Le feedback

Le feedback est un cadeau

S'il est bien fait

Feedback positif



Je me sens valorisé·e, je suis content·e

Feedback constructif



J'ai des pistes pour m'améliorer, youpi



L'intention : une candeur radicale

(Scott, 2019)

Pour une culture de travail plus sincère et performante.



Empathie inefficace : La priorité est donnée à la gentillesse au détriment de l'amélioration des performances réelles.



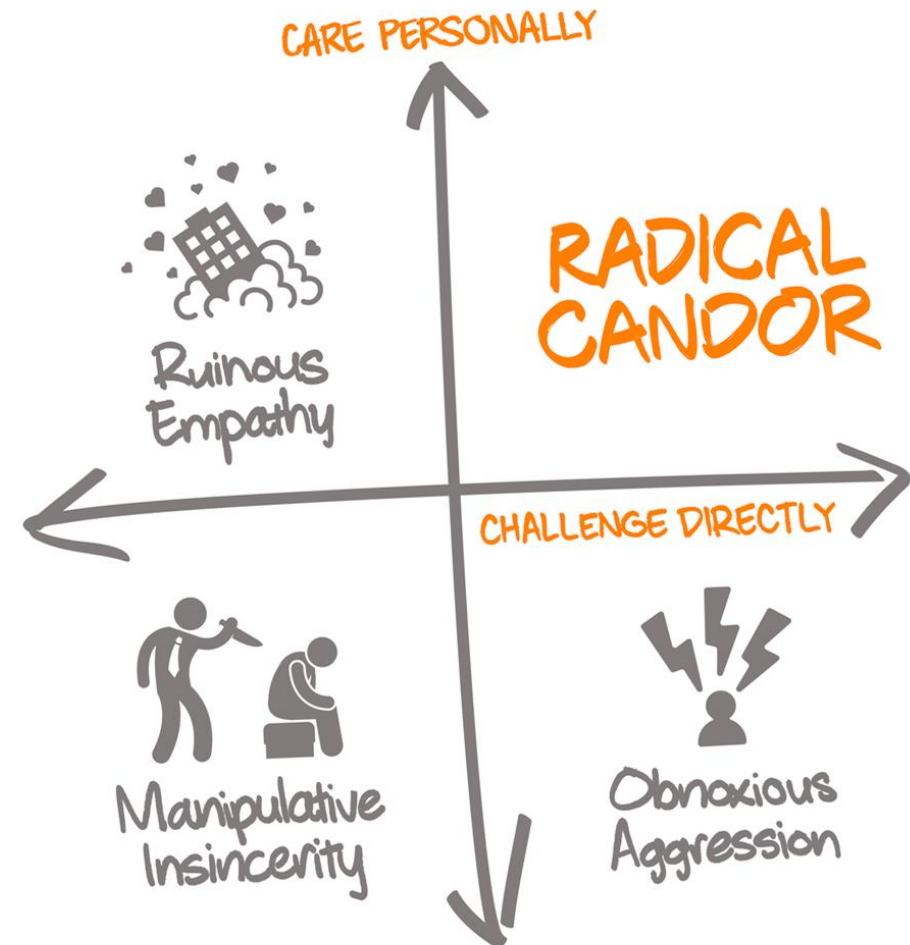
Manipulation hypocrite : Feedback qui se concentre sur le fait d'être apprécié et cherche l'avantage à être faux.



Agressivité contre-productive : Une critique facile sans souci de la personne en face !



Candeur radicale : "Ce n'est pas méchant, c'est clair"



Différents types de feedback



1.

Feedback Interpersonnel

(concerne nos sentiments et la qualité d'une relation)

2.

Feedback opérationnel

(concerne un travail, une expertise)

3.

Feedback projet

(concerne les retours sur un projet spécifique)

Les méthodes du feedback

Parler sans jugement de la **SITUATION**
et des **FAITS**

Partager ses
EMOTIONS & BESOINS ou les
CONSÉQUENCES

Demander et explorer les **SOLUTIONS** et
ALTERNATIVES

Se projeter sur des
RÉSULTATS CONCRETS
Et s'engager mutuellement !

Quand...

**Je me sens....
Alors que j'ai besoin de...
Et cela a tel effet...**

Pourrais-tu, pourrait-on plutôt ...?

**Je m'engage à... Tu t'engages à... Faisons...
(engagement)
On sera content si...**

Le feedback, la solution parfaite en cas de tension ou conflit ?

Malheureusement... non !

Ces méthodes ne sont pas adaptées dans tous les cadres et contextes de collaboration.

Exemple de FEEDBACK

**Parler sans jugement de la
SITUATION et des FAITS**

**Partager ses
EMOTIONS & BESOINS ou les
CONSÉQUENCES**

**Demander et explorer les
SOLUTIONS et ALTERNATIVES**

**Se projeter sur des
RÉSULTATS CONCRETS
Et s'engager mutuellement !**

Tu as réservé le lieu pour l'événement final sans consulter les membres du consortium.

Je me sens exclue de l'organisation alors que j'ai besoin de me sentir utile et écoutée sur cette phase du projet qui devait être menée conjointement par les différentes structures

Est-ce qu'on pourrait pour les autres aspects de l'événement valider les décisions lors des points hebdomadaires ?

Définissons ensemble les aspects qui doivent être validés collectivement, je m'engage à lâcher prise sur le reste des décisions.

Comment donner et recevoir du feedback

DONNER

Prévoir des temps de feedback dans le calendrier de la collaboration

Préparer ses feedbacks seul.e et à l'avance

Demander consentement et disponibilité

Faire en face à face avec le minimum de personnes


En cas de conflit, laisser le temps de décompresser

Ne pas repousser l'échéance

Éviter l'effet catalogue

Comment donner et recevoir du feedback

RECEVOIR




Ecouter
l'information sans
jugement

Accepter
l'information

Demander des
explications



Avoir de la gratitude



Mise en situation
Partage en sous-
groupes

Partage en groupe

4 minutes de réflexion et 3x 4 minutes en sous-groupe de 3 pour s'entraîner au feedback.

1. Chacun.e a 4 minutes pour choisir une situation de conflit à laquelle il ou elle été confronté dans un projet de collaboration ou de partenariat.
2. En groupe de 3 : Désignez une personne qui partagera son feedback, un “supporter” et un “challenger”.
3. La personne qui partage son feedback a **2 à 3 minutes** pour expliquer la situation aux autres membres du groupe, puis **formuler un feedback** qu’il ou elle aurait pu donner dans la situation.
4. Dans les **2 minutes** qui suivent, **le supporter souligne les qualités** de ce feedback, et **le challenger propose des axes d’amélioration**.
5. Puis, **les rôles tournent** : une nouvelle personne partage un feedback et les deux autres font leurs retours en 5 minutes, et ainsi de suite.

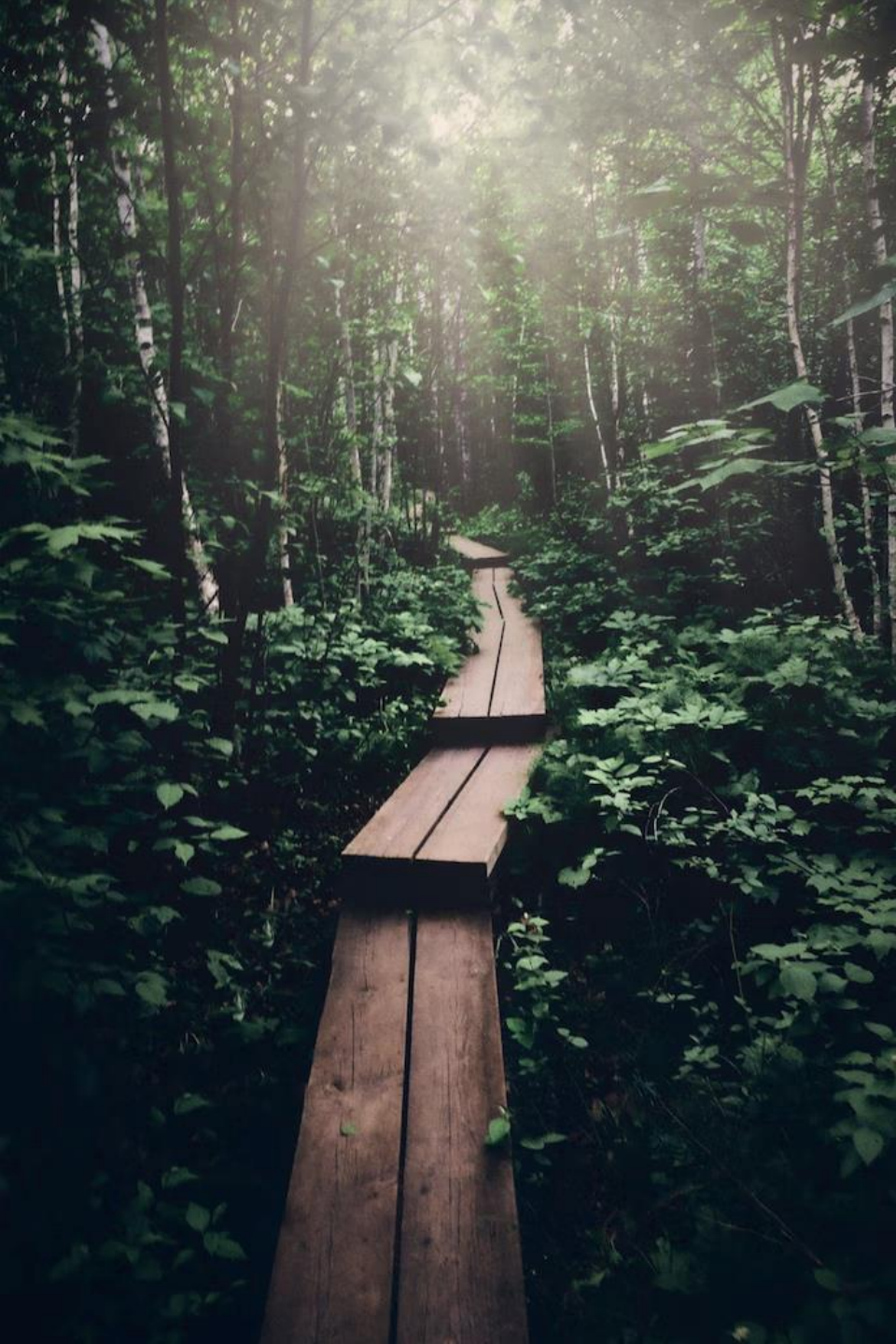


2

**Créer une base commune
pour aller au delà des
différences**

CREER DU COMMUN

grâce à une vision, une mission,
des activités et des valeurs



But commun

Direction

Raison d'être

Mission

Ambition

Cap

“Why”

...



I have a dream that my four little children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin but by the content of their character.

I have a dream today!

V

Vision



“my four little children will one day live in a nation where...”

M

Mission



Obtenir l'égalité des droits civils et lutter contre le racisme

A

Actions



Marches, boycotts, plaidoyer...

P

Principes



Non violence

Définir des bases communes !

V

Vision

Quel est notre rêve pour l'avenir ?
Dans quel futur souhaitez-vous ancrer notre projet ?

“Un monde où...”

M

Mission

Quelle ambition précise se donne notre alliance pour contribuer à la vision du monde ?

***“Notre alliance... a pour but de... “
Notre alliance permet de ... en... et avec***

A

Actions

Quelles actions concrètes va-t-on mettre en œuvre pour réussir cette mission ?

"Nous organisons et créons ces projets... "

P

Principes

Quelles valeurs et codes guident nos actes entre nous et vis-à-vis de l'extérieur ?

“L’alliance respecte... fonctionne selon...”

L'exemple du projet Métiers Pluri'elles



V

Vision

Un monde où les métiers du sport sont effectivement accessibles pour les femmes

M

Mission

Notre alliance a pour but de développer la pratique sportive, avec comme levier essentiel l'accès à la formation et à l'emploi pour les jeunes femmes

A

Actions

Nous agissons via l'accompagnement de futures professionnelles, des conférences et débats et de la communication grand public

P

Principes

L'alliance respecte l'expertise de chaque structure du consortium permet une co-responsabilité avec un rôle pour chaque acteur

CREER DU COMMUN

Zoom sur les principes communs

Qu'est-ce qu'un principe ?

C'est tout simplement ce qui est important pour le collectif, dans la façon dont nous collaborons ensemble, avec nos partenaires, au quotidien.

Les principes ne sont pas ce que l'on fait, mais **comment on le fait.**

Les principes s'appliquent au groupe mais aussi à l'individu !



A vous la parole !

Quels sont les principes d'action de votre structure (hors partenariats / alliance) ?

Pourquoi définir des principes communs ?

- Apporter un cadre au projet commun et éviter les potentiels zones de flous qui peuvent engendrer des comportements divergents
- Créer du commun entre les membres = trait commun
- Guider les échanges avec des parties prenantes externes au projet avec une voie commune : bénéficiaires, clients, financeurs...
- Gérer les prises de décisions et les potentiels conflits

Comment définir les principes d'un consortium ?

Les principes doivent être **personnels et partagés** par l'ensemble de l'équipe projet !

Les questions à se poser :

- _ Quels principes sont vraiment essentiels pour ma structure ?
- _ Selon moi, quels principes doivent être incarnés par notre projet ?
- _ Qu'est-ce qui compte le plus dans la manière d'exercer nos activités ?
- _ Comment ces principes sont-ils incarnés au quotidien ?
- _ Comment pourrait-on les incarner encore plus ?

Astuce : Pour identifier un principe, on peut réfléchir aux caractéristiques des personnes avec qui l'on déteste travailler (les égoïstes), et prendre l'inverse (les altruistes).

Les étapes pour définir des valeurs



_ Chaque membre de l'équipe rédige individuellement les principes qui semblent décisifs pour sa structure et le projet

_ Les principes de tous les membres de l'équipe-projet sont réunis en paquets cohérents.



Plusieurs tours sont organisés, au cours desquels tous les membres de l'équipe travaillent sur un principe et se mettent d'accord sur la formulation finale.

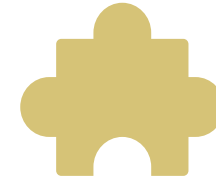
Exemple : un terrain commun avec nos partenaires



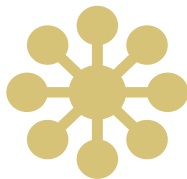
la transparence



l'expérimentation



l'expertise partagée



l'accessibilité



la bienveillance



la co-responsabilité



Utile pour être sûrs de les évoquer / intégrer au sein d'un cadre de valeurs collectif mais aussi dans le cadre de partenariats simples et courts pour arriver avec une proposition à compléter.

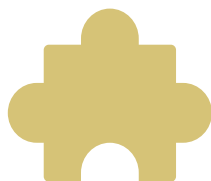
Exemple : Consultation citoyenne de la Roya

Le cadre de valeurs et les principes d'action

Production des valeurs
en groupe



la transparence



l'expertise partagée



l'accessibilité



la bienveillance



Pour en savoir plus : [article sur la consultation citoyenne menée à la Roya](#)

CREER DU COMMUN

Poser un cadre opérationnel

Les questions à (se) poser pour s'organiser ensemble

Organisationnel



- Quels sont les rôles de chacun dans le projet ?
- Quelles sont les dates de début et fin de projet ? Des étapes intermédiaires ?
- Quelles durées des réunions privilégier ? Quel format ? A quelle régularité ?
- Quel temps chaque équipe peut-elle consacrer au projet ?
- Quels outils privilégier pour communiquer pour des besoins urgents ? Pour des échanges de documents ? (messagerie instantanée, mails, appels téléphoniques, visio, outils internes...)
- Comment prioriser : forme versus fond, respect des deadlines versus atteinte des objectifs.
- ...

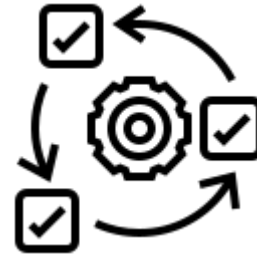
Poser le cadre opérationnel



**Préparer un
rétroplanning**



**Mettre en place
des rituels et
prévoir la
gouvernance**



**S'accorder sur les
processus**



**Se référer
régulièrement au
Masterplan**

A vous la parole !

Votre prochaine action en lien avec cette formation ?

AIDEZ-NOUS

A améliorer les prochaines sessions

SVP, prenez 5 minutes après la session pour l'évaluer.

Lien vers le questionnaire ici :

<https://form.jotform.com/230722258879365>

NOUS

COMPTONS

SUR

VOUS :)

Alliances et développement partenarial

Les prochaines dates à ne pas manquer !

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|
|    | <h2>10</h2> <p>JANVIER</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Session 1 : Les fondamentaux des alliances & partenariats</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Comprendre les différentes typologies de partenariats et savoir se situer➤ S'inspirer de modèles qui fonctionnent➤ Identifier ses propres besoins et objectifs de partenariat➤ Découvrir un outil de cadrage | <h2>23</h2> <p>FÉVRIER</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Session 2 : Découvrir son écosystème pour développer des alliances stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Comprendre l'écosystème du sport en France➤ Découvrir les outils pour cartographier son écosystème➤ Réfléchir à son écosystème et prioriser les prochaines actions | <h2>23</h2> <p>MARS</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Session 3 : Mettre en place une relation partenariale saine et de confiance</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Comprendre les enjeux d'interculturalités : savoir se mettre en empathie et comprendre les enjeux de chacun➤ Introduction à la Communication Non Violente et à la culture du Feedback | <h2>23</h2> <p>MAI</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Session 4 : Réussir à animer un consortium d'acteur et le faire avancer dans le temps</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Découvrir les modèles de gouvernance de consortiums (selon les enjeux stratégiques)➤ S'approprier les concepts de gouvernance horizontal et d'intelligence collective | <h2>7</h2> <p>JUIN</p> <p>14H00-16H00</p> <p>Session 5 : Savoir communiquer sur son projet et/ou son alliance pour embarquer</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Apprendre à construire un pitch➤ Se familiariser avec la prise de parole en public et la pratique du storytelling➤ Apprendre à valoriser son impact |
|---|---|--|---|--|---|

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

Pour aller plus loin

- [Pour des valeurs qui ont de la valeur](#), article makesense
- [Définir les objectifs et valeurs au sein d'un projet](#) : l'exemple de la Roya, article makesense
- [Statistiques sur l'importance du feedback pour les employé·es](#)
- Radical candor : [le livre](#), [la formation](#)



**UN GRAND
MERCI**

CONTACT

Clémence PICARD

makesense

clemence.picard@makesense.org

Agathe Billette

makesense

agathe.billette@makesense.org

Loan Cong

makesense

loan@makesense.org

A VOUS !